

## PRESS BOOK

# JOURNÉE D'INFORMATION RELATIVE À LA RÉFORME DU CONTRÔLE DES DÉPENSES DE L'ÉTAT

MARS 2007

---



## **La réforme du contrôle des dépenses de l'Etat, une étape décisive dans la modernisation de l'administration (ministre)**

---

La réforme du contrôle des dépenses de l'Etat constitue une étape décisive dans la modernisation de l'Administration, a affirmé, mercredi à Rabat, le ministre des Finances et de la Privatisation, M. Fathallah Oualalou.

Cette réforme, qui s'inscrit dans un processus global de modernisation, vise à renforcer l'efficacité et la responsabilité des administrations tout en maintenant un haut niveau de sécurité et de transparence dans la gestion des fonds publics, a souligné M. Oualalou, qui s'exprimait lors d'une journée d'information sur "la réforme du contrôle des dépenses de l'Etat". Cette réforme a également pour objectif d'alléger les structures, de simplifier les procédures et de réduire le coût du contrôle afin d'améliorer la performance et rendre un service de qualité aux citoyens et aux entreprises, a-t-il ajouté.

Soulignant que cette réforme s'inspire des meilleures pratiques internationales, M. Oualalou a expliqué qu'elle sera progressive et couvrira l'ensemble de l'administration dans un délai maximum de trois ans.

Le ministre a rappelé, à cette occasion, les chantiers de réforme entrepris par son département, en particulier la nouvelle approche budgétaire, la réglementation des marchés publics, la réforme du contrôle financier des établissements publics et la mise en place de mécanismes de contrôle souples et rénovés pour les opérations relatives à l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH).

Il a aussi indiqué qu'un système de contrôle modulé des dépenses de l'Etat, fondé sur l'allégement des contrôles préalables et une plus grande responsabilisation des services gestionnaires, sera mis en place.

Il s'agit, selon le ministre, d'un système de contrôle basé sur une intervention graduée en fonction du niveau de capacité de gestion des services ordonnateurs et des enjeux financiers de la dépense.

La réforme du contrôle de la dépense publique comprend quatre principaux axes, en l'occurrence le rapprochement entre la Trésorerie Général du Royaume (TGR) et le Contrôle Central des Engagements et Dépenses de l'Etat (CCED), l'augmentation de la capacité de gestion des services des ordonnateurs, la généralisation et l'approfondissement de la réforme budgétaire et l'évolution des métiers d'audit et d'inspection.

Le processus de contrôle s'applique à toutes les dépenses (fonctionnement et investissement), aussi bien au sein des ministères que des collectivités locales. Le cas des entreprises et des établissements publics fait l'objet d'un traitement différencié.

Ont notamment pris part à cette rencontre, le ministre chargé de la Modernisation des secteurs publics, M. Mohamed Boussaïd, le premier président de la cour des Comptes, M. Ahmed El Midaoui et des représentants de la délégation de l'Union européenne, de la Banque Mondiale et de la Banque africaine de développement ainsi que des inspecteurs généraux et des responsables de l'exécution des dépenses.

# LE MATIN

Rationalisation de la dépense

## Contrôle modulé de la dépense

### Le nouveau dispositif allie efficacité et sécurité

Le ministère des Finances et de la Privatisation est en mesure de présenter aujourd'hui un dispositif complet et opérationnel en matière de «contrôle modulé de la dépense» (CMD). C'est Fathallah Oualalou qui l'a annoncé hier à Rabat, précisant que ce dispositif fera l'objet très prochainement d'un décret ou d'un arrêté d'application.

Le responsable gouvernemental, qui s'exprimait lors d'une journée d'information consacrée à la réforme du contrôle des dépenses de l'Etat, a indiqué que l'instauration du CMD avait pour objectif la rationalisation du processus de la dépense publique. Selon l'argentier du Royaume, il s'agit d'assouplir, de fluidifier et d'accélérer le processus de la dépense en tenant compte de la sécurité et de la transparence des opérations financières qui «ne doivent pas pâtir de cette recherche d'efficacité». «Un équilibre doit donc être établi entre efficacité et sécurité et j'ai personnellement veillé à ce que notre réforme concilie de façon optimale ces deux objectifs», a insisté M. Oualalou. Il a tenu à préciser également qu'il ne s'agissait nullement de renoncer au contrôle, mais de l'implanter là où il est le plus légitime et efficace, c'est-à-dire au cœur de la gestion des ministères.

Plus concrètement, cela veut dire, selon Oualalou qu'une partie du contrôle externe exercé par le ministère des Finances et de la Privatisation va devenir interne, ce qui contribuera à promouvoir le rôle de l'ordonnateur au cœur de la gestion de la dépense publique. «En tout état de cause, quelque soit l'ampleur de l'allègement du contrôle, la sécurité des deniers de l'Etat sera sauvegardée par les interventions des juridictions financières et par les actions de contrôle a posteriori de l'Inspection générale des Finances». Pour ce qui est des modalités du nouveau dispositif de contrôle, elles peuvent être résumées en trois points.

Le premier consiste à évaluer la capacité de gestion des ordonnateurs pour voir dans quelle mesure leur organisation, leurs outils et leurs modes de fonctionnement leur permettent de prendre en charge, en interne et par eux-mêmes, le contrôle et la maîtrise des risques de gestion auxquels ils sont exposés.

Le deuxième point introduit, sur la base de cette évaluation, des allègements des contrôles externes en fonction de la qualité de gestion constatée chez les ordonnateurs. «Nous avons tenu à ce que ces allègements soient significatifs. Un des aspects les plus visibles sera la suppression de la transmission du dossier et des pièces justificatives, lors de l'engagement des dépenses», explique Oualalou.

Le troisième point consiste à mettre en place un dispositif de veille, fondé sur un examen ex post, qui permettra de s'assurer que cette réforme se développe dans de bonnes conditions de sécurité en ouvrant la possibilité à des corrections et à des ajustements, voire en cas de besoin, à des mesures de sauvegarde.

Le ministre des Finances, qui a qualifié le nouveau dispositif de contrôle de "novateur, solide et équilibré" a rappelé que le CMD s'inscrit dans une logique de partenariat "gagnant-gagnant". Pour lui, il ne s'agit pas là d'une réforme de la seule administration des finances, mais d'une réforme qui touche l'ensemble des ministères et qui doit profiter à tout le monde. Il a tenu à souligner enfin la progressivité de la mise en œuvre du dispositif «Nous n'avons pas voulu d'une réforme brutale et uniforme. Le basculement vers le contrôle interne doit pouvoir se faire sur une période de trois ans.

D'ici là, les premières expériences -que nous souhaitons lancer prochainement pour quelques ministères- nous conduiront sans doute à procéder à quelques ajustements en cours de route pour tirer les enseignements nécessaires», a conclu M. Oualalou.

Trésorerie générale et CED

Parmi les points clefs de la nouvelle réforme de la dépense de l'Etat, il y a lieu de souligner le rapprochement des structures de contrôle a priori à savoir la Trésorerie générale du Royaume et le Contrôle des engagements et dépenses de l'Etat. Ce rapprochement, selon M. Oualalou, est sur la bonne voie. La fusion a été instituée par voie de décret en février 2006 et le rapprochement fonctionnel est bien avancé. L'un des aspects les plus notables de ce rapprochement est l'institution progressive d'un interlocuteur unique du ministère des Finances et de la Privatisation dans chacun des ministères qui assumera l'ensemble des missions de contrôle, de comptabilisation et de paiement de la dépense publique.

Selon M. Oualalou «Nos procédures seront ainsi harmonisées et simplifiées, dégageant d'importantes synergies financières et humaines au profit de toutes les administrations». Le responsable gouvernemental a insisté par ailleurs sur le renforcement des compétences en matière de contrôle a posteriori dans une logique «d'audit de performance».



## Réforme du Contrôle de la dépense de l'Etat

### Transparence et performance au quotidien

*Mercredi 28 février 2007, le ministère des Finances et la Trésorerie Générale ont organisé une journée d'information relative à la réforme du contrôle des dépenses de l'Etat.*

C'est au siège flambant neuf de la Trésorerie Générale du Royaume à Rabat, mercredi 28 février 2007, que le ministre des Finances, Fathallah Oualalou a ouvert la journée d'information relative à la réforme du contrôle de la dépense de l'Etat. Un chantier gouvernemental d'envergure qui a été lancé début de l'année 2006. Une réforme qui a donné lieu en son temps à des commentaires passionnés avec des intonations parfois de polémiques au sein du département des finances et des services ordonnateurs de la dépense de l'Etat.

Les enjeux de cette réforme, outre l'objectif qualitatif de rationalisation des systèmes de contrôle, se situent dans le champ du changement des comportements et de culture d'une administration ayant un penchant naturel pour les contrôles tatillons.

Il s'agit selon les promoteurs de ce chantier d'accompagner l'élan de modernisation de l'administration publique avec un horizon assez large de contribution féconde au développement socioéconomique global du pays.

Cette journée à laquelle ont pris part le ministre de la modernisation des secteurs publics, Mohamed Boussaïd, le Président de la Cours des Comptes, Ahmed El Midaoui et le Trésorier Général du Royaume, Said IBRAHIMI et les secrétaires généraux et les ordonnateurs des différents départements ministériels.

Dans une allocution liminaire, Oualalou a expliqué que l'esprit de la réforme vise à « alléger les structures et simplifier les procédures pour améliorer la performance et en définitive rendre un meilleur service à nos concitoyens ».

Il a rappelé à ce propos les grands chantiers qui ont été ouverts, notamment la décentralisation et de la déconcentration; la gestion des ressources humaines avec le double souci de modernisation et de maîtrise des coûts ; la réforme de la réglementation des marchés publics récemment adoptée par la Conseil des Ministres et la création d'un portail national dédié aux marchés publics et enfin de la modernisation du budget dans ses deux volets : cadre des dépenses à moyen terme et gestion axée sur les résultats ainsi que du processus de l'amélioration de la dépense publique.

En entreprenant ces réformes, le Maroc répond non seulement aux pré-requis d'une transformation plus globale de ses structures d'encadrement de l'administration financière de l'Etat, mais aussi aux attentes des organisations financières internationales (donateurs et bailleurs de fond).

Le ministre des finances a par ailleurs insisté sur le fait que la « nouvelle approche budgétaire » orientée vers les résultats : réforme de la nomenclature avec la globalisation des crédits, la création de « programmes », définition d'objectifs et d'indicateurs, contractualisation est généralisé à certains départements ministériels dans un cadre contractuel. Et c'est dans ce cadre que s'inscrit l'instauration d'un contrôle modulé de la dépense basé sur la capacité de chaque ordonnateur de se conformer aux nouvelles normes de contrôle.

Pour sa part, le Trésorier général du Royaume, Said Ibrahim a expliqué que la Trésorerie Générale du Royaume, de par son positionnement actuel dans le circuit de la dépense publique est au cœur de la réforme. La TGR est considérée comme un acteur majeur avec une responsabilité de pilotage de deux chantiers : le rapprochement TGR/Contrôle des Engagements de Dépenses avec l'évolution du contrôle de l'exécution de la dépense et l'augmentation de la capacité de gestion des ordonnateurs.

Ce chantier vise la recherche de synergies et la réduction du coût du contrôle d'exécution.

Il a évoqué la mise en place d'un interlocuteur unique vis-à-vis des ordonnateurs. Dans le même sens, la création d'un pôle unique de pilotage du métier de la dépense, suite au regroupement du Contrôle Général des Engagements de Dépenses et la TGR en plus de la création de Trésoreries Ministérielles au niveau central et la concrétisation d'un point d'entrée unique au niveau déconcentré pour les sous-ordonnateurs.

Cette journée aura constitué une étape importante dans la mise sur rail de l'une des plus importantes réformes de l'Etat faisant des principes de la transparence et de la rationalisation des pratiques au quotidien.



## Contrôle des dépenses publiques

### La réforme expliquée par Oualalou

- *Le contrôle à priori délocalisé vers les ministères*
- *La qualification des ordonnateurs sera nécessaire*

LE ministère des Finances s'apprête à négocier un autre tournant en matière de contrôle des dépenses publiques. Il vient d'annoncer des mesures d'allègement de son contrôle a priori des dépenses. L'objectif est de transférer une partie du contrôle externe exercé par les Finances au sein des ministères concernés. Ce basculement devra être généralisé à tous les ordonnateurs dans un délai de trois ans. Un dispositif complet et proportionnel a été présenté mardi dernier lors de la journée d'information tenue à la Trésorerie générale du Royaume. Il devra être officialisé par un décret et un arrêté d'application. Baptisée Contrôle modulé de la dépense (CMD), cette réforme vise à assurer une plus grande fluidité de la dépense publique qui compte jusqu'à 20 documents, 2 nomenclatures et 14 épreuves de contrôle par les contrôleurs-comptables. Cette situation se traduit par la déresponsabilisation des services ordonnateurs et un fort recours à des procédures dérogatoires (INDH, plan anti sécheresse...). A cela s'ajoute le nombre élevé des intervenants: 10.000 personnes pour une moyenne annuelle de 10.000 marchés. 85% de ces marchés sont inférieurs à 1 million de DH, représentant pas plus de 20% en valeur. C'est sur ce registre que le plus gros du travail devra se faire. Ceci, par la suppression de la transmission du dossier et des pièces justificatives, lors de l'engagement des dépenses. Pour autant, «il ne s'agit nullement de renoncer au contrôle, mais de l'implanter là où il est le plus efficace, c'est-à-dire au cœur de la gestion des ministères», a expliqué le ministre des Finances. Un dispositif de veille sera mis en place. Il est fondé sur un examen ex-post (a posteriori), «avec possibilité de corrections, voire de mesures de sauvegarde en cas de besoin», a dit Oualalou. En attendant, une nouvelle nomenclature de pièces justificatives des dépenses de personnel (engagement et paiement) a été mise en place. Elle permet la réduction de 50% du nombre de pièces à fournir. Celle des biens et services est en cours de finalisation.

La qualification des ordonnateurs est un préalable de taille au lancement de cette réforme. Une grande opération d'audits de leurs capacités est actuellement menée. En fonction du palier auquel ils seront qualifiés, les ministères bénéficieront d'allègements plus ou moins importants. Des évaluations- pilotes ont déjà été menées auprès de cinq départements ministériels (Santé, Equipement, Finances, Justice, Eaux et Forêts), sur la base d'un référentiel. Ses résultats en disent long sur les corrections à apporter. Techniquement, la qualification des ordonnateurs se déroulera selon deux niveaux distincts (maîtrise et performance). Cette réforme suppose aussi l'harmonisation de certaines lois (notamment le code des juridictions financières et loi sur la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics).



# libération

## La réforme du contrôle des dépenses expliquée aux administrations publiques

*La réforme du contrôle des dépenses publiques est un autre pas vers la modernisation de l'Administration publique.*

Quelles sont les grandes lignes de cette réforme? Dans quel sens sera-t-elle réalisée? Des interrogations auxquelles ont répondu hier les participants à la journée d'information sur la réforme du contrôle des dépenses publiques organisée par le ministère des Finances et de la Privatisation en collaboration avec la Trésorerie générale du Royaume (TGR). Le ton a été d'emblée donné par Fathallah Oualalou, ministre des Finances et de la Privatisation qui a mis en exergue les efforts entrepris par l'Etat en matière de modernisation du pilotage et de la gestion des deniers publics, et ce, à double titre.

Il s'agit d'une part du développement «d'une nouvelle approche budgétaire» orientée vers les résultats (création de programmes, définition d'objectifs et d'indicateurs, contractualisation). M.Oualalou a rappelé dans ce cadre la mise en place de Cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) qui va permettre d'avoir un meilleur pilotage des ressources budgétaires. Et d'autre part, les efforts de modernisation engagés par le ministère des Finances dans le domaine de l'exécution de la dépense. Lancée en 2005, la réflexion sur la réforme du contrôle de l'Etat commence à donner ses fruits, indique-t-il. En effet, le rapprochement du contrôle a priori entre le CED et la TGR s'est soldé par l'institution progressive d'un interlocuteur unique du ministère des Finances dans chacun des ministères. Ce dernier assurera l'ensemble des missions de contrôle, de comptabilisation et de paiement de la dépense publique. De plus, et dans un souci de contrôle a posteriori, le ministère s'engage dans une logique d'audit de performance.

Cela dit, «le système nerveux» de cette nouvelle organisation budgétaire et comptable, comme l'a si bien dit Fathallah Oualalou, reste le développement de l'application de gestion intégrée des dépenses. Le principe retenu ici est celui «du contrôle modulé de la dépense» où l'intervention du ministère de tutelle reste tributaire de la capacité de gestion des ordonnateurs. Un décret et un arrêté d'application seront publiés prochainement pour rendre cette vision opérationnelle.

Trois axes sont retenus pour traduire ce projet dans la réalité. Il s'agit de prime abord d'évaluer la capacité de gestion des ordonnateurs pour voir dans quelles mesures ils peuvent prendre en charge le contrôle et la maîtrise des risques de gestion. En fonction de la qualité de gestion des ordonnateurs, le ministère introduit la notion d'allègements de contrôles, dont l'un des aspects les plus visibles reste la suppression du dossier et des pièces justificatives.

Le troisième axe met en place un dispositif de veille qui permettra de s'assurer du bon déroulement de la réforme. Bien entendu, le ministère est conscient que ces transformations ne peuvent se faire du jour au lendemain. Le principe de progressivité est retenu pour assurer le basculement vers le contrôle interne qui devrait se faire dans un délai de trois ans, selon Fathallah Oualalou.

Enfin, une dernière mise en garde : l'efficacité ne doit pas se faire aux dépens de la sécurité et la transparence. «Il ne s'agit nullement de renoncer au contrôle, ce qui serait un grave contresens, mais il s'agit de l'implanter là où il est le plus légitime et le plus efficace», conclut le ministre.

# AL BAYANE

## Une étape décisive dans la modernisation de l'administration

La réforme du contrôle des dépenses de l'Etat constitue une étape décisive dans la modernisation de l'Administration, a affirmé, mercredi à Rabat, le ministre des Finances et de la Privatisation, M. Fathallah Oualalou.

Cette réforme, qui s'inscrit dans un processus global de modernisation, vise à renforcer l'efficacité et la responsabilité des administrations tout en maintenant un haut niveau de sécurité et de transparence dans la gestion des fonds publics, a souligné le ministre, qui s'exprimait lors d'une journée d'information sur "la réforme du contrôle des dépenses de l'Etat", rapporte la Map.

Cette réforme a également pour objectif d'alléger les structures, de simplifier les procédures et de réduire le coût du contrôle afin d'améliorer la performance et rendre un service de qualité aux citoyens et aux entreprises, a-t-il ajouté. Soulignant que cette réforme s'inspire des meilleures pratiques internationales, M. Oualalou a expliqué qu'elle sera progressive et couvrira l'ensemble de l'administration dans un délai maximum de trois ans. Le ministre a rappelé, à cette occasion, les chantiers de réforme entrepris par son département, en particulier la nouvelle approche budgétaire, la réglementation des marchés publics, la réforme du contrôle financier des établissements publics et la mise en place de mécanismes de contrôle souples et rénovés pour les opérations relatives à l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). Il a aussi indiqué qu'un système de contrôle modulé des dépenses de l'Etat, fondé sur l'allègement des contrôles préalables et une plus grande responsabilisation des services gestionnaires, sera mis en place. Il s'agit, selon le ministre, d'un système de contrôle basé sur une intervention graduée en fonction du niveau de capacité de gestion des services ordonnateurs et des enjeux financiers de la dépense. La réforme du contrôle de la dépense publique comprend quatre principaux axes, en l'occurrence le rapprochement entre la Trésorerie Général du Royaume (TGR) et le Contrôle Central des Engagements et Dépenses de l'Etat (CCED), l'augmentation de la capacité de gestion des services des ordonnateurs, la généralisation et l'approfondissement de la réforme budgétaire et l'évolution des métiers d'audit et d'inspection. Le processus de contrôle s'applique à toutes les dépenses (fonctionnement et investissement), aussi bien au sein des ministères que des collectivités locales. Le cas des entreprises et des établissements publics fait l'objet d'un traitement différencié.

Ont notamment pris part à cette rencontre, le ministre chargé de la Modernisation des secteurs publics, M. Mohamed Boussaïd, le Premier président de la cour des Comptes, M. Ahmed El Midaoui et des représentants de la délégation de l'Union européenne, de la Banque Mondiale et de la Banque africaine de développement ainsi que des inspecteurs généraux et des responsables de l'exécution des dépenses.