



PRESS BOOK



**Intervention de M. Noureddine BENSOUDA
La réforme des finances publiques
à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA)**

Mai 2014

SOMMAIRE

L'Economiste du 23 mai 2014 (p. 17)

- Finances publiques : BENSOUDA, pédagogue à l'ENA.

Le Matin du 23 mai 2014 (p.10)

- Réforme des finances publiques : L'administration doit évoluer vers le rôle de « facilitateur ».

L'Opinion du 11 juin 2014 (p.6-7)

- Finances publiques : Nourddine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume : «Passer à une gestion imprégnée d'une culture de résultat et de performance».
- Les innovations de la constitution de 2011. (p.6)
- Forte intégration dans la constitution des principes et normes appliqués dans l'entreprise privée. (p.6)
- Les gestionnaires évalués au moyen d'indicateurs de performance. (p.7)
- Les structures budgétaires parallèles au budget général ont pour vocation l'émiettement des ressources de l'Etat. (p.7)
- La comptabilité «à base caisse» en vigueur ne permet pas d'atteindre les objectifs de reddition des comptes. (p.7)

النهار المغربية في 23 ماي 2014 (ص.1)

- بنسودة ينتقد الحديث عن النفقات وغض الطرف عن العائدات.

أخبار اليوم في 23 ماي 2014 (ص.3-12)

- هذه مؤشرات تحسن صحة المالية العمومية في الشهور الأولى من 2014. (ص.3)
- أقوال ماثورة لخازن المملكة. (ص.12)

المساء في 23 ماي 2014 (ص.1-7)

- بنسودة : البرلمان لا يمكنه مناقشة المالية العمومية. (ص.1)
- الخازن العام للمملكة يدعو إلى "ترويض" اللوبيات ويعتبرها شيئا عاديا. (ص.7).

المشعل في 29 ماي 2014 (ص.16)

- نور الدين بنسودة : القانون التنظيمي المتعلق بقانون المالية سينعكس على الوضعية الاجتماعية للبلاد

ARTICLE

Finances publiques

Bensouda, pédagogue à l'ENA

• S'approprier les outils du management du secteur privé

• La mise en place d'un cadre global favorise la convergence des politiques publiques

• La TGR passe du rôle de contrôleur à celui de facilitateur

LA Constitution de 2011 a donné un coup de fouet à la réforme des finances publiques, pour les faire passer d'une logique juridique à une autre plutôt gestionnaire. C'est ce qu'a souligné Nouredine Bensouda, trésorier général du Royaume, lors d'une conférence organisée par l'Ecole nationale d'administration (ENA), mercredi dernier à Rabat. Bensouda, de retour à l'ENA où il avait enseigné la théorie générale des impôts il y a quelques années, a été interpellé par la directrice par intérim de cet établissement, la constitutionnaliste Nadia Bernoussi, sur les différents apports de la loi fondamentale en termes de renforcement des outils de gestion des finances publiques. Le trésorier général du Royaume a indiqué que la Constitution a introduit une série de mécanismes permettant l'évaluation des finances de l'Etat, «qui doit se baser sur des résultats». Il s'agit de «statuer sur un contenu concret et immédiat», a-t-il noté. Il a aussi indiqué que face à l'essoufflement du modèle actuel de gestion des finances publiques, la nouvelle loi organique, prévue par la Constitution, permet de contourner une série d'écueils, en inscrivant les différents mécanismes dans un cadre global. Bensouda a rappelé que



Pour Nouredine Bensouda, trésorier général du Royaume, «la Constitution a consolidé le droit d'amendement, permettant aux parlementaires de recadrer certaines dispositions du projet de loi de Finances. Néanmoins, attention à ne pas tomber dans le travers de l'expérience américaine, dont les mécanismes conduisent parfois au blocage du vote du budget»
(Ph. Bziouat)

définit la nature des informations et le nombre de documents dont doivent disposer les parlementaires». «La Constitution a aussi consolidé le droit d'amendement, permettant aux parlementaires de recadrer certaines dispositions du projet de loi de Finances», a-t-il ajouté.

Bensouda a estimé qu'il «ne faut pas tomber dans le travers de l'expérience américaine, dont les mécanismes conduisent parfois au blocage du vote du budget. Mais il faut aussi prendre garde de ne pas

prier de certains outils du management des entreprises. C'est le cas du bilan d'étape présenté par le ministre des Finances en matière d'exécution du budget. Car, «c'est à ce moment qu'il est opportun d'apporter des rectifications, et non pas une année ou deux après la mise en œuvre du budget», a-t-il estimé. Bensouda a insisté sur la nécessité d'accorder une plus grande importance à la loi de règlement.

Le principe de programmation pluriannuelle, également tiré des modes de management des entreprises, «permettra de faire converger les plans

sectoriels», a noté le trésorier général du Royaume. Pour lui, l'inscription des initiatives sectorielles dans un cadre global est l'un des grands apports de la loi fon-
mentale. Il a souligné que certains départements commencent à s'approprier cette approche. Par exemple, «à la Trésorerie générale, nous avons insisté pour qu'il y ait un seul référentiel juridique pour la passation des marchés publics. Cela répond à une approche orientée client», a-t-il dit. D'autant plus que son instance a initié une mutation pour «passer d'un rôle de pur contrôle à celui de facilitateur vis-à-vis des ordonnateurs». Il s'agit d'intervenir en amont de la procédure pour éviter les éventuels écueils. Et le plus important, selon lui, c'est que le nouveau modèle de gestion des finances publiques «rend le gouvernement responsable de la politique choisie, dans une logique d'accountability». Concrètement, cela «consacre un processus de mutation d'un régime déresponsabilisant à un autre où chaque ministre partage la responsabilité des finances publiques», a-t-il expliqué. □

M. A. M.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Changer de modèle comptable

MÊME si les agrégats globaux peuvent refléter une bonne situation, il faut toujours aller dans les détails, qui risquent de cacher plusieurs vulnérabilités. Nouredine Bensouda a mis en garde contre les défaillances de la comptabilité de caisse, qui se base sur le binôme recettes et dépenses. D'où l'importance du passage à une comptabilité d'exercice, ou analytique, qui permet de désigner les responsables des politiques publiques et le niveau de leurs performances, a-t-il expliqué. «C'est cette évolution qui avait permis de mettre en place, à fin 2010, le premier bilan comptable du Maroc», a-t-il fait savoir. □

les innovations de la loi fondamentale en termes de contrôle des deniers de l'Etat sont liées au renforcement du rôle du Parlement, à travers la consécration d'une série de principes.

En tête, «de droit d'informer, puisque les parlementaires ont besoin de données précises pour exercer leur mission de contrôle», a-t-il affirmé. Il a indiqué que le projet de loi organique des finances

trop tirer la couverture du côté du gouvernement». Il a insisté sur l'importance des dispositions constitutionnelles précisant que les deux institutions, gouvernement et Parlement, sont responsables des équilibres financiers.

En outre, Nouredine Bensouda a mis l'accent sur d'autres innovations de la Constitution en matière des finances publiques, notamment à travers l'appro-

Réforme des finances publiques

L'administration doit évoluer vers le rôle de «facilitateur»

En plus de la fiscalité, la réforme des finances publiques passe aussi par celle de la dépense et de la comptabilité publiques. Le trésorier général du Royaume, Noureddine Bensouda, a beaucoup insisté sur ce point lors d'une conférence-débat le 21 mai à Rabat.

Installer une logique de performance au sein de l'administration, qui doit évoluer vers un rôle de facilitateur. Tel a été en substance le message du trésorier général du Royaume, qui a fait salle comble à l'École nationale de l'administration à Rabat, le 21 mai 2014. Noureddine Bensouda était invité par la direction de l'ENA pour débattre de la réforme des finances publiques. Le trésorier général est revenu longuement, lors de son intervention, sur les nouvelles dispositions de la Constitution de 2011 et la volonté de renforcer le rôle du Parlement pour le contrôle de la gestion des finances publiques. Il a ainsi rappelé les principales dispositions du projet de loi organique relatif à la loi de Finances (en cours d'adoption au Parlement), présenté comme une «grande avancée». Selon Bensouda, la réforme du modèle de gestion des politiques publiques se décline en trois axes, à savoir les réformes de la fiscalité, de la dépense et de la comptabilité publiques. «Au Parlement, on passe beaucoup plus de temps à parler de la fiscalité que de la dépense et de la comptabilité», fait remarquer l'expat de la Direction générale des impôts (DGI). Ce dernier a souligné que pour redresser davantage les finances publiques, il fallait agir en priorité sur la dépense. Il a ainsi rappelé la doctrine qu'avait adoptée Ronald Reagan, plus connue sous la formule d'«affamer la bête». L'ex-

président américain avait défendu la réduction de la taille du secteur public, en taillant dans les dépenses tout en ayant une politique fiscale favorable à l'investissement. Pour Bensouda, il faut abandonner l'idée selon laquelle la dépense est rigide et incompressible.

L'accent doit être mis sur un meilleur management de la dépense publique, qui devra se traduire notamment par la maîtrise des marchés publics.

Le trésorier général a cité le chantier de la mise en œuvre d'un référentiel juridique unique pour les marchés publics. Il s'agit d'un coût supplémentaire pour les entreprises qui doivent maîtriser les références juridiques propres aux collectivités locales, aux établissements publics, aux ministères... et s'y adapter à chaque fois. Bensouda a longuement insisté sur l'urgence de ce projet de référentiel unique pour «aller vers plus d'efficacité» de la commande publique. L'objectif à terme est de faire évoluer l'administration d'une logique de contrôleur vers celle de facilitateur. «Le plus important est la fluidité, que ce soit au niveau de la recette ou de la dépense publiques», insiste-t-il. Il a rappelé à ce propos que tout retard au niveau du recouvrement de la recette ou de la dépense se traduit inéluctablement par une perte de point de croissance pour le pays. ■

Youssef Boufous



Le trésorier général du Royaume est revenu, lors de son intervention, sur les dispositions de la Constitution de 2011 relatives au contrôle des politiques publiques. Ph. Seddik

En finir avec le «shopping budgétaire» !

«Les départements de l'État adorent les comptes spéciaux !» C'est par cette boutade que le trésorier général du Royaume a abordé le volet relatif à la réforme des Comptes spéciaux du trésor (CST). Ces derniers sont souvent sollicités, selon lui, pour faire du «shopping budgétaire». Pour Noureddine Bensouda, il est primordial, dans le cadre de la réforme des finances publiques de revenir à la consolidation «en fusionnant les comptes d'avances avec les comptes de prêts». Les Comptes spéciaux du Trésor ont souvent été décriés et qualifiés de «grands mystères» des finances

publiques. En effet, les CST ne sont pas analysés dans le détail, lors des débats au Parlement à l'occasion de l'adoption des projets de loi de Finances et échappent donc au contrôle des parlementaires.

Les pouvoirs tendent tout de même vers une diminution des CST. Selon un rapport de la Direction des études et des prévisions financières (DEPF) du ministère de l'Économie et des finances, le nombre des CST est passé de 130 en 2003 à 79 comptes en 2013. Pour 2014, la loi de Finances a prévu des ressources qui tournent autour de 67,65 milliards de DH pour les CST.

Finances publiques

Noureddine Bensouda, Trésorier Général du Royaume : « Passer à une gestion imprégnée d'une culture de résultat et de performance »

Les politiques publiques déterminent des choix de société qui ne sont appréciés par les citoyens que par leur mise en oeuvre de manière concrète et immédiate. Telle est la première idée-force qui se dégage de l'intervention de M. Noureddine Bensouda, Trésorier Général du Royaume, faite dernièrement à l'Ecole Nationale d'Administration sous le thème : « La réforme des finances publiques : de la logique juridique vers la logique gestionnaire ».



M. Bensouda a rappelé que le Maroc, sous la conduite éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, a réalisé des progrès importants sur le plan institutionnel, politique, social, économique et culturel qui sont reconnus au niveau mondial par tous les acteurs et au niveau mondial par les organisations internationales et par nos partenaires étrangers.

Depuis 1999, divers projets à rayonnement national (ex : Initiative Nationale pour le Développement Humain, le port Tanger-Med, la centrale solaire de Ouarzazate...), régional (ex : réseau autoroutier...) ou local (ex : tramway de Rabat et de Casablanca, électrification rurale...) ont été réalisés à un rythme soutenu et ont décloisonné plusieurs zones, permettant ainsi une communication et une connectivité qui a ont favorisé le développement de notre pays.

Ces réalisations ont été couronnées par l'adoption de la constitution du 1er juillet 2011 qui renforce l'Etat de droit et le respect des libertés individuelles.

La nouvelle constitution détermine

la stratégie de développement de notre pays et distingue l'évolution historique du Maroc par rapport aux autres pays à revenu intermédiaire.

Afin de mettre en oeuvre les principes et valeurs édictés par la constitution, celle-ci a renvoyé à des lois organiques dont celle qui concerne les finances publiques et qui vise à améliorer la gestion, à savoir la loi organique des finances.

Les mutations et les contraintes économiques, sociales et financières ayant marqué ces dernières années l'environnement national et international ont mis en évidence les limites du modèle de gestion en vigueur du budget de l'Etat fondé sur une culture de moyens.

Nos finances publiques ont grandement besoin d'une nouvelle vision de gestion imprégnée d'une culture de résultat et de performance pour accompagner la dynamique des grands projets et des réformes engagées par notre pays. Il s'agit de réformer les finances publiques dans le cadre d'une approche globale et intégrée de gouvernance des finances de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements et entreprises publics et des caisses de retraite.

Le constat actuel est que les recettes et

la fiscalité accaparent l'essentiel des débats budgétaires au sein du parlement, au détriment de composantes aussi essentielles et indissociables en termes de contribution à la soutenabilité budgétaire, en l'occurrence la dépense et la comptabilité.

C'est pourquoi d'ailleurs, mon intervention d'aujourd'hui sur la réforme du système de gestion des finances publiques portera uniquement sur la réforme budgétaire et la réforme comptable, comme dimensions fondamentales de la réforme de la loi organique des finances.

Avant d'exposer les réformes budgétaire et comptable, permettez-moi de rappeler un fait historique.

L'évolution des lois organiques des finances au Maroc a toujours été marquée par une articulation entre les processus de révision constitutionnelle et ceux liés à la refonte des textes organiques régissant les finances de l'Etat :

La constitution du 14 décembre 1962 a été suivie par l'adoption de la première loi organique des finances du 9 novembre 1963 qui a adapté les règles de gestion du budget de l'Etat à la réalité du Maroc indépendant et qui a consacré l'autonomie des règles et principes budgétaires et financiers

par rapport à ceux régissant la comptabilité publique et les marchés publics, devant désormais faire l'objet de règlements spécifiques.

Les lois organiques des finances de 1970 et de 1972 ont essentiellement introduit l'abandon du système de règlement provisoire puis définitif du budget et la possibilité de sursis à exécution de certaines dépenses d'investissement, à l'effet de répondre aux contraintes de la conjoncture économique qui ont caractérisé cette période.

La constitution du 7 octobre 1996 a été suivie par l'adoption de la loi organique des finances de 1998 qui a notamment :

- supprimé les budgets annexes et intégré dans la loi de finances de l'année les services de l'Etat gérés de manière autonome ;
- réduit le nombre de catégories de comptes spéciaux du Trésor de neuf catégories à six ;
- rétabli le calendrier budgétaire en l'alignant sur l'année civile ;
- renforcé les prérogatives de l'exécutif en matière de gestion budgétaire notamment, en ce qui concerne l'ouverture de crédits supplémentaires, les mouvements de crédits en cours d'année, le redéploiement et la transformation des postes budgétaires.

Ainsi et en dépit de ces différentes réformes et malgré leur concomitance avec les réformes constitutionnelles, le mode de gestion des finances publiques a continué à être fondé sur la culture des moyens et des demandes de crédit toujours à la hausse.

Partout dans le monde, cette culture n'a pas suffisamment permis de résister à l'impact des différentes crises économiques et financières sur les finances publiques.

En effet, comme l'a souligné le Professeur Michel Bouvier, « c'est à la fin des années 1970, à la faveur de la crise financière de l'Etat, qu'une culture de la gestion financière et de la responsabilisation a commencé à se développer (...). Une réalité s'est alors peu à peu imposée, celle qu'il fallait désormais gérer des contraintes,

- répartir des économies plutôt que partager des richesses, et plus généralement qu'il convenait donc (...) d'administrer plus rationnellement le secteur public. S'est amorcée ainsi une logique de fond tendant à rapprocher le fonctionnement des institutions publiques (...) de celui des entreprises privées ».

Comment cette logique a été appréhendée par la constitution de 2011 et le projet de loi organique des finances

Les innovations de la constitution de 2011

Cette constitution a accordé une place de choix aux finances publiques en édictant des principes et des règles devant être appliqués dans ce domaine. Ils traduisent de manière claire la vision politique et la dimension économique et sociale constituant le socle de la nouvelle gouvernance du pays.

Le parlement se retrouve largement renforcé dans ses prérogatives de législation, de contrôle de l'action de l'exécutif, d'évaluation des politiques publiques et d'animation du débat public :

la constitution consacre ainsi la prééminence en matière de finances publiques à la chambre des représentants dont les membres sont élus au suffrage universel direct.

Le projet de loi de finances est, selon l'article 75, déposé en priorité devant la chambre des représentants. Le parlement le vote dans les conditions prévues par une loi organique des finances.

Le droit d'information est également renforcé dans la mesure où la constitution renvoie à la loi organique des finances, qui va déterminer la nature des informations, documents et données nécessaires pour enrichir les débats

parlementaires sur le projet de loi de finances.

Le droit d'amendement du projet de loi de finances est mieux encadré même si le gouvernement garde une prééminence sur le parlement, qui peut se comprendre par la volonté de ne pas bloquer la gestion de l'Etat.

Cependant, l'article 77 de la constitution de 2011 (ex article 51 de la constitution révisée de 1996) exige dorénavant du gou-

vernement de motiver son « irrecevabilité à toute proposition ou amendement formulés par les membres du parlement lorsque leur adoption aurait pour conséquence, par rapport à la loi de finances, soit une diminution des ressources publiques, soit la création ou l'aggravation des charges publiques ».

De même, la constitution dans son article 77 a responsabilisé de manière explicite aussi bien le parlement que le gouvernement sur la nécessité de veiller à la préservation de l'équilibre des finances de l'Etat.

D'une manière générale et en application des dispositions de l'article 70, le parlement contrôle l'action du gouvernement et évalue les politiques publiques.

A cet effet et conformément aux dispositions de l'article 101 de la constitution, le Chef du Gouvernement présente devant le Parlement un bilan d'étape de l'action gouvernementale, à son initiative ou à la demande du tiers des membres de la chambre des représentants ou de la majorité des membres de la chambre des conseillers.

Une séance annuelle est réservée par le Parlement à la discussion et à l'évaluation des politiques publiques.

C'est dire que les politiques ont pris conscience de la nécessité de procéder régulièrement et en temps opportun à l'évaluation à chaud² des politiques publiques pour mettre en jeu le principe de responsabilité ou apporter les correctifs nécessaires, au lieu d'attendre plusieurs années après pour se contenter de constater

les dysfonctionnements sans pouvoir rétroagir.

La constitution a par ailleurs, introduit la pluri-annualité budgétaire puisque, l'article 75 prévoit que « les dépenses d'investissement nécessaires à la réalisation des plans de développement stratégiques ou des programmes pluriannuels, ne sont votées qu'une seule fois, lors de l'approbation de ces derniers par le Parlement et sont reconduites automatiquement pendant leur durée ».

De même et compte tenu du principe constitutionnel de l'obligation de reddition des comptes, la loi de règlement a été élevée au rang constitutionnel contrairement à la situation précédente où elle n'était régie que par la loi organique des finances.

Ainsi, le gouvernement est désormais tenu de par les dispositions de l'article 76 de la constitution, de soumettre « annuellement au Parlement une loi de règlement de la loi de finances au cours du deuxième exercice qui suit celui de l'exécution de ladite loi de finances. Cette loi inclut le bilan des budgets d'investissement dont la durée est arrivée à échéance ».

Si la constitution de 1996 a érigé la Cour des comptes au rang d'institution constitutionnelle, la constitution de 2011 lui garantit pour sa part, son indépendance et lui élargit ses prérogatives.

Elle a pour mission d'assurer le contrôle de l'exécution des lois de finances, de veiller à la transparence et à la reddition des comptes de l'Etat et des organismes publics.

L'article 148 de la constitution précise que la Cour des

comptes « soumet au Roi un rapport annuel sur l'ensemble de ses activités, qu'elle transmet également au chef du gouvernement et aux présidents des deux chambres du parlement.

Ce rapport est publié au « Bulletin officiel » du Royaume. Un exposé des activités de la Cour est présenté par son Premier Président devant le parlement. Il est suivi d'un débat ».

La nouvelle constitution consacre en plus le titre XII à la bonne gouvernance, en précisant que les services publics sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité et sont régis par les principes démocratiques consacrés par la constitution.

Elle souligne que les agents des services publics exercent leurs fonctions selon les principes de respect de la loi, de neutralité, de transparence, de probité et d'intérêt général.

C'est pour montrer que le capital humain est déterminant pour la bonne gouvernance des politiques publiques.

La nouvelle constitution prévoit en plus que les services publics doivent rendre compte de la gestion des deniers publics conformément à la législation en vigueur et sont soumis à cet égard aux obligations de contrôle et d'évaluation.

Elle renvoie d'ailleurs à une charte des services publics devant fixer l'ensemble des règles de bonne gouvernance relatives au fonctionnement des administrations publiques, des régions et des autres collectivités territoriales et des organismes publics.

Forte intégration dans la constitution des principes et normes appliqués dans l'entreprise privée

La constitution prévoit enfin dans son article 36 que les infractions relatives aux conflits d'intérêts, aux délits d'initiés et toutes infractions d'ordre financier sont sanctionnées par la loi.

Le même article ajoute que les pouvoirs publics sont tenus de prévenir et réprimer toutes formes de délinquances liées à l'activité des administrations et des organismes publics, à l'usage des fonds dont ils disposent, ainsi qu'à la passation et à la gestion des marchés publics.

Elle prévoit en outre que le trafic d'influence et de privilèges, l'abus de position dominante et de monopole et toutes les autres pratiques contraires aux principes de la concurrence libre et loyale dans les relations économiques sont sanctionnés par la loi.

Nous constatons ainsi une forte intégration dans notre constitution des principes et normes appliqués dans l'entreprise privée sous l'influence du nouveau management public (new public management).

De tendance néolibérale, ce concept fait référence aux principes de respect de la loi ou de conformité, de neutralité, de probité ... et aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité auxquels la constitution fait référence.

De la vision politique qui se trouve consacrée dans le droit constitutionnel, l'Etat prend conscience de l'importance du management qui rend les politiques publiques concrètes et perceptibles par les citoyens.

L'objectif final est de réduire la distance entre le politique et les citoyens et d'asseoir une proximité physique, par la réalisation de projets structurants pour la société et qui changent leur quotidien (ex :

tramway...).

Il s'agit en plus de mettre en oeuvre une proximité temporelle dans la mesure où les projets doivent voir le jour dans des délais raisonnables et en respectant l'agenda préétabli.

Le projet de loi organique des finances en discussion actuellement au parlement fait partie de cette volonté de mettre en oeuvre la nouvelle vision politique de l'Etat.

Quels sont donc les apports de ce projet de loi organique ?

Les apports du projet de loi organique des finances (...) une loi organique est une loi relative à l'organisation et au fonctionnement des pouvoirs publics. Le pouvoir est donc donné au Parlement pour préciser certaines dispositions constitutionnelles susceptibles de changer avec le temps.

Il est clair qu'il s'agit là d'un nouveau partage du pouvoir financier en l'organisant et en séparant dans la gestion publique de nos finances les différentes fonctions du législatif, de l'exécutif et du juridictionnel et de la mise en place de nouvelles règles de gestion des finances de l'Etat.

La première règle dans ce domaine est pour le parlement, d'être bien informé.

Le projet de réforme prévoit conformément à la constitution un enrichissement substantiel tant sur le plan quantitatif que qualitatif, des informations à communiquer au parlement à l'appui de la loi de finances, prenant la forme de rapports, de stratégies, d'objectifs, de résultats attendus et d'indicateurs de performance (article 48).

Le même enrichissement marquera les documents devant accompagner la loi de règlement, à savoir le rapport annuel de performance, le compte général de l'Etat, les états financiers et les engagements hors bilan ainsi que le rapport de la Cour des comptes sur l'exécution de la loi de finances (article 65).

De même, le projet de réforme prévoit le réaménagement du calendrier de préparation de la loi de finances notamment, par l'introduction d'une phase de concertation et d'information du parlement sur les choix et les priorités budgétaires, largement en amont de la présentation de la loi de finances (article 47).

Un exposé du Ministre des finances aux commissions des finances comporte :

- L'évolution de l'économie nationale ;
- L'état d'avancement de la loi de finances en cours, à la date du 30 juin ;
- Les données relatives à la politique économique et financière ;
- La programmation budgétaire triennale globale de l'Etat

La deuxième règle est de pouvoir introduire des changements au projet de loi de finances.

Le projet de réforme apporte une clarification au droit d'amendement de la loi de finances par le parlement, en autorisant les redéploiements entre programmes dans la limite des enveloppes budgétaires⁴ prévues pour le chapitre, moyennant une argumentation des amendements et la prévision des ajustements nécessaires aux objectifs et aux indicateurs relatifs aux programmes objet d'amendements



(article 56).

La troisième règle est de réhabiliter la loi de finances rectificative.

Perçue comme un grand risque managérial pour les politiques, l'encadrement de la loi de finances rectificative dans le projet de loi organique va favoriser son usage.

En effet, avec un calendrier d'examen et de vote précis, le parlement pourra être fortement impliqué en se prononçant sur les rectifications devenues né-

cessaires dans l'exécution de la loi de finances lorsque des considérations conjoncturelles de la situation économique l'exigent (article 51).

Il s'agit en quelque sorte, d'une réappropriation par l'institution parlementaire de mécanismes jusqu'à présent initiés par le gouvernement, en raison des contraintes macro-économiques pressantes, que le calendrier susceptible d'être long de la loi de finances rectificative empêchait jusqu'à présent qu'ils soient examinés devant le Parlement.

Finances publiques

Les gestionnaires évalués au moyen d'indicateurs de performance

La quatrième règle introduite par le projet de loi de finances organique est d'être responsable de la politique choisie et d'être performant.

La nouvelle nomenclature budgétaire sera désormais, articulée autour de chapitres, subdivisés en programmes, régions et projets ou actions, adossés à des objectifs dont l'atteinte serait appréciée, à travers des indicateurs chiffrés, rendant aisée l'évaluation des résultats obtenus comparativement aux objectifs préalablement déterminés (article 37).

Le projet de loi organique consacre la responsabilisation plus accrue des gestionnaires, qui constitue le corollaire de la flexibilité qui leur est accordée dans la gestion de leurs crédits. Ils seront en définitive évalués par rapport à la réalisation de leurs objectifs grâce aux indicateurs de performance associés à leurs programmes, dans un cadre optimisé de reddition des comptes au parlement.

L'objectif assigné à cette logique de performance et de résultats est de rénover et de moderniser le mode de gouvernance de la gestion publique, en le faisant évoluer d'une obligation de moyens coûteuse en termes de consommation de crédits et déresponsabilisante, à une obligation de résultats où chaque décideur, gestionnaire ou responsable de programme s'intègre dans un système

de responsabilité collective de réalisation des objectifs chiffrés des politiques publiques.

La finalité ultime d'une telle logique est, comme le disait Jean François Copé, de réussir le passage « d'un régime déresponsabilisant, où certains imaginaient que Berçy était censé veiller seul contre tous à l'orthodoxie des comptes, à un système où chaque ministre devient, en pleine responsabilité, son propre ministre des finances ».5

La cinquième règle est la programmation pluriannuelle.

La logique de performance et de résultats se retrouve également au niveau de l'inscription de la loi de finances de l'année, dans le cadre d'un dispositif de programmation pluriannuelle glissante, à même de mieux appréhender la viabilité à court et à moyen termes des finances publiques et de donner une visibilité à la réalisation des politiques publiques (article 5).

La sixième règle est l'encadrement de l'endettement.

En vue de la soutenabilité durable des finances publiques, l'endettement doit être maîtrisé. Désormais, le produit des emprunts ne peut dépasser la somme des dépenses d'investissement et du principal de la dette au titre d'un exercice déterminé (article 20).

La recherche des équilibres comme l'a signalé Mon-

sieur le Ministre de l'économie et des finances « tente d'éviter aux générations futures d'assumer un endettement insoutenable et excessif ».

La septième règle est la sincérité des prévisions budgétaires.

La loi de finances doit désormais présenter de manière sincère l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat en tenant compte des informations disponibles au moment de leur établissement (article 10).

La corrélation des dépenses avec les recettes constitue l'un des éléments de culture qu'il faudrait dorénavant imprimer aux comportements des décideurs et des gestionnaires des finances publiques.

Le dispositif de cadrage du budget de l'Etat devrait être articulé de manière à ce que la rigueur budgétaire constitue une exigence constante en amont du processus de programmation, de préparation et d'adoption de la loi de finances et en aval, lors de son exécution.

Le projet de réforme de la loi organique des finances prévoit ainsi, une panoplie de mécanismes en relation avec la rationalisation et l'optimisation des dépenses publiques.

Ainsi et pour améliorer la maîtrise de la masse salariale, le projet de loi organique des finances consacre le caractère limitatif aux dépenses de personnel (article 58).

De même, le projet de réforme consacre le principe qu'en matière de dépenses de personnel, seules sont prises en compte les dispositions statutaires applicables à la date d'entrée en vigueur de la loi de finances de l'année et dont les crédits sont évalués et autorisés par ladite loi de finances (article 59).

Il met ainsi un terme aux pratiques actuelles ayant souvent conduit à l'aggravation des charges de personnel en cours d'année, suite notamment à l'impact des dialogues sociaux et des mesures réglementaires prises en cours d'années impactant les charges du personnel.

En matière de recettes, le projet de loi institue la budgétisation des restitutions, des dégrèvements et des annulations d'impôts et taxes, jusqu'à présent payés par contraction sur le produit brut. Un chapitre spécifique sera créé à cet effet au niveau du budget général, dont les crédits revêtent toutefois un caractère évaluatif (articles 14, 42 et 58).

La huitième règle est la maîtrise des reports de crédits.

Afin de remédier à la problématique de faiblesse du taux d'exécution des dépenses d'investissement et à son corollaire le report des crédits, le projet de réforme limite la possibilité de report des crédits d'investissement à un plafond de 30% des crédits de paiement ouverts par la loi de finances de l'année (article 63).

Les structures budgétaires parallèles au budget général ont pour vocation l'émiettement des ressources de l'Etat

Selon M. Bensouda, la neuvième règle introduite par le projet de loi de finances organique est l'intégration budgétaire (re-budgétisation).

Le faible encadrement des démembrements budgétaires a généré une tendance quasi-systématique des services dépendants à vouloir créer en parallèle au budget général et parfois sans réelle opportunité avérée, des comptes spéciaux du Trésor et des services de l'Etat gérés de manière autonome.

Le recours fréquent à la création de structures budgétaires parallèles au budget général, avec les mêmes natures de recettes et de dépenses, a pour vocation, l'émiettement des ressources de l'Etat, la mise en cause de la lisibilité et de l'intelligibilité budgétaire, l'affaiblissement de la qualité du contrôle parlementaire et surtout le démembrement et la fragmentation de l'action publique.

Le projet de loi organique des finances introduit des règles de nature à assurer un meilleur encadrement des comptes spéciaux du Trésor en fusionnant les comptes d'avances et de prêt, ramenant ainsi le

nombre de catégories de 6 à 5 (article 27).

Il prévoit en outre, que les ressources propres des services gérés de manière autonome (SEGMA) et des comptes d'affectation spéciale créés à partir de 2015 doivent représenter à compter de la 3ème année budgétaire suivant la date de leur création au moins 30% de leurs ressources globales, sous peine de suppression dans la loi de finance suivante (articles 21 et 27).

Il interdit par ailleurs les possibilités de transfert entre comptes spéciaux du Trésor, entre SEGMA et entre comptes spéciaux et SEGMA (articles 22 et 27).

Enfin, le projet interdit la possibilité de recours à la procédure de fonds de concours lorsque lesdits fonds sont alimentés par des recettes fiscales (article 34).

Pour ce qui est des démembrements hors budget de l'Etat, la réforme prévoit la présentation au parlement de la programmation pluriannuelle des ministères qui intègre celle des établissements et entreprises publics soumis à leur tutelle et bénéficiant de ressources affectées ou de subventions de l'Etat (article

48).

Cette approche procède du fait que ces structures constituent des opérateurs de l'Etat pour la réalisation de sa stratégie globale et que ces établissements rendent des services publics financés directement par des transferts budgétaires.

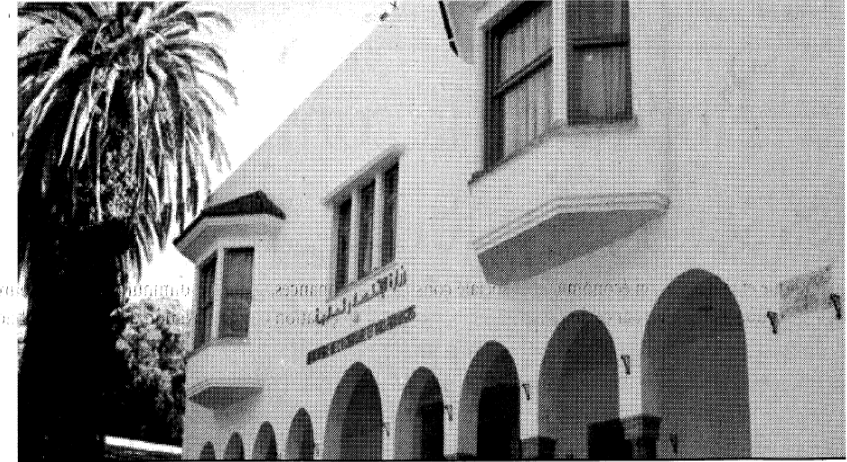
La dixième règle est la reddition des comptes.

Elle constitue le prolongement naturel des principes de séparation et de limitation des pouvoirs, de responsabilité et d'« accountability » ou d'imputabilité des décisions.

Elle suppose de laisser l'action se développer puisque chacun est responsable de son programme qu'il s'agisse d'infrastructures, d'éducation, de santé...

Le projet de loi organique introduit un réaménagement du calendrier de préparation et d'adoption de la loi de règlement, en réduisant le délai de dépôt devant le parlement de deux années maximum à 15 mois (article 65).

Le projet de loi de règlement est accompagné :



- de la déclaration générale de conformité entre le compte général du Royaume et les comptes individuels des comptables publics, qui est préparée par la Cour des comptes (article 66) ;

- du compte général de l'Etat, du bilan, des autres états financiers et d'une évaluation des engagements hors bilan ;

- d'une annexe relative aux dépassements

des crédits avec leurs justifications ;
 - du rapport annuel de performance ;
 - du rapport sur les ressources affectées aux collectivités territoriales ;
 - du rapport d'audit de performance.

L'on observe ainsi, l'importance donnée aux comptes publics et à la réforme comptable de l'Etat.

La comptabilité « à base caisse » en vigueur ne permet pas d'atteindre les objectifs de reddition des comptes

La comptabilité de l'Etat constitue le levier par excellence d'opérationnalisation des principes de responsabilité, de transparence et de reddition des comptes, édictés par la Constitution du 1er juillet 2011 et déclinés au niveau de la réforme de la loi organique des finances qui lui réserve un chapitre spécial (chapitre 6 – des comptes de l'Etat).

La gestion des finances publiques repose pour une grande part sur la tenue d'une comptabilité à même de permettre la restitution de comptes publics fiables et sincères, reflétant la réalité financière de l'Etat. C'est la tâche dévolue à la Trésorerie générale du Royaume.

Seul un examen approfondi des micro-données ou des informations non-agrégées fournies par des comptes transparents permet de connaître dans le détail le comportement des différents agrégats des finances de l'Etat, de mieux se rendre compte des forces et des vulnérabilités

et d'anticiper les risques éventuels pouvant compromettre la situation des finances publiques.

A ce titre, la Banque Mondiale retient parmi les dimensions de l'efficacité de la gestion des finances publiques, deux éléments fondamentaux :

- la prévisibilité et le contrôle de l'exécution du budget : le budget est exécuté d'une manière ordonnée et prévisible, et des mécanismes existent pour assurer le contrôle et le suivi de l'utilisation des fonds publics ;

- la surveillance et la vérification externes : les dispositions relatives à l'examen des finances publiques et aux mesures de suivi par les responsables concernés sont opérationnelles.

Or, la comptabilité « à base caisse » en vigueur au niveau de l'Etat ne permet pas d'atteindre les objectifs de responsabilité, de transparence et de reddition des comptes.

Elle ne permet pas de répondre aux questions essentielles suivantes :

- quels sont les responsables des politiques publiques ;
- quel est le coût de ces politiques ;
- quelle est la performance des actions du gouvernement, leur efficacité et leur efficacité ;
- et quels sont les résultats réalisés sur le terrain et leurs impacts sur le vécu quotidien des citoyens.

Les réponses à ces questions constituent justement, le socle sur lequel repose la réforme de la loi organique des finances et son pendant, la réforme de la comptabilité de l'Etat, devant emprunter les principes qui ont déjà fait leurs preuves dans le privé, à savoir :

- la comptabilité d'exercice qui permet d'intégrer les droits constatés, la patrimonialité, les engagements hors bilan de l'Etat, la sincérité et l'image fidèle des comptes ;
- la comptabilité analytique qui permet l'évaluation des coûts et de la performance des services publics.

A ce titre, il y a lieu de préciser que le chantier de réforme de la comptabilité de l'Etat est mené par la Trésorerie Générale du Royaume en convergence avec les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et avec la comptabilité des entreprises (IFRS).

Cette réforme devrait constituer un levier important au bénéfice de l'administration, un gage de transparence et de bonne gouvernance financière et un vecteur au service de la prévision, du pilotage et de la reddition des comptes publics.

Dans ce cadre, je voudrais souligner que la mise en place de la réforme comptable de l'Etat a été couronnée par l'élaboration du bilan d'ouverture arrêté au 31 décembre 2010.

Il retrace la situation patrimoniale de l'Etat, en termes :

- d'immobilisations corporelles (parc immobilier, infrastructures routières et hydrauliques) ;
- d'immobilisations incorporelles (logiciels) et financières (participations, dotations en capital, prêts et avances) ;
- de créances (restes à recouvrer) ;
- de dettes (dette intérieure et extérieure) ;
- de trésorerie et d'engagements pris par l'Etat.

Le bilan d'ouverture permet aux gestionnaires, au parlement, au citoyen et aux organismes internationaux d'apprécier ce que sont les richesses de l'Etat, ses dettes et les engagements qu'il est appelé à honorer afin de mieux appréhender la situation à moyen et long terme des finances publiques et les risques potentiels susceptibles de mettre en cause la soutenabilité budgétaire.

En conclusion, M. Bensouda a affirmé que la réforme du système de gestion des finances publiques constitue à ce titre, l'un des chantiers majeurs de déclinaison des principes de gouvernance consacrée par la nouvelle constitution du pays.

Une telle entreprise constitue pour nous tous un rendez-vous historique et une opportunité unique pour la mise en place d'une approche moderne et novatrice des finances de l'Etat et au-delà même des finances de l'Etat, des finances publiques et de la gestion des affaires publiques en général.

La réforme de la loi organique des finances n'est en effet pas uniquement une refonte du cadre juridique du budget et de la comptabilité de l'Etat. Cette refonte ne saurait être concrétisée sans la mise en place de systèmes d'informa-

tion performants et sans l'appui de ressources humaines qualifiées et engagées dans la réussite de ces

réformes.

La réforme de la loi organique des finances devrait constituer aussi et surtout, une opportunité de mutation profonde à imprégner au modèle de gestion publique, auquel elle est appelée à insuffler une dynamique managériale de rupture plus responsabilisante, plus performante et mieux orientée vers la satisfaction des attentes et aspirations de nos concitoyens.

Nous devons garder à l'esprit que cette réforme et surtout sa mise en oeuvre, constituent un processus de longue haleine, avec des enjeux majeurs et des contraintes réelles auxquelles on doit faire face pour en assurer la réussite.

Nous devons également veiller à ce que les réformes des finances de l'Etat soient suffisamment bien articulées avec la réforme de la loi organique des régions et des autres collectivités territoriales à l'effet d'insuffler la même dynamique de résultats et de performance à l'ensemble du secteur public.

Car, l'Etat moderne comme l'avait expliqué depuis fort longtemps le Doyen Duguit « apparaît de plus en plus comme un groupe d'individus travaillant de concert, [...] à la réalisation des biens matériels et moraux des participants ; ainsi à la notion de puissance publique se substitue celle de service public ; que l'Etat cesse d'être une puissance qui commande pour devenir un groupe qui travaille, et que les détenteurs de la puissance publique ne peuvent légitimement la mettre en mouvement que pour assumer la collaboration commune ».



بنسودة ينتقد الحديث عن النفقات وغض الطرف عن العائدات

قال لننفق لا بد لنا من مداخيل والقانون التنظيمي للمالية سيخدم المالية العمومية والاقتصاد الوطني

وضعية إقليمية ودولية متميزة. وحدد بنسودة الإصلاحات الكبرى في صندوق الدعم وأنظمة التقاعد والنظام المالي الذي يدخل فيه النظام الضريبي والمالية العمومية. وشدد على أن القانون التنظيمي المتعلق بقانون المالية يبقى من أهم الأوراش الإصلاحية للمنظومة الاقتصادية الذي سينعكس على الوضعية الاجتماعية للبلاد خصوصا أن هذا القانون يرقى إلى مصاف الدولية وأنه لقي استحسانا من طرف العديد من الدوائر المالية والاقتصادية الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي. وقدم بنسودة بحضور مديرة المدرسة الوطنية للإدارة والكاتب العام لوزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة والعديد من الأساتذة والطلبة عرضا مفصلا عن المالية العمومية وطرق تدبيرها متطرقا إلى عشر قواعد يمكنها أن تهيئ إلى تدبير وتسيير معقلنين للمالية العمومية.

من جهة أخرى، ثمن نور الدين بنسودة خازن المملكة الإصلاحات التي جاء بها دستور 2011 لفائدة المالية العمومية، مشددا على أن القانون التنظيمي للمالية الذي سيرى النور في الوقت القريب بالمصادقة عليه سيعطي دفعة قوية للمالية المغربية إن على صعيد التدبير من طرف المؤسسات العمومية أو على صعيد المراقبة التي يقوم بها البرلمان. وأردف بنسودة الذي كان يتحدث عصر أول أمس الأربعاء بالمدرسة الوطنية للإدارة في إطار الملتقى الذي نظمته المدرسة ذاتها ضمن سلسلة لقاءاتها الشهرية، وكان بتيمة «إصلاح المالية العمومية بالمغرب»، أردف مؤكدا على أن الإصلاحات التي سار فيها المغرب ارتباطا بالدستور المعدل في 2011 كانت كلها في صالح الاقتصاد المغربي والمنظومة الاجتماعية الوطنية بشكل شامل جعلت المغرب في

انتقد نور الدين بنسودة خازن المملكة بشدة تناول النقاشات في المنتديات واللقاءات وحتى في البرلمان بقبتيه، بصفته التشريعية ومهمته في المراقبة الحديث عن النفقات وارتفاعها بلغة النقد والاستنكار من دون الحديث عن العائدات ودواعي مسايرتها لحجم ومستوى النفقات. وأكد بنسودة أول أمس بالرباط أن المالية العمومية في السنوات العشر الأخيرة وقبلها سارت على منوال إيجابي من التدبير والتسيير يؤكد ما سير الأوراش الكبرى التي انخرط فيها المغرب منذ 1999 إلى اليوم وهي الأوراش التي تختلف بين ما هو محلي وما هو جهوي وما هو وطني. واستدل في ذلك بنجاح أوراش الترامواي محليا في كل من الرباط والدار البيضاء ونجاح أوراش طنجة المتوسط والطاقت المتجددة في ورزازات بالإضافة إلى ورش المبادرة الوطنية للتنمية البشرية على الصعيد الوطني.

انخفاض نفقات المقاصة وارتفاع الضريبة على الشركات في مقابل تراجع كبير في الضريبة على القيمة المضافة

هذه مؤشرات تحسن صحة المالية العمومية في الشهور الأولى من 2014 بنسودة ينظر لتدبير مالية الدولة بمنطق الشركة ويدافع عن التكنوقراط

في المقابل انتقد البرلمانيين وقال إنهم يمعنون في تخفيض مداخيل الدولة ويطلبونها بالإتفاق

الرباط، م.م.

النظام القانوني المتعلق بالشأن المالي، ممتنبا إلى أن هذا الإصلاح يجب أن يشمل كلا من الجبايات والنفقات والحاسبة الوطنية. ليوخه الخازن العام أولى انتقاداته للسياسيين وتحديدا البرلمانيين، معتبرا أنهم عادة ما يقضون وقتا طويلا في مناقشة الجانب الجبائي، أي مداخيل الميزانية، وسقطون في مفارقة غريبة قال إنه كان شاهدا عليها خلال مناقشات قانون المالية، تتمثل في إيمان البرلمانيين في تخفيض العائدات الضريبية، ثم يتفكرون إلى المطالبة بالرفع من النفقات، «كما لو أن الأمرين غير مرتبطين»، وحين طرح عليه سؤال حول رايه في مستوى الإمام البرلمانيين بالشؤون الاقتصادية والمالية وتمكنهم منها، واعتبر صاحب السؤال أن مستوى نقاشاتهم تغير عن ضعف مستواهم، قال بنسودة: «ربما لا تحمّلنا ما لا طاقة لنا به. هذا الموضوع لن أجيب عنه وأنا متأكد أنك تعرف جوابه». ورغم تسجيله مواكبة جميع الإصلاحات والتعديلات الدستورية التي عرفها المغرب بإصلاحات للنظام القانوني المالي، اعتبر بنسودة أن جميع تلك الإصلاحات لم تقلق في تغيير نمط التفكير والتدبير السائد في المغرب، قبل أن يأتي الدستور الحالي الذي قال إنه استنبط أنماطا تدبيرية جديدة، مستوحاة من التدبير في القطاع الخاص (management)، مع توجه نحو تقوية صلاحيات البرلمان في التشريع والمراقبة والتقييم. نمط جديد قال بنسودة إن تنزيله مرتبط بصور قانون تنظيمي جديد للمالية، مؤكدا أنه يجب أن يحقق التوازن بين السلطتين التنفيذية والتشريعية، حتى لا يسقط المغرب في مخاطر النموذج الأمريكي الذي يستلزم فيه البرلمان تجسيد صدور القوانين المالية، ولا النماذج التي تمنح المهمة للحكومة.

معادلة التوازن قال بنسودة إن الدستور مهد سبيل تحقيقها، من خلال إسناده مهمة تعديل مشروع القانون المالي لكل من الحكومة والبرلمان، حيث يصبحان مسؤولين بشكل مشترك، كما ترك إمكانية اللجوء إلى قانون مالي تعديلي خلال السنة، لتدارك النقص الذي يتم الوقوف عليها بدل انتظار السنة المالية. إجراء قال بنسودة إنه خيف السياسيين، ولا أفهم سبب ذلك علما أنه مجرد إجراء يسمح للحكومة بالعودة إلى البرلمان لطلب مراجعة القانون المالي، وخلص بنسودة إلى أن تدبير المالية العمومية، أصبح بفضل الدستور الحالي، يقرب من نموذج مجلس إدارة الشركة، من خلال إلزام رئيس الحكومة بتقديم تقارير دورية للبرلمان حول حصيلة تطبيق القانون المالي، مع الخضوع للمحاسبة وتقسيم عدم تحقيق الأهداف. نمط تدبيري قال الخازن العام للمملكة إنه يجب أن يصل إلى قدر من الروية، يسمح لكل وزير بأن يصيب وزيرا للاقتصاد والمالية، بتصرف بحرية أكبر، لكنه يحاسب.

تتمتع الخازن العام للملكة، وزميل دراسة الملك محمد السادس في المدرسة الوطنية، نور الدين بنسودة، صفة الناظر الدستوري والاقتصادي، في محاضرة ألقاها في المدرسة الوطنية للإدارة مساء أول أمس. وعمل بنسودة، وهو يضع قبة الباحث، على إثبات توجه المقصديا الدستورية الحالية، نحو استهلام تقنيات وأساليب التدبير المتبعة في القطاع الخاص، ونقلها إلى تدبير الشأن العام اقتصاديا وماليا. تنظيرات بنسودة لم تخل من إشارات وانتقادات، حيث لجح إلى ضرورة إشراك جميع الأطراف المعنية بمشروع القانون التنظيمي للمالية، ودافع عن التكنوقراط باعتبارهم أشخاص أكفاء، وانتقد البرلمانيين وطريقة مناقشتهم لقوانين المالية.

في مرحلة الرد على تساؤلات الحاضرين، وأغلبهم أطر متخصصة وطلبة في مدرسة الإدارة، عبر بنسودة عن بعض المواقف رغم حرصه على عدم الخوض في الأسئلة الحساسة، فجوابا عن سؤال حول موقفه من الاستهداف المباشر للقراء، بدعم مالي عوض نظام المقاصة الحالي، عبر بنسودة بشكل غير مباشر عن رفضه لفكرة الاستهداف المباشر، حيث قال إنه يفضل الاستثمار في البنات والخدمات الأساسية لأنها أفضل دعم للأسر. «فانت حين تستيقظ صباحا تحتاج إلى أن تأكل وتتقل وتتعلم... والاستثمار في توفير نقل جيد يسرع مخصص مثل الطرماوي الذي لا يتعدى 6 دراهم، هو نوع من المشاريع الهيكلية والأساسية التي تستفيد منها الأسر». وفي مقارنة بين السياسيين والأطر الإدارية والتكنوقراطية، قال بنسودة أن من الضروري احترام أجندة السياسي الذي يريد الحصول على نتائج فورية، لكن في المقابل يجب احترام أجندة الدولة والخبير والموظف التكنوقراطي الذي يمثل الكفاءة وليس البيروقراطية. وأضاف بنسودة أن السياسي يحتاج إلى هذا الخبير التكنوقراطي في تنزيل سياسياته، والعكس صحيح أيضا لأن الإرادة السياسية ضرورية للتطور والنجاح، وشدد الخازن العام على أن تدبير الشأن العام وخاصة في الجانب المالي، يحتاج إلى اهتمام أكبر بالجنابيين السوسولوجي والنفسي، «فانت تحتاج إلى معرفة مجتمع وشركائك ومعرفة كيف يفكر الناس، ويكنفي أن القسم الأكبر من النفقات الجبائية التي تتحملها الدولة، سببها ثقافة سائدة تسعى دائما إلى الحصول على استثناءات وإعفاءات». بنسودة الذي ارتبط اسمه في الفترة الأخيرة بقضية البربريات، الشهيرة التي تبادلها مع صلاح الدين مزور خلال فترة توليه وزارة المالية في الحكومة السابقة، قال إن كلا من المحيطين الإقليمي والدولي شهدا تحولات كبيرة في الفترة الأخيرة، وهو ما يستدعي مراجعة شاملة وعاجلة «تراجع البيروقراطية».

فسره الخبير الاقتصادي عبد الخالق التهامي، بتراجع الحركية الاقتصادية والتي تعتبر التفسير الوحيد لحجم الضريبة على القيمة المضافة التي تم تحصيلها. فيما أوضح استاذ الاقتصاد عثمان كاير، أن تراجع مداخيل هذه الضريبة يعني تراجع الاستهلاك، «فهي المؤشر الأساسي والأوضح لدى إقبال المواطنين على الاستهلاك»، تفسير يؤكد الإحصاءات، حيث هم التراجع الضريبة على القيمة المضافة الداخلية فقط، فيما ارتفعت تلك المرتبطة بالاستيراد.

التحسن الكبير في الضريبة على الشركات، تجسد في تحصيل قرابة مليار ونصف مليار درهم من المداخيل الإضافية، أي أنها ارتفعت بأكثر من 11 في المائة. هذا النوع من الضريبة، قال عثمان كاير، إنه يعبر عن أرباح الشركات، وقد يؤثر بالتالي عن ارتفاع هذه الأرباح في السنة الماضية. فيما أضاف عبد الخالق التهامي تفسيراً آخر، يتمثل في تمكن الدولة من تحصيل مبالغ إضافية عبر تعبئة إمكاناتها الإدارية في التحصيل وبسبل مجهود استثنائي بهذا الخصوص. أما أحد أكبر الارتفاعات الإيجابية، والمتمثل في نفقات الاستثمارات التي انتقلت من 15 مليار درهم إلى أكثر من 22 ملياراً، فسره عثمان كاير بالفعالية، وقال إن «القيمة المالية لهذه الاستثمارات لم تتغير مقارنة بالسنة الماضية وهي ثابتة ومعروفة، لكن الفرق المسجل بينهم الإيجاز ويعبر عن فعالية أكبر في تنزيل القانون المالي». تفسير أيدته التهامي، حيث قال إن ارتفاع قيمة الاستثمارات العمومية يعني «تراجع البيروقراطية».

الرباط، يونس مسكين

على غرار الشهور الثلاثة الأولى من السنة الحالية، تكشف المعطيات الإحصائية المسجلة إلى غاية نهاية شهر أبريل الماضي، استمرار تحسن المؤشرات الكبرى للمالية العمومية، حيث تحسنت مداخيل الخزينة وتراجعت نفقاتها مستفيدة بالدرجة الأولى من انخفاض نفقات المقاصة. المعطيات العامة تقول بارتفاع المداخيل وإن بنسبة طفيفة تقدر بـ 0.2 في المائة، وهو التحسن الذي تحقق أساسا بفضل الضريبة على الشركات التي ارتفعت مداخيلها بنسبة 11 في المائة، واستفادة خزينة الدولة من تدفق مساعدات مالية هامة من دول الخليج العربي تفوق المليارين من الدراهم، بالإضافة إلى مداخيل عملية خوصصة ما تبقى من حصة الدولة في مجموعة البنك الشعبي، والتي ذرت على خزينة الدولة ملياري درهم. في المقابل، انخفضت نفقات المالية العمومية في الشهور الأربعة الأولى من السنة الحالية، وذلك بالدرجة الأولى بفضل تراجع نفقات المقاصة بأكثر من 40 في المائة، حيث كلف دعم المواد الأساسية أقل من 10 ملايين من الدراهم، مقابل 16 ملياراً ونصف مليار في الفترة نفسها من السنة الماضية.

في مقابل هذه المؤشرات الإيجابية، تكشف النشرة الجديدة للخزينة العامة للمملكة، عن أخرى سلبية، أهمها التراجع الكبير في مداخيل الضريبة على القيمة المضافة، حيث خسرت الخزينة قرابة مليار درهم مقارنة بالشهور الأربعة من السنة الماضية، أي أكثر من 12 في المائة من المداخيل المسجلة في العام الماضي. تراجع



أقوال مأثورة لخازن المملكة

الناس خادمهم، التي ذكرها في إطار توضيحه فكرة أن السلطة تعني تسهيل الأمور على الناس وليس تصعيبها. ثم «ربنا لا تحملنا ما لا طاقة لنا به» التي قالها حين سئل عن رأيه في مستوى المعرفة الاقتصادية لدى البرلمانين المغاربة، وأخيراً قوله «لا طاعة لمخلوق في معصية خالق» التي ذكرها في إطار حديثه عن ربط المسؤولية بالمحاسبة.

في محاضرة احتضنتها المدرسة الوطنية للإدارة مساء أول أمس أظهر خازن المملكة نور الدين بنسودة مدى معرفته بالأقوال والحكم العربية، فبالرغم أن المحاضرة كانت باللغة الفرنسية وبالرغم من أنه كان يتحدث طوال الوقت بلغة موليير إلا أنه كان يرمي من حين إلى آخر بقولة أو حكمة باللغة العربية. فكانت البداية بقولة «سيد



نور الدين بنسودة



قال إن البرلمان لا يمكنه مناقشة المالية العمومية دون توفره على المعلومة

الخازن العام للمملكة يدعو إلى «ترويض» اللوبيات ويعتبرها شيئا عاديا

الرياض
المهدي السجاري

بنسودة أن هناك «الإنتاج» وهناك «الإنتاج المشترك» للقوانين، فالطريقة الأولى تؤدي إلى أخطاء وإشكالات على مستوى التنفيذ، لكن إذا كان هناك إنتاج مشترك فإنه يتم الانتفاخ على كل من هو معنى بالنص ومن سيقوم بتنفيذه ومن له سلطة القرار وأيضا من سيصوت ومن سيراقد، حيث سجل أنه في اليابان يدرسون 10 سنوات ويتخذون في 6 أشهر وفي المغرب ندرس 6 أشهر وينفذ في 10 سنوات.

وأضاف المسؤول ذاته أن المجال الضريبي يبقى متأخرا عن التطور الاقتصادي الذي يسير بشكل سريع، وبالتالي فإمام هذا الوضع وأمام إشكالية نقص الموارد البشرية تكون مضطرين للاختيار ووضع أولويات على مستوى السياسة الضريبية ويرمجة المراقبة وغيرها، ومشيرا إلى أن هذا الأمر مرتبط أيضا بما هو نفسي واجتماعي، حيث يجب معرفة المجتمع والشركاء وكيفية تفكيرهم والثقافة السائدة.

وتوقف بنسودة، في رده على تساؤلات بعض الحاضرين، عند الإجراءات المتعلقة بصندوق المقاصة، وأوضح في هذا الإطار أن هذه الإجراءات مكنت من تخفيض التكاليف، مشيرا إلى أنه يمكن التخفيف من الأعباء المالية للمواطنين عن طريق بعض الاستثمارات مثلا، في مجال البنيات التحتية، أي إعانات بطريقة غير مباشرة، فالتخفيف مثلا من الأعباء المتعلقة بالنقل لساكنة الرباط فقد تم الاستثمار في الترامواي.



(محمد الحمزاوي)

دعا نور الدين بنسودة، الخازن العام للمملكة، إلى ضرورة تدبير المعطى المتعلق باللوبيات، حيث اعتبر أن «اللوبيات ومجموعات الضغط هي شيء عادي في الحياة، وهي موجودة ليتم تدبيرها». وأكد بنسودة، في محاضرة القاها حول المالية العمومية، زوال أول أسس الأربعماء بالمدرسة الوطنية للإدارة في الرباط، على ضرورة حصول البرلمان على المعلومة كما ونوعا، «فالحكومة مطالبة بتزويد البرلمان بالتقارير والاستراتيجيات والأهداف والنتائج، ومختلف الوثائق المتعلقة بالمالية العمومية، مشبها ذلك بالمجالس الإدارية للمؤسسات، والتي لا يمكن أن نتخذ دون توفر المعلومات الضرورية.

وتوقف الخازن العام للمملكة عند العلاقة بين تحمل المسؤولية وضرورة تقديم الحساب، وسجل في هذا السياق أن الوزير أو مسؤول على قطاع ما هو مسؤول على سياسته وتمنحه الإمكانية لإجراء بعض التعديلات على مستوى الميزانية الفرعية، لكنه يقدم الحساب ويشرح لماذا لم يصل إلى النتائج التي وعد بها، كالرفع من عدد التلاميذ أو عدد المستشفيات أو غير ذلك.

وقض الخازن العام عدم الإجابة على سؤال يتعلق بضعف كفاءة أعضاء البرلمان لمناقشة المالية العمومية، خاصة مشروع قانون المالية، حيث علق

الامر الذي يحتاج إلى عمل على مستوى العقلية، ويخصيص إنتاج النصوص القانونية، أوضح

وسجل في هذا السياق أن بعض من يشتغلون في الإدارة يعتقدون أن قول لا للمواطن يعني أن لديهم سلطة، وهو

اسئلة تعرفون أجوبتها، ودعا المتحدث ذاته إلى ضرورة الانخراط في تبسيط الحياة للمواطنين والزلاء،

قالا: «لا تحملوني ما لا طاقة لي به، فإنا لا يمكن لي أن أتحدث إلا عن المالية العمومية والخزينة، ولا تطرحوا علي

نور الدين بنسودة: القانون التنظيمي المتعلق بقانون المالية سينعكس على الوضعية الاجتماعية للبلاد



نور الدين بنسودة

للبلاد، خصوصا أن هذا القانون يرقى إلى المصاف الدولية وأنه لقي استحسانا من طرف العديد من الدوائر المالية والاقتصادية الدولية، وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي.. كما قدم بنسودة، بحضور مديرة المدرسة الوطنية للإدارة والكاتب العام لوزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة والعديد من الأساتذة والطلبة، عرضا مفصلا عن المالية العمومية وطرق تدبيرها، متطرقا إلى عشرة قواعد يمكنها أن تفضي إلى تدبير وتسيير معقلنين للمالية العمومية، كما انتقد نور الدين بنسودة خازن المملكة بشدة الحديث عن النفقات وارتفاعها بلغة النقد والاستنكار، دون الحديث عن العائدات ودواعي مسايرتها لحجم ومستوى النفقات.

جاء بها دستور 2011، لفائدة المالية العمومية، مشددا على أن القانون التنظيمي للمالية الذي سيصادق عليه في القريب العاجل، سيعطي دفعة قوية للمالية المغربية إن على صعيد التدبير من طرف المؤسسات العمومية أو على صعيد المراقبة التي يقوم بها البرلمان..

وحدد بنسودة، عبر محاضراته أيضا، الإصلاحات الكبرى في صندوق الدعم وأنظمة التقاعد والنظام المالي الذي يدخل فيه النظام الضريبي والمالية العمومية، وشدد أيضا على أن القانون التنظيمي المتعلق بقانون المالية يبقى من أهم الأوراش الإصلاحية للمنظومة الاقتصادية الذي سينعكس على الوضعية الاجتماعية

أكد بنسودة في لقاء عقده الأسبوع المنصرم بالمدرسة الوطنية للإدارة بالرياض، أن المالية العمومية في السنوات العشر الأخيرة وقبلها أسارت على منوال إيجابي من التدبير والتسيير، وهذا يركبه سير الأوراش الكبرى التي انخرط فيها المغرب منذ 1999 إلى اليوم، وهي الأوراش التي تختلف بين ما هو محلي وما هو جهوي وما هو وطني.. واستدل على ذلك بنجاح أوراش القراماوي محليا في كل من الرباط والدار البيضاء، ونجاح أوراش طنجة المتوسط والطاقت المتجددة في ورزازات، بالإضافة إلى ورش المبادرة الوطنية للتنمية البشرية على الصعيد الوطني.. من جهة أخرى، ثمن نور الدين بنسودة خازن المملكة الإصلاحات التي