



# PRESS BOOK



**IX<sup>ème</sup> Edition du colloque international des  
finances publiques sous le thème de :  
« La gouvernance financière des villes au  
Maroc et en France »**

**Octobre 2015**

# SOMMAIRE

## **Aujourd'hui le Maroc du 1<sup>er</sup> Septembre 2015** (p.2)

- Le Ministère des finances fait le point sur la gestion financière des villes.

## **Le Matin-Eco du 1<sup>er</sup> Septembre 2015** (p.17)

- Gouvernance financière : 9<sup>ème</sup> colloque international sur les finances publiques, les 11 et 12 Septembre à Rabat.

## **Les Inspirations Eco du 2 Septembre 2015** (p.18)

- Colloque des finances publiques.

## **Libération du 2 Septembre 2015** (p.11)

- 9<sup>ème</sup> colloque international sur les finances publiques à Rabat.

## **Les Inspirations Eco du 3 Septembre 2015** (p.18)

- Colloque des finances publiques.

## **Le Matin-Eco du 5-6 Septembre 2015** (p.18)

- Rabat : La gouvernance financière des villes en débat.

## **Dossiers des collectivités locales du mois de Septembre 2015** (p.24)

- La gouvernance financière des villes au Maroc et en France.

## **L'Economiste du 7 Septembre 2015** (p.44)

- Les finances des villes décortiquées à Rabat.

## **Al Bayane du 10 Septembre 2015** (p.16)

- La gouvernance financière des villes au Maroc et en France : Programme.

## **Al Bayane du 14 Septembre 2015** (p.6)

- Boussaid au 9<sup>ème</sup> colloque international des finances publiques : Le développement de l'autonomie financière des villes, un levier central pour le processus de décentralisation.

## **Aujourd'hui le Maroc du 14 Septembre 2015** (p.11)

- Focus sur la gouvernance financière des villes.

## **L'Economiste du 14 Septembre 2015** (p.1, 1→7)

- Editorial : Statu Quo. (p.1)
- Impôts locaux qui ira chercher les 20 milliards ? (p.1)
- Les futurs présidents des communes déjà au pied du mur. (p.2-3)
- Impôts locaux : le nerf de la guerre c'est le recouvrement. (p.4-5)
- Les villes doivent couper le cordon avec l'Etat. (p.6)

- Gestion des villes : Comment sortir du bricolage. (p.7)

### **Les Inspirations Eco du 14 Septembre 2015** (p.8)

- Vers une nouvelle conscience managériale.

### **Le Matin du 14 Septembre 2015** (p.4)

- Les villes appelées à renforcer davantage leur gouvernance financière.

### **L'Opinion du 14 Septembre 2015** (p.1-4)

- Les villes marocaines produisent plus de 75% du PIB.

### **L'Opinion du 16 Septembre 2015** (p.5-6)

- Gouvernance financière des villes : BENSOUDA Trésorier Général du Royaume : «Nos villes ont besoin de managers-stratèges capables de les transformer en îlots de prospérité». (p.5)
- L'essentiel des dépenses dans les villes réalisé par l'Etat et les EEP. (p.5)
- Incapacité des collectivités territoriales à réaliser la totalité du budget d'investissement. (p.5)
- 10,7% seulement des recettes globales. (p.5)
- L'impératif du management par la performance. (p.6)
- Participation du privé dans le financement et la production de la ville. (p.6)
- Redéployer les ressources humaines qualifiées vers les territoires. (p.6)

### **La Nouvelle Tribune du 17 Septembre 2015** (p.9→11)

- Noureddine BENSOUDA : Il faut gérer les villes comme on gère une entreprise. (p.9-10)
- Des ressources propres, une nécessité pour une gouvernance performante des villes. (p.11)

### **Finances News du 18 Septembre 2015** (p.3, p.12-13-14-15)

- Le budget participatif suscite un réel engouement. (p.3)
- Collectivités locales : Il faut diversifier les sources de financement ! (p.1)
- La gouvernance financière des villes en question. (p.12)
- Entretien «Nous investissons beaucoup dans la formation» (p.13)
- L'urgence d'une diversification de l'assiette fiscale. (p.14)
- Entretien «il est temps que les collectivités locales explorent le levier de l'emprunt» (p.15)

### **Challenge du 18 Septembre au 1<sup>er</sup> Octobre 2015** (p.24-25)

- Un retour à la cité : La ville et la décision financière.

### **Maroc Hebdo du 18 Septembre au 1<sup>er</sup> Octobre 2015** (p.6)

- Les villes face au problème de financement.

### **Le Reporter du 18 Septembre au 1<sup>er</sup> Octobre 2015** (p.21→24)

- Un mouvement continu et irréversible ! (p.21)

- Noureddine BENSOUA : Au-delà de l'argent, il y a des clés de réussite ! (p.22→24)

### **www.map.ma/Economap du 1<sup>er</sup> Septembre 2015**

- Finances : 9<sup>ème</sup> colloque international sur les finances publiques, les 11 et 12 Septembre à Rabat.

### **Infomédiaire du 3 Septembre 2015**

- la 9<sup>ème</sup> édition du Colloque international sur les finances publiques sous le thème : "La gouvernance financière des villes au Maroc et en France"

### **www.int.ma du 3 Septembre 2015**

- La gouvernance financière des villes au centre d'un colloque exceptionnel à Rabat.

### **www.le360.ma du 3 Septembre 2015**

- Important colloque à Rabat sur la gouvernance financière des villes.

### **www.mapexpress.ma du 11 Septembre 2015**

- Le développement de l'autonomie financière des villes, un levier central pour le processus de décentralisation (M.Boussaid).

### **www.le 360.ma du 12 Septembre 2015**

- Mohamed Boussaid veut assainir la fiscalité locale.

### **Infomédiaire du 14 Septembre 2015**

- 9<sup>ème</sup> colloque international des finances publiques sous le thème «La gouvernance financière des villes au Maroc et en France».

### **www.int.ma du 14 Septembre 2015**

- Financement des villes : Boussaid préconise une stratégie de reconquête fiscale.
- Des ressources propres, une nécessité pour une gouvernance performante des villes.
- Nourddine BENSOUA :il faut gérer les villes comme on gère une entreprise.

### **www.yabiladi du 19 Septembre 2015**

- Régionalisation : L'argent public sera –t-il bien utilisé?



### **النهار المغربية في 2 شتنبر 2015** (ص.6)

- الدورة التاسعة للندوة الدولية حول المالية العمومية يومي 11 و12 شتنبر بالرباط.

### **الأخبار في 3 شتنبر 2015** (ص.7)

- مال وأعمال.

### **المساء في 3 شتنبر 2015** (ص.10)

- وزارة المالية تنضم ندوة لحكامه المدن.

## أخبار اليوم في 4 شتنبر 2015 (ص.9)

- الرباط ترعى الندوة الدولية للمالية العمومية.

## ملفات الجماعات المحلية في شهر شتنبر 2015 (ص.1)

- تنضم وزارة الاقتصاد و المالية يومي 11 و12 شتنبر 2015 الدورة التاسعة للناصرة الدولية للمالية العمومية حول موضوع «الحكامة المالية للمدن بالمغرب و فرنسا» بشراكة مع جمعية المؤسسة الدولية للمالية العمومية.

## الأحداث المغربية في 8 شتنبر 2015(ص.14)

- الدورة التاسعة للندوة الدولية حول المالية العمومية يومي 11 و12 شتنبر الجاري بالرباط.

## الأسبوع الصحفي في 10 شتنبر 2015 (ص.12)

- الحكامة المالية للمدن بالمغرب و فرنسا.

## الأحداث المغربية في 14 شتنبر 2015 (ص.4)

- بوسعيد و بنسودة ينبهان رؤساء الجهات إلى الاجتهاد في حل قضايا التمويل بعيدا عن الدولة.

## التحديد في 14 شتنبر 2015 (ص.2)

- بوسعيد : تطوير استقلالية مالية المدن رافعة أساسية في نجاح مسار الجهوية.

## الصباح في 14 شتنبر 2015 (ص.3)

- بنسودة حذر عمداء المدن من الإنفاق غير العقلاني.

## المساء في 14 شتنبر 2015 (ص.3)

- بوسعيد : إشكالية تمويل المدن لا ترتبط بتوفر الموارد بل بالقدرة على التسيير.

## الاخبار في 15 شتنبر 2015 (ص.6)

- قالوا.

## الاخبار في 16 شتنبر 2015 (ص.7)

- قالوا.

## [www.alyaoum24.com](http://www.alyaoum24.com) du 12 Septembre 2015

- بنسودة : المؤسسات العمومية اكبر مساهم في انجاز البنيات التحتية للمدن.

# ARTICLES



## *Le ministère des finances fait le point sur la gestion financière des villes*

Alors que la campagne électorale pour les prochaines communales bat son plein, le ministère de l'économie et des finances a choisi de tenir un colloque autour de la question de la gouvernance financière des villes. Organisée en partenariat avec l'Association pour la fondation internationale de finances publiques (Fondafip), cette rencontre, neuvième de son genre, s'intéressera essentiellement à la gouvernance financière des villes marocaines et françaises. Ce colloque s'étalera sur deux jours, les 11 et 12 septembre 2015, et prendra place à Rabat. De manière globale, les travaux de ce colloque concerneront trois sujets, traités sous forme de panels. Les enjeux et défis majeurs des

villes, la gestion financière des villes, ainsi que le modèle de financement idéal pour garantir le développement des villes. Le colloque sera marqué par la présence de personnalités de taille, à commencer par le ministre de l'économie et des finances, Mohamed Boussaid, l'ambassadeur du Maroc en France, Chakib Benmoussa, le trésorier général du Royaume, Nouredine Bensouda, ainsi que plusieurs walis et gouverneurs du Royaume. Du côté de l'Hexagone, prendront part à cette rencontre l'ambassadeur de France au Maroc, Charles Fries, le président de la Fondafip, Michel Bouvier, ou encore le secrétaire général de l'Association des maires de France, Philippe Laurent.

## Gouvernance financière 9<sup>e</sup> colloque international sur les finances publiques, les 11 et 12 septembre à Rabat

Le ministère de l'Économie et des finances organise, les 11 et 12 septembre à Rabat, la neuvième édition du colloque international sur les finances publiques sous le thème «La gouvernance financière des villes au Maroc et en France». Initié en partenariat avec l'association pour la Fondation internationale de finances publiques (Fondafip), le colloque se décline en trois panels, à savoir «Enjeux et défis majeurs des villes : regards croisés», «Quelle gestion financière des villes ?» et «Quel modèle de financement pour le développement des villes», indique lundi un communiqué du ministère. Ce colloque sera marqué par la participation notamment du ministre de l'Économie et des finances, Mohamed Boussaïd, de cadres du ministère, d'experts et universitaires français. «Fondafip» est une institution indépendante qui a pour objectif de soutenir et de développer la recherche en finances publiques en France et à l'étranger, de favoriser les échanges universitaires, entre praticiens et décideurs politiques et d'établir un contact direct entre les milieux professionnels et scientifiques.





## Colloque des finances publiques

«*La gouvernance financière des villes au Maroc et en France*» est le thème d'un colloque international qui sera organisé à Rabat, les 11 et 12 septembre, par l'Association pour la Fondation international de finances publiques et le ministère de l'Économie et des finances avec le soutien de la Revue française de finances publiques.

Les 11 et 12 septembre.

## 9ème colloque international sur les finances publiques à Rabat

Le ministère de l'Économie et des Finances organise, les 11 et 12 septembre à Rabat, la neuvième édition du colloque international sur les finances publiques sous le thème "La gouvernance financière des villes au Maroc et en France".

Initié en partenariat avec l'Association pour la Fondation internationale de finances publiques (FONDAFIP), le colloque se décline en trois panels, à savoir "Enjeux et défis majeurs des villes : regards croisés", "Quelle gestion financière des villes ?" et "Quel modèle de financement pour le développement des villes ?", indique lundi un communiqué du ministère. Ce colloque sera marqué par la participation notamment du ministre de l'Économie et des Finances, Mohamed Boussaid, des cadres du ministère, des experts et universitaires français.

"FONDAFIP" est une institution indépendante qui a pour objectif de soutenir et développer la recherche en finances publiques en France et à l'étranger, favoriser les échanges entre universitaires, praticiens et décideurs politiques et d'établir un contact direct entre les milieux professionnels et scientifiques.



## Colloque des finances publiques

«La gouvernance financière des villes au Maroc et en France» est le thème d'un colloque international qui sera organisé à Rabat, les 11 et 12 septembre, par l'Association pour la Fondation internationale de finances publiques et le ministère de l'Économie et des finances avec le soutien de la Revue française de finances publiques.

Les 11 et 12 septembre.

## Rabat

### La gouvernance financière des villes en débat



Le ministère de l'Économie et des Finances organise, en partenariat avec l'Association pour la Fondation internationale de finances publiques (FONDAFIP-France), les 11 et 12 septembre 2015, la neuvième édition du Colloque international sur les finances publiques sur le thème «La gouvernance financière des villes au Maroc et en France». Ce colloque, prévu à Rabat, sera organisé sous forme de trois panels : «Enjeux et défis majeurs des villes : regards croisés» ; «Quelle gestion financière des villes ?» et «Quel modèle de financement pour le développement des villes ?». ■



## La gouvernance financière des villes au Maroc et en France

C'est le thème du colloque organisé par le ministère de l'Économie et des Finances, en partenariat avec l'Association pour la Fondation internationale de finances publiques (Fondapip), les 11 et 12 septembre 2015 à Rabat. Ce colloque sera organisé sous forme de trois panels : Enjeux et défis majeurs des villes : regards croisés. Quelle gestion financière des villes ? Quel modèle de financement pour le développement des villes ?

### PROGRAMME PROVISOIRE

11 septembre 2015

14h00 : Accueil des participants

14h30 : Allocutions d'ouverture

Mohammed BOUSSAÏD,

Ministre de l'Économie et des Finances du Royaume du Maroc  
Charles FRIES, Ambassadeur de la République Française au Maroc

Michel BOUVIER, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAPIP, Directeur de la Revue Française de Finances Publiques

Noureddine BENSOUDA,

Trésorier Général du Royaume du Maroc

- Pause café -  
15h45 - 17h30

**RAPPORTS INTRODUCTIFS,**

**ENJEUX ET DÉFIS MAJEURS DES VILLES :**

**REGARDS CROISÉS**

Noureddine BENSOUDA,

Trésorier Général du Royaume du Maroc

Michel BOUVIER, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne,

Président de FONDAPIP, Directeur de la Revue Française de Finances Publiques  
Chakib BEMMOUSSA, Ambassadeur de SA MAJESTÉ LE ROI en France

Débat

17h30-18h30

12 septembre 2015

8h00 : Accueil des participants

1ère table ronde

8h30-13h00

**QUELLE GESTION FINANCIÈRE DES VILLES ?**

Président de séance

Thami GHORFI, Membre du Conseil Économique, Social et Environnemental  
Président de ESCA Ecole de Management

La gestion financière d'une métropole :

cas de Casablanca

Khalid SAFIR, Wali de la région du grand Casablanca, Gouverneur

de la préfecture de Casablanca

La gestion financière d'une métropole : le cas de la métropole du Grand Paris

Dominique FRENTZ, Sous-directeur du budget à la Ville de Paris

**Quel conseil comptable pour une meilleure gouvernance des villes ?**

Lotfi MISSOUM, Directeur du contrôle, de l'audit et de l'inspection à la Trésorerie Générale du Royaume

La gestion des budgets participatifs

Guillaume TINLOT, Chef du bureau de la synthèse budgétaire, Direction des Finances et des Achats, Ville de Paris

10h15-10h30 : Pause café

La gestion financière des villes : point de

vue de la Cour des comptes

Christian MARTIN, Président de la formation inter-juridiction « Finances locales » de la Cour des comptes

Mohammed Kamal DAOUDI, Président de la quatrième chambre de la Cour des comptes

La gestion financière des villes : le point de vue de l'administration des finances

partenaire Vincent MAZAURIC,

Directeur général adjoint des finances publiques

La gestion financière des villes : du statut de contrôleur à celui de gestionnaire

Zineb EL ADAOUL, Wali de la région Gharb-Cherarda-Bri Hsen, Gouverneur de Kenitra

Débat

13h00 - 14h45 : Pause déjeuner

2ème table ronde

15h00-17h30

**QUEL MODÈLE DE FINANCEMENT POUR LE DÉVELOPPEMENT DES**

**VILLES ?**

Président de séance

Charles GUENE, Sénateur de Haute-Marne, Maire de Vaux-sous-Aubigny

Rapport introductif : les besoins de la ville de demain

Mohamed CHERKAOU, Professeur universitaire, membre de la Commission

Consultative de la

Régionalisation et ancien directeur des études au Centre National de la Recherche Scientifique en France

**Quelle stratégie de financement des villes ?**

Philippe LAURENT, Secrétaire Général de l'Association des Maires de France

Abdellatif BENCHRIFA, Wali, Directeur général des collectivités locales

Les nouveaux enjeux de la commande publique

Laure-Alice BOUVIER, Docteur en droit, Avocate stagiaire

L'expérience marocaine et française en matière de gestion déléguée et partenariats

Ahmed RAHOU, Président

Directeur Général du CIH Bank et membre du Conseil Économique, Social et Environnemental.

Bernard HAGELSTEEN, Conseiller du président de Vinci

**Quel modèle de solidarités financières ?**

Serge MORVAN, Directeur Général des collectivités locales, Directeur de cabinet du Secrétaire

d'Etat à la réforme territoriale

Mécat et financement du développement urbain

Mohamed BERRADA, Professeur universitaire et ancien Ministre des finances

Débat

Allocutions de clôture

Didier MIGAUD, Premier Président de la Cour des comptes de France représenté par

Christian Martin, Président de la formation inter-juridiction « Finances locales » de la Cour des comptes

Mohammed Nabil BENABDELLAH, Ministre de l'Habitat et de la Politique de la Ville.

Allocutions de remerciements

Michel BOUVIER, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAPIP, Directeur de la Revue Française de Finances Publiques

Noureddine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume du Maroc



## • Les finances des villes décortiquées à Rabat

Au lendemain des élections communales et régionales se tiendra à Rabat le 9<sup>e</sup> Colloque international des finances publiques. L'événement se tiendra du 11 au 12 septembre sous le thème: La gouvernance financière des villes au Maroc et en France. Des experts marocains et étrangers sont attendus pour l'occasion.

*AAI*

# AL BAYANE

10 Septembre 2015 (p.16)

Le Ministère de l'Économie et des Finances  
et  
l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAP)  
avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP)

**Rapport introductif : Tendances séculaires de l'urbain au Maroc : essai d'analyse et de prospective**

- Mohamed CHERKAoui, Professeur Universitaire, membre de la Commission Consultative de la Régionalisation et ancien Directeur des études au Centre National de la Recherche Scientifique en France

**Quelle stratégie de financement des villes ?**

- Philippe LAURENT, Secrétaire Général de l'Association des Maires de France
- Abdellatif BENCHRIFA, Wali, Directeur général des collectivités locales

**Les nouveaux enjeux de la commande publique**

- Laure-Alice BOUVIER, Docteur en droit, Avocate stagiaire

**L'expérience norvégienne et française en matière de gestion déléguée et partenariats**

- Ahmed RAHOU, Président Directeur Général du CIB Banknet, membre du Conseil Économique, Social et Environnemental
- Bernard HAGELSTEEN, Conseiller du président de Vici

**Quel modèle de solidarités financières ?**

- Serge MORVAN, Prêtre des Trinitains

**Mercat et financement du développement urbain**

- Mohamed BERRADA, Professeur universitaire et ancien Ministre des finances

Débat

**Allocutions de clôture**

- Didier MIGAUD, Premier Président de la Cour des comptes du Territoire représenté par Christian MARTIN, Président de la Fondation inter-préfectorale « Finances locales » de la Cour des comptes
- Mohammed Nabil BENABDELLAH, Ministre de l'Éducation et de la politique de la ville

**Allocutions de remerciements**

- Michel BOUVIER, Professeur à l'Université Paris I, Collège Sorbonne, Président de FONDAP, Docteur de la Revue Française de Finances Publiques
- Noureddine BENSOUUDA, Trésorier Général de l'Agence de Maroc

Organisateurs  
**Le 9<sup>e</sup> Colloque International des Finances Publiques**



**La gouvernance financière des villes au Maroc et en France**

PROGRAMME

11 et 12  
Septembre 2015 - Rabat

[www.afp.gouv.ma](http://www.afp.gouv.ma)



## Vendredi 11 septembre 2015

14h00 : Accueil des participants

14h30 : Allocutions d'ouverture

- **Mohammed BOUSSAID**, Ministre de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc
- **Jean-François GIRAULT**, Ambassadeur de la République Française au Maroc
- **Michel BOUVIER**, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAPF, Directeur de la Revue Française de Finances publiques
- **Nouredine BENSOUDA**, Trésorier Général du Royaume du Maroc

Pause café

15h45-17h30

### RAPPORTS INTRODUCTIFS

#### ENJEUX ET DEFIS MAJEURS DES VILLES : REGARDS CROISES

- **Nouredine BENSOUDA**, Trésorier Général du Royaume du Maroc
- **Michel BOUVIER**, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAPF, Directeur de la Revue Française de Finances Publiques

Débat

## Samedi 12 septembre 2015

8h00 : Accueil des participants

8h30-13h00 : 1ère table ronde

### QUELLE GESTION FINANCIERE DES VILLES ?

Président de séance : **Thami GHORFI**, Membre du Conseil Économique, Social et Environnemental et Président de ESCA Ecole de Management

#### La gestion financière d'une métropole : cas de Casablanca

- **Khalid SAFIR**, Wali de la région du grand Casablanca, Gouverneur de la préfecture de Casablanca

#### La gestion financière d'une métropole : le cas de la métropole du Grand Paris

- **Dominique FRENTZ**, Sous-directeur du budget à la Ville de Paris

#### Quel conseil comptable pour une meilleure gouvernance des villes ?

- **Loffi MISSOUM**, Directeur du contrôle, de l'audit et de l'inspection à la Trésorerie Générale du Royaume

#### La gestion des budgets participatifs

- **Guillaume TINLOT**, Chef du bureau de la synthèse budgétaire, Direction des Finances et des Achats, Ville de Paris

Pause café

#### La gestion financière des villes : point de vue de la Cour des comptes

- **Christian MARTIN**, Président de la formation inter-juridiction « Finances locales » de la Cour des comptes
- **Mohammed Kamel DAUDI**, Président de la quatrième chambre de la Cour des comptes

#### La gestion financière des villes : le point de vue de l'administration des finances partenaires

- **Vincent MAZAURIC**, Directeur général adjoint des finances publiques

#### La gestion financière des villes : du statut de contrôleur à celui de gestionnaire

- **Zneb EL ADAOUI**, Wali de la région Gharb-Cherarda-Bni Hsen, Gouverneur de Kenitra

Débat

13h00-14h45 : Pause déjeuner

15h00-17h30 : 2ème table ronde

### QUEL MODELE DE FINANCEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT DES VILLES ?

Président de séance : **Charles GUENE**, Sénateur de Haute-Marne, Maire de Yaux-sous-Aubigny



## Boussaid au 9e colloque International des finances publiques Le développement de l'autonomie financière des villes, un levier central pour le processus de décentralisation

Le développement de l'autonomie financière des villes constitue un levier central pour le processus de décentralisation et de régionalisation avancée, a relevé, vendredi à Rabat, le ministre de l'Economie et des Finances, Mohammed Boussaid.

"Les nouveaux gestionnaires des villes sont appelés, en coordination avec les administrations concernées, à réfléchir à une stratégie opérationnelle de conquête et reconquête fiscale, pour mobiliser les moyens financiers qui leur permettent de remplir convenablement leur missions", a indiqué M. Boussaid, lors de son intervention au 9ème colloque International des Finances Publiques sous le thème "La gouvernance financière des villes au Maroc et en France".

Toutefois, le ministre a noté que le problème du financement des villes n'est pas uniquement une question de moyens mais qu'il est également, une affaire de capacités de gestion et de réalisation.

Parallèlement aux efforts à fournir pour augmenter la productivité de la fiscalité locale, les villes doivent commencer à adopter de nouveaux outils de financement innovants, comme ceux qui sont prévus dans le cadre des Partenariats Public-Privé, a estimé M. Boussaid, ajoutant que le financement auprès des bailleurs de fonds internationaux ou sur les marchés financiers, est également une voie d'innovation financière que les grandes villes notamment, devaient commencer à explorer.

Il a fait savoir qu'une bonne gouvernance des aires urbaines ne saurait s'affranchir d'une logique inclusive vis à vis du reste du territoire.

"Les villes doivent développer une coopération et des interactions fécondes avec leur environnement périurbain et rural, pour contribuer à enrayer la précarité et dans la perspective de stabiliser les populations qui peuvent être tentées par l'exode vers les centres urbains", a précisé M. Boussaid.

De son côté, le trésorier général du Royaume, Nouredine Bensouda, a



déploré la dépendance de la gouvernance financière des villes de la situation des finances de l'Etat, compte tenu des transferts financiers.

"Dès lors, la gouvernance financière des villes impose une coordination entre différents acteurs qui doivent prendre en considération les objectifs, les réalisations et les contraintes de chacun d'eux", a noté M. Bensouda.

Durant l'année 2014, les recettes des collectivités territoriales n'ont représenté que 13,6 pc des recettes globales de l'Etat et des collectivités territoriales, tandis que leurs dépenses se sont limitées à 10,5 pc des dépenses totales. Ainsi, pour M. Bensouda une bonne gouvernance financière des villes exige la mise en place d'une stratégie globale et cohérente, fondée notamment

sur le renforcement de la mobilisation des recettes propres des communes urbaines, une meilleure coordination entre les acteurs avec plus de cohérence dans la mise en œuvre des politiques publiques urbaines et une participation plus active du privé dans le financement et la production de la ville.

Il s'agit également de la recherche de la performance dans les stratégies de développement urbain, du renforcement des capacités de management des gestionnaires de la ville et de l'adéquation du temps du politique déterminé par l'impératif d'accès à des biens et services publics de qualité, a-t-il estimé.

Pour sa part, l'ambassadeur de France au Maroc, Jean-François Girault, a indiqué que les collectivités locales

doivent s'adapter au manque de ressources financières, tout en répondant aux besoins des citoyens qui veulent une ville à leur image.

De son côté, le président de la Fondation Internationale des Finances Publiques (Fondafip), Michel Bouvier, a estimé que l'environnement financier public pourrait faire naître et s'accroître des menaces inédites sur la qualité des villes, notant que "sans moyens financiers le développement urbain fait pâle figure".

Au programme de ce colloque organisé par le ministère de l'Economie et des Finances et l'Association pour la Fondation internationale des villes et le modèle de financement pour le développement des villes.

Colloque international des finances publiques

## Focus sur la gouvernance financière des villes



Mohamed Boussaid  
Ministre de l'économie et des finances

Dounia Mounadi  
(Avec MAF)

Pourquoi est-il important aujourd'hui de parler des villes et de leur financement ? Voilà la question qui a réuni, pendant deux jours, les participants au 9ème Colloque international des finances publiques, tenu cette année à Rabat les 11 et 12 septembre, sous le thème «La gouvernance financière des villes au Maroc et en France». En ce sens, dans son allocution d'ouverture, Mohamed Boussaid, ministre de l'économie et des finances, n'a pas manqué de relever que «le développement de l'autonomie financière des villes constitue un levier central pour le processus de décentralisation et de régionalisation avancée». Pour lui, «les nouveaux gestionnaires des villes sont appelés, en coordination avec les administrations concernées, à réfléchir à une stratégie opérationnelle de conquête et reconquête fiscale, pour mobiliser les moyens financiers qui leur permettent de remplir convenablement leurs missions. Toutefois, le ministre a noté que le problème du financement des villes n'est pas uniquement une question de moyens mais qu'il est également une affaire de capacités de gestion et de réalisation. Ainsi, parallèlement aux efforts à fournir pour augmenter la productivité de la fiscalité locale, les villes doivent commencer à adopter de nouveaux outils de financement innovants, comme ceux qui sont prévus dans le cadre des partenariats public-privé, a estimé M. Boussaid, ajoutant que le financement auprès des bailleurs de fonds internationaux ou sur les marchés financiers est également une voie d'innovation financière que les grandes villes, notamment, devraient commencer à explorer. Il a fait savoir qu'une bonne gouver-

nance des aires urbaines ne saurait s'affranchir d'une logique inclusive vis-à-vis du reste du territoire. «Les villes doivent développer une coopération et des interactions fécondes avec leur environnement périurbain et rural, pour contribuer à enrayer la précarité et dans la perspective de stabiliser les populations qui peuvent être tentées par l'exode vers les centres

urbains», a précisé M. Boussaid. De son côté, le trésorier général du Royaume, Noureddine Bensouda, a déploré la dépendance de la gouvernance financière des villes de la situation des finances de l'Etat, compte tenu des transferts financiers. «Dès lors, la gouvernance financière des villes impose une coordination entre différents acteurs qui doivent prendre

en considération les objectifs, les réalisations et les contraintes de chacun d'eux», a précisé M. Bensouda. A noter qu'au programme de ce colloque organisé par le ministère de l'économie et des finances et l'Association pour la Fondafip figuraient des tables rondes sur la gestion financière des villes et le modèle de financement pour le développement des villes.

## EDITORIAL

### Statu quo

**I**L n'y a pas de certitudes sur la qualité des laboratoires politiques qui se dessinent à l'issue du scrutin du 4 septembre. Cependant, un dossier s'invite d'ores et déjà à la table des futures puissances communales et régionales: réveiller leur capacité de gestion financière. L'argent est rare et l'effort ne peut être porté exclusivement par l'Etat. Il faut donc que les collectivités territoriales se retroussent les manches. Par le pouvoir redistributif des transferts de l'Etat, le Maroc est épargné du syndrome des villes en faillite, du moins au sens américain du terme, et si le principe de solidarité nationale a un sens, il ne devrait s'exercer qu'à l'égard des régions pauvres ou des collectivités démunies structurellement. Quant à beaucoup d'autres, elles sont appelées à engager au plus vite une thérapie pour soigner une immaturité à occuper leur terrain en matière de recouvrement, à optimiser leurs dépenses de fonctionnement, voire même à exécuter leurs dépenses d'investissement. Le statu quo brouille totalement les responsabilités respectives avec une fiscalité locale qui continue de s'appuyer exclusivement sur les ressources les moins mobiles, c'est-à-dire immobilières ou foncières, et surtout une insouciance incapacité à les récupérer: près de 20 milliards de DH d'arriérés d'impôts à fin 2014. Cette réalité, si elle se justifie économiquement du fait du déficit d'expertise à l'échelle locale, est beaucoup plus controversée du point de vue démocratique. Elle peut jouer dans un sens ou dans l'autre en contribuant à promouvoir le processus de décentralisation ou au contraire en le freinant. □

Mohamed BENABID

# Impôts locaux Qui ira chercher les 20 milliards?

- C'est le montant non recouvré par les communes
- Le grand défi pour les nouveaux présidents

*Voir notre compte-rendu détaillé du Colloque internationale des finances publiques pages 2 à 7*

## Colloque des finances publiques

## Les futurs présidents des communes

• Aucune marge de manœuvre budgétaire sans réduction d'effectifs

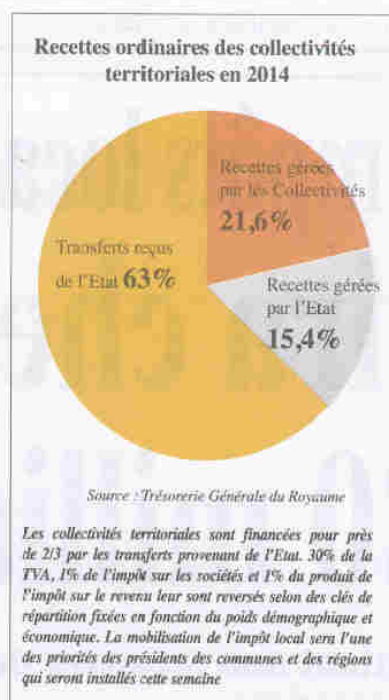
• Poser les bases d'une gestion des ressources humaines

• Plutôt que de multiplier des taxes, aller chercher la base imposable

LES débats du 9e Colloque international des finances publiques ont été largement consacrés aux collectivités territoriales. La question centrale est le financement des politiques locales et la professionnalisation de la gestion des communes et des régions.

Effectifs pléthoriques et non qualifiés, attributions mal définies, aucune approche territoriale, incapacité à mobiliser et à recouvrer l'impôt, faible capacité d'autofinancement...

Le diagnostic des collectivités territoriales dressé par Lotfi Missoum, directeur du contrôle, de l'audit et de l'inspection à la Trésorerie Générale du Royaume (TGR), est sans appel. Les présidents des conseils des communes et des régions, qui seront élus cette semaine, ont là un chantier titanesque.



En matière de ressources humaines, il ne s'agira pas seulement de renforcer les capacités des hommes et des femmes, mais surtout d'asseoir les bases minimales d'une gestion des ressources humaines. Il faudra par ailleurs

lutter contre l'absentéisme, suggère le responsable de la TGR quitte à activer la retenue sur salaire comme cela se pratique déjà dans certaines administrations centrales. Et en finir avec le clientélisme politique. Mais au-delà, les communes traitent encore le boulet des recrutements massifs des années 1990 réalisés à travers le fameux «CNJA» (Conseil national de la jeunesse et l'avenir).

A lui seul, le Grand Casablanca compte plus de 15.000 fonctionnaires communaux qui représentent une lourde charge et qui absorbent l'essentiel des budgets de fonctionnement. Si bien qu'après le coup de semonce du Souverain, les autorités de tutelle de la métropole ont décidé de prendre les choses en main. Le wali de Casablanca, Khalid Safir, a annoncé le lancement prochain d'un vaste mouvement de redéploiement des effectifs qui interviendra juste après le bilan de compétences en cours. Les fonctionnaires seront ensuite affectés selon leurs aptitudes professionnelles et les besoins des communes. Mais que

fera-t-on du surnombre? Il sera difficile de faire l'économie d'un plan de départ volontaires, relève le patron de l'audit et de l'inspection à la TGR. Reste à trouver le financement d'une telle opération et, sur le plan politique, assumer le risque. Ce n'est pas acquis. Tour d'horizon des pistes pour redonner de l'efficacité aux communes et aux régions.

#### ■ Un plan «DVD» ou sombrer

Lotfi Missoum, directeur du contrôle, de l'audit et de l'inspection à la Trésorerie Générale du Royaume, n'hésite pas à proposer un plan de départ volontaire pour les fonctionnaires des communes. Mais il faudra éviter de laisser partir les meilleurs éléments comme ce qui s'est passé dans les administrations il y a dix ans. Outre le dégraissage des effectifs qui phagocytent le budget des collectivités, il faudra également des règles de gestion des ressources humaines rigoureuses et rationnelles en appliquant les mêmes dispositions prévues par la circulaire du chef du gouvernement, datée du 15 novembre 2012. La note de Abdelilah Benkirane vise à lutter contre le phénomène des fonctionnaires fantômes et l'absentéisme. Des sanctions sont parfois prononcées contre les défaillants telles que les mesures disciplinaires et les ponctions sur salaire.

#### ■ Un organigramme clair et lisible

Les collectivités territoriales sont appelées à revoir leur organisation et à élaborer un organigramme définissant les attributions de chaque service. En outre, elles doivent se doter de vraies structures administratives avec à leur tête un vrai responsable dont les compétences sont clairement précisées. Une restructuration déjà prévue dans les lois organiques régissant les régions, communes, préfectures et provinces.

Les relations entre les élus et les fonctionnaires sont parfois opaques. Ce qui est préjudiciable pour la communauté. Il est recommandé que les prérogatives du champ politique soient séparées des fonctions administratives.

#### ■ Engager l'identification de l'assiette fiscale

Les collectivités territoriales ne sont pas pauvres parce qu'elles manquent de ressources. C'est souvent le contraire qui est vrai. Les recettes fiscales sont une véritable source de richesses, sauf que les collectivités locales sont parfois incapables d'en

## Colloque des finances publiques

# déjà au pied du mur

assurer le recouvrement. Mais auparavant, il faut commencer par sécuriser l'assiette. Ce qui passe par le recensement régulier de l'ensemble des contribuables. La Cour des comptes avait insisté sur ce point dans son dernier rapport.

A chaque fois qu'une collectivité territoriale soupçonne un cas de sous-déclaration, elle doit sévir, quitte à faire appel à la direction des impôts ou à la TGR si elle ne dispose pas des compétences nécessaires.

Pour sécuriser la collecte de l'impôt, les collectivités doivent procéder à des contrôles sur les impôts objet de sous-déclaration, notamment les taxes sur les terrains non bâtis, les taxes sur les opérations de lotissement ou encore celles appliquées aux débits de boissons et de redevances liées à l'occupation temporaire du domaine public. Dans le domaine de la fiscalité locale, les collectivités locales dis-

posent des mêmes prérogatives que la DGI ou la TGR.

Les contribuables sont parfois assujettis à une multiplicité de taxes, qui sont souvent un frein plutôt qu'une source de recette fiscales car elles engendrent des frais de recouvrement inutiles et empêchent de cibler des impôts générateurs de recettes. Missoum propose la réduction de leur nombre en fusionnant les taxes qui font doublon pour réduire une surimposition contre-productive, telles que la taxe de séjour et la taxe de promotion touristique ou encore la taxe sur les débits de boissons et la TVA.

Les collectivités sont également appelées à mettre à jour certaines bases d'imposition en actualisant les tarifs par rapport aux données économiques. C'est le cas des valeurs locatives qui remontent souvent à plusieurs décennies et qui contribuent à la minoration des recettes de la taxe foncière. L'autre

action prioritaire porte sur la mise à jour des fichiers des contribuables. Ce qui rejoint l'idée du recensement régulier.

### ■ Sortir de la perfusion financière de l'Etat

L'essentiel des recettes des collectivités territoriales provient des transferts de l'Etat et des impôts locaux. Mais le modèle de financement atteint ses limites. Les collectivités doivent actionner d'autres leviers de financement. Parmi ces derniers, figure une politique de tarification des services publics qui tient compte du coût des prestations sur la base d'un système comptable adapté.

### ■ Recenser le patrimoine et actualiser les redevances des concessions

Toutes les communes du Royaume possèdent un patrimoine à usage cultu-

rel, sportif, économique, administratif et récréatif. Mais ces biens sont souvent loués à des tarifs trop bas. Ce qui ne contribue pas à atteindre l'autonomie financière. Il est recommandé de tenir à jour le «sommier de consistance», qui est le registre de suivi du patrimoine des collectivités territoriales. «Les comptables constatent très souvent que ces documents sont mal tenus ou inexistant», signale l'inspecteur. La deuxième action consiste à rendre le domaine communal productif via l'adaptation des prix et des redevances à la valeur des biens cédés, sachant qu'une grande partie des biens exploités en concession ou en régie est louée à des «prix dérisoires». □

Hassan ELARIF



Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Colloque des finances publiques

# Impôts locaux: Le nerf de la guerre,

En inaugurant les travaux du 9<sup>e</sup> Colloque international des finances publiques, le ministre des Finances, Mohamed Boussaid, a appelé à «une conquête et une reconquête fiscale» au niveau des communes et des régions. Les termes sont forts. L'une des faiblesses structurelles des finances locales est le recouvrement de l'impôt. Sur 100 dirhams de taxes, seuls 40 DH sont recouverts. Noureddine Bensouda, trésorier général du Royaume, détaille les mesures déployées pour améliorer la collecte de la fiscalité locale. Entretien.

- **L'Economiste:** On connaît le contexte post-électoral dans lequel ce colloque s'est tenu. Y a-t-il un message particulier à passer aux nouveaux élus ?

- **Noureddine Bensouda:** Je n'ai



*Noureddine Bensouda, trésorier général du Royaume: «Il y a encore un important travail de coordination à réussir entre les différents intervenants locaux des finances publiques» (Ph. Bziouat)*

pas de message ou de leçon à donner aux politiques. Cet événement était une rencontre scientifique entre experts qui intervient certes dans un contexte particulier. Ce que je peux assurer, c'est que la Trésorerie Générale reste intimement liée à la mise en œuvre des politiques publiques, que ce soit au niveau national ou local. Nous avons des représentations

provinciales et préfectorales. Nous collectons et dépensons pour le compte des collectivités locales et de l'Etat.

Le rôle de la TGR est donc de faciliter les politiques publiques, d'abord, par les ressources humaines déployées au niveau territorial, mais aussi par les systèmes d'information qui ont été mis en place.

C'est le cas par exemple pour le Système intégré des dépenses qui est désormais opérationnel au niveau local et territorial, grâce au rôle joué par le ministère de l'Intérieur qui a insisté sur son déploiement.

Cet outil contribuera à la transparence budgétaire. C'est le cas aussi pour les marchés publics, dont la loi vient d'être amendée. Ce texte traite non seulement des marchés de l'Etat, mais aussi ceux des collectivités territoriales et les établissements publics. Tout cela constitue un ensemble

## Colloque des finances publiques

# c'est le recouvrement

d'outils permettant aux politiques d'exercer et de déployer leur vision sur l'avenir de leurs villes respectives dans de meilleures conditions.

**- Sauf qu'il va falloir trouver des ressources. On sait, par exemple, qu'au niveau local, la difficulté du recouvrement est désespérante...**

- La question du recouvrement est un problème global. Elle concerne aussi bien l'État que les collectivités territoriales. C'est un processus qui démarre de l'assiette jusqu'à la collecte de l'impôt. Si cette assiette n'est pas assurée de manière convenable, il y a des répercussions sur le niveau de recouvrement.

L'idée est que l'assiette, notamment pour la fiscalité locale, soit bien structurée et assurée. C'est là où, à mon sens, la formation devient

essentielle. Nous aidons depuis bien longtemps nos agents à monter en capacité.

Nous recrutons 300 personnes par an, qui bénéficient aussi bien d'un encadrement par nos propres cadres que de formations d'experts internationaux. Nous investissons donc énormément dans le capital humain. Le taux d'encadrement de la TGR est passé de 40 à 54%.

Nous sommes également en train d'accompagner la réforme de la régionalisation aussi bien en ressources humaines qu'en termes de qualité et de standards de service au niveau de nos délégations.

Nous avons aussi étoffé le réseau des représentations locales avec l'ouverture, à Casablanca par exemple, d'une nouvelle délégation à Bourgogne, à Ain Sbaï, à la Cité Marechal, etc. Nous avons aussi développé le paiement électronique.

**- Cela devrait peut-être améliorer, à terme, ces 40% de taux de recouvrement au niveau local...**

- Cela est vrai mais il faut relativiser un peu: il s'agit de 40% en nombre d'articles mais 60% en montant, sur les émissions spontanées de l'année. Le reste, il faut aller le chercher. Il y a un important travail de coordination et de coopération à faire entre les différents intervenants locaux. C'est fondamental. Si on veut réussir des politiques publiques, cette coopération est nécessaire. J'insiste là-dessus.

**- A plus de 60%, les transferts de l'Etat sont encore écrasants dans les budgets locaux. Comment sortir de cette dépendance?**

- C'est un gros chiffre en effet. Mais vous savez, la TVA est une véritable machine à recettes et elle constitue l'une des principales ressources financières du pays. Il y a eu cette

décision salubre de transférer 30% de ses recettes vers les collectivités locales, dans une optique de décentralisation et de régionalisation. Il y a aussi cette décision du gouvernement de passer de 1 à 5% des recettes globales transférables. On observe donc une véritable conviction sur le fait que le local doit disposer de ressources nécessaires au financement de son développement.

Il faut donc bien les mobiliser en assurant une répartition équitable. Mais il faut aussi légitimer les dépenses en termes d'infrastructures, de projets d'amélioration du cadre de vie. □

Propos recueillis par  
Safall FALL



Pour réagir à cet article:  
[courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)



## Colloque des finances publiques

## Les villes doivent couper le cordon avec l'Etat



• Elles restent très dépendantes des transferts financiers de l'autorité centrale

• Nécessité de nouveaux outils d'auto-financement

• Appel à une refonte du mode de gouvernance financière

LE futur de l'humanité s'écrira-t-il dans les villes? C'est à cette question lancée par Nouredine Bensouda, trésorier général du Royaume, qu'on tente de répondre les participants à la 9<sup>e</sup> édition du Colloque international sur les finances publiques, tenu vendredi et samedi derniers à Rabat. Cette rencontre de grande importance, considérée depuis plusieurs années comme un laboratoire d'idées pour améliorer la gouvernance des finances publiques, a placé les métropoles au cœur de ses débats pour cette année. Car, «depuis 2007, plus de 50% de la population mondiale vit en milieu urbain», a rappelé Bensouda. Au Maroc, plus de 60,3% de la population vivent dans les villes. Car, aujourd'hui, «des villes gagnent en influence, mais aussi en responsabilités», a estimé le trésorier général du Royaume, qui a rappelé que «certaines villes comme New York ont pris des proportions économiques tellement importantes qu'elles dépassent parfois les économies de beaucoup de pays». Cette urbanisation galopante s'est traduite par l'augmentation des «besoins en investissements qu'implique l'accueil des urbains supplémentaires», selon Bensouda. Ces besoins devront «s'ajouter aux montants nécessaires pour rattraper les dé-



Mohamed Boussaid a insisté sur la nécessité de revoir le mode de gouvernance financière des villes, notamment à travers le développement des ressources propres, à travers le recours aux PPP ou à l'enlèvement extérieur (Ph. Bziout)

ficits accumulés dans la plupart des villes en matière d'infrastructures, d'équipements et de services essentiels», a-t-il ajouté. Aujourd'hui, les villes bénéficient de leurs budgets propres, mais également de l'apport des autres composantes du secteur public, à savoir l'Etat et les établissements et entreprises publics. Or, «une vision consolidée des recettes et dépenses des villes montre qu'elles restent dépendantes de la situation

des finances de l'Etat, à cause des transferts financiers», a précisé Bensouda. En effet, «l'essentiel des dépenses des villes, notamment en matière d'infrastructures, d'éducation, de santé... demeure réalisé par l'Etat et ses établissements et entreprises». Ce qui impose, selon lui, «une coordination entre les différents acteurs». Car, «pour réussir une bonne politique de la ville, un chef d'orchestre doit assurer la mise en cohérence

il ajouté. Face à cette situation, Boussaid a proposé une série de leviers envisageables pour bâtir un nouveau modèle de gouvernance. Il s'agit d'abord de «développer l'autonomie financière des villes, seule garante du respect des engagements pris par les élus envers les citoyens». Cela doit s'accompagner «de l'innovation dans les mécanismes de financement», a souligné le ministre des Finances. Concrètement, il s'agit d'adopter

## Les villes ont besoin de managers

L'AMÉLIORATION de la gouvernance financière des villes doit se baser sur une vision globale et concertée. Aujourd'hui, les métropoles ont besoin de «managers-stratèges, compétents et qualifiés, capables de transformer nos villes en îlots de prospérité», a souligné Nouredine Bensouda. Concrètement, «la gouvernance financière des espaces urbains ne doit plus être appréhendée de manière isolée des autres déterminants de l'urbanisation, en termes de programmation budgétaire, de degré de mobilisation des ressources, d'efficacité et d'efficience de leur utilisation», a-t-il ajouté. Le trésorier général du Royaume a fait référence aux douze principes de l'OCDE, relatifs notamment à la cohérence du mode de gouvernance, la compétitivité, la coordination, l'équité, la probité budgétaire et la flexibilité... □

au niveau local des politiques publiques, en recherchant la performance». Surtout qu'aujourd'hui, «on ne peut plus continuer à fonder la gouvernance financière de nos villes exclusivement sur les contraintes du court-terme ou uniquement en répondant à des besoins élémentaires des citoyens», a noté pour sa part Mohamed Boussaid, ministre des Finances. Il a appelé à «revoir complètement le modèle de gouvernance financière des villes pour en faire de véritables pôles de production des espaces et de solidarité». La transformation de la conception de la gouvernance financière des villes se heurte désormais à un obstacle majeur, de l'avis de Michel Bouvier, professeur à l'Université Paris 1 et président de la Fondafip. «Il s'agit de l'urgence de rendre les finances publiques soutenables», a-t-il indiqué. Car, «sans moyens financiers, le développement urbain fait pâle figure», a-t-

de nouveaux outils de financement innovants, comme ceux qui sont prévus dans le cadre des partenariats public-privé. Aujourd'hui, la loi en vigueur sur les PPP n'est pas applicable aux collectivités territoriales, «mais les villes peuvent toujours y recourir dans le cadre des sociétés de développement local». Les villes peuvent aussi avoir recours au financement auprès des bailleurs de fonds internationaux, comme la ville de Casablanca qui négocie actuellement un prêt avec la Banque mondiale, a fait savoir Boussaid. Tout cela ne peut aboutir, selon lui, sans que la gouvernance des villes ne soit conçue dans une logique inclusive vis-à-vis du reste du territoire. □

M. A. M.



Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Colloque des finances publiques

# Gestion des villes: Comment sortir du bricolage

### • L'expérience du Gharb-Cherarda-Bni Hsen

L'EAU, l'électricité, l'habitat, l'éducation et la santé, cinq programmes ou plutôt cinq casse-têtes à gérer pour les communes. Des millions de DH sont débloqués pour remettre à niveau les villes, en vain. Au final, les élus arrivent tant bien que mal à atteindre à peine 35% de leur objectif. Serait-ce un manque de compétence, un manque de moyens, ou un manque de stratégie cohérente, s'interrogeront plusieurs intervenants lors du Colloque des finances publiques tenu les 11 et 12 septembre consacré à la gouvernance financière des villes.

Malheureusement, c'est la combinaison de tous ces éléments qui explique cette situation. Mohammed Kamal Daoudi, président de la quatrième Cour des comptes, accuse le coup: la gestion des recettes financières est souvent reléguée au second



Zineb El Adaoui, wali de la région Gharb-Cherarda-Bni Hsen, gouverneur de Kénitra: «Il y a un manque de vision qui donne une apparence de rareté des moyens» (Ph. Bziouat)

plan. Les communes ne disposent pas, dans la majorité des cas, d'une stratégie de développement claire, se contentant d'une gestion ponctuelle sans planification. Or, les villes, leurs besoins en infrastructures, constituent des systèmes complexes pour lesquels l'approche sectorielle, service par service, est juste insuffisante. «C'est ce manque de vision globale qui donne cette apparence de rareté des moyens. Il faut justement optimiser les moyens et savoir les gérer», explique Zineb El Adaoui, wali de la région Gharb-Cherarda-Bni Hsen, gouverneur de Kénitra. Or, pour la gestionnaire d'une des plus importantes régions du Maroc, la majorité des élus ne se soucient que des moyens, au risque de frôler l'infraction pour aboutir à la solution. Plus grave, des projets sont lancés sans prendre en considération l'environnement global de la ville. «On ne pense pas, dans une approche intégrée, à développer des projets connexes,

mais tout aussi indispensables pour l'essor d'une ville», commente le wali. L'expérience d'El Adaoui à la tête de Kénitra n'a pas été de tout repos. La ville disposant de plages et de zones arables qui ont été, à son sens, peu valorisées. Ses prédécesseurs, concentrés sur le développement industriel et agroalimentaire, n'ont pas pensé à transformer les plages de la région (très gourmandes en charges) en stations balnéaires (créatrices de ressources financières). D'un autre côté, regardant son rétroviseur, l'on se rend compte que beaucoup de projets avaient été initiés en mobilisant des sommes faramineuses. Pourtant ceux-ci ne sont pas du tout opérationnels, en raison d'un déphasage entre les besoins des élus et de la population. Ces projets inefficaces creusent généralement le déficit de certaines communes. Le plus grave c'est que les responsables ne s'en rendent même pas compte. □

A. Lo

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Gouvernance financière des villes Vers une nouvelle conscience managériale

● Et de neuf pour le Colloque international sur les finances publiques qui revient sur les potentiels et limites des villes face à la mondialisation des capitaux. Le problème de gouvernance des ressources a la peau dure au Maroc alors que la régionalisation propose une révolution dans les esprits.

Le sujet ne pouvait pas tomber aussi bien. Aujourd'hui qu'une nouvelle carte régionale est tracée pour le Maroc avec un nouveau découpage, la question des ressources financières se pose avec acuité. C'est justement le thème que la 9<sup>e</sup> édition du Colloque international des finances publiques, tenue vendredi à Rabat, a choisi : «La gouvernance financière des villes au Maroc et en France». Un croisement d'expériences qui permettra d'y voir plus clair quant aux choix et modèles que le royaume doit adopter pour améliorer la gouvernance des finances locales. L'événement organisé en partenariat entre la Trésorerie générale du royaume, la Fondation internationale des finances publiques et le soutien de la Revue française des finances publiques est devenu un carrefour obligé des spécialistes de la question. Ledit colloque propose une nouvelle réflexion sur les défis de la mondialisation, l'inflation démographique et les moyens et leviers que les villes, métropoles et collectivités locales peuvent imaginer pour garantir une vie décente à tous les citoyens. Justement, comme la si-



La logique des métropoles se suffit à elles-mêmes n'est pas encore de mise au Maroc.

bien suggéré Mohamed Bousaid, ministre de l'Économie et des Finances, il va falloir revoir le modèle de gouvernance financière de nos villes. Trois leviers sont proposés. Primo, une autonomie financière des villes qui peut être garante des engagements des élus envers les citoyens qui les ont élus. Toutefois, il y a un immense potentiel fiscal qui reste inexploité expliquant le niveau très bas des recettes et le transfert toujours important de l'État (38% des besoins locaux). «Une reconquête fiscale s'impose», tonne Bousaid. Secundo, il faut innover en matière de mécanismes de financement local à

travers notamment les PPP, les sociétés de développement local que les villes peuvent aujourd'hui fructifier. Tandis que les collectivités locales n'ont pas encore ce droit de nouer des PPP, selon la loi récemment adoptée. Tertio, une bonne gouvernance combinée à une stabilisation de l'exode. Le nouvel ambassadeur de France au Maroc, Jean-François Girault, s'est interrogé lors de son intervention sur le niveau de soutenabilité des finances publiques locales dans un temps de crise. Il a connu l'exemple de l'Hexagone où en 2014, les communes ont dû baisser de 1,6% les dépenses d'investissements. La situation

depuis l'onde de choc de 2008 obligeait les collectivités de rogner sur les dépenses et de gérer plus efficacement les emprunts toxiques. Faisant un clin d'œil à l'organisation, fin 2015, de la COP 21 par la France, qui sera suivie par une COP 22 organisée par le Maroc fin 2016, Girault a posé la question du choix du développement durable en matière de gestion des villes et métropoles de demain. Il a souligné aussi ce désir de plus en plus affirmé du citoyen de passer sur les politiques publiques pour ces villes à son image. Une démocratie locale susceptible de transformer la manière dont le développement est conçu et mené. Quant à Michel Bouvier, président de Fondafip, il a remis en lumière le rôle des institutions à bout de souffle dans les transformations profondes que les sociétés connaissent. Il a parlé de l'urgence de rendre les finances publiques soutenables dans un monde où les métropoles concentrent la richesse mondiale. Dans cette configuration mondiale saine, la classique opposition entre le central et le local devient une ringardise. À plus forte raison, comme l'expliquera Nourreddine Bensouca, trésorier général du royaume, les villes gagnent en influence mais aussi en responsabilités. L'économie d'une ville comme New-York équivaut à celle de 46 pays d'Afrique subsaharienne, Hong-Kong reçoit plus de touristes que l'Inde. Des métropoles s'exigent désormais en entité économique à part entière, presque indépendamment des gouvernements centraux. L'importance des villes n'est donc plus à démontrer. Toutefois, la logique des métropoles se suffit à elles-mêmes n'est pas encore de mise au Maroc. En 2013, les établissements et entreprises publiques marocains ont investi 78MMDH dans les villes. A contrario, les collectivités locales en France assurent 70% de l'investissement public global. Le talon d'Achille des collectivités marocaines et ceci depuis toujours reste la faiblesse arithmétique du recouvrement. Selon Bensouca, le cumul du reste à recouvrer pour les CL marocaines a atteint 19,8MMDH à fin 2014. ●

### L'usure des sièges

Avec le nouveau découpage régional, les villes et collectivités locales de manière générale auront besoin d'une nouvelle gestion des ressources et dépenses. Certes, l'État a amélioré dans les textes de loi les ressources transférées, mais leur gouvernance dépendra des hommes en prise avec la réalité locale. C'est pour cela que le trésorier général du royaume propose des pistes d'amélioration à travers notamment une meilleure coordination entre acteurs locaux et centraux, la participation proactive du privé, le management de la performance et le renforcement des capacités managériales des gestionnaires de la ville. Une idée transparaît néanmoins clairement en cette période électorale. C'est la capacité d'adéquation du temps politique avec le temps de la ville et du citoyen. Difficile ménage sachant que très souvent les calculs politiques prennent le dessus sur la logique des urnes. Le choix du citoyen via l'acte de voter s'évapore dès que les arrangements politiques de présidence des conseils élus prennent le dessus dans une course effrénée à un leadership qui finalement s'essouffle face à l'usure des sièges.

PAR MOSTAFA BENTAK  
m.bentak@leseco.ma

Colloque International sur les finances publiques

## Les villes appelées à renforcer davantage leur gouvernance financière



Le Colloque International sur les finances publiques est un rendez-vous annuel réunissant des experts du Maroc et de la France.

L'investissement des établissements et entreprises publics dans la réalisation des infrastructures urbaines a atteint 78 milliards de DH en 2013.

Organisé par le ministère de l'Économie et des finances, en partenariat avec l'Association pour la Fondation internationale de finances publiques (Fondafip), la neuvième édition du Colloque International sur les finances publiques (11-12 septembre à Rabat) a traité de trois axes : «Enjeux et défis majeurs des villes : regards croisés», «Quelle gestion financière des villes ?» et «Quel modèle de financement pour le développement des villes ?»

La gouvernance financière des villes au Maroc et en France était au centre des travaux du Colloque international sur les finances publiques qui s'est ouvert vendredi dernier à Rabat. Une rencontre qui a constitué une occasion pour dresser un état des lieux des financements partagés entre l'État et les collectivités locales. En effet, l'apport de l'État aux villes reste indéniable, note Nourredine Bensouda, trésorier général du Royaume, qui intervenait à l'ouverture de cette rencontre. L'État intervient en

effet à travers la régulation du jeu des acteurs et l'encadrement juridique de la gestion des villes, la production des biens et services et des infrastructures, la prise en charge et le contrôle des secteurs et infrastructures stratégiques ainsi que l'apport financier aux communes urbaines. Autant d'actions de nature à assurer la cohésion de l'ensemble du territoire national via les mécanismes de péréquation et veiller à ce que les politiques territoriales soient compatibles. Au Maroc, l'investissement des établissements et entreprises publics dans la réalisation des infrastructures urbaines a atteint 78 milliards de DH en 2013, dont une grande partie a profité aux villes. Ainsi 17,2 milliards de DH de ce budget financent les infrastructures du transport, alors que 11 milliards de DH ont été investis dans les activités d'habitat, d'urbanisme et de développement territorial. Enfin, 3,9 milliards de DH de ces ressources allaient au social, à la santé, à l'éducation et la formation. L'essentiel des dépenses effectuées au niveau des villes

demeure donc encore réalisé par l'État et ses établissements et entreprises publiques, alors qu'en France, les collectivités territoriales assurent environ 70% de l'investissement global du secteur public. Toutefois, malgré la forte dépendance des villes de l'appui financier de l'État, note M. Bensouda, ce financement demeure faible par rapport à la demande. En effet, une insuffisance des finances publiques est relevée au niveau des villes, due à la hausse de leurs dépenses qui ont augmenté de 189% entre 2002 et 2014, passant de 11 milliards de DH à 31,6 milliards durant cette période, alors que les ressources globales des collectivités territoriales n'ont progressé que de 132% durant la même période. Cette progression, qui demeure plutôt faible par rapport aux dépenses, est à imputer au faible rendement de la fiscalité locale.

Il en ressort ainsi, note le trésorier général du Royaume, que la bonne gouvernance financière des villes nécessite forcément la consolidation budgétaire et comptable de l'ensemble de leurs ressources et de leurs charges, permettant à l'amont d'améliorer la prévisibilité des recettes, la conception et la programmation de l'action publique urbaine et, à l'aval, un suivi plus rigoureux et une meilleure évaluation des résultats et des performances.

À cela s'ajoute la nécessité pour les gestionnaires des villes de coordonner, comme l'a souligné le ministre des Finances, Mohamed Boussaïd, avec les administrations concernées pour réfléchir à une stratégie opérationnelle de conquête et de reconquête fiscale afin de mobiliser les moyens financiers nécessaires pour remplir convenablement leurs missions. Ladite stratégie devra se baser également sur l'amélioration des capacités de gestion et de gouvernance des villes. ■

Yousra Amrani

9ème édition du  
colloque international  
sur les finances publiques

## Les villes marocaines produisent plus de 75% du PIB

La gouvernance financière des villes au Maroc et en France a été au centre de débats lors de la 9ème édition du colloque international sur les finances publiques, organisé les 11 et 12 courant à Rabat par le ministère de l'Economie et des Finances, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP).

Des experts marocains et français en matière des finances publiques, des diplomates, des parlementaires, des responsables et élus locaux, des représentants des différents organismes nationaux et internationaux, des universitaires, des opérateurs économiques...ont pris part à cette rencontre.

Le programme de ce colloque, de deux jours, a été organisé autour de trois panels : « Les regards croisés au sujet des enjeux et défis majeurs des villes », « Quelle gestion financière des villes ? » et « Quel modèle de financement pour le développement des villes ? ».

« Si l'année dernière nous avons débattu des synergies entre les finances de l'Etat et les finances des collectivités territoriales, nous sommes tous conscients de l'utilité du thème choisi pour l'édition de cette année, compte tenu des réformes en cours au Maroc et en France en matière de régionalisation et de décentralisation ».

Abdelilah CHANNAJE

» Page 4

>>>>a souligné le Trésorier Général du Royaume, Nouredine Bensouda.

Le Trésorier Général du Royaume a ajouté que plus de 50% de la population mondiale vit désormais en milieu urbain. «C'est une caractéristique aussi bien des pays développés que des pays en développement, sachant qu'en 2050, plus de 70% de la population mondiale vivra dans les villes. Le Maroc ne fait pas exception à cette tendance internationale, puisque l'urbanisation s'y est inscrite sur un trend haussier : 29% en 1960, 35% en 1971, 43% en 1982, 51,4% en 1994, 55,1% en 2004 et 68,3% en 2014. Nos sociétés sont donc devenues essentiellement urbaines », a-t-il affirmé.

De ce fait, les villes constituent désormais les moteurs économiques, sociaux, culturels et technologiques dans un monde en pleine transformation. Elles gagnent en influence, mais aussi en responsabilités.

Certaines villes ont pris des proportions économiques tellement importantes qu'elles dépassent parfois les économies de beaucoup de pays. M. Bensouda a cité ici l'exemple de l'économie de New York qui est, à elle seule, plus importante que les économies combinées de 46 pays d'Afrique subsaharienne. Hongkong reçoit chaque année plus de touristes que toute l'Inde.

M. Bensouda a noté, cependant,

que les villes sont aussi des lieux de précarité, de chômage, d'insécurité et de discriminations sociales, notamment en ce qui concerne l'accès au logement, à l'éducation, aux soins de santé, au transport... De même, les villes se livrent à une concurrence acharnée entre elles pour attirer le plus d'investissements, de cadres innovateurs et bénéficier du maximum de transferts de technologies et de savoir-faire.

Cependant, poursuit-il, cette concurrence ne se limite pas aux « infrastructures, mais aussi en exploitant des atouts immatériels tels que la connaissance, les hommes et les femmes, la qualité de vie et le leadership ».

Dans ce contexte, et eu égard à l'expansion de l'urbanisation, « les besoins en investissements nouveaux qu'implique l'accueil des urbains supplémentaires vont s'ajouter aux montants nécessaires pour rattraper les déficits accumulés dans la plupart des villes en matière d'infrastructures, d'équipements et de services essentiels ».

Pour faire face à tous ces besoins, les villes bénéficient en plus de leurs budgets propres, de l'apport des budgets des autres composantes du secteur public en l'occurrence, l'Etat et les établissements et entreprises publics à compétence nationale ou locale.

Pour une analyse globale de la gouvernance financière des villes, le Trésorier Général du Royaume

a estimé qu'il est nécessaire de disposer d'une vision consolidée de toutes les recettes et les dépenses destinées à la production de biens et services publics urbains par l'ensemble des entités du secteur public.

Dès lors, la gouvernance financière des villes impose une coordination entre les différents acteurs : ministères, collectivités, établissements et entreprises publics qui doivent prendre en considération les objectifs, les réalisations et les contraintes de chacun d'eux.

De même, les gestionnaires de l'espace urbain doivent dépasser les problèmes sectoriels, pour tenir compte de l'interdépendance de tous les aspects de la vie quotidienne de la population citadine.

Par conséquent, pour réussir une bonne politique de la ville, un chef d'orchestre doit assurer la mise en cohérence au niveau local des politiques publiques en recherchant la performance.

Le Maroc ne déroge pas à la tendance mondiale d'urbanisation rapide

Pour sa part, le ministre de l'Economie et des Finances a fait observer que le Maroc ne déroge pas à la tendance mondiale d'urbanisation rapide. En témoignent pour lui les premiers résultats du Recensement général de la population et de l'habitat de 2014 qui ont montré que 20,4 millions marocains résident en



milieu urbain, ce qui représente un taux d'urbanisation de 60,3% contre 55,1% dix ans auparavant. Cela signifie que sur 5 marocains sur 3 sont aujourd'hui citadins.

Il a fait savoir, par ailleurs, que les villes marocaines exercent une forte attraction sur la population mais également sur les entreprises auxquelles elles procurent des avantages compétitifs indéniables. Elles produisent ainsi plus de 75% de notre PIB national et concentrent environ 70% des investissements effectués sur l'ensemble du territoire.

Le responsable gouvernemental a annoncé cependant que les villes, plus peuplées, plus étendues et très dynamiques, sont en même temps des territoires difficiles

La seconde action est relative aux partenariats Public-Privé. « Je rappelle, à ce titre, que notre pays s'est doté cette année d'un cadre juridique attractif sur les PPP, qui a été établi sur la base des meilleures pratiques internationales. Même si pour le moment, le champ d'application de la loi ne s'applique pas aux collectivités territoriales, les villes peuvent toujours y recourir dans le cadre des Sociétés de Développement Local qu'elles sont amenées à créer.

Le financement auprès des bailleurs de fonds internationaux (ou sur les marchés financiers), est également une voie d'innovation financière que les grandes villes notamment, devaient commencer à explorer », a-t-il déclaré. Dans

le point d'ancrage, que se polarisent et produisent tous leurs effets la globalisation de l'économie et les nouvelles technologies. C'est dans le cadre des métropoles que se réorganise le système économique. C'est également dans ce cadre que, de manière encore imperceptible, se reconstruit l'organisation et la distribution des pouvoirs politiques. C'est pourquoi la gouvernance financière des villes est devenue un enjeu majeur pour une société dont l'Etat est aujourd'hui affaibli et menacé par la mondialisation, le développement de l'économie numérique et l'accroissement des écarts de richesses entre les hommes comme entre les territoires, l'accroissement des populations ».

à gérer et très exigeants en matière d'emplois, d'infrastructures, d'équipements et de services collectifs.

Alimentées par un exode rural incontrôlé, leurs besoins d'investissement ne cessent de s'accroître chaque année et accentuent les déficits accumulés ces dernières années.

Ainsi, poursuit-il, les ressources financières sont-elles essentielles pour permettre aux villes d'offrir une certaine qualité de vie urbaine et un environnement d'affaires attractif.

Selon le ministre de l'Economie et des Finances, l'impulsion donnée par la nouvelle constitution de 2011 au processus de décentralisation et de régionalisation avancée explique également la montée en puissance de la question urbaine.

« La réforme constitutionnelle de 2011 a consacré effectivement les jalons d'une décentralisation qui confère aux élus locaux, les moyens et les instruments devant permettre de faire évoluer significativement la gestion de nos agglomérations urbaines. Dans son prolongement, la réforme territoriale de 2015 a procédé au renforcement des ressources financières et à une extension sensible des compétences des collectivités territoriales en matière d'urbanisme, de développement local et de gestion des affaires de la cité. Tous ces réaménagements institutionnels dénotent d'une volonté d'améliorer et de rationaliser la gouvernance territoriale, dans ses dimensions administrative, économique et financière », a-t-il expliqué.

Dans cette perspective, les villes ont une responsabilité particulière et un rôle avant-gardiste à jouer, pour la diffusion des principes de bonne gouvernance financière sur l'ensemble du territoire.

En parallèle, pour avoir une bonne gouvernance financière des villes, il est essentiel de mettre en place trois principales actions. D'abord, le développement de l'autonomie financière des villes. « C'est une question centrale pour le processus de décentralisation, car cette autonomie est la seule garante du respect des engagements pris par les élus envers les citoyens », a-t-il estimé.

ce registre, il cite l'exemple de la ville de Casablanca qui négocie actuellement un prêt avec la Banque mondiale pour financer son plan de développement stratégique 2015-2020.

Le troisième levier d'actions important est que les villes doivent développer une coopération et des interactions fécondes avec leur environnement périurbain et rural, pour contribuer à enrayer la précarité et dans la perspective de stabiliser les populations qui peuvent être tentées par l'exode vers les centres urbains.

A défaut de pouvoir anticiper et maîtriser ce phénomène d'exode, la gestion des villes selon les principes d'une bonne gouvernance financière serait tout simplement irréaliste.

C'est d'ailleurs, l'un des axes majeurs souligné par SM le Roi dans son discours du Trône du 30 juillet 2015. Le Souverain a en effet invité le gouvernement, à établir un plan d'action intégré fondé sur le partenariat entre les différents départements ministériels et les institutions concernées, en vue de trouver les moyens de financement d'environ 20.800 projets dédiés à 12 millions de citoyens dans plus de 24 000 douars, avec un budget de 50 milliards de dirhams.

L'objectif est de couvrir les besoins de ces territoires ruraux en termes d'infrastructures et de services sociaux de base, dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'eau, de l'électricité, des routes rurales... etc.

De la ville à la métropole : une dynamique économique et politique nouvelle

Lors de ce colloque, l'intervention de Michel Bouvier, président de FONDAPIP, a été aussi riche en idées. Pour ce professeur à l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne, directeur de la Revue Française de Finances Publiques et avocat au Barreau de Paris, « un changement profond de nos sociétés se produit en ce moment sous nos yeux sans que nous parvenions toujours à l'identifier correctement. Une révolution silencieuse se développe au sein d'un réseau de métropoles qui se tisse dans le monde. Et c'est au sein de ce réseau qui en est le support et

D'autant plus que, selon un rapport de l'ONU, la population mondiale devrait être d'environ 10 milliards en 2050. La population du Maroc devrait croître, pour sa part, de 27%. L'Afrique devrait doubler et représenterait un quart de la population mondiale.

M. Bouvier a indiqué également, tout en basant sur un autre rapport de l'ONU, que 54% de la population mondiale est urbaine, et que cette proportion sera de l'ordre de 66% en 2050.

L'expert français a ajouté que la puissance des villes s'étend progressivement au-delà de leurs frontières administratives. Actuellement, 600 villes concentrent le 1/3 de la richesse mondiale à travers un réseau international qui les relie. Il a pris le cas ici de la France où 95 % des Français vivent dans des communes sous influence urbaine : 55 % dans un pôle urbain, 30 % dans les espaces périurbains. Il ne reste plus que 5 %, 3 millions, qui habitent dans des communes hors de cette influence.

La société rurale traditionnelle, déjà fortement transformée par l'apparition en son sein des technologies du numérique et de la mondialisation des échanges, se caractérise de plus en plus par des manières d'être et de penser qui ne sont plus fondamentalement différentes de celles que l'on peut rencontrer en milieu urbain.

Autre élément soulevé par M. Bouvier est que les métropoles constituent une des têtes de pont de la construction économique et politique du futur. Elles ouvrent de nouveaux horizons et offrent l'occasion d'innover notamment en s'appuyant sur les technologies du numérique.

Elles sont également porteuses d'une manière de s'organiser et d'un processus de décision en réseaux qui préfigurent les figures du modèle politique de demain.

**Abdelilah CHANNAJE**

## **Annonce de Casablanca**

### **DEMANDE D'EMPLOI**

J. H. gardien de villa + exp. ch. pl. st. Tél : 06-16-34-67-66.

(7181)



## Gouvernance financière des villes

Bensouda : Trésorier général du Royaume :

« Nos villes ont besoin de managers-stratèges capables de les transformer en îlots de prospérité »

Financement de la ville, élément crucial de la gouvernance métropolitaine



À u fur et à mesure que les villes s'agrandissent et s'étalent du fait de la croissance démographique et des migrations des populations, leurs problèmes se complexifient et s'accroissent ajoutant aux déficits de toutes sortes, dont en premier lieu ceux d'offre d'emplois, de moyens de subsistance et de revenus, les phénomènes d'exclusion sociales et urbaines se manifestant par les bidonvilles et la précarité. Apparaissent dès lors les problématiques de financement et de gouvernance qui grèvent le potentiel des villes à créer des richesses, aggravent la dégradation de leurs équipements et services.

Le sujet du financement des villes n'est pas nouveau, mais se pose, aujourd'hui, à l'heure de la régionalisation, avec acuité.

Dans son rapport introductif au « Colloque International sur les Finances Publiques, tenu à Rabat, le 11 septembre 2015, sous le thème : « La gouvernance financière des villes au Maroc et en France », M. Noureddine Bensouda, Trésorier Général du Royaume, précise que les villes se livrent à une concurrence acharnée entre elles pour attirer le plus d'investissements, de cadres innovateurs et bénéficier du maximum de transferts de technologies et de savoir-faire.

Cependant, cette concurrence ne se limite pas aux « infrastructures, mais aussi en exploitant des atouts immatériels

tels que la connaissance, les hommes et les femmes, la qualité de vie et le leadership ».

Dans ce contexte et eu égard à l'expansion de l'urbanisation, « les besoins en investissements nouveaux qu'implique l'accueil des urbains supplémentaires vont s'ajouter aux montants nécessaires pour rattraper les déficits accumulés dans la plupart des villes en matière d'infrastructures, d'équipements et de services essentiels ».

Pour faire face à tous ces besoins, les villes bénéficient en plus de leurs budgets propres, de l'apport des budgets des autres composantes du secteur public en loccumrence, l'Etat et les établissements et entreprises publics à compétence nationale ou locale.



Pour une analyse globale de la gouvernance financière des villes, il est nécessaire de disposer d'une vision consolidée de toutes les recettes et les dépenses destinées à la production de biens et services publics urbains par l'ensemble des entités du secteur public.

Il ressort de cette approche de consolidation que la gouvernance financière des villes dépend fortement de la situation des finances de l'Etat, compte tenu des transferts financiers. Dès lors, la gouvernance

financière des villes impose une coordination entre les différents acteurs : ministères, collectivités, établissements et entreprises publics qui doivent prendre en considération les objectifs, les réalisations et les contraintes de chacun d'eux.

Les gestionnaires de l'espace urbain doivent dépasser les problèmes sectoriels, pour tenir compte de l'interdépendance de tous les aspects de la vie quotidienne de la population citadine. Par conséquent, pour réussir une bonne politique de la

ville, un chef d'orchestre doit assurer la mise en cohérence au niveau local des politiques publiques en recherchant la performance.

### ■ Les gestionnaires enclins à réduire les prestations rendues aux citoyens

Le financement de la ville est considéré comme « un élément crucial dans la problématique de la gouvernance métropolitaine. En effet, l'étalement urbain, la dispersion spatiale, la concentration des lieux d'emploi et les déplacements pendulaires des résidents d'une région posent souvent le problème du financement des services et des infrastructures ».

Face à l'insuffisance des moyens de financement, les gestionnaires de la ville sont souvent enclins à réduire d'autant les prestations rendues aux citoyens.

Globalement, les ressources financières dont disposent les gestionnaires des villes pour satisfaire les besoins des citoyens sont constituées des ressources propres ou locales, des recettes d'emprunt, des recettes de la privatisation locale (constituée de cessions d'actifs, de

contrats de partenariat public-privé ou de concessions de services publics), des concours financiers de l'Etat par le biais des différents ministères ainsi que par les établissements et entreprises publics.

L'appréciation du financement des villes à travers les seuls budgets locaux, ou uniquement par le biais des dépenses réalisées au niveau local par les ministères ou encore par les seuls établissements et entreprises publics ne peut être que partielle. Elle ne peut refléter la réalité et l'importance des ressources financières mobilisées par les différentes entités du secteur public pour garantir la disponibilité et la pérennité des services publics au niveau des villes.

Seule une situation consolidée des recettes et des dépenses de la ville permet de connaître le rôle joué par chacun des principaux acteurs publics, à savoir l'Etat, les établissements et entreprises publics et les collectivités territoriales.

La consolidation, qui a d'ailleurs fait ses preuves au niveau de l'entreprise privée en tant qu'instrument de gestion renouvelée, comporte une dimension décisionnelle liée à la convergence entre les différents acteurs du secteur public intervenant au niveau de la ville.

## L'essentiel des dépenses dans les villes réalisé par l'Etat et les EEP

On remarque que l'Etat joue un rôle majeur dans la gouvernance financière des villes, en raison du soutien qu'il est tenu d'apporter à l'exécution au niveau local des politiques d'ordre national, que ce soit directement ou par le biais de ses opérateurs publics.

Au Maroc, l'apport de l'Etat aux villes se manifeste à travers notamment :

- La régulation du jeu des acteurs et l'encadrement juridique de la gestion des villes à travers l'élaboration des lois et règlements y afférents ;

- La production des biens et services et des infrastructures au sein de la ville par les ministères et les établissements et entreprises publics, tels que les établissements scolaires et universitaires, les hôpitaux, ...;

- La prise en charge et le contrôle des secteurs et infrastructures stratégiques, tels que les réseaux électriques, les ports, les aéroports, les autoroutes et les chemins de fer qui facilitent l'accès à la ville, ... etc.

L'intervention de l'Etat par le biais des concours financiers aux communes urbaines, est de nature à assurer la cohésion de l'ensemble du territoire national via les mécanismes de péréquation et à veiller à ce que les politiques territoriales soient compatibles.

Concernant l'apport des établissements et entreprises publiques à la réalisation des infrastructures urbaines, il est

important de préciser à titre d'illustration, qu'en 2013, leurs investissements ont atteint 78 MMDH, dont une grande partie a profité aux villes :

- 17,2 MMDH sous forme d'infrastructures et de transport dont :

1. Agence Spéciale Tanger Med groupe : 3.144 MDH

2. Casa transports : 1.413 MDH

3. Caisse pour le financement routier: 1.381 MDH

4. Agence nationale des ports : 899 MDH

- 11 MMDH dans le cadre des activités d'habitat, d'urbanisme et de développement territorial dont :

1. Groupe Holding Al-Omirane : 6.320 MDH

2. Casa aménagement : 1.344 MDH

3. Agence des logements et des équipements militaires : 819 MDH

4. IDMAJ SAKAN : 304 MDH

5. Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bou Regrog : 262 MDH

6. Agences urbaines : 124 MDH

- 3,9 MMDH pour le social, la santé, l'éducation et la formation dont :

1. Académies régionales de l'éducation et de formation (AREF) : 2.186 MDH

2. Universités : 679 MDH

3. Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFBPT) : 295 MDH

4. Centres hospitaliers universitaires

(CHU) : 255 MDH

En parallèle, et indépendamment des concours financiers et des investissements directs, le soutien de l'Etat aux villes a été renforcé par la mise en œuvre, à partir de 2005, de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), dont les dépenses en 2014 ont atteint 2,9 MMDH.

L'un des programmes phares de cette initiative est « le programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain » qui vise :

- La mise à niveau des infrastructures de base et l'amélioration de l'accès aux services socio-éducatifs et de santé ;

- La création d'opportunités et d'activités génératrices de revenus et d'emplois ;

- L'accompagnement social des personnes en grande vulnérabilité

Si on prend le cas de la ville de Casablanca à titre d'exemple, la situation consolidée des dépenses réalisées par les communes et par les services déconcentrés des ministères, durant l'année 2014, laisse apparaître les principales constatations suivantes :

- le montant de dépenses globales dont a bénéficié cette ville a atteint 4,9 MMDH, dont 3,8 MMDH émis sur le budget communal et 1,1 MMDH sur les crédits délégués aux services déconcentrés des ministères.

Le montant des dépenses des services déconcentrés des ministères au niveau

de Casablanca ne tient pas compte des marchés publics exécutés directement par les services centraux des ministères et dont elle a bénéficié

- les émissions de dépenses des ministères au profit de Casablanca, soit 1,1 MMDH, sont constituées pour 61% de dépenses d'investissement ;

- ces émissions ont été effectuées pour l'essentiel par le ministère de l'Intérieur (30,4%), dans le cadre de l'INDH (14,9%), le ministère de la Santé (7,9%), le ministère de l'Équipement, du transport et de la logistique (7,3%), l'administration pénitentiaire (6,6%), le ministère de la Justice (4,9%), le ministère de la Jeunesse et sports (2,2%), ... etc.

Il ressort de ce qui précède qu'au Maroc, l'essentiel des dépenses effectuées au niveau des villes, notamment en matière d'infrastructures, d'éducation, de santé, d'habitat... demeure encore réalisé par l'Etat et ses établissements et entreprises publiques.

Par contre, en France, les collectivités territoriales assument environ 70% de l'investissement global du secteur public.

Doù la nécessité, pour une meilleure compréhension de la gouvernance financière des villes au Maroc, d'examiner les principales composantes des ressources locales ainsi que l'évolution des recettes de l'Etat, en tant qu'un des principaux contributeurs au financement des villes.

# Incapacité des CT à réaliser la totalité du budget d'investissement

En 2014, les dépenses de fonctionnement ont représenté 65,9% des dépenses globales des collectivités territoriales, dont 34,8 au titre des dépenses de personnel.

Durant l'année 2014, les salaires du personnel communal absorbent un peu plus que ce qui a été consacré aux dépenses

Les besoins en investissements urbains au Maroc demeurent encore très importants. En même temps, les collectivités territoriales n'arrivent pas toujours à réaliser la totalité de leurs budgets d'investissement.

Cette situation contrastée, se traduit par des excédents reportés d'année en année. Au terme de l'année budgétaire 2014 les excédents des exercices antérieurs, qui représentent pour l'essentiel des reports de crédits, ont atteint 23,4 MMDH. C'est ce qui a d'ailleurs été constaté dans le rapport de la commission consultative de la régionalisation.

Ce constat a été également relevé dans le rapport sur le financement des villes africaines qui précise que « les communes marocaines constituent un



exemple assez remarquable de faible capacité d'absorption : elles n'arrivent pas à réaliser la totalité de leurs budgets d'investissement. Elles terminent les exercices budgétaires avec environ 30 à 40% de surplus par rapport aux montants d'investissements effectivement réalisés ».

En somme, la gouvernance financière des villes au Maroc continue à être caractérisée par une faible contribution des finances locales au développement économique et social urbain, par une mobilisation partielle du potentiel fiscal local et surtout, par des concours financiers importants de l'Etat par le biais de ses transferts budgétaires.

## Fiscalité gérée par les collectivités territoriales

# 10,7% seulement des recettes globales

L'expansion de l'urbanisation au Maroc a constitué un vecteur de développement humain, d'amélioration des conditions de vie des populations et de croissance économique.

Dénormes progrès ont ainsi été réalisés en matière d'infrastructures urbaines et de production des biens et services de base destinés à satisfaire les besoins sans cesse croissants de la population citadine.

Toutefois, certaines défaillances ont été relevées au niveau de la gestion des villes marocaines, comme cela a été souligné par S. M. Le Roi au su et de la ville de Casablanca, lors de son discours du 11 octobre 2013 devant le Parlement.

Sur le plan financier, on constate une insuffisance des finances locales et des concours financiers importants de l'Etat en faveur des villes. Certes les ressources globales des collectivités territoriales ont connu une progression substantielle de 132%. Elles sont passées de 13,8 MMDH en 2002 à 31,9 MMDH en 2014.

Leurs dépenses ont augmenté de 189%, passant de 11 MMDH à 31,6 MMDH durant la même période.

Les communes urbaines représentent une part très importante des finances locales, puisque durant l'année 2014, leurs recettes ont atteint 22,7 MMDH, soit 71% des recettes globales des collectivités terri-

toriales et leurs dépenses ont totalisé 22,6 MMDH, soit 72% des dépenses globales.

Les budgets locaux au Maroc se caractérisent par leur faiblesse par rapport aux recettes et dépenses globales de l'Etat et des collectivités territoriales.

Durant l'année 2014, les recettes des collectivités territoriales n'ont représenté que 13,6% des recettes globales de l'Etat et des collectivités territoriales, tandis que leurs dépenses se sont limitées à 10,5% des dépenses totales.

La part des budgets locaux rétrécit davantage si l'on dépense consolidés de l'ensemble du secteur public, étant donné que l'essentiel des dépenses publiques au

Maroc, notamment celles relatives à la santé, à

l'éducation, aux infrastructures urbaines, sont réalisées par l'Etat, établissements et entreprises publi-

ques. L'insuffisance des finances locales des collectivités territoriales due au faible rendement de la fiscalité locale. Elle provient également de la prépondérance de réaliser la totalité du budget d'investissement.

### ■ Faible niveau des recettes propres des CT

Durant l'année 2014, les recettes constituées 21,6% de leurs recettes ordinaires

contre comme cela ressort du graphique suivant.

La fiscalité gérée par les collectivités territoriales dépend pour 73,3% de six taxes locales, à savoir la taxe sur les terrains urbains non bâtis, la taxe sur les opérations de construction, la taxe sur les opérations de lotissement, la taxe de séjour, sur les services portuaires et la taxe sur l'extraction des produits de carrières.

La fiscalité gérée par les collectivités territoriales intervient pour 10,7% seulement dans leurs recettes globales contre 18,6% pour la fiscalité locale gérée par l'Etat (Taxe d'habitation, Taxe de services communaux et Taxe professionnelle).



L'essentiel des transferts de l'Etat aux collectivités territoriales provient de leurs parts dans le produit de la TVA (30%), de l'IS (18%) et de l'IR12 (1%), représentant 55,5% de leurs recettes.

A titre de comparaison, dans de nombreux pays, les recettes fiscales locales représentent une part beaucoup plus importante dans les recettes globales des villes. >>>

# Gouvernance financière des villes

## L'impératif du management par la performance

Le développement urbain engendre une augmentation des besoins en investissements pour faire face aux demandes d'une population urbaine de plus en plus exigeante. Cependant, il se trouve limité par les contraintes budgétaires. Aussi est-il devenu impératif de revoir en profondeur la gouvernance financière des villes et les modalités de mobilisation de tout leur potentiel en ressources.

La gestion des affaires urbaines doit à ce titre, s'appuyer sur les méthodes de management qui ont fait leur preuve au niveau de l'entreprise privée.

La gouvernance des centres urbains doit passer d'une simple logique de gestion physique et administrative, à une gestion stratégique fondée sur une vision globale et concertée de la ville.

Car nos villes ont davantage besoin aujourd'hui « de managers-stratèges, compétents et qualifiés, capables de transformer nos villes en îlots de prospérité, de savoir-faire et d'innovation ».

La gouvernance financière des espaces urbains ne doit donc plus être appréhendée de manière isolée des autres déterminants de l'urbanisation ayant un impact sur les finances de la ville, en termes de programmation budgétaire, de degré de mobilisation des ressources, d'efficacité et d'efficience de leur utilisation, d'autant



plus que « toute politique publique ne peut réussir que si elle s'appuie sur un mécanisme de financement clair et pérenne ».

A ce titre, l'OCDE préconise douze principes pouvant servir de références

aux systèmes de gouvernance des territoires urbains au XXI<sup>e</sup> siècle, à savoir :

1- la cohérence : le mode de gouvernance doit être compris des citoyens, car un système qui repose sur

une multitude d'accords, des formules complexes et des compromis est inefficace. Ce que l'on reproche souvent aux gestionnaires de la ville, c'est que personne ne comprend qui fait quoi.

2- la compétitivité : il s'agit d'in-

vestir dans les infrastructures et dans le capital immatériel pour attirer les investisseurs, plutôt que de compter seulement sur la baisse des impôts pour atteindre cet objectif.

En effet, « les politiques fiscales visant à attirer les investissements ont de grandes chances d'être onéreuses en termes de coût d'opportunité » 22.

3- la coordination : face à la multiplicité des intervenants dans la ville, la priorité doit être donnée à la coordination entre les différents acteurs.

4- l'équité : garantir un degré d'équité et d'égalité des chances entre les communes de la ville et entre ses différents groupes sociaux.

5- la probité budgétaire : les ressources de la ville doivent être gérées de manière intégrée et transparente.

6- la flexibilité : les institutions doivent s'adapter aux changements, tels que la croissance urbaine et la conjoncture économique.

7- l'holisme : chaque élément de la ville a une incidence sur les autres, et par conséquent, la planification de la ville doit prendre en compte tous les aspects du système urbain.

8- la pariténarité : les politiques et les institutions locales doivent s'adapter à la spécificité des diverses parties de la ville.

9- la participation : le mode de gouvernance doit prendre en compte la participation des citoyens, des entreprises, des partenaires sociaux et

des administrations locales, pour instaurer un climat décisionnel interactif, propre à rapprocher l'autorité publique des citoyens.

10- la démarche sociale et non sectorielle : la gouvernance de la ville doit répondre aux besoins de la population grâce à une démarche intersectorielle, au lieu d'une logique fondée sur une division en secteurs qui tend à perpétuer une approche bureaucratique et fonctionnaliste.

11- la subsidiarité : la prestation des services doit être assurée par le niveau territorial le plus bas mais qui est le plus apte à les assurer avec une efficacité raisonnable, afin d'éviter les doublons et les interférences.

12- la durabilité : la politique de la ville doit concilier les objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

La politique de la ville doit enfin s'accompagner d'un système d'évaluation et de reddition des comptes, car « l'évaluation d'une politique publique [...] a pour objet de rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés ».

Pour ce qui est plus particulièrement du Maroc, une bonne gouvernance financière des villes exige la mise en place d'une stratégie globale et cohérente.

# Participation du privé dans le financement et la production de la ville

Un des principaux défis auxquels les collectivités territoriales en général et les villes en particulier, doivent faire face, n'est pas tant la disponibilité des ressources, mais « les façons possibles de les mobiliser et les orienter ».

La mobilisation du potentiel de recettes de la ville pourrait être notamment, soutenue par l'accroissement des recettes liées à l'impôt foncier qui, de par le monde, est le plus utilisé pour le financement de la politique d'urbanisation et d'aménagement de la ville.

D'ailleurs, lors de la Conférence Résolutions Afrique, tenue à Marrakech en 2014, il a été relevé que « la fiscalité locale et la valorisation du foncier représentent deux voies privilégiées du financement des investissements urbains en Afrique ».

A titre d'illustration, aux États-Unis, le produit de la « property tax », assis sur la valeur vénale des biens immobiliers rapporte près de 70% des recettes fiscales des collectivités locales.

De même, l'impôt foncier représente la seule ressource fiscale locale au Royaume-Uni et en Irlande.

La mobilisation du potentiel de recettes de la ville pourrait également porter sur l'application systématique d'une tarification à l'usage pour les services publics rendus par la ville, avec pour objectif de récupérer leur coût complet, notamment en ce qui concerne l'eau, l'électricité, l'assainissement, le transport public urbain, ... etc.

## ■ Cohérence des politiques publiques urbaines

La production de la ville fait intervenir plusieurs acteurs, à savoir les pouvoirs publics locaux, l'administration centrale et les services déconcentrés des ministères, les établissements et entreprises publics, le secteur privé, la société civile et les citoyens qui devraient coordonner leurs actions et ne pas agir selon leurs propres intérêts.

Il s'agit en fait de mieux cerner les forces qui concourent à structurer le territoire, même si elles « sont le fruit d'interactions complexes et multiples qui impliquent des individus et des groupes d'individus régis par des logiques différentes, et même parfois antagonistes ».

Les dépenses publiques à réaliser par les différents acteurs nationaux ou locaux, publics ou privés, au titre de projets bénéficiant à la ville, doivent s'inscrire dans le cadre d'une stratégie commune et intégrée de développement urbain, avec un pilotage opérationnel et en parfaite articulation avec les politiques régionale et nationale de développement.

Dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires qui pèsent sur les finances publiques en général et sur celles des collectivités territoriales en particulier, fournir les biens et services dont les citoyens ont besoin ne peut plus continuer à être assuré par les seuls pouvoirs publics. Il est actuellement

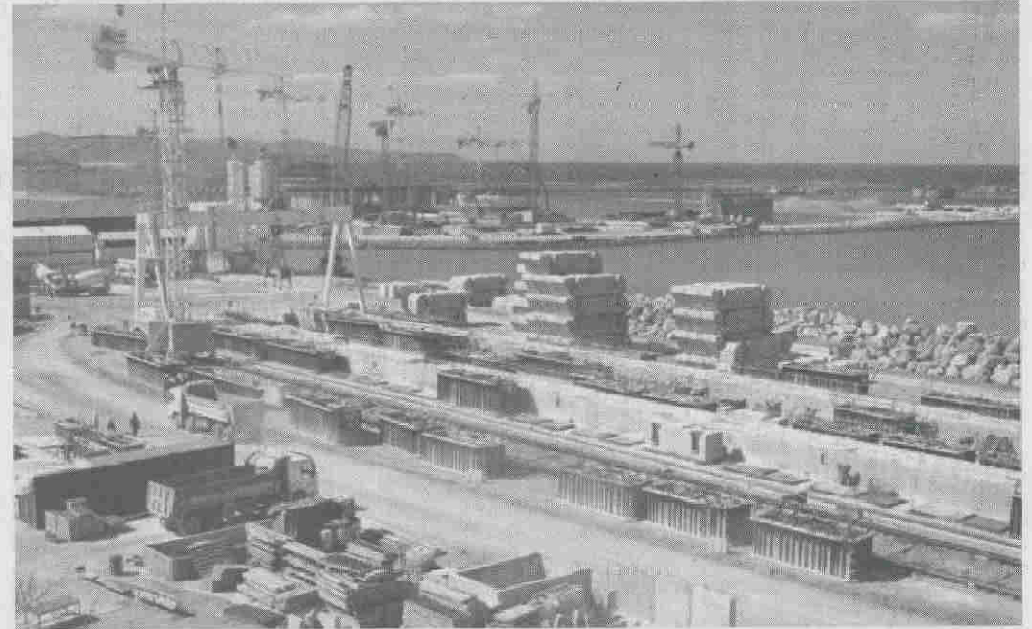
admis que la production des biens et services urbains doit être également effectuée par le secteur privé, car « les entreprises sont plus efficaces pour innover, créer de l'information et fournir les services urbains. Dans cette perspective, le rôle des pouvoirs publics devient celui de fournir un cadre réglementaire clair et favorable [...], et de définir les priorités et objectifs sociaux que doivent satisfaire les entreprises de services ».

Dans le cadre de la gestion des villes, « un principe général doit se vérifier dans la conduite des opérations : celui de la coproduction comme une règle du jeu au-delà de la seule application des règles ».

A ce titre, plusieurs options s'offrent aux gestionnaires des villes, notamment les contrats de concession ou de gestion déléguée du service public et surtout, les partenariats public-privé (PPP).

Toutefois, il importe de souligner que ces modes de production des biens et services urbains ne peuvent être appliqués qu'à des projets dont l'utilité socio-économique est avérée et dont la gestion par le privé présente une valeur ajoutée indéniable par rapport à une gestion directe.

De même, les contrats de concession ou de PPP ne sauraient être conçus comme de simples montages juridico-financiers à la mode, mais comme de véritables pratiques de management public, destinées à améliorer le service rendu aux citoyens, en termes de coûts,



de délais de réalisation et de qualité.

En effet, dans son rapport sur la gestion déléguée des services publics locaux, la Cour des comptes précise que « depuis la conclusion du premier contrat avec Lydec à Casablanca en 1997, la gestion déléguée a impulsé un processus qui a amené tout le secteur de la distribution vers le progrès ». Ainsi, «

au titre de 2013, les délégataires privés en matière de distribution, de transport urbain par autobus et de propreté, desservent une population de plus de 13,5 millions. Leur chiffre d'affaires s'élève à près de 15 MMDH. Ils ont réalisé des investissements cumulés d'un montant de près de 42 MMDH. Ils emploient un effectif d'environ 35.000

salariés ». Il convient de préciser enfin, que le mécénat des entreprises ou des particuliers commence à prendre de l'importance, aussi bien au Maroc qu'en France, en tant que source de financement complémentaire de l'action publique locale, surtout dans les domaines sociaux, culturels, environnementaux et de proximité.

# Redéployer les ressources humaines qualifiées vers les territoires

Les villes visent désormais un développement économique durable favorisant l'accroissement du nombre et de la qualité des emplois afin de lutter contre l'exclusion sociale et d'améliorer la qualité de vie.

Pour ce faire, elles doivent se focaliser davantage sur « l'atteinte des meilleurs résultats pour le public ».

La gestion par la performance doit être intégrée à tous les niveaux pour répondre aux exigences des citoyens devenus de plus en plus informés qui réclament l'évaluation des politiques publiques et la reddition des comptes.

A ce titre, les transferts financiers de l'Etat aux collectivités territoriales pourraient être systématiquement conditionnés par des contrats programmes destinés à encadrer la réalisation des projets de développement urbain, en termes d'objectifs, d'engagements réciproques et d'indicateurs de résultats et de performance.

A titre d'exemple, le mécanisme de contrats-programmes peut être envisagé pour régir l'action des gestionnaires des villes pour l'exécution d'un niveau de dépenses d'investissement, la réalisation d'un objectif de mobilisation

du potentiel fiscal local ou la réduction des restes à recouvrer.

C'est le cas en France où l'Etat est intervenu afin de contraindre certaines communes à respecter le taux minimal de 20% de logements sociaux à l'horizon 2020, imposé par la loi relative à la solidarité et au renouvellement urbains.

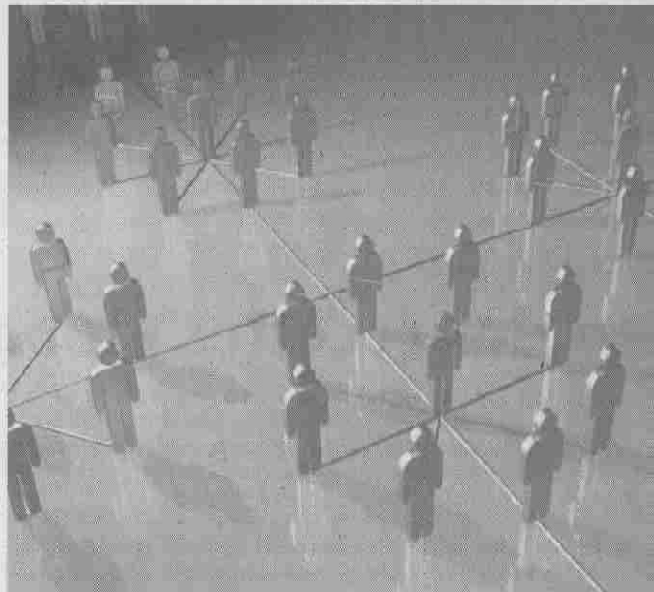
## ■ Renforcer les capacités de management des gestionnaires de la ville

Afin de leur permettre de s'acquitter au mieux de leurs missions, il y a lieu de procéder notamment :

- au redéploiement de ressources humaines qualifiées vers les territoires et à la mise en place d'un statut plus attrayant pour inciter les cadres à travailler dans les villes ;

- à la formation continue des cadres de l'administration territoriale pour les mettre à niveau avec les cadres de l'administration centrale ;

Le constat actuel en cette matière est que « peu nombreux, peu formés, et peu payés, le personnel municipal n'est pas en capacité de mettre en oeuvre des politiques publiques efficaces ».



- à la dotation de l'administration des villes en moyens matériels et techniques adéquats et suffisants ;

- au recours plus intense aux technologies de l'information et de la communication (TIC), comme levier majeur de

modernisation et de transparence dans la gouvernance des villes.

A ce titre, il convient de préciser que les systèmes d'information mis en place par la Trésorerie Générale du Royaume, notamment la Gestion Intégrée des

Dépenses, la Gestion Intégrée des Recettes et AUJOUR (traitement de la paie du personnel), constituent des supports essentiels dans la gestion des finances locales.

L'utilisation accrue des TIC permet en effet de générer des économies de gestion substantielle :

- « une réduction de 25% des coûts administratifs peut générer des économies de l'ordre de 1,5% du PIB. Les autorités municipales sont de plus en plus nombreuses à mettre en place des prestations de services intelligentes

incluant des e-services ».

En définitive, il s'agit d'inciter les gestionnaires des villes à « combiner la puissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication avec les modes de gestion, de développement et même de construction des centres urbains ... pour le plus grand bénéfice des citoyens ».

## ■ Capitaliser sur l'expérience de l'Etat

Dans ce cadre, le Trésorier général du Royaume précise qu'il s'agit prin-

cipalement d'éviter :

- l'augmentation continue de la masse salariale ;

- l'utilisation abusive des incitations fiscales pour la promotion des investissements, avec une tendance permanente à la hausse des dépenses fiscales.

Pour rappel et concernant l'Etat, les mesures évaluées ont atteint 34,6 MMDH en 2014 contre 15,5 MMDH en 2005.

le recours excessif à l'endettement, faute d'une bonne programmation budgétaire, à même d'ajuster en amont le niveau de dépenses par rapport aux recettes attendues.

Pour rappel, les intérêts payés par l'Etat en 2014, ont absorbé l'équivalent de 60% des recettes de l'impôt sur les sociétés.

- la non application de la vérité des prix ou au moins l'application du prix coûtant des biens et services.

Pour rappel, la charge de la compensation résultant du décalage entre le prix payé par le consommateur et le prix de revient avait atteint 54,9 MMDH en 2012, soit plus que les dépenses d'investissement de la même année.

K

## Noureddine Bensouda : Il faut gérer les villes comme on gère une entreprise

La ville de Rabat a abrité le week-end dernier la neuvième édition du colloque international des Finances publiques, organisé conjointement par la TGR (Ministère des Finances) et la FONDAFIP, consacré à « la gouvernance financière des villes, au Maroc et en France ». C'est en cette occasion que M. Noureddine Bensouda, Trésorier général du Royaume, a répondu aux questions de La Nouvelle Tribune.



**La Nouvelle Tribune :**

**La mise en place de la régionalisation s'est faite concrètement avec la récente tenue des élections communales et régionales. Cela impose-t-il un nouveau mode de gouvernance et de gestion financière des villes ?**

**M. Noureddine Bensouda :**

Le processus de la décentralisation au Maroc ne date pas d'aujourd'hui, que

ce soit pour les communes ou pour les régions et l'amélioration de la gouvernance financière des villes est une tendance en continu, au Maroc et partout dans le monde.

J'ai rappelé dans mon rapport introductif les principes de gouvernance des villes dégagés par l'OCDE et un certain nombre d'actions qui s'inscrivent dans le même cadre.

Afin de répondre aux attentes des citoyens et plus particulièrement des citoyens, de plus en plus exigeants, les méthodes de gestion des villes devraient évoluer pour s'approcher des méthodes de management qui ont fait leur preuve au niveau de l'entreprise privée et principalement en termes de résultats et de performance. >>



**>> Comment la TGR va-t-elle contribuer à l'implémentation de cette nouvelle exigence de management et précisément à sa mise en œuvre ?**

La TGR est au centre des finances locales, aussi bien en ce qui concerne le volet des recettes, puisque toutes les recettes sont recouvrées, centralisées et comptabilisées par le réseau des comptables publics, qu'au niveau des dépenses, étant donné que celles-ci sont soumises à

un contrôle de validité par les mêmes comptables.

La TGR joue un rôle de conseil financier aux gestionnaires des villes, en mettant à leur disposition notamment :

- les tableaux de bord et bulletins mensuels permettant le suivi des opérations financières des collectivités territoriales tout au long de l'année ;
- les rapports annuels d'analyse

financière rétrospective permettant de dégager des tendances d'évolutions pluriannuelles ;

- la situation de suivi de l'exécution du budget en termes de crédits, d'engagements et d'émissions ;

- le rapport d'analyse financière prospective qui projette sur quatre années la situation financière de la collectivité pour éclairer la vision future et dégager les marges de manœuvre financières.

**La réforme de la comptabilité budgétaire mise en place par la TGR intègre-t-elle des outils de cette nouvelle organisation ? Est-ce suffisant pour gérer les villes avec performance ?**

La réforme de la comptabilité que vous évoquez concerne jusqu'à présent l'Etat.

Une réflexion est en cours entre la TGR et les services concernés du ministère de l'Intérieur pour examiner la possibilité de mise en place d'une réforme comptable pour les collectivités territoriales.

Une telle réforme contribuera forcément à l'amélioration de la gestion financière des villes, notamment en termes d'un meilleur reporting financier et comptable, d'appréhension du patrimoine des collectivités territoriales et de maîtrise de tous leurs flux et engagements financiers.

**La TGR aura-t-elle un rôle de contrôle des villes du fait de la centralisation comptable ?**

La TGR n'a pas pour vocation pour contrôler les villes.

Son rôle est d'effectuer les contrôles qui lui incombent sur les dépenses des collectivités territoriales, d'assurer le recouvrement de leurs créances, de leur apporter l'assistance en ce qui concerne le reporting et le conseil financier nécessaires et de centraliser leur comptabilité, pour leur permettre d'en répondre vis-à-vis des cours régionales des comptes.

**Si les villes sont soumises à une comptabilité, un système d'information et de reddition des comptes, peut-on dire qu'elles deviendront de nouveaux agents économiques ?**

Les collectivités territoriales ont toujours été et les seront davantage, de véritables agents économiques, en raison des investissements qu'elles réalisent, de leur participation à la création de la richesse et de leur contribution au développement économique et social au niveau local.

# Des ressources propres, une nécessité pour une gouvernance performante des villes

## Une analyse du Trésorier Général du Royaume

M. Nouredine Bensouda, Trésorier général du Royaume est, comme chacun sait, un éminent spécialiste des finances publiques, dans toutes leurs vastes dimensions.

Ses compétences et connaissances tiennent tout à la fois de la très riche expérience qu'il a pu acquérir d'abord à la Direction générale des Impôts, ensuite à la tête de la TGR, mais également des solides études et de la thèse de doctorat d'Etat qu'il a soutenue dans ce champ.

C'est donc en analyste, expert et praticien éprouvé qu'il a présenté un rapport introductif lors de la séance d'ouverture du colloque consacré à « la gouvernance financière des Villes en France et au Maroc », vendredi dernier à Rabat. En voici les principales articulations, constats et conclusions :

**L**e financement de la ville est considéré comme « un élément crucial dans la problématique de la gouvernance métropolitaine. En effet, l'étalement urbain, la dispersion spatiale, la concentration des lieux d'emploi et les déplacements pendulaires des résidents d'une région posent souvent le problème du financement des services et des infrastructures ».

### L'exigence de la consolidation des recettes et des dépenses

Face à l'insuffisance des moyens de financement, les gestionnaires de la ville sont souvent enclins à réduire d'autant les prestations rendues aux citoyens. Globalement, les ressources financières dont disposent les gestionnaires des villes pour satisfaire les besoins des citoyens sont constituées des ressources propres ou locales, des recettes d'emprunt, des recettes de la privatisation locale (constituée de cessions d'actifs, de contrats de partenariat public-privé ou de concessions de services publics), des concours financiers de l'Etat par le biais des différents ministères ainsi que par les établissements et entreprises publics. L'appréciation du financement des villes à travers les seuls budgets locaux, ou uniquement par le biais des dépenses réalisées au niveau local par les ministères ou encore par les seuls établissements et entreprises publics ne peut être que partielle. Elle ne peut refléter la réalité et l'importance des ressources financières mobilisées par les différentes entités du secteur public pour garantir la disponibilité et la pérennité des services publics au niveau des villes. Seule

une situation consolidée des recettes et des dépenses de la ville permet de connaître le rôle joué par chacun des principaux acteurs publics, à savoir l'Etat, les établissements et entreprises publics et les collectivités territoriales.

La consolidation, qui a d'ailleurs fait ses preuves au niveau de l'entreprise privée en tant qu'instrument de gestion renouée, comporte une dimension décisionnelle liée à la convergence entre les différents acteurs du secteur public intervenant au niveau de la ville. Au Maroc, l'Etat joue un rôle majeur dans la gouvernance financière des villes, en raison du soutien qu'il est tenu d'apporter à l'exécution au niveau local des politiques d'ordre national, que ce soit directement ou par le biais de ses opérateurs publics. Par contre, en France, les collectivités territoriales assurent environ 70 % de l'investissement global du secteur public.

Ainsi, l'apport de l'Etat aux villes se manifeste à travers notamment :

- La régulation du jeu des acteurs et l'encadrement juridique de la gestion des villes à travers l'élaboration des lois et règlements y afférents ;

- La production des biens et services et des infrastructures au sein de la ville par les ministères et les établissements et entreprises publics, tels que les établissements scolaires et universitaires, les hôpitaux ;

- La prise en charge et le contrôle des secteurs et infrastructures stratégiques, tels que les réseaux électriques, les ports, les aéroports, les autoroutes et les chemins de fer qui facilitent l'accès à la ville, ... etc.

Donc, l'intervention de l'Etat par le biais des concours financiers aux communes urbaines, est de nature

à assurer la cohésion de l'ensemble du territoire national via les mécanismes de péréquation et à veiller à ce que les politiques territoriales soient compatibles.

### Pas de gouvernance sans ressources locales suffisantes

D'où la nécessité, pour une meilleure compréhension de la gouvernance financière des villes au Maroc, d'examiner les principales composantes des ressources locales ainsi que l'évolution des recettes de l'Etat, en tant qu'un des principaux contributeurs au financement des villes. Ce, pour conclure que la ville doit développer donc ses propres ressources. Certes, les ressources globales des collectivités territoriales ont connu une progression substantielle de 132%. Elles sont passées de 13,8 MMDH en 2002 à 31,9 MMDH en 2014. Alors que leurs dépenses ont augmenté de 189%, passant de 11 MMDH à 31,6 MMDH durant la même période.

Les communes urbaines représentent une part très importante des finances locales, puisque durant l'année 2014, leurs recettes ont atteint 22,7 MMDH, soit 71% des recettes globales des collectivités territoriales et leurs dépenses ont totalisé 22,6 MMDH, soit 72% des dépenses globales.

Durant l'année 2014, les recettes des collectivités territoriales n'ont représenté que 13,6% des recettes globales de l'Etat et des collectivités territoriales, tandis que leurs dépenses se sont limitées à 10,5% des dépenses totales. L'insuffisance des finances locales résulte de la faiblesse des recettes propres des collectivités territoriales due au faible rendement de la fiscalité locale. Elle pro-

vient également de la prépondérance des dépenses de fonctionnement et de l'incapacité à réaliser la totalité du budget d'investissement.

En somme, la gouvernance financière des villes au Maroc continue à être caractérisée par une faible contribution des finances locales au développement économique et social urbain, par une mobilisation partielle du potentiel fiscal local et surtout, par des concours financiers importants de l'Etat par le biais de ses transferts budgétaires.

Le développement urbain engendre une augmentation des besoins en investissements pour faire face aux demandes d'une population urbaine de plus en plus exigeante. Les contraintes budgétaires imposent de revoir en profondeur la gouvernance financière des villes et les modalités de mobilisation de tout leur potentiel en ressources. Il leur faut renforcer la mobilisation de recettes propres aux communes urbaines.

La gestion des affaires urbaines doit, à ce titre, s'appuyer sur les méthodes de management qui ont fait leur preuve au niveau de l'entreprise privée. La gouvernance des centres urbains doit passer d'une simple logique de gestion physique et administrative, à une gestion stratégique fondée sur une vision globale et concertée de la ville. Car nos villes ont davantage besoin aujourd'hui « de managers-stratèges, compétents et qualifiés, capables de transformer nos villes en foyers de prospérité, de savoir-faire et d'innovation ». L'un des principaux défis auxquels les collectivités territoriales en général et les villes en particulier, doivent faire face, n'est pas seulement la disponibilité des

ressources, mais « les façons possibles de les mobiliser et les orienter ».

### Comment augmenter l'autofinancement des villes ?

La mobilisation du potentiel de recettes de la ville pourrait être notamment, soutenue par l'accroissement des recettes liées à l'impôt foncier qui, de par le monde, est le plus utilisé pour le financement de la politique d'urbanisation et d'aménagement de la ville. D'ailleurs, lors de la Conférence Résolutions Afrique, tenue à Marrakech en 2014, il a été relevé que « la fiscalité locale et la valorisation du foncier représentent deux voies privilégiées du financement des investissements urbains en Afrique ».

A titre d'illustration, aux Etats-Unis, le produit de la « property tax », assis sur la valeur vénale des biens immobiliers rapporte près de 70 % des recettes fiscales des collectivités locales. De même, l'impôt foncier représente la seule ressource fiscale locale au Royaume-Uni et en Irlande.

La mobilisation du potentiel de recettes de la ville pourrait également porter sur l'application systématique d'une tarification à l'usage pour les services publics rendus par la ville, avec pour objectif de récupérer leur coût complet, notamment en ce qui concerne l'eau, l'électricité, l'assainissement, le transport public urbain, etc. C'est à partir de ces pistes de réflexions et ces propositions que M. Nouredine Bensouda a relevé le débat sur la gouvernance financière des villes. Un débat donc qui nécessite hauteur de vues et approche concrète, deux des qualités du Trésorier général du Royaume.

**Afiya Dassouli**

## Neuvième Colloque international des finances publiques

### Le budget participatif suscite un réel engouement

La défiance à l'égard des pouvoirs publics concerne tous les pays, quel que soit leur niveau de développement. Cette nouvelle donne, conjuguée aux nouveaux enjeux économiques, sociaux et environnementaux, a astreint certains États, aussi bien développés qu'émergents à renouveler l'action publique. C'est dans ce nouveau sillage que certains pays d'Amérique latine, à l'instar du Brésil, ont mis en place le budget participatif. Il est utile de préciser que lors du neuvième Colloque international des finances publiques portant sur la gouvernance financière des villes en France et au Maroc, l'opportunité de recourir au budget participatif a été au cœur des débats. Lors de son allocution, Guillaume Tiniot, Chef du Bureau de la synthèse budgétaire de la ville de Paris, a rappelé que près de 15.000 collectivités locales dans le monde ont recours au budget participatif afin de réaliser des projets de développement. L'exemple édifiant susceptible d'inspirer certaines entités territoriales marocaines est la ville de Paris, qui a alloué 5% du budget d'investissement au budget participatif, ce qui représente près de 75 millions d'euros. Pour cette année, la ville lumière a mis en place une place-foire électronique invitant les Parisiens à proposer des projets de développement pour la ville. Ce qui a donné lieu à 5.000 propositions de projet émanant des habitants de Paris. Au final, la mairie en a retenu par vote 70 pour la ville et 500 pour les arrondissements. Du reste, ce qu'il convient de signaler à ce niveau, est que la majorité des projets proposés par les citoyens, a trait à l'amélioration de leurs conditions de vie (verdissage des espaces verts, mobilité urbaine, développement durable). A en croire Guillaume Tiniot, l'intérêt du budget participatif réside dans le fait qu'il permet au citoyen de se réapproprier la décision publique et la matière budgétaire, qui ne doit pas être uniquement l'apanage des experts. Ce nouvel outil encore inexistant au Maroc a, par ailleurs, la vertu de faire bénéficier les élus de l'expertise des citoyens, notamment en termes d'innovation et de créativité concernant les projets à fort impact sur le quotidien des habitants d'une ville. L'auditoire du colloque a particulièrement été réceptif sur cette question. A ce titre, il n'est pas illusoire de penser que le budget participatif pourrait être adopté au cours des années à venir au Maroc, qui s'efforce à revitaliser sa vie démocratique. ■

Colloque

# La gouvernance financière des villes en question

Les dépenses des communes locales dépendent essentiellement des transferts de l'Etat et des établissements publics. Les participants au neuvième Colloque sur les finances publiques s'accordent sur la nécessité de revoir le mode de gouvernance financière des villes.

“La gouvernance financière des villes”, le thème choisi pour la neuvième édition du Colloque international sur les finances publiques, tenue les 11 et 12 septembre à Rabat, vient à point nommé, au moment où les Marocains élisent les instances qui auront la charge de gérer les différentes collectivités territoriales (communes, provinces, préfecturas et régions). L'événement intervient dans un contexte marqué par une soutenabilité de plus en plus faible des finances locales, aussi bien au Maroc qu'à l'étranger (en

lien avec la crise économique et financière de 2008); ce qui se traduit par une tendance à la baisse des dépenses des communes (-1,9% en France). Dans ce contexte précis, souligne le nouvel ambassadeur de France, Jean-François Girault, qui marquait sa première sortie à l'ouverture du Colloque de Rabat, il est important de savoir comment concilier gestion rigoureuse et investissement. «*Les villes grossissent. La phénomène métropolitain prend une nouvelle dimension*», constate Michel Bouvier, président fondateur de l'Association pour la Fondation internationale des

finances publiques (Fondafip). Le défi, selon lui, ne se limite pas au seul rapport Etat/Région. Il s'étend jusqu'aux rapports associant les métropoles aux entreprises et aux associations. Chevillat ouvrière de l'organisation du colloque, Noureddine Bensouda, reste convaincu que «*le futur de l'humanité s'écrira dans les villes, et que celles-ci continueront à gagner en influence et en responsabilité*», illustrent son propos par l'exemple de New York, dont le poids économique est plus important que celui des économies combinées de 46 pays d'Afrique subsaharienne. Les

**L'essentiel des dépenses des communes, notamment en matière d'infrastructures, est réalisé par l'Etat et les entreprises publiques.**

villes marocaines bénéficient aujourd'hui de leurs propres ressources, mais également de l'apport du Budget de l'Etat et des établissements publics. «*L'essentiel des dépenses des communes, notamment en matière d'infrastructures, est réalisé par l'Etat et les entreprises publiques*», rappelle Bensouda, en se réfé-

rant à la situation des finances publiques à fin 2014. Selon le directeur de la TGR, il est nécessaire d'avoir une vision consolidée de toutes les recettes et dépenses qui révèlent une forte dépendance vis-à-vis des finances de l'Etat. ■

W.E.M.

## 38 millions d'habitants à l'horizon 2030

L'intervention du sociologue, Mohamed Cherkaoui, a été l'un des temps forts du Colloque international sur les finances publiques. Autour de plusieurs ouvrages scientifiques de référence, il a bien voulu partager les aspects démographiques de son analyse rétrospective et prospective de l'urbain au Maroc (ce travail fera l'objet d'un ouvrage en cours de rédaction). Premier constat frappant : l'essoufflement de la croissance démographique, dû notamment à la forte baisse du taux de fécondité des femmes au Maroc (celui-ci passe de 8 à 1,75 entre 1960 à 2014). Seul l'exode rural compense cette «saignée démographique», accentuée par l'utilisation massive de la contraception, l'allongement des années d'étude, le recul de l'âge moyen du premier mariage (33 ans chez les hommes et 25 ans chez les femmes). Ce qui surprend le plus, aux yeux du sociologue, c'est que l'effectif de la population n'a augmenté que de près de 3,8 millions en dix ans; et pis encore, la baisse du taux de fécondité a été plus rapide que la hausse du taux d'urbanisation. Ce dernier devrait, selon le même auteur, atteindre 65% à l'issue des deux prochaines décennies. «*La population du Maroc comptera 38 millions d'habitants à l'horizon 2030, contre 34 millions en 2014, dont 23 millions seront âgés entre 18 et 59 ans. Et 8 millions âgés de plus de 60 ans, sachant que l'espérance de vie atteindra 77 ans en 2030*», estime Mohamed Cherkaoui. La baisse de 7 à 8% de l'effectif des enfants âgés de moins de 15 ans constitue une chance pour repenser le système de formation», ajoute-t-il. Ces mutations démographiques devraient se traduire par de profonds changements, face auxquels il va falloir, dès à présent, anticiper les réponses nécessaires. Cela implique une nouvelle planification urbaine (logement, circulation, transition nutritionnelle).



## Les recommandations de Bensouda

L'intervention du Trésorier général du Royaume a proposé une stratégie globale de gouvernance financière de nos villes. Elle s'articule autour de sept axes :

- le renforcement de la mobilisation des recettes propres des communes urbaines (valorisation de l'impact foncier, etc.) ;
- une meilleure coordination entre les acteurs, avec plus de cohérence dans la mise en œuvre des politiques publiques urbaines;
- une participation plus active du privé dans le financement et la production de la ville (contrats de concession, gestion déléguée et PPP; coproduction comme règle du jeu, mécénat, etc.) ;
- le management par la performance dans les stratégies de développement des villes (les transferts financiers de l'Etat aux collectivités pourraient être conditionnés par des contrats-programmes);
- le renforcement des capacités de management des gestionnaires de la ville (formation continue);
- les gestionnaires des villes devraient capitaliser sur l'expérience de l'Etat (augmentation continue de la masse salariale);
- adéquation du temps du politique avec celui de la ville et du citoyen (intégrer la dimension temporelle dans la politique de la ville et veiller au respect du temps dans l'exécution des marchés.

## ENTRETIEN

# «Nous investissons beaucoup dans la formation»

■ Dans cet entretien réalisé à bâtons rompus en marge du Colloque international sur les finances publiques, Noureddine Bensouda, directeur de la Trésorerie générale du Royaume (TGR), nous parle des principaux enjeux de la gouvernance financière. L'occasion également de revenir sur les chantiers ouverts par la TGR pour accompagner les nouvelles mutations réglementaires et territoriales (régionalisation avancée, décret relatif à la Commission nationale de la commande publique, etc.).

**Finances News Hebdo :** La neuvième édition du Colloque international des finances publiques a été réservée à la gouvernance financière des villes. Pourquoi avoir choisi ce sujet ?

**Noureddine Bensouda :** La gouvernance financière des villes est devenue un sujet d'actualité, au Maroc comme à l'étranger. Tout l'effort fourni au niveau de l'Etat est aujourd'hui perceptible à l'intérieur des villes. Le budget d'une ville comprend, outre celui des communes, d'autres ressources mobilisées auprès de plusieurs partenaires (Etat, entreprises publiques, secteur privé, etc.). Mais quels que soient les moyens dont dispose une ville, il est difficile de satisfaire les besoins des citoyens. D'où la nécessité de mobiliser d'autres moyens de financement, particulièrement dans le cadre du mécénat.

Or, pour réussir cette vision, il importe de connaître les réalités des villes. C'est la raison pour laquelle nous avons invité le sociologue Mohamed Cherkaoui, qui nous a gratifié d'une belle étude historique et prospective. Ce sont des informations fondamentales pour la prise de décisions dans les domaines liés à la gestion de nos villes.

**F.N.H. :** Lequel des résultats annoncés par le sociologue Mohamed Cherkaoui vous a le plus interpellé ?

**N. B. :** Je retiens surtout la nécessité de s'organiser et de travailler davantage. Les besoins de nos villes ne cesseront de s'accroître, en termes de transport, de logement, d'alimentation, etc. D'un point de vue environnemental, les investissements futurs devront absolument tenir compte de la dimension écologique et éviter les drames vécus dans d'autres pays où l'industrialisation a fortement impacté la vie des gens. Ces messages issus de l'analyse du professeur Cherkaoui devraient servir de base aux décideurs impliqués dans la gestion des villes.

**F.N.H. :** A l'issue des élections du 4 septembre, le Maroc va entamer une nouvelle révolution territoriale avec le lancement opérationnel de la régionalisation avancée. Où situerez-vous l'implication d'une administration comme la vôtre dans ce vaste chantier ?

**N. B. :** Notre administration est en contact avec



Noureddine Bensouda

**Les investissements futurs devront absolument tenir compte de la dimension écologique et éviter les drames vécus dans d'autres pays où l'industrialisation a fortement impacté la vie des gens.**

tous les ministères et les collectivités territoriales (préfectures, provinces, communes, etc.). Nous sommes chargés de l'exécution des politiques publiques, grâce d'abord aux ressources humaines dont nous disposons sur l'ensemble du territoire, et à notre système d'information qui gère les dépenses de l'Etat, les marchés publics, etc. La réforme avait d'ailleurs unifié la réglementation de la commande publique de sorte à ce que les fournisseurs aient le même référentiel juridique, peu importe le profil de l'ordonnateur (Entreprise publique, administration, communes, etc.). Cela encadre la dépense publique et contribue à

l'amélioration de la transparence budgétaire. La Trésorerie générale du Royaume intervient également au niveau des recettes, puisque nous gérons le recouvrement de la fiscalité locale.

Puis, il y a le volet «reporting», puisque nous tenons à informer en temps réel, à chaque fin de mois, sur la situation des finances publiques (y compris celles des collectivités territoriales). Le rôle de la TGR est primordial dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Nous investissons beaucoup dans la formation. Nous sommes une administration ouverte sur son environnement et nous tenons à partager la connaissance que nous avons dans le domaine des finances publiques. Nous sommes convaincus qu'avec des ressources humaines compétentes, nous pouvons mieux servir le citoyen.

**F.N.H. :** Quelle évaluation faites-vous de la nouvelle réglementation de la commande publique, presque deux ans après sa promulgation ?

**N. B. :** Le décret sur la commande publique constitue une avancée majeure dans le sens d'une meilleure gestion. Dans le domaine des finances publiques, il faut distinguer entre la politique (la vision stratégique) et le «droit» censé encadrer sa mise en œuvre sur un plan législatif et réglementaire. Intervient ensuite la mise en œuvre opérationnelle qui relève du management. Il est donc fondamental que le management suive. Il importe donc d'accroître la formation, et de renforcer les systèmes d'information. Le reporting permet également d'avoir un feedback à l'échelle locale pour une meilleure évaluation de cette politique.

**F.N.H. :** Le Conseil de gouvernement vient d'adopter le décret relatif à la Commission nationale de la commande publique. Quelle sera sa vocation ?

**N. B. :** Entre autres missions, cette commission permet de réfléchir sur les réformes en matière de commande publique. Mais quand surgit un problème entre un donneur d'ordre et une entreprise privée, on peut recourir à l'arbitrage de cette commission, qui statue pour voir si l'administration ou bien la collectivité territoriale a respecté la réglementation en vigueur. ■

# L'urgence d'une diversification de l'assiette fiscale

Les collectivités locales sont de plus en plus appelées à répondre aux besoins croissants des habitants. Dans le même temps, pour des raisons multiples, elles disposent de peu de ressources financières. Résoudre cette équation pour le moins complexe nécessite de repenser leur financement. Une tâche sur laquelle s'est penchée une brochette d'experts lors de ce rendez-vous annuel devenu incontournable.

Le neuvième Colloque international des finances publiques portant sur la gouvernance financière des villes au Maroc et en France, abrité récemment par la capitale administrative, a tenu toutes ses promesses, dans la mesure où les intervenants, aussi bien nationaux que français, n'ont pas usé de la langue de bois. Ce qui a permis à l'auditoire d'assister à des présentations qui ont eu le mérite de mettre le doigt sur les principales problématiques des finances locales au niveau des deux pays partenaires. Lofti Missouri, directeur du contrôle, de l'audit et de l'inspection à la Trésorerie générale du Royaume, et Mohammed Kamal Daoudi, président de la quatrième Chambre de la Cour des comptes, se sont accordés à dire qu'il était temps d'innover afin de doter les collectivités locales de plus de ressources financières. Ce qui est d'autant plus nécessaire au regard des multiples pressions (exode rural, démographie, besoins croissants des habitants), s'exerçant sur les villes marocaines, qui ne cessent de s'étendre. A en croire le président de la quatrième Chambre de la Cour des comptes, seuls 20% des ressources fiscales des collectivités locales, qui s'élèvent à 20 Md\$ de DH, proviennent de la fiscalité locale. C'est dire sa part marginale au niveau des ressources des entités locales au Maroc.



Les communes sont confrontées à des difficultés relatives au recouvrement des créances, à l'identification et à l'actualisation de la matière imposable.

## Diagnostic sans concession

Les différentes présentations ont révélé que l'absence de structures dédiées et spécialisées en fiscalité au niveau des collectivités locales est pénalisante pour la gestion fiscale. Cette carence génère un manque à gagner important pour les communes, qui sont confrontées à des difficultés relatives au recouvrement des créances, à l'identification et à l'actualisation de la matière imposable. Autre grief, le patrimoine des collectivités locales demeure très mal connu et peu valorisé. A cela s'ajoute l'absence d'actualisation de la valeur locative dans certaines zones. A en croire Zineb El Adoui, Wali de la région Gharb-Bri Hssan Charada, gouverneur de Kénitra, le manque de financement des entités territoriales tient plus au fait de la défaillance au niveau de la mobili-

sation des ressources que de la disponibilité de celles-ci. «Dans ma région, bien au contraire, je gère l'abondance», clame-t-elle dans la foulée. Zineb El Adoui estime par ailleurs que l'absence de vision stratégique et d'un travail en synergie constitue le principal frein à l'essor des entités territoriales. L'autre lacune pointée du doigt est la faible propension des collectivités locales à nouer des partenariats avec le privé. Ce qui les prive d'une manne financière importante. Or, certaines villes européennes utilisent le mécénat ou le sponsoring pour financer des projets de développement de grande envergure. S'il a été beaucoup question du Maroc lors de ce 9<sup>ème</sup> colloque, l'Hexagone n'a pas suscité moins d'intérêt. En effet, la gestion financière des villes françaises est soumise à rude épreuve par le millefeuille

administratif. «Les collectivités locales doivent davantage prendre part à l'effort de redressement des comptes publics en France», assure Christian Martin, président de la formation inter-juridiction «Finances locales» à la Cour des comptes française. Or, le paradoxe est que les entités territoriales françaises ne cessent de voir augmenter leurs dépenses en personnel. Entre 2000 et 2012, celles-ci ont recruté plus de 200.000 agents. Outre ce diagnostic sur les finances locales, les intervenants sont attelés à faire des recommandations afin de doter les collectivités locales de plus de ressources indispensables pour le financement de projets de développement.

## Sortir de l'impasse

Les experts qui se sont succédé à la tribune sont unanimes sur la nécessité de repenser

la fiscalité locale afin d'améliorer la situation financière des collectivités locales. Il faut savoir que 70% des taxes recouvrées par les collectivités locales ont trait à l'assiette foncière (Voir entretien). D'où l'urgence de diversifier l'assiette fiscale. Lofti Missouri attire l'attention sur l'opportunité d'ouvrir l'accès des collectivités locales aux marchés des capitaux, tout en les incitant à recourir au levier de l'emprunt afin de répondre aux besoins grandissants des habitants.

Au chapitre de la rationalisation des dépenses, des recommandations ont été faites dans le but d'inciter les communes à recourir au départ volontaire d'une certaine partie de leur personnel. Selon Mohammed Kamal Daoudi, il est grand temps que les collectivités locales utilisent les nouvelles technologies afin de décongestionner les villes et dans l'optique d'améliorer la mobilité urbaine. De plus, les TIC permettent d'utiliser l'énergie de façon rationnelle, avec à la clef des économies au niveau de la facture de l'éclairage public.

En définitive, la question de la gestion financière des villes revêt une importance cruciale, dans un contexte marqué par une compétition accrue entre les métropoles du monde entier, qui s'emploient à s'attirer les faveurs des investisseurs internationaux. ■

## ENTRETIEN

# «Il est temps que les collectivités locales explorent le levier de l'emprunt»

■ Au Maroc, la fiscalité locale demeure considérablement pénalisée par l'absence de structures spécialisées et dédiées au niveau des collectivités locales. L'autre grief est relatif à l'absence de diversification des ressources des communes, qui découlent essentiellement de l'assiette foncière. Dans l'optique d'optimiser la gestion fiscale locale, deux conventions pour la mobilisation du potentiel fiscal concernant les villes de Rabat et Casablanca, ont été signées. Ce qui permet à la Trésorerie générale du Royaume (TGR) et à la Direction générale des Impôts (DGI) de prêter main forte aux collectivités locales pour l'amélioration de leur gestion fiscale. ■ Lotfi Missoum, Directeur du contrôle, de l'audit et de l'inspection à la Trésorerie générale du Royaume, dresse, à travers cet entretien, la situation de la fiscalité locale au Maroc.

**Finances News Hebdo :** Aujourd'hui, quels sont les principaux défis et les challenges majeurs de la fiscalité locale au Maroc ?

**Lotfi Missoum :** En matière de fiscalité locale, tout l'enjeu est de mettre en place de vraies structures administratives fiscales. Aujourd'hui, on relève l'absence de structures dédiées à la fiscalité au niveau des collectivités locales. A titre d'exemple, au niveau local, il n'existe pas encore de directions administratives avec des services de recouvrement organisés et bien outillés pour s'acquitter de leur mission. Cette défaillance en matière d'organisation fiscale se traduit par des émissions d'ordre de recette tardives, à la limite des délais de prescription. Parfois, il arrive même que les adresses des redevables ne soient pas bien identifiées. Ce qui rend particulièrement difficile le travail de recouvrement des ordres de recette de la part des comptables. De ce fait, on assiste à la réduction drastique des taux de recouvrement des créances communales. Ce qui, bien évidemment, impacte négativement les ressources des collectivités locales, tout en retardant considérablement leurs projets de développement.

**F.N.H. :** Lors de ce 9<sup>ème</sup> colloque, bon nombre d'intervenants ont martelé que les collectivités souffrent davantage de manque d'expertise en matière de mobilisation des ressources que de disponibilité de celles-ci. Quelle est votre opinion sur cette question ?

**L. M. :** A mon sens, comme je l'ai dit dans mon allocution, il faut un réel re-engineering de la fiscalité locale. Actuellement, les taxes confiées aux collectivités s'avèrent être mal gérées, de surcroît, elles concernent essentiellement le domaine foncier. Chiffres à l'appui, 70% des taxes recouvrées par les communes ont trait à l'assiette foncière. Au regard de cette situation, il y a lieu de diversifier les sources de financement des collectivités locales. Il ne faut plus les asseoir uniquement sur l'assiette foncière. Au niveau des collectivités locales, on constate aussi une certaine aversion au recours à l'emprunt. Or, par exemple, la France affiche



Lotfi Missoum

**Il y a lieu de diversifier les sources de financement des collectivités locales. Il ne faut plus les asseoir uniquement sur l'assiette foncière.**

un ratio de dette des collectivités locales/population estimé à 917 euros, d'après le rapport sur les collectivités territoriales en France, en 2013. Au Maroc, ce ratio se contracte à 49 dirhams. L'autre constat est que le montant global de la dette des collectivités a reculé lors des trois dernières années. L'encours est ainsi passé de 1,7 à 1,6 Md de DH. J'estime que les collectivités locales doivent explorer le levier de l'emprunt pour mobiliser davantage les ressources disponibles, indispensables pour financer leur développement.

**F.N.H. :** L'autre talon d'Achille de la fiscalité locale est la carence des communes en matière de ressources humaines qualifiées en la matière. Existe-t-il des pistes de partenariat entre la TGR, le ministère de tutelle et les collectivités locales afin de remédier à cette faiblesse ?

**L. M. :** La TGR, la DGI et un certain nombre de Wilayas ont souscrit à des conventions de mobilisation du potentiel fiscal. A ce titre, il est question que la TGR et la DGI prêtent main forte aux collectivités locales, dans l'optique de mieux organiser leur administration fiscale. Ce partenariat faciliterait, entre autres, les recensements d'impôts en cas de sous-déclaration, ce qui permet de mieux mobiliser le potentiel fiscal des différentes communes. Deux conventions ont été signées. Il s'agit de celles des villes de Rabat et de Casablanca.

**F.N.H. :** Quelle lecture faites-vous des dépenses des collectivités locales ?

**L. M. :** Tout d'abord, il est important de souligner qu'une grande réforme concernant les dépenses publiques est en cours. Celle-ci consiste à raccourcir les délais de paiement, qui devraient être de 60 jours au total, avec 45 jours pour l'ordonnement et 15 jours pour le comptable public. Cette réforme est induite par un diagnostic qui, actuellement, révèle, en moyenne, que les délais de paiement globaux tournent autour de 149 jours. Ce qui est très long et pénalisant pour les fournisseurs.

Ce dysfonctionnement montre aussi un timing de flottement non maîtrisé. C'est-à-dire entre la période où le fournisseur fait parvenir la facture et le moment où l'administration appose la date du service fait. Ce temps se révèle être particulièrement long. Aujourd'hui, il existe une réelle volonté politique de réduire les délais de paiement. Au niveau de la TGR, notamment au niveau des comptables, le délai de paiement tourne autour de 9 jours, alors que le délai réglementaire l'allonge à 15 jours. ■

Projet recueilli par M. Diaa

# Un retour à la cité : la ville et la décision financière

La période que nous traversons est très riche en discours sur l'avenir des villes et sur leur autonomie financière. Tout le monde cherche à dire sa vérité sur les moyens qu'il faut mettre en œuvre pour atteindre l'efficacité de l'action au niveau local. **PAR DRISS AL ANDALOUSSI**



Travaux du 9<sup>ème</sup> colloque de la Fondapip qui s'est tenu les 11 et 12 septembre à Rabat.

**L**es relations entre l'État et ses composantes, et notamment les villes, ne sont ni simples ni faciles à déconstruire. Depuis trois décennies, notre pays a choisi de donner aux territoires le droit de décider de leur avenir. La relation entre le centre et la périphérie n'a pas toujours évolué dans le cadre d'une rationalité d'intégration économique et politique. La ville a certes acquis une présence dans l'espace du pouvoir local, mais le pouvoir central a continué à veiller sur l'essentiel de la décision de la gestion de l'espace et des secteurs. La décentralisation n'a pas eu lieu et la décentralisation est restée sans prolongements réels. Au bout de ce tunnel, nous nous retrouvons avec un dualisme financier fait d'une relative autonomie des finances locales et d'une prédominance des transferts financiers publics du centre vers les villes et les autres composantes des collectivités territoriales. A qui la faute ? Les

réponses ne peuvent être qu'indirectes et méthodologiquement enveloppées dans des discours mesurés. C'est pour répondre à ces questions que le 9<sup>ème</sup> colloque de la Fondapip s'est tenu à Rabat les 11 et 12 septembre au siège de la TCR.

## Y a-t-il volonté d'autonomiser les villes financièrement ?

La gestion des ressources financières des villes est devenue une problématique que beaucoup de politologues et même de décideurs politiques mettent au centre de leurs programmes et analyses. Revenir vers l'entité de base pour mieux appréhender l'ensemble territorial est au centre de toutes les politiques publiques à travers le monde. Centraliser à outrance, n'a pas nécessairement renforcé les appartenances aux États-Nations. Le périphérique a malheureusement récolté

les erreurs des technocrates de la capitale nationale. Revenir vers plus de proximité est le remède le plus indiqué pour créer la richesse et l'emploi. L'éloignement du décideur de la réalité économique et politique a dénué les teneurs de discours unionistes et les véhicules idéologiques des porteurs du bonheur, jusqu'aux coins les plus reculés du pays. Repenser les liens et les procédures était et reste l'acte le plus adéquat pour définir une nouvelle vision sur le développement des territoires et sur toutes les possibilités de renforcement des structures ératiques. Lorsque la valeur ajoutée est créée, grâce à l'effort national, dans une infime partie du territoire national, l'État central devient politiquement et économiquement fragile. Les tendances sécessionnistes se renforcent arguant la création de la richesse comme levier d'autonomie et légitime motif de casser avec le reste de la communauté. Les exemples sont nombreux de par les cinq continents et la concurrence fiscale et économique entre les composantes d'une même entité nationale s'est inscrite dans une logique acceptée et même encouragée par les multinationales.

## Le colloque de la Fondapip et l'aventure de la problématique

La Fondapip (Fondation internationale des finances publiques) s'est aventurée en faisant du thème de son 9<sup>ème</sup> colloque un sujet de débat entre économistes, politologues et faiseurs de décisions au niveau national et local au Maroc et en France. Soulver les questions relatives au financement de la ville, de la région



et même des villages n'est point une question simple. Autour de l'impôt et du budget local se confrontent des acteurs, des cultures et une certaine rationalité «bureaucratique» qui veut mieux faire et mieux organiser les choses publiques de la cité. Il n'est pas toujours autorisé de pénétrer le «Harem financier des notables locaux». Les organes de contrôle et même la Cour des comptes constatent, prennent certaines décisions, mais n'arrivent jamais à transformer la réalité territoriale. La rationalité institutionnelle moderne est bonne pour résoudre certains problèmes de procédure, mais agir dans le sens du changement social a d'abord besoin d'une capacité à accepter le changement par ceux qui maîtrisent les réseaux sur le terrain et qui ont la capacité de les mobiliser dans le bon sens.

### **Boussaïd : l'avenir est pour les pouvoirs locaux dans une logique inclusive**

Le 9<sup>ème</sup> Colloque international des finances publiques, organisé par le ministère de l'Economie et des Finances et l'association pour la Fondaif avec le soutien de la revue française des finances publiques, a choisi cette année un thème qui porte en lui-même les germes de la discorde et de l'incapacité devant le développement de pratiques financières publiques, loin des schémas rationnels de l'efficacité et surtout de la transparence et de la reddition des comptes. Invité à inaugurer la réflexion sur cette problématique sans cesse changeante et pesante sur le plan politique, Mohamed Boussaïd, ministre de l'Economie et des Finances, a raisonnablement mis l'accent sur les réalités démographiques et sur la répartition spatiale des citoyens, telle qu'elle ressort du dernier RGPH. Trois marocains sur cinq sont des citadins et 75 % de notre PIB est produit à l'intérieur du tissu urbain. Cette évolution de la donne urbaine n'a pas généré une création suffisante des emplois. Les villes ont subi l'exode rural sans pouvoir répondre d'une manière efficace aux attentes de citoyens ayant choisi d'intégrer le périmètre urbain. De nouvelles responsabilités se sont ainsi imposées aux villes sans qu'elles ne soient disposées à assumer leurs nouvelles destinées. Cette situation n'est

pas porteuse que de contraintes, elle est aussi source de création et de recherche de nouveaux leviers pour réviser et renforcer le modèle de la gouvernance financière des villes. Les subventions de l'Etat doivent céder la place à une meilleure maîtrise au niveau de la collecte de l'impôt local et partant, d'une meilleure autonomie financière. Continuer à transférer de l'Etat vers les collectivités territoriales ne peut qu'enfoncer ces dernières dans la précarité des équilibres financiers. Les pouvoirs locaux doivent conquérir ou reconquérir le domaine fiscal. Cette orientation a, bien sûr, besoin de capacités de gestion adéquates et d'une possible capacité à absorber efficacement les investissements au niveau local.

Mohamed Boussaïd a insisté sur la nécessité d'investir les pistes de l'innovation en matière de financement en prospectant les fenêtres ouvertes par les bailleurs de fonds internationaux, en optant pour les schémas ouverts par les PPP et en développant les SDL (sociétés de développement local). Le développement des territoires ne peut réussir sans son inscription dans une logique inclusive tenant compte des contraintes liées à l'exode rural et à la précarité qui sévit dans plusieurs quartiers périphériques des villes. Réformer la gestion financière des villes sans prise en charge de contraintes sus-citées, ne serait qu'illusion. Le pays a besoin d'acteurs citoyens engagés et d'opérateurs disposés à créer emplois et richesses.

### **La première sortie publique du nouvel Ambassadeur de France**

La présence de Jean-François Girault, Ambassadeur de France à Rabat, à côté du ministre de l'Economie et des Finances était observée avec un grand intérêt par les observateurs. Comme tous les diplomates dont la parole est empreinte de sagesse protocolaire et bien sûr diplomatique, le nouvel Ambassadeur a tenu à ne point donner à sa première sortie au Maroc une dimension trop longue. Tout en saluant le colloque et le lien qu'il tisse entre concepteurs et chercheurs et entre la doctrine et l'action, l'Ambassadeur a fait référence à la vitalité démocratique que vit le pays et à la

bienveillance dont bénéficie tout nouvel Ambassadeur de France. Sans vouloir aller dans le sens d'une intervention académique, Jean-François Girault a préféré échanger avec l'assistance trois questions relatives à la soutenabilité des finances publiques locales en période de crise, au choix du développement durable par les communautés locales et des mécanismes de financement qui lui sont rattachés et notamment, les PPP et à la pression citoyenne sur le contenu de la décision financière et économique. Le Maroc comme la France, sont en face de défis de la relation avec les citoyens. Ceux-ci veulent et exigent une présence dans les processus de prise de décision et notamment, dans le domaine de la gestion financière publique. La gestion financière publique est invitée à investir des pistes innovantes pour s'adapter aux mutations de la sphère publique.

### **La ville est encore dans une situation de dépendance financière**

Noureddine Bensouda, Trésorier général du Royaume et organisateur du colloque avec la Fondaif, a précisé que le futur de l'humanité se fera dans les villes qui vont accueillir en 2050 environ 70% de la population mondiale. Le Maroc, dont la population urbaine ne dépassait pas 29% en 1960, est actuellement dans une structure démographique où les villes représentent 60,3% des habitants selon le dernier recensement (RGPH 2014). La relation financière entre l'Etat et les villes est appelée à connaître des mutations qui doivent aller vers plus de création de richesses au niveau local et vers une lutte pour atténuer les discriminations au niveau de l'accès aux services publics, au logement et à l'emploi. La ville doit s'inscrire dans une vision de consolidation de ses finances et de moins de dépendance à l'égard du centre. C'est d'un bon chef d'orchestre qu'ont besoin ces entités locales, selon le Trésorier général du Royaume. La structure actuelle des dépenses et de recettes des entités locales au Maroc est faible et dépend beaucoup des organes centraux, tant au niveau de la gestion des recettes que de la couverture de la dépense publique locale. ■

R

## Les villes face au problème de financement



**A**u lendemain des élections communales et régionales du 4 septembre dernier, le problème de financement des villes est plus que jamais d'actualité. C'est en voulant participer au débat national sur ce thème que la Trésorerie générale du Royaume, dirigée par Noureddine Bensouda, a organisé le week-end des 12/13 septembre 2015, un colloque qui a pour thème «Gouvernance financière des villes au Maroc». Cette manifestation a vu la participation d'éminentes personnalités, notamment les ministres Mohamed Boussaïd, Nabil Benabdallah et Mohamed El Ouafa en plus de Nizar Baraka, président du Conseil économique et social. Les divers intervenants ont mis en exergue la dialectique qui unit la gouvernance financière des villes au nouveau cadre communal et régional. Et ce pour deux bonnes raisons au moins. La première raison est que les villes exercent une forte attraction sur les entreprises, auxquelles elles procurent des avantages compétitifs indéniables. Elles produisent ainsi plus de 75% du PIB national et concentrent environ 70% des investissements effectués sur l'ensemble du territoire national. La seconde raison derrière la montée en puissance de la question urbaine et de son financement réside dans l'impulsion donnée par la nouvelle Constitution de 2011 au processus de décentralisation et de régionalisation avancée ■

## Mohamed Boussaid, ministre de l'Economie et des Finances Un mouvement continu et irréversible !

«**T**out le monde sait que notre pays, à l'instar de tous les autres sur la planète, va vers une urbanisation rapide. Le dernier recensement a montré que plus de 60,3% des citoyens habitent aujourd'hui dans les villes. Ce sont des citadins, comparés aux 29% qui existaient dans les années 60. Il s'agit là d'un mouvement continu et irréversible, parce que de notre temps, les villes exercent une certaine attractivité sur le monde rural. Il y a certes un réel exode



A. ACHOUR

qui pose la problématique de la préparation de nos villes et de leur planification

pour absorber cette pression démographique. D'où la thématique de ce colloque sur la gouvernance financière des villes au Maroc et en France.

Le problème est assez vague, mais je pense qu'il existe des pistes de réflexion pour accompagner le développement des villes, à travers notamment l'amélioration des recettes propres, pour le recouvrement des recettes fiscales locales et également à travers la réflexion sur le financement alternatif, notamment le partenariat public-privé». ■



A. ACHOUR

# Noureddine Bensouda

## *Au-delà de l'argent, il y a des clés de réussite !*

**Pourquoi ce Colloque aujourd'hui et le choix d'une thématique sur «La gouvernance financière des villes au Maroc et en France»?**

Cette 9ème édition du Colloque international des finances publiques a pour but de traiter un sujet d'actualité, celui de la gouvernance financière des villes. Comme vous le savez, les finances de l'Etat sont liées aux finances locales.

**Quels moyens avec cette volonté politique de régionalisation?**

Avec cette volonté politique de régionalisation, de décentralisation, il faut mettre les moyens en face pour assurer un service public de qualité que les citoyens attendent et auquel ils aspirent. Il y a la partie Ressources et la partie Dépenses et il faut les analyser.

**Comment ?**

Pour les analyser, il faut savoir de quoi nous disposons au niveau d'une ville et expliquer alors à tout le monde que finalement, à ce niveau, il n'y a pas uniquement les ressources propres, c'est-à-dire les objets locaux qui ne sont pas si importants, mais

qu'il y a également l'apport de l'Etat - indirect- ou celui des opérateurs, notamment les entreprises publiques. Il y a aussi l'apport fondamental du service privé et de la société civile.

**Oui, mais que permet l'analyse globale?**

Elle permet de savoir de quoi nous disposons et qui fait quoi. L'objectif, c'est d'abord d'analyser le travail des uns et des autres et de coordonner entre les différents acteurs, notamment sur le plan financier. C'est pour cela que l'approche consolidée dont on a parlé est une consolidation budgétaire qui permet de savoir quelles sont les ressources consolidées, d'un côté et quelles sont les dépenses consolidées, de l'autre. Et puis, elle permet d'organiser le travail des uns et des autres pour éviter toute superposition en termes d'actions publiques, notamment pour les dépenses

**La phrase**

**Avec cette volonté de décentralisation, il faut assurer un service public de qualité**

d'infrastructure, par exemple.

**Si une infrastructure est prise en charge par une commune, qu'est-ce qui se passe?**

Quand il y a, en même temps, intervention au niveau de l'Etat ou d'un établissement ou entreprise publique, ça va être une autre infrastructure. Mais il y a une coordination temporaire. Il faut que ça soit une mise en œuvre au même moment, pour qu'il n'y ait pas contradiction. J'allais dire sur le plan de la temporalité. Sinon, l'un va construire et l'autre va casser pour passer.

Nous avons ces exemples édifiants dans nos villes où nous avons déjà vu, par exemple, de la voirie qui passe et, juste après, quelqu'un d'autre qui débarque pour creuser et passer un câble électrique ou de connexion internet.

**Que faut-il faire?**

Il faut organiser. Tout ce travail exige de la programmation. C'est pour cela qu'il y a une sorte d'orchestration. Et c'est pour cela que nous sommes sur la voie de l'amélioration de la gestion des villes. Tous les politiques, les responsables aussi au niveau local, sont très conscients de ces situations. C'est ce qu'a dit d'ailleurs le wali de la région du Grand Casablanca, M. Khalid Safir. Il a même parlé du marketing de la ville, parce que nous sommes en compétition.

**Qu'elle est alors l'idée qui se dégage?**

C'est qu'il ne faut pas tomber dans la compétition tout court entre les différentes métropoles... La question qui se pose aujourd'hui sur le plan des finances locales est: faut-il y aller par les incitations, notamment celles fiscales ou budgétaires? Là, il y a un travail à assurer afin que toute l'action au niveau local soit une action qui capitalise sur les expériences antérieures au niveau de l'Etat, notamment en ce qui concerne l'incitation.

**Y a-t-il un modèle bien défini dans le domaine de la gouvernance financière des villes?**

Vous savez, les modèles sont évolutifs. La manière la plus intelligente à mon sens est d'agir et de s'adapter à son environnement. Si certains instruments et outils ont fait leurs preuves dans d'autres pays, par rapport à la culture, à l'histoire, à la civilisation de ces pays, il se pourrait que ces modèles ne soient pas adaptés.

**N'existerait-il pas quelque part une sorte de croisement?**

Je dirais qu'il y a, à mon sens, un tronc commun qui puise sa quintessence du management dans le privé. Ce dernier l'a essayé. La consolidation, par exemple, est un outil qui a déjà été utilisé et mis à l'épreuve au niveau du privé. Vous savez, si vous disposez d'une ressource humaine bien formée et de qualité, vous pourrez répondre convenablement à la demande des

citoyens.

**Le problème des finances des collectivités territoriales est-il un problème de moyens, de gestion ou les deux à la fois?**

Je crois que c'est une question d'organisation, de pilotage aussi au niveau local. Les responsables au niveau local en sont d'ailleurs conscients. Ils ont mis en place des administrations locales. Donc, il y a une question d'abord de moyens, de qualification des ressources et de coopération. Et j'insiste sur ce dernier volet du fait que c'est de la vie en société qu'il s'agit. Plus on coopère, plus on avance. Plus on est en conflit, plus il y a des disparités, des contradictions et des frictions qui retardent l'action. Et on n'assure pas les services demandés par les citoyens.

**Vous avez évoqué la notion d'innovation. Qu'entendez-vous par là?**

Une ville qui n'innove pas et qui n'est pas dans une relation de proximité par rapport à la demande sociale peut se scléroser et être en déphasage par rapport aux besoins de la ville et des citoyens. Il ne faut donc pas répondre à une demande sociale tout en étant à côté de cette demande, parce qu'alors vous ne construisez pas une ville et vous ne la développez pas par rapport aux attentes et aspirations du citoyen.

**Qu'exige une bonne gouvernance financière? Vous avez cité sept actions...**

Les sept actions dont j'ai parlé, c'est: d'abord mobiliser les potentiels fiscaux. Ensuite essayer d'organiser la dépense. Et insister sur la coordination. Il faut aussi avoir beaucoup d'humilité, fondamentale dans le comportement humain, parce que s'il y a humilité. →

itique de régionalisation, de  
it mettre les moyens en face pour assurer  
ualité...



→ il y a forcément coopération. Il y a aussi la question de la capitalisation par rapport à l'expérience au niveau de l'Etat. M. Lotfi Missoum (Directeur de contrôle de l'Audit et de l'Inspection à la Trésorerie générale du Royaume) a rappelé dans son exposé et détaillé la question: «Faut-il faire supporter la dépense par le contribuable ou par l'usager?» Notamment en ce qui concerne l'eau et l'électricité... Donc, l'idée, c'est d'aller vers quelque chose de classique en matière économique. C'est la vérité des prix, pour ne pas tomber dans des questions de compensation qui ont été traitées de manière assez claire par le gouvernement actuel qui a diminué la charge de la compensation en essayant d'indexer les prix à la pompe par rapport au prix international, avec ses variations.

#### **Et pour avoir des finances locales saines?**

C'est un peu cette idée de capitalisation sur l'expérience au niveau de l'Etat qu'il va peut-être falloir développer au niveau des villes, afin d'avoir des finances

locales saines et ne pas tomber dans les travers qu'ont connus certaines collectivités dans d'autres pays où il y a eu un endettement de ces collectivités qui dépassent leurs capacités de remboursement de leurs dettes.

#### **Comment alors réussir une bonne gouvernance financière de la ville?**

Une politique des villes ne vaut que par les résultats qu'elle apporte aux citoyens par des réalisations. Aujourd'hui, on peut saluer les évolutions importantes que connaissent certaines de nos villes, Casablanca et Rabat, par exemple, qui évoluent et dont l'évolution a une incidence sur le développement de l'ensemble du pays.

**Comment expliquez-vous qu'au Maroc, l'essentiel des dépenses effectuées au niveau des villes, notamment en matière d'infrastructure, d'éducation, de santé, d'habitat, sont à la charge de l'Etat?**

C'est tout à fait normal, parce que nous sommes en train de vivre une évolution. Nous sommes en train depuis longtemps de mettre en place la décentralisation et, aujourd'hui, la régionalisation avancée. Donc, une construction est en train de se faire et, du coup, il y a cette volonté de transfert. D'ailleurs, le législateur a décidé dernièrement d'augmenter les transferts aux collectivités territoriales en passant de 1 à 5% de manière progressive.

#### **Quelle coopération avec la France?**

La coopération avec la France est historique. Nous avons toujours eu un travail de partenariat assez fort, avec aussi la Fondation Internationale des Finances publiques (FONDAFIP) dans le sens d'échanges et de partage d'informations et d'expérience; justement, pour capitaliser l'expérience. Parfois aussi, la France et nos partenaires profitent de l'expérience marocaine■

**Interview réalisée par Mohammed Nafaa**

## **ECONOMAP**

1 Septembre 2015

### Finances

#### *9-ème colloque international sur les finances publiques, les 11 et 12 septembre à Rabat*

*Le ministère de l'économie et des finances organise, les 11 et 12 septembre prochain à Rabat, la neuvième édition du colloque international sur les finances publiques sous le thème "La gouvernance financière des villes au Maroc et en France".*

*Initié en partenariat avec l'association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP), le colloque se décline en trois panels, à savoir "Enjeux et défis majeurs des villes : regards croisés", "Quelle gestion financière des villes ?" et "Quel modèle de financement pour le développement des villes", indique lundi un communiqué du ministère.*

*Ce colloque sera marqué par la participation notamment du ministre de l'Economie et des Finances, Mohamed Boussaid, des cadres du ministère, des experts et universitaires français.*

*"FONDAFIP" est une institution indépendante qui a pour objectif de soutenir et de développer la recherche en finances publiques en France et à l'étranger, de favoriser les échanges universitaires, praticiens et décideurs politiques et d'établir un contact direct entre les milieux professionnels et scientifiques.*

3 Septembre 2015

**Le Ministère de l'Economie et des Finances, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP), organise, les 11 et 12 Septembre 2015 au siège de la TGR à Rabat, la 9ème édition du Colloque international sur les finances publiques sous le thème : "La gouvernance financière des villes au Maroc et en France"**



## La gouvernance financière des villes au centre d'un colloque exceptionnel à Rabat



Le ministère de l'Économie et des Finances, en collaboration avec la FONDAFIP – Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques- et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques, organise au siège de la TGR à Rabat, les 11 et 12 Septembre 2015, la 9<sup>ème</sup> édition du colloque international des Finances Publiques sous le thème : « **La gouvernance financière des villes du Maroc et en France** ».

Ce colloque prendra la forme de trois principaux panels, à savoir les enjeux et défis majeurs des villes, leur gestion financière, ainsi que le modèle de financement nécessaire à leur développement.

Le programme du colloque, étalé sur deux jours, sera très riche par son contenu et verra la présence de personnalités marocaines et étrangères de grand calibre.

Le 11 Septembre 2015, premier jour du colloque, sera animé par Mohammed Boussaïd, ministre marocain de l'Économie et des Finances, Charles Fries, Ambassadeur de France au Maroc, Michel Bouvier, professeur à l'université Paris1 Panthéon-Sorbone et président de la FONDAFIP, ainsi que Noureddine BENSOUA, Trésorier Général du Royaume.

Le premier panel, « Les enjeux et défis majeurs des villes : regards croisés », sera mené par Noureddine BENSOUA, Michel Bouvier et Chakib Benmoussa, ambassadeur de Sa Majesté le Roi en France.

« Quelle gestion financière des villes ? » sera l'objet du deuxième jour du colloque, qui sera présidé par M. Thami Ghorfi, membre du Conseil Economique, Social et Environnemental, et président de l'ESCA, Ecole de Management.

M.Khalid Safir, Wali et Gouverneur de la région du grand Casablanca, et M. Dominique Frentz, sous-directeur du budget de la ville de Paris, discuteront de la gestion financière des deux métropoles.

M. Lotfi Missoum, directeur du contrôle de l'audit et de l'inspection à la Trésorerie Générale du Royaume, ainsi que Guillaume Tinlot, chef du bureau de la synthèse budgétaire à Paris, traiteront respectivement de la gouvernance des villes et des budgets participatifs.

Le volet central de la deuxième journée sera la gestion financière des villes, qui sera débattu par M. Christian Martin, président de la formation inter-juridiction de la Cour des Comptes, M. Mohammed Kamal Daoudi, président de la quatrième chambre de la Cour des Comptes, M. Vincent Marauric, directeur général adjoint des finances publiques, et Mme Zineb Eladaoui, Wali de la région Gharb-Cherarda-Bni Hsen et Gouverneur de Kenitra.

Le 3<sup>ème</sup> et dernier panel, à savoir « le modèle de financement à adopter pour le développement des villes » sera assuré en premier lieu par M. Mohamed Cherkaoui, professeur universitaire, qui abordera principalement les besoins de la ville de demain, M. Philippe Laurent, secrétaire général de l'Association des maires de France, et M. Abdellatif Benchrifa débattront de la stratégie de financement des villes.

Quant aux enjeux de la commande publique, la question qui sera traitée par M. Laure-Alice Bouvier.

Pour leur part, MM. Ahmed Rahhou et Bernard Hagelsteen s'intéresseront à l'analyse des expériences marocaine et française en matière de gestion déléguée et de partenariats.

Et enfin, le modèle des solidarités financières et le financement du développement urbain seront deux questions dirigées par MM. Serge Morvan et Mohamed Berrada.

**LNT**

## **IMPORTANT COLLOQUE A RABAT SUR LA GOUVERNANCE FINANCIERE DES VILLES**



**Le Ministre de l'Economie et des Finances, Mohammed Boussaid, présidera le 11 Septembre à Rabat les travaux du 9ème colloque international sur les finances publiques.**

Sous le thème "La gouvernance financière des villes au Maroc et en France", le 9ème colloque international sur les finances publiques ouvrira ses travaux le 11 Septembre à Rabat. Ce colloque de deux jours, auquel participeront de nombreux experts en finances publiques du Maroc et d'Europe, est organisé par le ministère de l'Economie et des Finances, en partenariat avec la Fondation internationale des finances publiques (Fondafip); un organisme français indépendant ayant pour objectif de soutenir et de développer la recherche en finances publiques en France et à l'étranger.

Cette rencontre se tiendra en collaboration également avec la Trésorerie générale du Royaume (TGR) sous la forme de trois panels, à savoir: "Enjeux et défis majeurs des villes : regards croisés", "Quelle gestion financière des villes ?" et "Quel mode de financement pour le développement ?". Outre Mohamed Boussaid, la rencontre verra la participation de Michel Bouvier, professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne et président de Fondafip, et Nouredine BENSOUDA, Trésorier général du Royaume.

D'autres thèmes seront débattus à cette occasion dont "La gestion financière d'une métropole: cas de Casablanca et du Grand Paris", axe qui sera développé par Dominique Frents, sous-directeur du budget à la Ville de Paris.



11 Septembre 2015

## **Le développement de l'autonomie financière des villes, un levier central pour le processus de décentralisation (M.Boussaid)**

Le développement de l'autonomie financière des villes constitue un levier central pour le processus de décentralisation et de régionalisation avancée, a relevé, vendredi à Rabat, le ministre de l'Economie et des Finances, Mohammed Boussaid.

"Les nouveaux gestionnaires des villes sont appelés, en coordination avec les administrations concernées, à réfléchir à une stratégie opérationnelle de conquête et reconquête fiscale, pour mobiliser les moyens financiers qui leur permettent de remplir convenablement leur missions", a indiqué M.Boussaid, lors de son intervention au 9ème colloque International des Finances Publiques sous le thème "La gouvernance financière des villes au Maroc et en France".

Toutefois, le ministre a noté que le problème du financement des villes n'est pas uniquement une question de moyens mais qu'il est également, une affaire de capacités de gestion et de réalisation.

Parallèlement aux efforts à fournir pour augmenter la productivité de la fiscalité locale, les villes doivent commencer à adopter de nouveaux outils de financement innovants, comme ceux qui sont prévus dans le cadre des Partenariats Public-Privé, a estimé M.Boussaid, ajoutant que le financement auprès des bailleurs de fonds internationaux ou sur les marchés financiers, est également une voie d'innovation financière que les grandes villes notamment, devaient commencer à explorer.

Il a fait savoir qu'une bonne gouvernance des aires urbaines ne saurait s'affranchir d'une logique inclusive vis à vis du reste du territoire.

"Les villes doivent développer une coopération et des interactions fécondes avec leur environnement périurbain et rural, pour contribuer à enrayer la précarité et dans la perspective de stabiliser les populations qui peuvent être tentées par l'exode vers les centres urbains", a précisé M. Boussaid.

De son côté, le trésorier général du Royaume, Nouredine BENSOUA, a déploré la dépendance de la gouvernance financière des villes de la situation des finances de l'Etat, compte tenu des transferts financiers.

"Dès lors, la gouvernance financière des villes impose une coordination entre différents acteurs qui doivent prendre en considération les objectifs, les réalisations et les contraintes de chacun d'eux", a noté M.BENSOUA.

Durant l'année 2014, les recettes des collectivités territoriales n'ont représenté que 13,6 pc des recettes globales de l'Etat et des collectivités territoriales, tandis que leurs dépenses se sont limitées à 10,5 pc des dépenses totales.

Ainsi, pour M. BENSOUDA une bonne gouvernance financière des villes exige la mise en place d'une stratégie globale et cohérente, fondée notamment sur le renforcement de la mobilisation des recettes propres des communes urbaines, une meilleure coordination entre les acteurs avec plus de cohérence dans la mise en œuvre des politiques publiques urbaines et une participation plus active du privé dans le financement et la production de la ville.

Il s'agit également de la recherche de la performance dans les stratégies de développement urbain, du renforcement des capacités de management des gestionnaires de la ville et de l'adéquation du temps du politique déterminé par l'impératif d'accès à des biens et services publics de qualité, a-t-il estimé.

Pour sa part, l'ambassadeur de la France au Maroc, Jean-François Girault, a indiqué que les collectivités locales doivent s'adapter au manque de ressources financières, tout en répondant aux besoins des citoyens qui veulent une ville à leur image.

De son côté, le président de la Fondation Internationale des Finances Publiques (Fondafip), Michel Bouvier, a estimé que l'environnement financier public pourrait faire naître et s'accroître des menaces inédites sur la qualité des villes, notant que "sans moyens financiers le développement urbain fait pâle figure".

Au programme de ce colloque organisé par le ministère de l'Economie et des Finances et l'Association pour la Fondafip, des tables rondes sur la gestion financière des villes et le modèle de financement pour le développement des villes.

**Malika Mojahid**

## Mohamed Boussaid veut assainir la fiscalité locale



**Mohamed Boussaid, Ministre de l'Economie et des finances.**

L'argentier du royaume appelle les nouveaux gestionnaires des villes à réfléchir, en coordination avec les administrations concernées, à une stratégie opérationnelle de mobilisation des moyens financiers à même de leur permettre de remplir leur mission.

Le ministre de l'Economie et des Finances, Mohamed Boussaid, a plaidé, vendredi à Rabat, pour l'octroi de l'autonomie financière aux villes, regrettant, par la même occasion, l'exploitation timide de «l'immense potentiel fiscal des cités».

Dans l'allocution qu'il a prononcée devant les participants au colloque international des finances publiques, l'argentier du royaume a précisé que «le développement de l'autonomie financière des villes constitue un levier central pour le processus de décentralisation et de régionalisation avancée», mais que le problème du financement de celles-ci ne tient pas uniquement à une question de moyens, puisqu'il est aussi «affaire de capacités de gestion et de réalisation ».

«Il est inconcevable que les évolutions engendrées par l'urbanisation rapide et la croissance économique ne se traduisent pas au niveau des recettes fiscales», a-t-il également déclaré en rappelant qu' «en 2012, par exemple, les ressources des collectivités locales en milieu urbain ont à peine atteint 52% alors que les transferts de l'Etat ont dépassé les 38% ».

Mohamed Boussaid a, par ailleurs, invité les nouveaux gestionnaires des villes à «réfléchir, en coordination avec les administrations concernées, à une stratégie opérationnelle de conquête et reconquête fiscale, pour mobiliser les moyens financiers qui leur permettent de remplir convenablement leurs missions»

Parallèlement aux efforts à fournir pour augmenter la productivité de la fiscalité locale, les villes, a-t-il ajouté, doivent commencer à adopter de nouveaux outils de financement, tels que «le financement auprès des bailleurs de fonds internationaux ou sur les marchés financiers», ainsi que «les partenariats public-privé ».

14 Septembre 2015

**Le développement de l'autonomie financière des villes constitue un levier central pour le processus de décentralisation et de régionalisation avancée, a relevé, vendredi à Rabat, le ministre de l'Economie et des Finances, Mohammed Boussaid, lors de son intervention au 9ème colloque International des Finances Publiques sous le thème "La gouvernance financière des villes au Maroc et en France".**



## **Financement des villes : Boussaïd préconise une stratégie de reconquête fiscale**



**Vendredi et samedi dernier, la Trésorerie générale du Royaume, à Rabat, a abrité la neuvième édition d'un colloque qui, désormais, figure au plus haut niveau des grands rendez-vous annuels de la réflexion et de l'analyse dans le champ de la gestion publique. Il s'agissait, en effet, du Colloque international des Finances publiques, organisé conjointement par le Ministère des Finances et plus précisément la TGR, que dirige M. Nouredine BENSOUDA, l'Association pour la Fondation internationale de finances publiques, FONDAFIP des professeurs Michel Bouvier et Marie-Christine Esclassan, avec le soutien de la Revue française de Finances publiques.**

### **Une nouvelle dialectique**

Cette manifestation a vu la participation d'éminentes personnalités, notamment M. Mohamed Boussaïd, ministre de l'Économie et des Finances, M. Nabil Benabdellah, ministre de l'Habitat et de la Politique de la Ville, M. Mohamed El Ouafa, ministre délégué, en charge des affaires générales et de la gouvernance, M. Nizar Baraka, président du CESE, M. Nouredine BENSOUDA, bien évidemment, hôte du colloque, mais également M. Jean-François Giraud, nouvellement nommé Ambassadeur de France à Rabat et dont c'était la première sortie publique dans notre pays, M. Fathallah Oualalou et de nombreuses autres personnalités, .

Il n'est pas anodin, très certainement, que ce colloque, dédié à la « Gouvernance financière des Villes, au Maroc et en France » intervienne au lendemain des élections communales et

régionales du 4 Septembre dernier car cette thématique, bien évidemment, interpelle désormais aussi bien les nouveaux élus que les représentants de l'Administration, du fait notamment des nouvelles dispositions de la Constitution du 1<sup>er</sup> juillet 2011 qui trouvent, ainsi, leur premier champ d'application.

M. Mohamed Boussaïd, ministre de l'Économie et des Finances ne s'y est d'ailleurs pas trompé, lui qui a choisi, dans son allocution d'ouverture, de mettre en exergue la dialectique qui unit la gouvernance financière des villes au nouveau cadre communal et régional. Et ce pour deux bonnes raisons au moins.

La première raison est liée au poids considérable que les villes ont pris aux niveaux démographique, économique et social. En effet, le recensement général de la population et de l'habitat de 2014, a montré que 20,4 millions de Marocains résident en milieu urbain, ce qui représente un taux d'urbanisation de 60.3 % contre 55,1 % il y a dix ans. Sur 5 Marocains, 3 sont des citoyens aujourd'hui.

Le ministre des Finances, non sans raison, remarque que les villes exercent une forte attraction sur la population du Royaume, mais également sur les entreprises auxquelles elles procurent des avantages compétitifs indéniables. Elles produisent ainsi plus de 75 % du PIB national et concentrent environ 70 % des investissements effectués sur l'ensemble du territoire national.

Selon M. Boussaïd, la seconde raison derrière la montée en puissance de la question urbaine (et de son financement) est bien sûr l'impulsion donnée par la nouvelle Constitution de 2011 au processus de décentralisation et de régionalisation avancée. Ce texte a effectivement consacré les jalons d'une décentralisation qui confère aux élus locaux, les moyens et les instruments devant permettre de faire évoluer significativement la gestion des agglomérations urbaines. Et, dans son prolongement, la réforme territoriale de 2015 a procédé au renforcement des ressources financières et à une extension sensible des compétences des collectivités territoriales en matière d'urbanisme, de développement local et de gestion des affaires de la cité.

Pour le ministre de l'Économie et des Finances donc, tous ces réaménagements institutionnels dénotent de la volonté d'améliorer et de rationaliser la gouvernance territoriale, dans ses dimensions administrative, économique et financière.

### **Un impératif, la refonte du modèle de gouvernance**

Mais, au vu de ces nouveautés institutionnelles et constitutionnelles, il est impératif, selon M. Boussaïd, de revoir complètement le modèle de gouvernance financière de nos villes pour en faire de véritables pôles de production et des espaces de solidarité.

Cette refonte du mode de gouvernance passe d'abord par le développement de l'autonomie financière des villes et des efforts conséquents devront être fournis par les communes urbaines pour développer leurs propres sources de revenus. Et, mettant sa « casquette » de patron des services de collecte des impôts et taxes, le ministre Boussaïd a jugé, à juste titre d'ailleurs, qu'il n'était pas concevable que les évolutions engendrées par l'urbanisation rapide et la croissance économique ne se traduisent toujours pas au niveau des recettes fiscales locales. Voilà pourquoi il préconise une stratégie opérationnelle de conquête et reconquête fiscale, pour mobiliser les moyens financiers qui leur permettent de remplir convenablement leurs missions

Cependant, le problème du financement des villes n'est pas uniquement une question de moyens mais également une affaire de capacités de gestion et de réalisation. Voilà pourquoi le rapprochement entre les systèmes de gestion financière publique et privée, doit forcément amener les élus locaux à appliquer en les adaptant à leurs contraintes, des méthodes

innovantes de gestion financière, qui ont fait leur preuve dans le secteur privé. De plus, les villes doivent commencer à adopter de nouveaux outils de financement innovants, comme ceux qui sont prévus dans le cadre des Partenariats Public-Privé.

En outre, le financement auprès des bailleurs de fonds internationaux (ou sur les marchés financiers), est également une voie d'innovation financière que les grandes villes devraient commencer à explorer. La ville de Casablanca négocie actuellement un prêt avec la Banque mondiale pour financer son plan de développement stratégique 2015- 2020.

Enfin, M. Mohamed Boussaïd note qu'une bonne gouvernance des aires urbaines ne saurait s'affranchir d'une logique inclusive vis à vis du reste du territoire. Et le gouvernement, sous l'impulsion royale, s'est engagé à établir un plan d'action intégré fondé sur le partenariat entre les différents départements ministériels et les institutions concernées, en vue de trouver les moyens de financement d'environ 20.800 projets dédiés à 12 millions de citoyens dans plus de 24 000 douars, avec un budget de 50 milliards de dirhams.

La gouvernance de l'après 4 Septembre 2015 ne se fera donc pas sans la prise en compte des nouvelles conditions et modalités de gestion des finances publiques dans des villes qui, désormais, constituent le cadre de vie quotidien de la majorité des citoyens marocains. Le ministre Boussaïd en est aussi conscient et persuadé. Puisse-t-il être entendu et suivi !

**Afifa Dassouli**

## **Des ressources propres, une nécessité pour une gouvernance performante des villes**



### **Une analyse de M. Nouredine BENSOUA, Trésorier Général du Royaume**

**M. Nouredine BENSOUA, Trésorier général du Royaume est, comme chacun sait, un éminent spécialiste des finances publiques, dans toutes leurs vastes dimensions.**

**Ses compétences et connaissances tiennent tout à la fois de la très riche expérience qu'il a pu acquérir d'abord à la Direction générale des Impôts, ensuite à la tête de la TGR, mais également des solides études et de la thèse de doctorat d'Etat qu'il a soutenue dans ce champ.**

**C'est donc en analyste, expert et praticien éprouvé qu'il a présenté un rapport introductif lors de la séance d'ouverture du colloque consacré à « la gouvernance financière des Villes en France et au Maroc », vendredi dernier à Rabat. En voici les principales articulations, constats et conclusions :**

Le financement de la ville est considéré comme « un élément crucial dans la problématique de la gouvernance métropolitaine. En effet, l'étalement urbain, la dispersion spatiale, la concentration des lieux d'emploi et les déplacements pendulaires des résidents d'une région posent souvent le problème du financement des services et des infrastructures ».

#### **L'exigence de la consolidation des recettes et des dépenses**

Face à l'insuffisance des moyens de financement, les gestionnaires de la ville sont souvent enclins à réduire d'autant les prestations rendues aux citoyens. Globalement, les ressources financières dont disposent les gestionnaires des villes pour satisfaire les besoins des citoyens sont constituées des ressources propres ou locales, des recettes d'emprunt, des recettes de la privatisation locale (constituée de cessions d'actifs, de contrats de partenariat public-privé ou de concessions de services publics), des concours financiers de l'Etat par le biais des différents ministères ainsi que par les établissements et entreprises publics. L'appréciation du

financement des villes à travers les seuls budgets locaux, ou uniquement par le biais des dépenses réalisées au niveau local par les ministères ou encore par les seuls établissements et entreprises publics ne peut être que partielle. Elle ne peut refléter la réalité et l'importance des ressources financières mobilisées par les différentes entités du secteur public pour garantir la disponibilité et la pérennité des services publics au niveau des villes. Seule une situation consolidée des recettes et des dépenses de la ville permet de connaître le rôle joué par chacun des principaux acteurs publics, à savoir l'Etat, les établissements et entreprises publics et les collectivités territoriales.

La consolidation, qui a d'ailleurs fait ses preuves au niveau de l'entreprise privée en tant qu'instrument de gestion renouvelée, comporte une dimension décisionnelle liée à la convergence entre les différents acteurs du secteur public intervenant au niveau de la ville. Au Maroc, l'Etat joue un rôle majeur dans la gouvernance financière des villes, en raison du soutien qu'il est tenu d'apporter à l'exécution au niveau local des politiques d'ordre national, que ce soit directement ou par le biais de ses opérateurs publics. Par contre, en France, les collectivités territoriales assurent environ 70% de l'investissement global du secteur public.

Ainsi, l'apport de l'Etat aux villes se manifeste à travers notamment :

- La régulation du jeu des acteurs et l'encadrement juridique de la gestion des villes à travers l'élaboration des lois et règlements y afférents ;
- La production des biens et services et des infrastructures au sein de la ville par les ministères et les établissements et entreprises publics, tels que les établissements scolaires et universitaires, les hôpitaux, ...;
- La prise en charge et le contrôle des secteurs et infrastructures stratégiques, tels que les réseaux électriques, les ports, les aéroports, les autoroutes et les chemins de fer qui facilitent l'accès à la ville, ...etc.

Donc, l'intervention de l'Etat par le biais des concours financiers aux communes urbaines, est de nature à assurer la cohésion de l'ensemble du territoire national via les mécanismes de péréquation et à veiller à ce que les politiques territoriales soient compatibles.

### **Pas de gouvernance sans ressources locales suffisantes.**

D'où la nécessité, pour une meilleure compréhension de la gouvernance financière des villes au Maroc, d'examiner les principales composantes des ressources locales ainsi que l'évolution des recettes de l'Etat, en tant qu'un des principaux contributeurs au financement des villes. Ce, pour conclure que la ville doit développer donc ses propres ressources. Certes, les ressources globales des collectivités territoriales ont connu une progression substantielle de 132%. Elles sont passées de 13,8 MMDH en 2002 à 31,9 MMDH en 2014. Alors que leurs dépenses ont augmenté de 189%, passant de 11 MMDH à 31,6 MMDH durant la même période. Les communes urbaines représentent une part très importante des finances locales, puisque durant l'année 2014, leurs recettes ont atteint 22,7 MMDH, soit 71% des recettes globales des collectivités territoriales et leurs dépenses ont totalisé 22,6 MMDH, soit 72% des dépenses globales.

Durant l'année 2014, les recettes des collectivités territoriales n'ont représenté que 13,6% des recettes globales de l'Etat et des collectivités territoriales, tandis que leurs dépenses se sont limitées à 10,5% des dépenses totales. L'insuffisance des finances locales résulte de la faiblesse des recettes propres des collectivités territoriales due au faible rendement de la fiscalité locale. Elle provient également de la prépondérance des dépenses de fonctionnement et de l'incapacité à réaliser la totalité du budget d'investissement.

En somme, la gouvernance financière des villes au Maroc continue à être caractérisée par une faible contribution des finances locales au développement économique et social urbain, par

une mobilisation partielle du potentiel fiscal local et surtout, par des concours financiers importants de l'Etat par le biais de ses transferts budgétaires.

Le développement urbain engendre une augmentation des besoins en investissements pour faire face aux demandes d'une population urbaine de plus en plus exigeante. Les contraintes budgétaires imposent de revoir en profondeur la gouvernance financière des villes et les modalités de mobilisation de tout leur potentiel en ressources. Il leur faut renforcer la mobilisation de recettes propres aux communes urbaines.

La gestion des affaires urbaines doit, à ce titre, s'appuyer sur les méthodes de management qui ont fait leur preuve au niveau de l'entreprise privée. La gouvernance des centres urbains doit passer d'une simple logique de gestion physique et administrative, à une gestion stratégique fondée sur une vision globale et concertée de la ville. Car nos villes ont davantage besoin aujourd'hui « de managers-stratèges, compétents et qualifiés, capables de transformer nos villes en îlots de prospérité, de savoir-faire et d'innovation ». L'un des principaux défis auxquels les collectivités territoriales en général et les villes en particulier, doivent faire face, n'est pas seulement la disponibilité des ressources, mais « les façons possibles de les mobiliser et les orienter ».

### **Comment augmenter l'autofinancement des villes ?**

La mobilisation du potentiel de recettes de la ville pourrait être notamment, soutenue par l'accroissement des recettes liées à l'impôt foncier qui, de par le monde, est le plus utilisé pour le financement de la politique d'urbanisation et d'aménagement de la ville. D'ailleurs, lors de la Conférence Résolutions Afrique, tenue à Marrakech en 2014, il a été relevé que « la fiscalité locale et la valorisation du foncier représentent deux voies privilégiées du financement des investissements urbains en Afrique ».

A titre d'illustration, aux Etats-Unis, le produit de la « property tax », assis sur la valeur vénale des biens immobiliers rapporte près de 70 % des recettes fiscales des collectivités locales. De même, l'impôt foncier représente la seule ressource fiscale locale au Royaume-Uni et en Irlande.

La mobilisation du potentiel de recettes de la ville pourrait également porter sur l'application systématique d'une tarification à l'usage pour les services publics rendus par la ville, avec pour objectif de récupérer leur coût complet, notamment en ce qui concerne l'eau, l'électricité, l'assainissement, le transport public urbain, etc. C'est à partir de ces pistes de réflexions et ces propositions que M. Noureddine BENSOUA a relevé le débat sur la gouvernance financière des villes. Un débat donc qui nécessite hauteur de vues et approche concrète, deux des qualités du Trésorier général du Royaume.

**Afifa Dassouli**

### **ENCADRÉ**

A titre d'illustration, les investissements des établissements et entreprises publics dans la réalisation des infrastructures urbaines en 2013, ont atteint 78 MMDH, dont une grande partie a profité aux villes dont :

- 17,2 MMDH sous forme d'infrastructures et de 11 MMDH dans le cadre des activités d'habitat, d'urbanisme et de développement territorial dont :
- 3,9 MMDH pour le social, la santé, l'éducation et la formation dont :

En parallèle, et indépendamment des concours financiers et des investissements directs, le soutien de l'Etat aux villes a été renforcé par la mise en œuvre, à partir de 2005, de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), dont les dépenses en 2014 ont atteint 2,9 MMDH.

L'un des programmes phares de cette initiative est « le programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain » qui vise :

- La mise à niveau des infrastructures de base et l'amélioration de l'accès aux services socio-éducatifs et de santé ;
- La création d'opportunités et d'activités génératrices de revenus et d'emplois ;
- L'accompagnement social des personnes en grande vulnérabilité. Si on prend le cas de la ville de Casablanca à titre d'exemple, la situation consolidée des dépenses réalisées par les communes et par les services déconcentrés des ministères, durant l'année 2014, laisse apparaître les principales constatations suivantes :
  - le montant de dépenses globales dont a bénéficié cette ville a atteint 4,9 MMDH, dont 3,8 MMDH émis sur le budget communal et 1,1 MMDH sur les crédits délégués aux services déconcentrés des ministères. Le montant des dépenses des services déconcentrés des ministères au niveau de Casablanca ne tient pas compte des marchés publics exécutés directement par les services centraux des ministères et dont elle a bénéficié.
  - les émissions de dépenses des ministères au profit de Casablanca, soit 1,1 MMDH, sont constituées pour 61% de dépenses d'investissement ;
  - ces émissions ont été effectuées pour l'essentiel par le ministère de l'Intérieur (30,4%), dans le cadre de l'INDH (14,9%), le ministère de la Santé (7,9%), le ministère de l'Équipement, du transport et de la logistique (7,3%), l'administration pénitentiaire (6,6%), le ministère de la Justice (4,9%), le ministère de la Jeunesse et sports (2,2%), ...etc.

Il ressort de ce qui précède qu'au Maroc, l'essentiel des dépenses effectuées au niveau des villes, notamment en matière d'infrastructures, d'éducation, de santé, d'habitat... demeure encore réalisé par l'État et ses établissements et entreprises publics.

**AD**

**Noureddine BENSOUDA :**  
**Il faut gérer les villes comme on gère une entreprise**



**La ville de Rabat a abrité le week-end dernier la neuvième édition du colloque international des Finances publiques, organisé conjointement par la TGR (Ministère des Finances) et la FONDAFIP, et consacré à « la gouvernance financière des villes, au Maroc et en France ». C'est en cette occasion que M. Noureddine BENSOUDA, Trésorier général du Royaume a répondu aux questions de La Nouvelle Tribune.**

**La Nouvelle Tribune :**

**La mise en place de la régionalisation s'est faite concrètement avec la récente tenue des élections communales et régionales. Cela impose t-il un nouveau mode de gouvernance et de gestion financière des villes ?**

**M. Noureddine BENSOUDA :**

Le processus de la décentralisation au Maroc ne date pas d'aujourd'hui, que ce soit pour les communes ou pour les régions et l'amélioration de la gouvernance financière des villes est une tendance en continu, au Maroc et partout dans le monde.

J'ai rappelé dans mon rapport introductif les principes de gouvernance des villes dégagés par l'OCDE et un certain nombre d'actions qui s'inscrivent dans le même cadre.

Afin de répondre aux attentes des citoyens et plus particulièrement des citoyens, de plus en plus exigeants, les méthodes de gestion des villes devraient évoluer pour s'approcher des méthodes de management qui ont fait leur preuve au niveau de l'entreprise privée et principalement en termes de résultats et de performance.



## **Comment la TGR va-t-elle contribuer à l'implémentation de cette nouvelle exigence de management et précisément à sa mise en œuvre ?**

La TGR est au centre des finances locales, aussi bien en ce qui concerne le volet des recettes, puisque toutes les recettes sont recouvrées, centralisées et comptabilisées par le réseau des comptables publics, qu'au niveau des dépenses, étant donné que celles-ci sont soumises à un contrôle de validité par les mêmes comptables.

La TGR joue un rôle de conseil financier aux gestionnaires des villes, en mettant à leur disposition notamment :

- les tableaux de bord et bulletins mensuels permettant le suivi des opérations financières des collectivités territoriales tout au long de l'année ;
- les rapports annuels d'analyse financière rétrospective permettant de dégager des tendances d'évolutions pluriannuelles ;
- la situation de suivi de l'exécution du budget en termes de crédits, d'engagements et d'émissions ;
- le rapport d'analyse financière prospective qui projette sur quatre années la situation financière de la collectivité pour éclairer la vision future et dégager les marges de manœuvre financières.

## **La réforme de la comptabilité budgétaire mise en place par la TGR intègre-t-elle des outils de cette nouvelle organisation ? Est-ce suffisant pour gérer les villes avec performance ?**

La réforme de la comptabilité que vous évoquez concerne jusqu'à présent l'Etat.

Une réflexion est en cours entre la TGR et les services concernés du ministère de l'Intérieur pour examiner la possibilité de mise en place d'une réforme comptable pour les collectivités territoriales.

Une telle réforme contribuera forcément à l'amélioration de la gestion financière des villes, notamment en termes d'un meilleur reporting financier et comptable, d'appréhension du patrimoine des collectivités territoriales et de maîtrise de tous leurs flux et engagements financiers.

## **La TGR aura-t-elle un rôle de contrôle des villes du fait de la centralisation comptable ?**

La TGR n'a pas pour vocation pour contrôler les villes.

Son rôle est d'effectuer les contrôles qui lui incombent sur les dépenses des collectivités territoriales, d'assurer le recouvrement de leurs créances, de leur apporter l'assistance en ce qui concerne le reporting et le conseil financier nécessaires et de centraliser leur comptabilité, pour leur permettre d'en répondre vis-à-vis des cours régionales des comptes.

## **Si les villes sont soumises à une comptabilité, un système d'information et de reddition des comptes, peut-on dire qu'elles deviendront de nouveaux agents économiques ?**

Les collectivités territoriales ont toujours été et les seront davantage, de véritables agents économiques, en raison des investissements qu'elles réalisent, de leur participation à la création de la richesse et de leur contribution au développement économique et social au niveau local.

**Entretien réalisé par Afifa Dassouli**

## Régionalisation : L'argent public sera-t-il bien utilisé ?

**Au lendemain des élections locales, les finances des collectivités territoriales ne sont pas prêtes pour la régionalisation. Répartition de la TVA, loi sur la transparence, ... on peut douter de la volonté réelle des autorités d'améliorer leur gouvernance.**



*«Toutes les régions ne vont pas partir avec des transferts automatiques et même pour une région comme Casa ce sera progressif, annonce Zineb El Adaoui, wali de la région Gharb-Cherarda-Bni Hsen, gouverneur de Kenitra, samedi 12 Septembre 2015, lors du colloque international des finances publiques qui s'est tenu à Rabat en fin de semaine dernière. On va mettre en place un fonds de mise à niveau social des régions pour qu'elles atteignent les normes nationales en deux mandatures. 128 milliards de dirhams ont été budgétisés pour y parvenir».*

Alors qu'il apparaît aujourd'hui clairement qu'à la suite des élections locales du début du mois les régions iront au PAM et les grandes villes au PJD, Azzedine Akasbi, président de Transparency Maroc, s'inquiète des conséquences de la régionalisation sur l'utilisation de l'argent public au niveau local. « *La régionalisation va donner plus de pouvoir aux collectivités locales. Il faudra l'accompagner de plus de contrôle si on ne veut pas développer de catastrophes dans les finances locales, aujourd'hui, il n'y a pas les bases minimales* », a-t-il assuré lors de la présentation de l'Indice budget ouvert, chargé de mesurer le degré de transparence et d'accessibilité des informations relatives au budget de l'Etat, mercredi 9 Septembre.

### **Surrefectifs**

Si l'Etat veut voir les régions monter en puissance, les communes sont aujourd'hui le principal acteur public au niveau local par la taille de leurs budgets, or l'utilisation de l'argent public est loin d'y être exemplaire. En moyenne, la part des dépenses de personnels représente encore près de la moitié des dépenses ordinaires des collectivités territoriales. « *Le problème des*

*sureffectifs demande une requalification des fonctionnaires, leur professionnalisation et un programme de départ volontaire, en prenant garde que ne partent pas ceux dont les compétences sont les plus intéressantes*», conseille Lotfi Missoum, directeur du contrôle de l'audit et de l'inspection à la Trésorerie générale des finances (TGI).

« *Quand on parle des problèmes de ressources humaines, il faut voir que la Charte communale elle-même ne demande au président de la commune que le certificat d'étude d'école primaire* », rappelle Mohammed Kamal Daoudi, président de la quatrième chambre de la Cours des comptes. La faiblesse des compétences explique notamment le taux de réalisation « assez modeste », selon le rapport annuel de la Cours des comptes, des dépenses d'investissements prévues : il plafonnait à 57% en 2013.

### **Instrumentalisation de la corruption ?**

Evoquée ni par la Cour des comptes, ni pas la Trésorerie générale des finances, la corruption des conseils communaux et de leurs présidents, ordonnateurs de la dépense publique, est une réalité incontestable. Selon Abdelaziz Messaoudi, trésorier de Transparency Maroc et Chef de la division des études et de la communication à Direction générale des impôts du ministère des Finances, elle trouve dans le manque de régulation et de transparence de leur action un terrain favorable. « *Le mode d'engagement des dépenses relève d'une procédure beaucoup trop floue pour permettre un contrôle. Il n'y a pas de système de contrôle interne, de processus formalisé* », souligne Abdelaziz Messaoudi. Qu'est ce qui empêchera les Conseils régionaux rénovés de tomber dans les errements bien connus des communes ?

Si personne n'ignore les maux de la gestion locale de l'argent public, la volonté réelle du pouvoir politique central de les résoudre est beaucoup moins évidente. Selon Abdelaziz Messaoudi, ces déficiences peuvent au contraire être instrumentalisées par le ministère de l'Intérieur. « *La corruption a été utilisée par le ministère de l'Intérieur pour constituer des dossiers contre les présidents de Conseil que l'on ressort lorsque l'on veut faire pression sur l'un d'entre eux* », analyse-t-il.

### **Projet de loi pour l'accès à l'information**

« *La mise en œuvre d'un nouveau cadre comptable et budgétaire de ces collectivités devrait évoluer en parallèle avec celui de la mise en application en cours du plan comptable de l'Etat, qui s'inspire des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)* », selon le rapport 2013 de la Cour des comptes. Le processus de responsabilisation de l'ordonnateur des dépenses publiques comme le président du Conseil communal, entrepris par la Trésorerie générale des finances va dans ce sens. Pourtant, lorsque la gouverneure de Kenitra évoque les dispositions d'accompagnement des régions au transfert de responsabilité, elle parle d'un fonds financier plus que d'une réforme des finances locales.

En parallèle, « *il y a une volonté du gouvernement de vider de sa substance l'article 27 de la constitution sur le droit d'accès à l'information. Le premier projet de loi sur l'accès à l'information de 2013 était aberrant. Suite aux nombreuses pressions, notamment de bailleurs de fonds internationaux comme la Banque mondiale, le gouvernement a revu le texte, sauf que la nouvelle version est la même que la précédente. On sent réellement la volonté du gouvernement d'aller à contre-sens de la constitution* », regrette Abdessamad Saddouq, président de Transparency Maroc.

### **« Fermer le robinet aux communes en fonction de leur docilité »**

Le transfert de TVA de l'Etat vers les collectivités territoriales est également un élément de pression et de contrôle. « *La seule part de la TVA revenant aux communes participe pour 60*

*% à l'ensemble des recettes fiscales locales », note la Cours des comptes dans son rapport 2015. « La répartition de cette manne considérable n'est régie que par une simple circulaire datant de l'époque de Driss Basri. A elle seule permet, chaque année, la distribution de plus de 10 milliards de dirhams. Elle évoque quelques critères de répartition, mais n'offre aucune possibilité de traçabilité. Son soubassement juridique est source d'opacité. De ce fait, ce mode de gestion comporte des risques importants de détournement et de pratiques abusives. Qui gère cette répartition ? La direction des collectivités territoriales au ministère de l'Intérieur. Elle a tout loisir de fermer le robinet aux communes en fonction de leur docilité », explique Abdelaziz Messaoudi.*

Unique mention de cette problématique majeure dans son rapport de mai 2015 sur la Fiscalité locale, la Cour des comptes recommande « *l'allocation des ressources fiscales de transfert, en fonction de normes, permettant de combler les disparités identifiées entre collectivités territoriales par des mécanismes de péréquation appropriés* ».

Contrôleur national des finances publiques, la Cours des comptes elle-même, malgré ses positions critiques, n'est pas suffisamment indépendante pour assurer un contrôle efficace de l'utilisation de l'argent public par les collectivités territoriales. « *L'instrumentalisation des contrôle de la cours des comptes doit cesser. Je milite pour des contrôles thématiques transversaux, plutôt que par organes* », affirme Zineb El Adaoui. « *l'OCP, l'ONEE ... ne sont jamais auditées par la Cours des comptes. Ca n'étonne personne ?* », interpelle Azzedine Akesbi.

**Julie CHAUDIER**

## الدورة التاسعة للندوة الدولية حول المالية العمومية يومي 11 و12 شتبر بالرباط

تنظم وزارة الاقتصاد والمالية، يومي 11 و12 شتبر الجاري بالرباط، الدورة التاسعة للندوة الدولية حول المالية العمومية تحت شعار "الحكومة المالية للعدن بالغرب وفرنسا". وأوضح بلاغ للوزارة الاثمن، أن هذه الندوة، التي تقام بشراكة مع الجمعية من أجل المؤسسة الدولية للمالية العمومية، ستقارب ثلاثة محاور، تتعلق بـ "الرهانات والتحديات الكبرى للعدن : مشاهد متقاطعة" و "أي تدبير مالي للعدن" و "أي نموذج تمويلي من أجل تنمية المدن" ويشارك في هذه الندوة، على الخصوص، وزير الاقتصاد والمالية، محمد بوسعيد، وأطر الوزارة وخبراء جامعيون فرنسيون. يشار إلى أن الجمعية من أجل المؤسسة الدولية للمالية العمومية مؤسسة مستقلة من أهدافها دعم وتنمية البحث في مجال المالية العمومية بفرنسا والخارج، وكذا تعزيز تبادل المعلومات الجامعية ما بين المهنيين وصناع القرارات السياسية وخلق تواصل مباشر بين الأوساط المهنية والعلمية.

## مال أعمال

تنظم وزارة الاقتصاد والمالية يومي 11 و 12 لمنتخبين الممثلين بالرباط، الدورة التاسعة للندوة الدولية حول المالية العمومية تحت شعار الحكامة المالية للمغرب بالغرب وفرنسا، وأوضح بلاغ للوزارة الإثنين الماضي، أن هذه الندوة، التي تنظم بشراكة مع الجمعية من أجل المؤسسة الدولية للمالية العمومية، ستقارب ثلاثة محاور، تتعلق بالرهانات والتحديات الكبرى للمغرب: مشاهد متقاطعة، وأي تدبير مالي للمغرب، وأي نموذج تمويلي من أجل تنمية المغرب، ويشارك في هذه الندوة، على الخصوص، وزير الاقتصاد والمالية محمد بوسعيد، وأطر الوزارة وخبراء جامعيون فرنسيون. يشار إلى أن الجمعية من أجل المؤسسة الدولية للمالية العمومية مؤسسة مستقلة من أهدافها دعم وتنمية البحث في مجال المالية العمومية بفرنسا والخارج، وكذا تعزيز تبادل المعلومات الجامعية ما بين المهنيين وصناع القرارات السياسية وخلق تواصل مباشر بين الأوساط المهنية والأكاديمية.

## وزارة المالية تنظم ندوة لحكامة المدن

■ تنظم وزارة الاقتصاد والمالية، يومي 1 و 2 أشتنبر الجاري بالزيتا، الندوة التاسعة للندوة الدولية حول المالية العمومية تحت شعار، الحكامة المالية للمدن بالمغرب وفرنسا.

وأوضح بلاغ للوزارة أن هذه الندوة، التي تنظم بشراكة مع الجمعية من أجل المؤسسة الدولية للمالية العمومية، ستقارب ثلاثة محاور، تتعلق بالرهانات والتحديات الكبرى للمدن؛ مشاهد مقلقة، وأي تدبير مالي للمدن؛ وأي نموذج تمويلي من أجل تنمية المدن.

ويشارك في هذه الندوة، على الخصوص، وزير الاقتصاد والمالية، محمد بوسعيد، وأطر الوزارة وخبراء جامعيون فرنسيون.

يشتر إلى أن الجمعية من أجل المؤسسة الدولية للمالية العمومية مؤسسة مستقلة من أهدافها دعم وتنمية البحث في مجال المالية العمومية بفرنسا والخارج، وكذا تعزيز تبادل المعلومات الجامعية ما بين المهنيين وصناع القرارات السياسية وخلق تواصل مباشر بين الأوساط المهنية والعلمية.

## الرباط ترفع الندوة الدولية للمالية العمومية

تنظم وزارة الاقتصاد والمالية الدورة السابعة للندوة الدولية للمالية العامة، يومي 13 و14 سبتمبر بالرباط تحت شعار: «أية قيادة للإصلاحات في مجال المالية العامة بالمغرب والفرنسا»، وأوضح بلاغ للخزينة العامة أن هذه الندوة المنظمة، بشراكة مع جمعية المؤسسة الدولية للمالية العامة، ستتناول محورين رئيسيين هما: «أية استراتيجيات جديدة لقيادة الإصلاحات في المالية العامة»، و«أية أدوات لقيادة المالية العامة».

يذكر أن المؤسسة الدولية للمالية العامة مؤسسة مستقلة تهدف إلى دعم وتطوير البحث في مجال المالية العامة في فرنسا والخارج، وتشجيع التبادل بين الجامعيين والممارسين وصناع القرار السياسي، إلى جانب إرساء تواصل بين الأوساط المهنية والعلمية. وكانت دورتا 2011 و2012 من هذه الندوة قد تناولتا على التوالي موضوعي «الشفافية في المالية العامة» نحو نموذج جديد، و«تنسيق المالية العامة في المغرب والفرنسا».





تنظم وزارة الاقتصاد والمالية يومي 11 و12 سبتمبر 2015 الدورة التاسعة للمناظرة الدولية للمالية العمومية حول  
موضوع « الحداثة المالية للمدن بالمغرب وفرنسا » بشراكة مع جمعية المؤسسة الدولية للمالية العمومية

## الدورة التاسعة للندوة الدولية حول المالية العمومية يومي 11 و12 شتنبر الجاري بالرباط



التكريمي المنعقد في ريف مطبعة وطني  
تتخلل ما بين العامين 2014 ثم 2015  
تعدلي من أجل تنمية المدن،  
وتعزز الندوة مشاركة كل من  
محمد بوسعيد وزير الاقتصاد والمالية،  
وحضره رؤساء المغرب شاذل غريص،  
وسورتنديز بشونة الخزان العام  
للبنك، إلى جانب أسرى من وزارة  
الاقتصاد والمالية المغربية وإخلاء  
جامع بورفيسون

عقدت وزارة الاقتصاد والمالية في  
مطلع شهر من تنظيم الندوة التاسعة  
للندوة الدولية حول المالية العمومية تحت  
شعار «تعزيز المالية للمدن بالمغرب  
وغربها»، وذلك خلال يومي الخميس  
والجمعة 11 و12 شتنبر الجاري  
بالرباط، ويستعرض انتقال هذه الندوة  
التي تقام بشراكة مع الجمعية من أجل  
المؤسسة الدولية لمالية العمومية، حول  
ثلاثة محاور هي «الرهانات والتحديات

## الحكامة المالية للمدن بالمغرب وفرنسا

تنظم وزارة الاقتصاد والمالية يومي 11 و 12 شتنبر 2015 الدورة التاسعة للمناظرة الدولية للمالية العمومية حول موضوع: «الحكامة المالية للمدن بالمغرب وفرنسا» بشراكة مع جمعية المؤسسة الدولية للمالية العمومية. وتتمحور أشغال هذه المناظرة حول المواضيع التالية:

- الرهانات والتحديات الأساسية للاقتصاد والمالية
- أي تديير مالي للمدن؟
- أي نموذج للتمويل من أجل تنمية المدن؟
- أشغال هذه المناظرة سيتم عقدها بمقر الخزينة العامة للمملكة بالرباط.

## بوسعيد وبنسودة ينبهان رؤساء الجهات إلى الاجتهاد في حل قضايا التمويل بعيدا عن الدولة

في خطوة استباقية للتحفيز على الاجتهاد في التدبير المالي لميزانيات الجهات، خرج وزير الاقتصاد والمالية محمد بوسعيد والخازن العام للملكة نور الدين بنسودة، في الدورة التاسعة للندوة الدوالية للمالية العمومية، التي نظمت حول موضوع «الحكامة المالية للمدن بالمغرب وفرنسا»، للتأكيد على أن المسيرين الجدد للمدن مدعوون، بالتنسيق مع الإدارات المعنية، إلى التفكير في استراتيجية قاعلة للحصول الضريبي، من أجل تعبئة الموارد المالية التي تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن ما يرام».

وسجل الوزير أن مشكل تمويل المدن لا يتعلق دائما بمسألة الموارد، ولكن أيضا بمسألة القدرة على التسيير والتنفيذ. وأكد بوسعيد أنه بالموازاة مع الجهود المبذولة للرفع من الإنتاجية الضريبية المحلية، يتعين على المدن البدء في اعتماد أدوات مالية جديدة، من قبيل تلك المتاحة في إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مضيفا أن التمويل من طرف المانحين الدوليين أو في الأسواق المالية يعد أيضا وسيلة للابتكار المالي يتعين استكشافها، خاصة بالنسبة للمدن الكبرى. وقال إنه «يجب على المدن تطوير تعاون ونفاذات منوعة مع محيطها عتبه الحضري والقروي، من أجل المساهمة في القضاء على الهشاشة في أفق توطين الساكنة التي تسعى إلى الهجرة نحو المراكز الحضرية».

من جهته، انتقد الخازن العام للملكة، نور الدين بنسودة، اعتماد الحكامة المالية للمدن على الحالة المالية للدولة، من خلال التحويلات المالية. ومن هذا المنطلق، فإن الحكامة المالية للمدن، وسجل بنسودة، «تتطلب تنسيقا بين مختلف القاعطين الذين يتعين عليهم الأخذ بعين الاعتبار أهداف وإنجازات وتحديات كل واحد منهم»، مشيرا إلى أن مداخيل الجماعات الترابية، خلال سنة 2014، لم تمثل سوى 13,6 بالمائة من المداخيل العامة للدولة والجماعات الترابية، فيما لم تتجاوز نفقاتها 10,5 بالمائة من النفقات العامة.

فيالنسبة لبنسودة، فإن الحكامة المالية الجيدة للمدن تتطلب وضع استراتيجية شاملة ومتضامنة، تركز، على الخصوص، على تعزيز تعبئة المداخيل الصافية للجماعات الحضرية وتنسيق جيد بين القاعطين، مع مزيد من التضامن في تنفيذ السياسات العمومية الحضرية ومشاركة أكثر نشاطا للقطاع الخاص في التمويل ومنتوج المدينة، مبرزا أن الأمر يتعلق أيضا بالبحث عن الأداء في استراتيجيات التنمية الحضرية وتعزيز القدرات التدبيرية لمسوي المدن».

# التجديد

14 Septembre 2015 (p.2)

## في الندوة الدولية لمالية المدن بوسعيد: تطوير استقلالية مالية المدن رافعة أساسية في نجاح مسار الجهوية

● مريم التايدي



أوصى المشاركون في الندوة الدولية حول، الحكامة المالية للمدن، بضرورة اعتماد نموذج جديد لتمويل المدن، وشكلت الدورة التاسعة للندوة الدولية للمالية العمومية، التي نظمت حول موضوع "الحكامة المالية للمدن بالمغرب وفرنسا" بالرباط خلال 11 و12 من شتنبر الجاري، مناسبة لاستعراض الإصلاحات في مختلف القطاعات المرتبطة بتدبير المالية العمومية، وتناولت بالتحليل والدراسة آفاق المالية العمومية والتدبير المالي للمدن، وقدمت نماذج من تدبير المدن الكبرى، «المتروبولية»، في كل من المغرب وفرنسا، واعتبر المتدخلون في الندوة أن مستقبل الاتساق في المدن بالنظر لارتفاع التمدن السريع عبر العالم.

وأكد محمد بوسعيد وزير الاقتصاد والمالية في كلمته الافتتاحية لأشغال الندوة أن الوقت حان لاعتماد نمط حكامة مالية مبني على الإنتاج المشترك والتنسيق بين سياسات المدينة والشحاجم الفاعلين.

وقال بوسعيد أنه «لا يمكن أن نعني الحكامة المالية لمدينتنا فقط على محددات المدى القصير، أو فقط بتلبية الاحتياجات الأولية للسكان، بل يجب اعتماد نموذج حكامة مالية لمدينتنا لجعلها أقطاب للإنتاج وفضاءات للتضامن».

وحدد بوسعيد لهذا النموذج الجديد ثلاث رافعات، اعتبرها أساسية، أولها تطوير الاستقلالية المالية للمدن كسؤال جوهري في مسار الاتمرکز وكضامن للإجراءات المقطوعة من طرف المنتخبين مع المواطنين، وطالب المسيرين الجدد للمدن بالتنسيق مع الإدارات المعنية للتفكير في استراتيجية عملية لتحريك موارد مالية تسمح بتحقيق مهامهم. واعتبر بوسعيد أن النجاح في هذا الهدف غير مرتبط فقط بالتمويل ولكن بالقدرة على التدبير والإنجاز.

وبخصوص الرافعة الثانية للنموذج الجديد طالب بوسعيد بضرورة التجديد وابتداع مكنزمات تمويل جديدة مثل المتأج في إطار الشراكة القطاع العام والخاص بالموازاة مع رفع إنتاجية الضريبة المحلية للمدن.

وتابع بوسعيد أن الحكامة الجيدة لا تتم بمعزل عن باقي الوطن، معتبرا أن المدن يجب أن تطور شراكات مع محيطها القريب لتساهم في الحد من الهشاشة، وتساهم في خلق مقومات الاستقرار.

ومن جانبه اعتبر نبيل ابن عبد الله وزير السكنى وسياسة المدينة أن السؤال الأهم الذي يجب العمل عليه هو القدرة على تدبير العناصر البشرية وما يتطلب ذلك من كفاءة وبرية.

وأكد ابن عبد الله أن التمدن التلقائي يجب أن يواكب باستراتيجية مرتبطة بالقدرة على الاستعداد والتوقع والإعداد للمراحل المقبلة، مشيرا أن المدن تخلق الثروة، وأن المغرب اليوم في مفترق الطرق وأن المطلوب ليس فقط موارد مالية والقدرة على خلق البات تمويلية جديدة رغم أهميتها بل القدرة على التدبير والحزم فيه.

وفي الوقت الذي ركز فيه المتدخلون على أهمية المدن في تركيز الثروة وفي جلب الاستثمارات، أشاروا إلى تعقيد تسييرها والضغط الذي تعيشه على مستوى المتطلبات والحاجيات.

## بنسودة حذر عمداء المدن من الإنفاق غير العقلاني

توقع نور الدين بنسودة، الحازن العام للمملكة أن تصبح المدن مستقبل الأجيال لحدوث تحول جغرافي كبير. إذ انقل عدد سكانها من 29 في المائة في 1960 إلى 60,3 في 2014. مقارنة مع سكان الوادي. مشددا على أهمية تحقيق التنمية البشرية والاقتصادية.

وأشار بنسودة إلى أن مستقبل البشرية برهته ستكفيه المدن وعواصم الدول. إنما بالنماء أو التخليق، موضحا أن الاقتصاد نيويورك بشكل إجمالي القصاد 46 دولة جنوب الصحراء، كما أن عدد سياح هوتغ كونغ يساوي سياح الهند سنويا. وأكد بنسودة في الجلسة الافتتاحية للندوة التاسعة للتنمية الدولية للمالية العمومية التي نظمت حول موضوع الحكامة المالية للمدن بالمغرب وفرنسا المتعلقة نهاية الأسبوع الماضي بالرباط، أن المسيرين الجدد للمدن مدعوون، بالتنسيق مع الإدارات المعنية، إلى التفكير في إستراتيجية فاعلة للحصول الضريبي. من أجل تعبئة الموارد المالية التي تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن ما يرام. وحذر بنسودة عمداء المدن الجدد، من الإنفاق غير العقلاني للمداخل، ومن تكريس الاختلال المالي بصرف أكثر من المداخل، مفضا إلى خطورة الاستئانة المفرطة، لأنها تؤدي حتما إلى بروز اختلالات، داعيا إلى تكوين موظفين لاستيفاء الباقي استخلاصه والمحدد في 19,8 مليار درهم.

كما حثهم على ضرورة تقليص تكاليف الإدارة بنسبة 25 في المائة، وهو ما يساهم في ربح 1,5 في المائة من الناتج الداخلي الخام، وتطوير الإدارة، كي تصبح إلكترونية، وإعادة انتشار الموظفين، وإخضاعهم للتكوين المستمر، وتقليص كتلة الأجور، التي تلتهم 34,8 من الميزانية أكثر من الاستثمار بـ 14,1. ونقادي منح الإعفاءات الضريبية بطريقة متحفظة، لأن ذلك سيمنح على إنعاش الاستثمار، وفي الوقت نفسه سيرفع الإنفاق العمومي للمدن لإداء الضرائب.

وأوصى بنسودة مسيري المدن الجدد بتقادي التعبير السري، والفضل في تعبئة الموارد المالية الكافية لتغطية احتياجاتها، لأن ذلك سيجعل المدن مجرد تجمعات للفقر والمطالة وعدم المساواة في الحصول على المواد والخدمات العمومية اللازمة لحياة حضرية لائقة، الأمر الذي يؤدي مباشرة إلى الركود أو التراجع النسبي للاقتصاد المحلي، وانكماش فرص تحصيها للموارد.

واقترح بنسودة استمرار الطريقة التقليدية في تدبير المدن، بالاستناد في تمويل المشاريع على الدولة، دون إشراك القطاع الخاص المغربي والأجنبي، مؤكدا أن استثمار المؤسسات العمومية في إنجاز البنية التحتية في المجالات الحضرية، وصلت إلى 78 مليار درهم سنة 2013، بينما 17,2 مليار درهم رصدت للعبئة التحتية والنقل، وأساسا مشرووع مطبخة ميد الذي عيانت له الوكالة الخاصة به ما مجموعه 3.144 مليون درهم. كما صبح صندوق تمويل الملق 1.381 مليون درهم، والوكالة الوطنية للمواري 899 مليون درهم، ونقل الدار البيضاء 1.413 درهم، علاوة على الاستثمارات التي تخص الأنشطة العقارية المتنوعة من العمران 6.320 ملايين درهم إلى الوكالة الحضرية، وأضاف بنسودة أن الدولة صرفت 2,4 مليار درهم للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية، ابتداء من 2005، إلى 2014، وجهت لتأهيل الإقصاء الاجتماعي في المناطق إلى الضخمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، وإحداث الأنشطة المدرة للدخل.

واقترح بنسودة بضعف الخدمات المقدمة للمواطنين، رغم ارتفاع قيمة الموارد الاجتماعية المخصصة للمجالس المحلية

يتنحو 132 في المائة بالانتقال من 13,8 مليار درهم في 2002، إلى 31,9 مليار درهم في 2014.

أحمد الأرقام

أحمد الأرقام

أحمد الأرقام

أحمد الأرقام

أحمد الأرقام

أحمد الأرقام

أحمد الأرقام

أحمد الأرقام

أحمد الأرقام

## بنسودة: على المغرب الاعتماد على التجربة الفرنسية في مجال تسيير المدن

### بوسعيد: إشكالية تمويل المدن لا ترتبط بتوفر الموارد بل بالقدرة على التسيير

على مستوى نسبة السكان المتواجدين بالمدينة، بحيث بلغت نسبتهم 29 في المائة في سنة 1960، وانتقلت إلى 35 في المائة خلال سنة 1971، لتصل إلى أزيد من النصف في سنة 2004، فيما بلغت السنة الماضية حوالي 60.3 في المائة.

وفيما يتعلق بمساهمة المؤسسات العمومية في تطوير المنشآت التحتية في المجال الحضري، فقد بلغ حجم الاستثمارات 78 مليار درهم خلال سنة 2013، فيما بلغ 17.2 مليار درهم رصدت للمباني التحتية والنقل. وسجل التقرير بالموازاة مع ذلك، نقصا كبيرا في الموارد المطلوبة، الشيء الذي يدفع مسيري المدن غالبا إلى الاعتماد على سياسة الحذف من الخدمات المقدمة للمواطنين.

بالقدرة على التسيير والتفويض، مشيرا إلى أنه يتوجب على المسؤولين الجدد للمدن التنسيق مع الإدارات المعنية والتفكير في استراتيجيات قابلة للتطبيق الضروي، بغية تعبئة الموارد المالية التي تسمح لهم بإداء مهامهم.

واستنادا إلى التقرير الذي أعدته الخزينة العامة للمملكة في هذا السياق، فإنه منذ سنة 2007 اضحى نصف سكان العالم يعيشون في المناطق الحضرية، وهذا ما يطعن كل البلدان المتقدمة والنامية، وأضاف التقرير أن الدراسات أثبتت أن 70 في المائة من سكان العالم سيعيشون في المدن بحلول سنة 2050.

التقرير نفسه أشار إلى أن المغرب لا تشكل استثناء في هذا الشأن، حيث سجل تنافيا كبيرا

الحضرية وتنسيق جيد بين مختلف الفاعلين.

وفي السياق ذاته قال بنسودة إن مداخيل الجماعات الترابية لسنة 2014 لم تعطل سوى 13.6 في المائة من المداخيل العامة للدولة والجماعات الترابية، فيما لم تتعد النفقات العامة 10.5 في المائة.

وعما بنسودة المغرب إلى الاستفادة من التجربة الفرنسية في مجال تسيير المدن، من خلال الاعتماد على حكمة مالية تقوم على أساس ربط النفقات بالمداخيل، وذلك لتجنب إسقاط الجماعات المحلية في ديون يصعب تجاوزها.

من جهته، اعتبر محمد بوسعيد، وزير الاقتصاد والمالية، أن إشكالية تمويل المدن لا ترتبط دائما بتوفر الموارد بقدر ما ترتبط

#### الرباط حليمة بولمارت


انقذ نور الدين بنسودة، الخازن العام للعملة، سياسة اعتماد الحكامة المالية للمدن على الحالة المالية للدولة من خلال التحولات المالية، مضيفا أن الحكامة تتطلب التنسيق بين مختلف الفاعلين الذين يتعين عليهم الأخذ بعين الاعتبار أهداف وإنجازات وتحديات كل منهم.

وأكّد بنسودة خلال مداخلة في الندوة التاسعة للندوة القوية للمالية العمومية تحت عنوان «الحكامة المالية للمدن بالمغرب وفرتسا»، أن الحكامة الجديدة للمدن تتطلب أيضا وضع استراتيجيات شاملة تركز على تعزيز تعبئة المداخيل الصافية للجماعات



**قالوا**

أكد وزير الاقتصاد والمالية محمد بوسعيد، الجمعة الماضي بالرباط، أن تطوير الاستقلال المالي للمدن يشكّل رافعة أساسية لمسلسل اللامركزية والجهوية المتقدمة، وأوضح بوسعيد، خلال مداخلة في الدورة التاسعة للندوة الدولية للمالية العمومية، التي نظمت حول موضوع «الحكامة المالية للمدن بالمغرب وفرنسا» أن المسيرين الجدد للمدن مدعوون، بتنسيق مع الإدارات المعنية، إلى التفكير في استراتيجيات فعالة للحصول الضريبي، من أجل تعبئة الموارد المالية التي تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن ما يرام». وسجل الوزير أن مشكل تمويل المدن لا يتعلق دائما بمسألة الموارد، ولكن أيضا بمسألة القدرة على التسيير والتنفيذ ودعا بوسعيد إلى اعتماد أدوات مالية جديدة، خاصة الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وكذا التمويل من طرف الماتحين الدوليين أو في الأسواق المالية.



محمد بوسعيد-  
وزير الاقتصاد  
والمالية



## قالوا



قال نور الدين بشارة الخازن العام للقطعة إن الحكامة المالية للمدين تتطلب تنسيقا بين مختلف الفاعلين الذين يتعين عليهم الأخذ بعين الاعتبار أهداف واستراتيجيات وتحديات كل واحد منهم. وأشار بشارة خلال مداخلة في الدورة التاسعة للندوة الدولية للمالية العمومية، التي نظمت حول موضوع الحكامة المالية للمدين بالمغرب وتربطها الجمعية المناهضة بالرباط إلى أن مداخيل الجماعات الترابية خلال سنة 2014 لم تعزل سوى 13.6 في المائة من المداخيل العامة للدولة والجماعات الترابية، ليعا لم تتجاوز قطاعاتها 10.5 في المائة من التعداد الوطني.

نور الدين بشارة الخازن العام للقطعة

## بنسودة : المؤسسات العمومية أكبر مساهم في إنجاز البنيات التحتية للمدن



قال نور الدين بنسودة، الخازن العام للمملكة، إن على المغرب الاستفادة من التجربة الفرنسية في مجال تسيير المدن، وذلك بالاعتماد على حكمة مالية جيدة تقوم على أساس ربط النفقات بالمداخيل، "وبالتالي تجنب إسقاط الجماعات المحلية في ديون لا يمكنها تجاوزها"

وشدد بنسودة، في تصريح لـ"اليوم 24"، على هامش الندوة الافتتاحية التي نظمها اليوم السبت حول الحكامة المالية للمدن بالمغرب وفرنسا، على أن موضوع الحكامة المالية أصبح يفرض نفسه بقوة مع نظام الجهوية الموسعة الذي أقره دستور 2011، والذي يتيح اختصاصات واسعة للجهة.

ومن أجل تحسين مالية الجماعات المحلية، أكد المتحدث على الدور الكبير الذي يجب أن يلعبه القطاع الخاص من خلال تعزيز الاستثمارات وخلق فرص جديدة للشغل، بالإضافة إلى الدور المهم الذي يجب أن يلعبه المجتمع المدني من خلال المساهمة في التخفيف من عبء النفقات على الجماعات المحلية، عن طريق المساهمة في مختلف القطاعات كالتعليم والصحة، خاصة وأن التقرير الأخير الذي أنجزته وزارة المالية و الاقتصاد، والذي تم طرحه خلال الندوة، يكشف عن اعتماد المدن بشكل كبير على الدعم المالي الذي تقدمه الدولة.

وورد في تقرير خزينة المملكة أنه منذ عام 2007 أصبح أكثر من 50 ٪ من سكان العالم يعيشون في المناطق الحضرية، وأن هذا من سمات كل من البلدان المتقدمة والبلدان النامية، وأنه في عام 2050، أكثر من 70 ٪ من سكان العالم سيعيشون في المدن، مشددا على أن المغرب ليست استثناء من هذا الاتجاه، إذ سجل تناميا مطردا لسكان المدن على حساب سكان البوادي، بحيث بلغت نسبة سكان الحواضر المغاربة 29 ٪ في عام 1960، ثم 35٪ في عام 1971، إلى 43 ٪ في عام 1982، و51.4 ٪ في عام 1994، و55.1 ٪ في عام 2004، ليصلوا إلى 60.3 ٪ في عام 2014، بهذا صار المغرب مجتمعاً يغلب عليه الطابع الحضري.

ولهذه الاعتبارات والتحولات، يعتبر تمويل المدن، بحسب المصدر ذاته، "عنصرا حاسما في مسألة إدارة الحواضر، مشددا على أن الزحف العمراني، والتشتت المكاني، وتركيز أماكن العمل وغيرها تطرح غالبا مشاكل في تأمين الخدمات وتمويل البنية التحتية.

وكشف التقرير أنه فيما يتعلق فيما بمساهمة المؤسسات العمومية في إنجاز البنية التحتية في المجالات الحضرية، فقد وصلت الاستثمارات 78 مليار درهم سنة 2013، استفادت مدن كثيرة منها، بينها 17.2 مليار درهم رصدت للبنية التحتية والنقل، وأساسا مشروع "ميد طنجة" الذي عبأت له الوكالة الخاصة به ما مجموعه 3,144 مليون درهم، كما ضخ صندوق تمويل الطرق 1.381 مليون درهم، والوكالة الوطنية للموانئ 899 مليون درهم. وغيرها من الاستثمارات التي كشف عنها تقرير حديث وخصت للسكن والصحة والتعليم والطرق.

كما تحدث التقرير عما أسماه تعزيز دعم الدولة للمدن، من خلال تنفيذ المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، ابتداء من 2005، حيث بلغ الإنفاق، في 2014، ما مجموعه 2.9 مليار درهم، وجهت لمكافحة الإقصاء الاجتماعي في المناطق الحضرية، عبر تحسين البنية التحتية الأساسية وتحسين الوصول إلى الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، وخلق الفرص والأنشطة المدرة للدخل وفرص العمل.

وسجل التقرير في المقابل وجود نقص في الموارد المطلوبة، ما يدفع مسيري المدن غالبا إلى الميل نحو الحد من الخدمات المقدمة للمواطنين، ومع ذلك سجل ارتفاعا في قيمة الموارد الإجمالية المخصصة للمدن، إذ زادت زيادة كبيرة بلغت 132%، بـ13.8 مليار درهم في 2002، حتى 31900000000 درهم في عام 2014، في المقابل زادت عملية الإنفاق بـ189%، من 11 مليار درهم إلى 31.6 مليار درهم خلال نفس الفترة، منوها إلى أن عملية جرد الإيرادات وتحديد النفقات في كل المدينة سيسمح بمعرفة الدور الذي لعبه كل الفاعلين الرئيسيين، أي الدولة والمؤسسات العامة والشركات والفعاليات المحلية، والدوار التي ينبغي أن تلعبها كل الأطراف لتنمية الحواضر المغربية.

ودعا، في السياق ذاته، إلى التنسيق بين الجهات المسيرة للمدن والدولة لتحسين الإدارة المالية لها، عبر إيجاد الأوجه الاستثمارية لتلبية مطالب السكان التي تعرف تزايدا مستمرا، وكذلك إصلاح الإدارة المالية وإيجاد قواعد جديدة لتعبئة موارد جديدة، وتبني تصور إدارة استراتيجية تقوم على رؤية شاملة ومشاركة بين كل الأطراف المتدخلة.

ومن سلبيات المدن التي تدار بشكل سيء، بحسب المصدر، أنها لا تستطيع أن تعبئ موارد مالية كافية لتلبية احتياجاتها، فتصبح تجمعات للفقر والبطالة وعدم المساواة في الحصول على المواد والخدمات العامة اللازمة للحياة الحضرية لائقة، الأمر الذي يؤدي مباشرة إلى الركود أو التراجع النسبي للاقتصاد المحلي وانكماش فرص تحصيلها للموارد.