

*Préparation aux*  
*Examens d'Aptitude Professionnelle*  
*Pour l'accès au grade de*

**ADMINISTRATEUR ADJOINT**  
**INSPECTEUR**  
**ADMINISTRATEUR**  
**INSPECTEUR DIVISIONNAIRE**



# **SOMMAIRE**

Matières de l'examen.....	5
<b><u>Eléments de méthodologie de dissertation</u></b> .....	6
- INTRODUCTION	
- L'ELABORATION D'UN PLAN	
-L'approche préliminaire :	
-Les principaux plans possibles :	
-La configuration de la « copie » :	
-Le contenu de la dissertation : les règles de base.	
Les fondements du raisonnement :	
- Conseils pour l'épreuve de l'oral .....	9
<u>اقتراح منهجية لتحليل المواضيع العامة باللغة العربية</u> .....	10
<u>توجيهات تتعلق باجتياز الاختبار الشفوي</u> .....	22
-Statut du corps interministériel des Administrateurs Adjoint et Administrateurs.....	23
<b><u>DOSSIERS INFORMATIONNELS SUR L'ADMINISTRATION MAROCAINE</u></b>	
- <b><u>LE PACTE DE BONNE GESTION</u></b> .....	27
- L'engagement de veiller à la moralisation de l'Administration	
- L'engagement d'optimiser et de rationaliser la gestion publique	
- L'engagement de l'administration à communiquer, à se concerter et à être réceptive	
- <b><u>LA REFORME ADMINISTRATIVE AU MAROC</u></b> .....	30
- INTRODUCTION	
- les défis.....	30
-le diagnostic.....	32
- Les engagements du gouvernement.....	32
- Les atouts.....	33
-Les faiblesses.....	33
La dilution des finalités du service public	
L'étiollement de l'éthique du service public	
- Des principes pour réhabiliter le service public.....	34
-PLAN D'ACTION.....	48
- Contenu du plan d'action proposé.....	48
- <b><u>LES NOUVEAUX DEFIS DE L'ADMINISTRATION DANS LE CONTEXTE NORD AFRICAIN</u></b> .....	51
- Moralisation de la Vie Publique.....	59
- Lancement de la campagne nationale de communication pour la moralisation de la vie publique .....	59
- Extraits du discours du trône de sa Majesté le roi Mohammed VI.....	59
- Un cadre d'action et de synergie pour une base de mobilisation pour la moralisation de la vie publique.....	60
- La promotion de l'état de droit dans le monde des affaires par la réforme de l'environnement juridique et institutionnel de l'entreprise .....	61
- La promotion de la transparence et de la qualité des services publics par la Simplification des procédures administratives régissant les rapports entre administration, entreprises et citoyens.....	62
- Sensibiliser, informer, éduquer, actions spécifiques de la commission de la moralisation de la vie publique.....	64

- La moralisation de la vie publique : un impératif moral, économique et social .....65

## **ENONCES ET THEMES PORTANT SUR LE MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES**

- Arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances relatif à la création et aux attributions des divisions et services relevant des directions centrales du MEF .....67

**LES FINANCES PUBLIQUES AU MAROC** .....90

**Fonctions et missions des ordonnateurs**.....93

- Définition des ordonnateurs

- Catégories d'ordonnateurs

**Fonctions et organisation des postes comptables**.....94

- Définition des comptables publics

- Classification et organisation des services comptables

- Les responsabilités des ordonnateurs : les éléments de la réforme

- Les responsabilités des comptables

**Principe d'autorisation d'exécution du budget**.....101

**Le contrôle financier** .....103

**Ethique, démocratie et audit de l'audit : les soubassements d'une nouvelle culture de Contrôle**

**دور المقاول في تنمية المجتمع**

الأول .....114

النموذج الثاني .....116

**تخليق الحياة العامة و الإدارة للنهوض بالمجتمع**

النموذج الأول و الثاني .....116-118

**التعقيدات الإدارية** .....119

**المقاربة الجديدة للميزانية كأسس، المكونات، البعد و الانعكاسات**.....123

**Références bibliographiques** .....129

Dossiers informationnels (maroc numérique, Formation à distance ; gouvernance, La Crise économique mondiale, la lutte contre la contrebande, l'entrepreneuriat féminin au MarocK Energie renouvelable au Maroc, Pacte national pour l'émergence industrielle.....

الإدارة الإلكترونية التخليق والشفافية, اللاتمرکز داخل وزارة الاقتصاد والمالية .....-130.150.

، دور المجلس الأعلى للحسابات في حماية المال العام المغرب الرقمي،

النظام المندمج لتسيير الموارد البشرية GISRH

الإصلاحات الدستورية، الجهوية المتقدمة، الحكامة الجيدة، الجهوية الموسعة، الورشات التوصيات. -130.150

**Epreuves des EAP 2006 – 2007 – 2008-2009**.....153

**Epreuves des EAP des années précédentes « voir fichiers joints »**

## Matières de l'examen

امتحان الكفاءة المهنية للترقى لدرجة المتصرفين المساعدين:

### (أ) الإختبار الكتابي

المعامل	المدة	الاختبار
4	ثلاث ساعات (3)	تحرير موضوع حول السياسة الحكومية المتعلقة بالقطاع المعني. اختبار في التدبير العمومي.
6	ثلاث ساعات (3)	

### (ب) الإختبار الشفوي

المعامل	المدة	الاختبار
4	بين 15 و 30 دقيقة	- مناقشة حول اختصاصات القطاع المعني ومهام المرشح وقدراته لممارسة مهام الدرجة الممتحن بشأنها.

Les épreuves sont traitées aux choix en langue arabe ou française.

امتحان الكفاءة المهنية للترقى لدرجة المتصرفين:

### (أ) الإختبار الكتابي

المعامل	المدة	الاختبار
4	ثلاث ساعات (3)	تحرير موضوع حول السياسة الحكومية المتعلقة بالقطاع المعني. اختبار في التدبير العمومي.
6	ثلاث ساعات (3)	

### (ب) الإختبار الشفوي

المعامل	المدة	الاختبار
4	بين 15 و 30 دقيقة	مناقشة حول اختصاصات القطاع المعني ومهام المرشح وقدراته لممارسة مهام الدرجة الممتحن

Les épreuves sont traitées aux choix en langue arabe ou française.

## Éléments de méthodologie de dissertation

### - INTRODUCTION

Il existe plusieurs définitions de la méthodologie du fait de la diversité des conceptions, des pratiques et théories de la méthodologie (Inductive, Déductive, Expérimentale, Descriptive, Analytique, exploratoire...). La méthodologie est, en somme, un ensemble de méthodes propres à chaque science ou discipline. Ces méthodes varient également selon la technique appropriée à leur objet (Recherche, Etude, Essai, Mémoire, Rapport, Exposé, Dissertation...).

Pour ce qui est de la méthodologie de dissertation, on peut la concevoir comme étant un ensemble de techniques et de pratiques de réflexion, de mise en forme et d'écriture ordonnées. Ce qui vous est proposé dans ce document n'est nullement un ensemble de « recettes miracles » mais seulement quelques conseils pratiques destinés à vous faciliter la mise en valeur de vos connaissances. Ces conseils, ramassés ça et là dans la littérature des méthodes, nous les présentons en deux parties : la première consacrée à la structuration et la mise en forme de votre discours, et la seconde, réservée aux principes de base relatifs au fond des sujets traités.

### - L'ELABORATION D'UN PLAN

En tant que stagiaire dans un centre para universitaire, vous êtes tenu de donner une physionomie cohérente à votre exposé. La forme est aussi importante que le fond. Il faut donc procéder avec méthode.

#### - L'approche préliminaire :

Que devra être votre premier réflexe à la lecture du ou des sujets à traiter ?

- D'abord activer votre concentration ;
- Ensuite procéder à une lecture préliminaire des sujets pour en apprécier le degré de difficulté (sujets de cours, de réflexion, de synthèse...);
- Puis une lecture attentive répétée pour fixer votre choix sur un sujet ;
- Choisissez le sujet que vous avez le mieux préparé ou que vous sentez le mieux ; sinon, celui qui vous paraît le plus facile ;
- Une fois votre choix fixé, faites une relecture analytique afin de cerner les termes importants du sujet ;
- Commencez alors par faire l'inventaire de vos connaissances en vrac. même dans le désordre, tout ce qui vous passe par la tête à propos du sujet, en faisant un effort soutenu de re-mémorisation et de réflexion.
- Une fois le stock de vos connaissances épuisé, commencez alors à réfléchir à un plan.

#### - Les principaux plans possibles :

Au niveau universitaire il est indispensable d'utiliser un plan pour structurer votre propos.

Les « copies » sans plans ne peuvent être que médiocres quelque soit la valeur des renseignements ou la pertinence des idées qu'elles renferment. Plusieurs possibilités « classiques » s'offrent à vous

- Le plan logique quand le sujet présente, suscite ou permet une division naturelle en thèmes et sous-thèmes à traiter tels qu'ils se présentent en parties et sous-parties distinctes.

Exemples :

- Avantage et inconvénients...
- Le peur et le contre...
- Le privé et le public...
- Primaire et secondaire...
- Nord et sud...etc.

- Le plan descriptif évoque et traite de manière exhaustive les différents aspects des composantes d'un sujet. Exemples :

- Le système éducatif...
- L'économie marocaine...
- L'organisation administrative...etc.

- Le plan « monographique », relatif à une étude complète et détaillée sur sujet, rejoint le plan descriptif en ce sens qu'il s'attache à l'étude et la présentation des structures organiques et fonctionnelles d'une entité organisée ou d'un secteur déterminé.

Exemples :

- Les collectivités locales...
- Le secteur minier...
- La recherche scientifique...

- Le plan thématique relatif à un thème (sujet, idée...) consiste à dégager plusieurs sous-thèmes liés ou opposés et en faire autant de niveaux d'analyse.

Exemples :

- Ajustement : Structures et Conjoncture...
- Libertés et démocratie...
- La scolarisation des filles en milieu rural...

- Le plan chronologique se base sur une évolution spatio-temporelle de la question ou du sujet à traiter en se servant de dates marquantes, d'événements ou de repères historiques.

Exemples :

- Rétrospective, Prospective (qui concerne l'avenir, l'évolution future et permet de dégager des éléments de prévision)...
- Avant et Après 1956...ou 1945...

- Le plan comparatif repose, quand à lui, sur une analyse des analogies et antagonismes, des convergences et divergences...entre deux ou plusieurs thèses, cas ou théories en les faisant passer par le même « crible », les mêmes situations ou les mêmes critères d'évaluation.

Exemples :

- Centralisation et Décentralisation...
- Etat unitaire et Fédération...
- Les disparités régionales.

- Le plan critique discute et vérifie le bien-fondé d'une approche, d'un système, d'une théorie... en procédant à une analyse des fondements ou de l'argumentation du pour et du contre dans chaque cas.

Exemples :

- Les droits de la femme...

- La gratuité des services publics...
- L'institution parlementaire...
- Le plan dialectique présente et discute une thèse par opposition à une antithèse puis propose une synthèse. Exemples :
  - Communisme, Capitalisme, Socialisme...
  - La société moderne et l'intégrisme religieux...

### **La configuration de la « copie » :**

La configuration d'une copie de dissertation doit présenter en général, une entrée en matière : l'introduction ; le corps du récit : le développement et la sortie : la conclusion.

L'introduction est l'espace réservé à la définition, la délimitation, l'intérêt, la problématique et la méthode d'approche du sujet (elle s'annonce de manière expresse et, de préférence, sans intitulé).

### **-LE DEVELOPPEMENT**

Commence et s'annonce par l'intitulé de la première partie. Il comprend en général deux parties, parfois trois, rarement plus. En volume, le développement occupera quelques 70% de l'espace de la copie. Le reste étant partagé entre l'introduction (20%), les transitions (5%), et la conclusion (5%). Le développement doit rester en équilibre dans toutes ses composantes, quantitativement (par le nombre de sous partie et de pages) et quantitativement (par la répartition des idées directrices et des faits exposés).

- Les transitions, c'est-à-dire les passages d'une partie à l'autre et d'une sous partie à l'autre, doivent être faites avec habileté et finesse car en quelques lignes il faut résumer l'essentiel de ce qui précède pour annoncer ce qui procède.

### **- LA CONCLUSION.**

Dans la conclusion vous devez faire preuve d'esprit de synthèse pour rappeler l'essentiel de ce que vous avez développé et procéder, dans une perspective plus générale, à une ouverture sur un autre sujet directement ou indirectement lié au thème traité.

### **- Le contenu de la dissertation : les règles de base.**

Vous devez disposer des arguments nécessaires à une bonne dissertation. Les idées et le vocabulaire sont les outils indispensables de la rédaction. Les idées pour le raisonnement et l'argumentation et, le vocabulaire pour l'expression et la communication.

### **- Les fondements du raisonnement :**

Votre discours doit être exprimé en langage scientifique et académique. Votre réflexion doit mener à une analyse objective pour déboucher sur un raisonnement logique devant se concrétiser par une rédaction méthodique. « Ce qui se conçoit bien s'annonce clairement et les mots, pour l'exprimer, viennent aisément... ». Aussi, votre raisonnement doit-il être guidé par le respect de certaines règles, telles que la rigueur scientifique, l'objectivité, la précision, la cohérence...

- La rigueur scientifique, quand elle est observée, exclut tout raisonnement approximatif. Des expressions comme « environ », « à peu près », « presque », « peut-être »... ne peuvent que discréditer votre raisonnement. Votre discours doit être argumenté par une démonstration de la fiabilité des instruments d'analyse et une vérification des hypothèses retenues. La rigueur scientifique demeure indissociable de l'objectivité.
- L'objectivité. Etre objectif c'est adopter une attitude neutre vis-à-vis d'un fait, d'une théorie ou d'une donnée quelconque ; c'est analyser et raisonner sans parti pris, sans jugement préconçu ni préjugé personnel. Vous devez donc, pour être objectif, adopter un comportement scientifique,

emprunt d'une méfiance systématique à l'égard de tout ce qui est apparemment vrai ou manifestement faux. Vous êtes tenu de démontrer, prouver, convaincre...

➤ Précision, concision, cohérence... utilisez un langage précis, et évitez d'être vague. Employez plutôt un langage direct, surtout dans les disciplines économiques ou techniques, évitez les phrases longues, les discours fleuves, la redondance et la paraphrase. Votre exposé doit être emprunt de logique et exempt de toute contradiction, demi-vérité ou raisonnement inachevé. Evitez également les expressions « journalistiques », les citations pompeuses. Ecrivez lisiblement même si vous doutez de l'orthographe, respectez la ponctuation.

**NB** : Si vous estimez que vous êtes meilleur en arabe qu'en français, n'hésitez jamais à écrire en arabe si vous en avez le choix.

## CONSEILS POUR L'EPREUVE DE L'ORAL :

Comme vous le savez, le jury vous posera des questions, sur vos fonctions, votre environnement professionnel, et de façon plus générale, sur les missions et l'organisation du Ministère de l'Economie et des Finances.

### **- Comment répondre aux questions du jury ?**

- ✚ Dans la mesure du possible, répondez en construisant une phrase complète: ne vous contentez pas d'un mot ou d'un chiffre, même s'il s'agit de l'information demandée. De même, évitez de répondre simplement par «oui» ou «non»: justifiez votre réponse.
- ✚ Toutefois, veillez à répondre de façon suffisamment «synthétique». N'essayez pas de
- ✚ conserver la parole trop longtemps. Généralement, le jury souhaite vous interroger sur un certain nombre de points. Il doit pouvoir disposer du temps nécessaire à cet effet.
- ✚ Si vous ignorez totalement l'information demandée, ne cherchez pas à l'«inventer», Il est préférable dans ce cas de dire au jury que vous n'êtes pas en mesure de répondre.
- ✚ Si vous ne détenez pas les éléments qui vous permettent de répondre précisément, vous pouvez apporter une réponse approximative en valorisant au mieux les connaissances dont vous disposez et à condition de ne pas être « hors sujet ». Dans ce cas, faites apparaître l'approximation par des mots tels que: «environ», «de l'ordre de...», « notamment », « par exemple », ou une périphrase du type: « sans pouvoir apporter la réponse précise, il me paraît utile d'indiquer que... ».
- ✚ Si le jury vous demande votre opinion sur un sujet, n'hésitez pas à la donner en l'explicitant, mais restez toujours modéré(e) dans votre expression. Ne vous montrez pas trop péremptoire, décisif : « il me semble que... » ; « à mon avis... » « je crois que... ». Montrez-vous toujours ouvert (e) à des opinions différentes des vôtres.
- ✚ Ne remettez pas en cause la question posée. Le jury est libre de déterminer le cadre général de l'entretien.
- ✚ Préparez-vous à l'avance à des questions telles que : «Qu'est-ce qui vous a motivé à passer ce concours?», «en cas de succès, souhaiteriez-vous exercer de nouvelles fonctions? lesquelles par exemple et dans quelle direction du ministère?».

## اقتراح منهجية لتحليل المواضيع العامة باللغة العربية-

### -الإطار:

امتحانات الأهلية المهنية.

### -الموضوع:

اقتراح منهجية لمعالجة موضوع ذات طابع عام يهم العلوم الاقتصادية، العلوم السياسية، العلوم الاجتماعية وتدبير الشأن العام، كالعولمة وانعكاساتها على المنظومة الاقتصادية، والتسيير المالي...

### -المنهجية الممكنة إتباعها:

الأساليب التحليلية التي يمكن اعتمادها:

1. قراءة الموضوع قراءة أولية شاملة للتعرف على محتواه المادي والمعنوي.
2. التركيز على الكلمات أو الجمل التي تعتبر من وجهة نظرك فاعلة في النص والموضوع. (وضع سطر تحتها)
3. استخراج المعاني الإجمالية للموضوع المطروح حسب الأولوية.

### -هيكل الموضوع: هناك 3 أنواع من الهيكلية:

أ. الهيكلية الزمنية **Plan chronologique**

➤ الحاضر: الإشكالية على وجهها الحالي

➤ الماضي منبع وأسباب الإشكالية، ويمكن أن يشكل الماضي من شقين: الماضي القريب والماضي البعيد.

➤ المستقبل: أي ما ستؤول إليه الإشكالية المطروحة في الموضوع ويمكن أن نتناول المستقبل في إطار الأبعاد الثلاثة: المدى القصير والمتوسط والمدى البعيد.

ب. الهيكلية "المغلقة" وتشمل على ثلاث محاور:

المقدمة: وضع الموضوع وتعريفه، وضع الإشكالية المطروحة والإعلان عن المنهجية المزمع إتباعها في هذا النص. لا بد من المقدمة أن تكون ذات جاذبية في إثارة الموضوع المراد تحليله.

التحليل أو صلب الموضوع: يضم التحليل جزأين أو ثلاثة أجزاء تتخللها نماذج وأمثلة مدعمة بالمراجع – إذا أمكن – ويشكل صلب الموضوع مرحلة مهمة لإفادة القارئ والتعريف من خلال ذلك ب:

- ❖ قدرتك على التحليل الموضوعي والذاتي.
- ❖ أهمية المرجعية الثقافية التي تركز عليها في التحليل.
- ❖ سعة مخيلتك في فتح آفاق المستقبل.
- ❖ حرصك على الوقت المحدد وتسلسل أفكارك داخل الموضوع.

**الخاتمة:** يمكن من خلال الخاتمة أن تعيد إلى الأذهان ما قد سلف من التحليل دون نقل حرفي للأفكار التي سبق وأن طرحتها، كما يمكن أن تركز بأسلوب جذاب ومختصر على الفكرة الرئيسية والخطاب الذي ترغب في توجيهه لقارئك. من خاصيات الهيكلية "المغلقة" للموضوع: عدم الانفتاح على الآفاق المستقبلية للإشكالية المطروحة.

**ج. الهيكلية المفتوحة:** تخضع لنفس المنهجية المتبعة في الهيكلية المغلقة إلا أنها تتميز بطرح الإشكالية بأبعاد أخرى، وفتح الموضوع على آفاق جديدة مستقبلية تعطي للكاتب والقارئ معا إمكانية التأمل في الحلول الممكنة والأفكار التي من شأنها أن تدفع بالموضوع في اتجاهات متعددة.

### ملحوظة:

- ✚ من الأفضل أن تكتب على المسودة المقدمة والخاتمة، على أن ترتب أفكار صلب الموضوع ترتيبا منهجيا دون إضاعة الوقت في التحليل.
- ✚ ومن الواجب أيضا استعمال لغة سليمة لا يشوبها كلام عامي أو خادش للحياء كما يجب أن تكون الكتابة واضحة وغير متعبة للقارئ.
- ✚ يجب أن تكون المراجع المعتمدة في التحليل سليمة وموثوق بها وأن تستعمل أسلوبا سلسا ذا جاذبية. (سهلا وممتعا إذا أمكن).

وفي ما يلي نعرض طريقة أصبحت تقليدا في تناول المواضيع التي تطرح الإشكاليات المتعددة المتعلقة بالبيئة والاقتصاد والاختراعات العلمية وسوق الأعمال... وتتلخص هذه الطريقة المنهجية في حروف وأرقام:

<b>Quoi</b> : définir le sujet	ماذا	المرحلة القارة
<b>Pourquoi</b> : pourquoi ce sujet : son intérêt, historique, social, économique	لماذا	
<b>Qui</b> : qui est concerné par cet problème ? individus, organisations, Etats, Etc.	من يهم الأمر: أشخاص، مؤسسات، الدوائر الحكومية...	
<b>Quand</b> :	متى: طرحت هذه الإشكالية	
<b>Où</b> : lieu géographique	أين طرحت وأين ستطرح فيما بعد....	المرحلة الدينامكية
<b>Combien</b> : chiffres, population, Etc.	كم ستتطلب معالجة الإشكالية من الناحية المادية، البشرية، المعنوية....	
<b>Comment</b> : procédure, méthodologies ... Etc.	كيف تنقسم معالجتها: مساطر، إجراءات، عمليات تحسينية	

**Conséquences** : sur le plan social, économique, politique, Etc.

انعكاساتها: على الاقتصاد، على الأفراد، على الدوائر....

## **TECHNIQUES DE REDACTION D'UN RAPPORT :**

**التقرير**

**Le Compte rendu**

**التقرير و عرض الحال**

يدل لفظ تقرير على نوع من الكتابة جد مختلف، حسب الإدارات والمواضيع المعالجة، والهدف الذي يتوخاه المحرر هو العنصر الأساسي في هذه العملية، فالتقرير بصفة عامة نص مكتوب يختلف حجمه باختلاف الحالة التي يتطرق إليها، وغالبا ما يهدف نقل معلومات ووقائع، وأوضاعا، ويستخلص نتائج، ويقترح بالتالي اتخاذ إجراءات مناسبة، فهو إذا يساعد على اتخاذ قرارات مستقبلا.

وتجدر الإشارة، إلى أن اتخاذ قرار صائب بخصوص قضية من القضايا، يتوقف بطبيعة الحال على دقة وصحة المعلومات والبيانات التي يتضمنها التقرير المهيأ، سيما إذا كانت المصادر التي اعتمد عليها، أو استقى منها معلوماته مؤكدة، ولا يرقى إليها الشك، وعلى المحرر أن يدعم المعلومات والبيانات الواردة في التقرير بإبداء رأيه وتقديم استنتاجاته والتي تعتبر شيئا حيويا بالنسبة لمن بيدهم سلطة اتخاذ القرار، ذلك أن الرئيس لا يمكن أن يدير أو يحكم أو يتخذ قرارا إذا كان يجهل ما يجري حوله.

و من منظور إداري يتفق كل من التقريرين الموجز والمفصل معا في كونهما وثيقتين هامتين، تنتقل معلومات إلى الرئيس لكونه ربما يجهلها، وفي حاجة ماسة للإطلاع عليها، لكنهما يختلفان في طريقة تقديم الحدث، فالأول يهتم بالأحداث الحية الواقعية دون حكم مسبق أو تعليق في حين يحتوي الثاني على تفصيلات مدققة، مع إبداء رأي مدعم، بل أكثر من ذلك، يصل الأمر إلى إصدار أحكام حول الوقائع المثبتة، وهذا ما يستوجب توضيح طبيعة وأهداف كل من التقريرين.

### **1-1 التقرير الموجز**

**أولا: تعريفه**

هو وثيقة إدارية وليست تأويلية، يستعمل لإخبار سلطة عليا بوقائع وأحداث، ومعلومات تصل إلى علم المحرر، ويعتقد أنه من المفيد إطلاع رئيسه عليها لأنه يجهلها، دون إعطاء تفسير أو استنتاج شخصي حول الأحداث والوقائع المتحدث عنها، لأن التقرير الموجز يجب أن يتصف بالاختصار والدقة والوضوح فهو وثيقة إخبار وصفية لا غير، كما يمكن أن يطلبه الرئيس نفسه إذا بلغ إلى علمه واقعة معينة ولم يكن يتوفر على المعلومات الكافية حولها يدخل هذا السلوك في إطار الثقة المتبادلة بين الرئيس ومساعديه من جهة، والعمل سويا على القيام بالمهام على أحسن وجه من جهة أخرى.

**ثانيا: إعداده**

يتطلب إعداد التقرير الموجز من المحرر ما يلي:

**المسؤولية :** حيث يتوقف الأمر على تقديره الشخصي، هل الواقعة أو الحدث يستحقان رفعهما إلى الرئيس أم لا ؟

**الصراحة :** لأن العمل الإداري يتم ضمن مستويات تسلسلية مختلفة في إطار من الثقة، غير أنه أحيانا يقع التكتّم على بعض الوقائع بحيث لا تصل إلى علم الرئيس، وتطرح هنا قضية أخلاقية، هل يجب دائما إطلاع الرئيس على كل شاردة فادة في إطار مناخ الثقة، داخل فضاء الإدارة، وهذا ما يجب أن يحصل بالفعل.

**التقدير الشخصي :** إذا كان المبدأ هو إخبار المسئول في إطار مناخ الثقة بكل ما يجري، فمن غير المعقول أن نبالغ في إظهاره بتقارير موجزة يترتب عنها بالطبع اتخاذ قرارات عشوائية غير صائبة، لأنها مبنية على قضايا تافهة أو ليست لها فائدة بالمرّة، فكثير من القضايا يمكن للمرؤوس أن يسويها على مستواه دون اللجوء إلى الرؤساء.

### ثالثا : مميزاته

التقرير الموجز غالبا ما يوجه من سلطة دنيا إلى سلطة أعلى منها مباشرة تابعة لها، وفي بعض الأحيان يكتسي الحدث طابع الخطورة وحينئذ يمكن إرسال التقرير الموجز إلى سلطة أعلى مباشرة غير السلطة الرئاسية، كالوزير نفسه، ثم توجه نسخة إلى الرئيس المباشر.

يوضح التقرير الموجز عنصرين أساسيين هما :

**المرسل:** صفته وعنوانه.

**المرسل إليه :** صفته وعنوانه.

يحمل التقرير الموجز نوعين من التواريخ، تاريخ إصداره بعد التوقيع، وتاريخ الواقعة أو الحدث موضوع التقرير الذي كان السبب في إعداده، وأحيانا يكون تاريخ الحادث وتاريخ إعداد التقرير واحدا عندما يهيئ التقرير في الساعة واليوم الذي وقع فيه الحدث وأرسل في نفس اليوم، وتجدر الإشارة إلى أن كل تأخير في إرساله يحمل في طياته بوادر شك حول هذا التصرف، نظرا للطبيعة الاستعجالية للتقرير الموجز.

ومن المهم أن يتضمن التقرير الموجز بعض الأشياء التي تعطيه عنوانه، وتوضح محتواه، وتحدد شكله، على أن الأساس هو النص الذي يستجيب خصوصا للمميزات والصفات التالية:

**الوضوح :** على المحرر أن يتوقع دائما أن المرسل إليه، يجهل تماما الموضوع، ولا علم له بالحادث أو الوقائع موضوع تقريره، لذا يجب أن يكون أسلوبه متسما بالوضوح التام والحذر الشديد، حتى يأخذ الرئيس فكرة مجملة عن محتوى التقرير الموجز، والجهة التي أرسلته

**الموضوعية والحقيقية :** ذلك أن التقرير الموجز أو عرض الحال، ما هو إلا بسط للأحداث كما هي، ليتأتى للمطلع عليها أخذ صورة كاملة وحقيقية عنها بطريقة لا غبار عليها رغم أنه لم يشاهدها.

**الإيجاز :** ويتجلى في عرض الحدث، باختصار، دون ما حاجة إلى تطويل ممل، لأن مدلول التقرير الموجز هو ما قل ودل، وأدى الفائدة بأقل ما يمكن من العبارات، مادام الهدف هو نقل الخبر وليس التعبير الأدبي، زيادة على أن كلمة التقرير الموجز، تعني في العرف الإداري الإيجاز التام مع التزام الموضوعية في سرد الأحداث.

إن الخصائص الثلاث المذكورة والمميزة للتقرير الموجز، تعكس بجلاء مدى أهميته وفعالته في آن واحد، باعتباره الوثيقة الأكثر استعمالا في تبليغ الأحداث والمعلومات إلى علم الرؤساء، ووسيلة للاتصال السريع، على أن أهم ما يطبعه بالدرجة الأولى هو المسؤولية.

رابعا: أنواعه: **Ses Sortes**

من الصعب حصر أنواع التقارير الموجزة، لأن المواضيع التي تعالجها كثيرة ومتشعبة بقدر تشعب تدخلات الإدارة، وتنوع نشاطها، غير أنه يمكن اعتماد طريقة تقريبية لتصنيفها حسب شكلها، وهدفها، إلى نوعين رئيسيين:

### 1-التقارير الموجزة التسلسلية

### 2-التقارير الموجزة عن الاجتماعات.

ونجد داخل النوعين، تقسيمات أخرى أكثر تدقيقاً وتشعباً.

### 1- التقارير الموجزة التسلسلية

من الممكن استعراض بعض أنواع التقارير الموجزة التسلسلية اعتماداً على ارتباطها العضوي بالنشاط الذي تمارسه الإدارة وذلك فيما يلي:

### تقارير موجزة عن:

• مهمة أو نشاط

• واقعة.

• زيارة

• أزمة

• .....الخ.

أ- تقرير موجز عن مهمة :

### - تعريفه

يقوم بإعداد هذا التقرير موظف، بناء على تكليفه بالقيام بمهمة معينة من طرف رئيسه، فهو عرض مركز وظرفي حول مهمة خاصة كلف بها، سواء كانت مهمة تفتيش، أو جولة استطلاعية، أو اتصال بمجموعة معينة، أو الحضور في تجمع، أو تمثيل في مناسبة، أو جمع معلومات، أو القيام بتحضير أشغال خاصة.....الخ.

يحرر التقرير استجابة للدواعي التالية :

- بأمر من الرئيس المباشر الذي يكلف أحد أعوانه بالقيام بمهمة ما.

- بمبادرة شخصية بناء على ظروف غير عادية.

- لفائدة المصلحة التي ترغب في الاحتفاظ بوثيقة مكتوبة عن نشاط من أنشطة أعوانها.

- استجابة لإجراءات تنظيمية أو قانونية تحتم القيام بذلك.

والواقع أن سلوكاً كهذا من شأنه أن يسهل على المصلحة تقييم أنشطة أعوانها، وموظفيها وإعداد التقرير العام في آخر السنة الذي يشكل التقرير السنوي عن نشاط المصلحة المعنية بالأمر.

### مظهره

يحتوي عرض الحال من حيث المظهر على البيانات العامة العادية التي تظهر بها جميع الوثائق الإدارية مثل:

-الرأس الذي يوضح المصلحة التي صدر عنها التقرير.

### -التاريخ

-الموضوع يتم النص فيه على " تقرير موجز " متبوع بتعيين المهمة أو النشاط الذي تم القيام به.

نص التقرير الموجز: لا يخضع هنا النص لأي شكل معين ولا إلى عبارات المجاملة، بل يتوقف ذلك على ذكاء ومبادرة محرره وطريقة إعداده، غير أنه من الأفضل وضع تصميم منهجي يحتوي على مقدمة - عرض - وخاتمة.

-المقدمة: تعرض باختصار لظروف القضية والأسباب الكامنة وراء إعداد التقرير، ونوع المهمة التي أنيطت بالموظف.

-العرض: يتناول بالتحليل المهمة أو النشاط كما تمت معاينته، وعلى المحرر أن يسلك في تقديمه تسلسلا زمنيا، ويتبع ما أمكن طريقة التحليل والتركيب، مستعينا إن اقتضى الأمر، بجداول، وإحصائيات، مشيرا عند الضرورة إلى عينة الأشخاص الذين يكون، قد التقى بهم، أو استمع إليهم أثناء مهمته، أو العناصر والمعلومات الجديدة التي تم الحصول عليها.

-الخاتمة: تلخيص للنقط المستعرضة مع تقييم عام للمهمة أو النشاط أو الوضعية، دون إعطاء حكم مسبق، أو عرض مقترحات أو تدابير معينة، أو اقتراح حلول لمواجهة الوضعية، بل يقتصر الأمر على عرض الوقائع دون تأويل أو تفسير شخصي.

#### ب- التقرير الموجز عن الاجتماعات :

لا ينبغي الخلط بين هذا النوع من التقارير، ومحاضر الاجتماعات، فلكل من الوثيقتين دورهما ووجهتهما، ذلك أن محضر الاجتماع هو وثيقة رسمية، وأحيانا تكون منظمة بنص، أما التقرير الموجز عن اجتماع، فهو وثيقة إخبارية وصفية، الغرض منها إطلاع السلطة العليا بالوقائع التي تم تسجيلها أثناء الاجتماع، والنتائج التي أسفر عنها وكذا المقررات المتخذة فهو صورة وصفية للجو الذي ساد المناقشات وإبلاغها إلى الجهة المختصة، من هذا المنطلق يقوم المحرر بجمع المعلومات، ووضع تصميم، ثم كتابة التقرير، لكن رغم تطابق التقرير الموجز، ومحضر الاجتماع، فيما يخص المضمون، يبقى الفرق بينها في الشكل، وفي هدف كل منهما، وسنرى فيما بعد محضر الاجتماع.

وكمثال عن التقرير الموجز عن اجتماع، تقرير السلطة المحلية عن اجتماع المجالس المحلية في دوراتها العادية والاستثنائية، وبصفة عامة لا يتطلب هذا النوع من التقارير شكلا ولا تقديمًا معينين.

#### - التقرير المفصل Le rapport détaillé

- أولا: أهميته و تعريفه

- أهميته:

للتقارير دور حيوي في ميدان الإدارة لكونها وسيلة من وسائل الاتصال الهامة داخل الأجهزة الإدارية على اختلاف مستوياتها، كما أن الإدارة بحاجة دائمة إلى المعلومات لتكون على إطلاع بما يجري داخل محيطها وخارجه من قضايا وأحداث لها صلة بنشاطها وسيرها اليومي، إذ بواسطة التقارير يحصل المسؤول على المعلومات والبيانات الضرورية لاختيار التوجهات الإدارية الملائمة وبالتنسيق التام بين مختلف المصالح التابعة له يتم اتخاذ القرارات الصائبة.

وتبدو أهمية التقارير من جهة أخرى في كونها تسمح للرؤساء بالإطلاع على آراء العاملين تحت نفوذهم، ووجهات نظرهم حول الصعوبات والمشاكل التي تعترضهم، والحلول التي يرونها لمعالجتها، بمعنى أن التقارير وسيلة من وسائل إشراك الموظفين بالإدارة، في عملية اتخاذ القرارات.

ومن جهة أخرى تعني كلمة تقرير أنواعا شتى من الوثائق ذات طبيعة متباينة.

- تعريفه:

التقرير وثيقة، بواسطته تقوم سلطة بإخبار جهات عليا بمشكلة من أجل اتخاذ قرار بشأنها، بعد أن تكون المشكلة المطروحة قد تمت دراستها من طرف الجهة التي أعدت التقرير. كما يمكن تعريفه بطريقة أخرى بأنه عرض للحقائق والمعلومات والبيانات الخاصة بمشكلة معينة، عرضا تحليليا ومرتبيا، مع الإشارة إلى الحلول المقترحة على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسات والبحث.

من خلال التعريفين السابقين يمكن استخلاص مميزات التقرير المفصل.

#### - خصائصه :

- وثيقة مكتوبة تمرر عبرها معلومات إلى الجهات المختصة.
- يعرف من خلال عنوانه والمرسل إليه.
- يتسم بالتحليل والتفصيل.
- يعالج غالبا قضية هامة.
- يستعمله المرؤوس أحيانا لطلب التعليمات.
- يعتمد عليه الرؤساء في اتخاذ القرارات.
- له توجه نحو المستقبل.
- يهدف إلى تقديم اقتراحات واستنتاج خلاصات، على عكس التقرير الموجز.
- يعتبر وعاء لحفظ المعلومات، والأبحاث والدراسات التي يتضمنها، للاستفادة منها عند الحاجة.
- أخيرا يستعمل التقرير لتقديم مشاريع القوانين والمراسيم والقرارات، والنصوص بصفة عامة.

#### - طريقة إعداده:

التقرير هو حصيلة جهد كبير ومنسق يقوم به رجل الإدارة أو الباحث المختص، قصد دراسة مشكلة معينة، وجمع المعلومات عنها، وتحليلها بغية إيجاد الحلول الملائمة لها، كما يتم عبر المراحل التالية:

- أولا - تحديد المشكل موضوع التقرير وأبعاده المختلفة.
- ثانيا - إعداد تصميم للبحث، ووضع هيكل عام للتقرير.
- ثالثا - دراسة المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها.
- رابعا- القيام بجمع تلك المعلومات وتنسيقها، وصياغة التقرير في شكله النهائي.

ونظرا لأهمية النقط التي يتضمنها التقرير، شكلا ومضمونا على قيمته المعلوماتية كوثيقة أساسية، يقوم بإعداده الإداريون من مستوى عال، ويرتكز عليه الرؤساء في اتخاذ قراراتهم، سنحاول إلقاء الضوء على النقط الثانية والثالثة والرابعة، المذكورة آنفا بشيء من التفصيل.

#### - الهيكل العام للتقرير :

هناك العديد من الطرق والمناهج المتبعة لإعداد التقرير منها

**-المنهج التاريخي :** ويعنى بدراسة أحداث الماضي للوصول إلى معرفة الحاضر، واستشراف آفاق المستقبل، ولا تقتصر خطة البحث هاته على سرد الحقائق والمعلومات، بل تعتمد أسلوب الدراسة والتحليل، وإيجاد العلاقة بينهما وتفسيرها.

**-المنهج الوصفي :** ويعنى بوصف الأوضاع والظروف القائمة انطلاقا من المعلومات المستمدة من الملاحظات أو المقابلات الشخصية.

**المنهج التجريبي:** ويقوم على إجراء تجارب، وإبداء ملاحظات ثم الحكم على مدى صحة أو عدم صحة الافتراضات التي تم وضعها.

وعلى ضوء المنهج المختار، يتم وضع الهيكل العام للتقرير، بعد أن يكون قد تم تحديد موضوعه، وأسلوب الدراسة والنقط الأساسية والثانوية التي سيقع التطرق إليها وهذا التنظيم بالطبع يساعد المحرر على عرض الموضوع عرضا منطقيا متسلسلا، وعلى تحديد الجوانب الهامة في التقرير وإعطائها عناية خاصة.

### **دراسة المعلومات والبيانات وتحليلها :**

البحث عن المعلومات هو القضية الأولى في إعداد التقرير، والمشكل الذي يطرح هو كيف يتم الحصول عليها، في الواقع يتعين البحث والتنقيب عنها في مصادرها الأصلية، وهي كثيرة نذكر منها :

1- الكتب والمطبوعات ذات الصلة بالقضية.

2- الدراسات والأبحاث المنجزة حول الموضوع.

3- الوثائق والملفات.

4- الخبرة والتجربة التي يتوفر عليها المحرر.

5- الأشخاص ذوي الخبرة والعلاقة والأخصائيين عن طريق الاتصال الشخصي بهم.

على أن لكل وسيلة من الوسائل المذكورة، مزايا وعيوب، وعلى محرر التقرير، ببدايته وذكائه، أن يختار منها ما يلائم موضوعه وبحثه.

### **صياغة التقرير :**

هذه الخطوة الأخيرة من خطوات كتابة التقرير، والتي يتم فيها وضع تصور لشكله النهائي وعلى المحرر أن يلتزم الدقة والوضوح والبساطة والإيجاز مع الإتقان، متبعا بالمنهج التالي :

**-اختيار عنوان التقرير:** بحيث يعكس بحق مضمونه والهدف منه واختيار الموضوع المناسب هو أهم خطوة في هذا الصدد.

**-المقدمة:** وتتضمن عرضا للموضوع أو المشكل وأبعاده والأسباب التي أضفت عليه أهمية خاصة، وطبعا طريقة البحث، وحجم المعلومات والجهة التي اعد التقرير لصالحها.

**-صلب الموضوع:** ويتناول بالبحث والتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها، وتوظيفها منطقيا، من أجل إيجاد العلاقة الجدلية والموضوعية، بين الأفكار والهدف الذي يتوخى الوصول إليه.

إن تحليل الموضوع هو الجزء الرئيسي في التقرير، وأصعب شيء فيه، لأنه يتعين خصوصا، إبراز المنطق في عرض الأفكار والتدليل عليها بصورة متناهية للوصول إلى خاتمة مؤثرة.

وبصفة عامة فإن صياغة نص التقرير يتمحور حسب التصميم التالي:

- عرض الوقائع، وهو الجزء المهم الذي يجب أن يركز على عناصر مضبوطة وحقائقية ومركزة البرهنة أو التعليق على الوقائع المبسطة، وهذا هو الجانب الإبداعي في التقرير حيث يتدخل الرأي الشخصي للمحرر، وخاصيته في التحليل والتركيب، وتوضيح فكرته بصورة مركزة و ذكية. أما الجانب البنائي، فيتجلى في الاقتراحات والحلول المعروضة على أنظار الرئيس الأعلى، وهذا لا يقتصر على تقديم الحل أو الحلول الممكنة، ولكن أيضا في كيفية تطبيقها عندما يتعلق الأمر بقضايا شائكة أو معقدة.

من جهة أخرى فإن التصميم المشار إليه على عكس ما يمكن أن يتصور لا يمنع المحرر من تطبيق تصميم بنيوي أكثر تفصيلا والذي يسלט الضوء بالخصوص على بعض النقاط الحساسة في موضوع التقرير.

الخاتمة : هي تذكير إجمالي بالمظاهر الأساسية للتقرير، والحلول المقترحة. والتوصيات المقدمة على ضوء نتائج

البحث والدراسة المتوصل إليها، والتي من شأنها أن تعطي فكرة واضحة لمن يقتصر على قراءتها. والتقرير في الأخير : يمكن أن يطلب، الموافقة أو الحصول على تعليمات بناء على الملتزمات المعبر عنها، ومن جهة أخرى عندما يعالج قضية معقدة، يتعين على المحرر أن يبرهن على أنه قام بدراسة معمقة للإحاطة بها، وعليه أن يرتب أفكاره حسب قاعدة الحدث المتزايدة أو الأهم بمعنى أن يعرض للحدث البسيط، ثم المهم ثم في الأخير الأهم، إذا لم يقع إتباع تصميم تاريخي أو ملزم.

#### - مظهره :

يتم تقديم التقرير المفصل، في مظهر لائق وجذاب، لأنه يرفع إلى السلطة الرئاسية من جهة، ويحتوي على معلومات قيمة جديرة بالعناية والاهتمام من جهة أخرى، قد يشتمل التقرير على صفحتين أو عدة صفحات، وهذا مرتبط بطبيعة الحال بنوع الوقائع، والمشاكل والقضايا المعالجة بواسطة التقارير.

أما فيما يخص المظهر الخارجي له، فيضم البيانات التالية:

الرأس.....

المكان والتاريخ.....

الرقم.....

العنوان.....

المرسل.....

المرسل إليه.....

الموضوع.....

توقيع المحرر بالصفحة الأخيرة من التقارير متبوعا بصفته والاسم الشخصي والعائلي.

#### مثال:

الرباط في.....

المملكة المغربية

وزارة المالية و الخوصصة

مديرية الميزانية.....

قسم.....

تقرير يتعلق ب.....

مصلحة....

رقم.....

النص.....

### التوقيع

المرسل إليه :

السيد رئيس / مصلحة/ قسم/ مدير....

ملاحظة: يمكن إدماج الموضوع في صلب التقرير نفسه.

وأیضا، عندما يكون التقرير بحجم كبير يمكن أن يوضع التصميم أو البيانات مع العنوان في صفحة أولى منفصلة، تسمى الورقة الحافظة، كما يمكن أن يتبع التقرير أيضا ببعض البيانات أو الجداول، أو الإحصائيات، أو المعلومات الأخرى منفصلة وتضاف إليه من غير أن تدمج مباشرة في التقرير نفسه.

### - أنواعه Ses Sortes

هناك العديد من التقارير، ويأتي هذا التنوع من كون التقرير يعتبر أداة هامة من أدوات الاتصال داخل الإدارة، ذلك أن غالبية الأنشطة والتدخلات الإدارية تركز على التقارير المعدة، وأغلب المصالح، سواء منها الإدارية الصرفة، أو التقنية، أو المتخصصة، تقوم بإنجاز عدد من التقارير حسب الظروف المختلفة التي تواجهها، وبناء عليه يمكن تصنيف التقارير المفصلة حسب نوعها وتوجهها إلى :

### من حيث الشكل:

تصنف التقارير من حيث الشكل إلى تقارير شفوية وتقارير مكتوبة.

### -التقارير الشفوية:

تأخذ شكل مقابلات فردية أو جماعية مع الموظفين والأعوان العاملين بالمصلحة، من أجل استفسارهم، وإجراء مناقشات معهم حول مشكل أو موضوع معين، والاستماع إلى آراءهم، ووجهات نظرهم، أو عقد اجتماع موسع

يضم كافة المسؤولين عن المصالح وتقديم عروض مفصلة أو مختصرة، حول أنشطة المصالح التي يمثلونها، وهي أيضا وسيلة لنقل المعلومات شفويا، عن طريق الاتصال الشخصي، وأخيرا يمكن للرئيس للإطلاع على مقدره المرؤوسين، وملاحظة انفعالاتهم عند تقديم التقارير الشفوية، وبالجملة تتيح فرصة توجيه الأسئلة المختلفة لتوضيح بعض النقاط الغامضة، والحصول على معلومات إضافية وإزالة ما قد يكتنفها من غموض، أو سوء فهم لبعض القضايا.

وأخيرا فان التقارير الشفوية قد تستوجبها بعض الظروف الطارئة التي تحتاج إلى قرار سريع بشأنها.

### -التقارير المكتوبة:

تستعمل التقارير المكتوبة إذا كان موضوع التقرير هاما ويحتاج إلى قدر كبير من المعلومات والبيانات والإحصائيات التي تساعد على الدراسة والتحليل واستخلاص النتائج، ومن فوائدها أنها توفر الكثير من المعلومات التي يستفاد منها في المستقبل، باعتبار أنها مرجع من المراجع الأساسية والهامة.

### - من حيث الموضوع:

التقارير من حيث المواضيع التي تعالجها لا يمكن حصرها، فهي تتنوع بتنوع النشاط الإداري، ونجد في هذا الباب التقرير الدراسي :

- تقرير عن مهمة
- تقرير عن تدريب
- تقرير عن مهمة التفنيش
- تقرير تأديبي
- تقرير تقني
- تقرير تقديم
- تقرير عن حادثة
- تقرير خبرة.....الخ.

#### - من حيث المدة الزمنية

من حيث المدة الزمنية، هناك التقارير الدورية التي تهيأ بصفة دورية ومنتظمة : يومية – أسبوعية – نصف شهرية – ثلاثة أشهر – ستة أشهر- سنويا.....والتي تهدف إلى تقديم نشاط المصالح والأقسام والإدارات عن فترة معينة، وتستعرض المنجزات التي تم تحقيقها خلال تلك الفترة. وتدخل في هذه السلسلة تقارير المجالس الإدارية للوكالات والمكاتب، والمؤسسات الوطنية والجهوية وبنك المغرب.....الخ.

وهناك التقارير التي تعد بمناسبة من المناسبات ولمعالجة موضوع معين هذا ولإعطاء نظرة موجزة عن هاته التقارير، نقدم بعض الأمثلة منها لتكوين فكرة ولو بسيطة عنها لدى المحررين.

#### تقرير دراسي:

هذا النوع من التقارير يستعمل بكثرة داخل المصالح الإدارية حيث يكلف بإعداده خصوصا، الأعوان والموظفين الجدد الحديثي عهد بالعمل الإداري، فهو من جهة يسمح لهم بالتكيف مع جو العمل الإداري عن طريق الإنكباب على

بحث ودراسة جوانب معينة من الأنشطة: اقتصادية – اجتماعية – إخبارية – تنظيمية....الخ، ثم إعداد تقرير دراسي حولها في الأخير في إطار التعرف والإطلاع على مختلف المصالح،

ومن جهة أخرى، يسمح هذا العمل للمسؤول بتقييم جهود العناصر الجديدة، ومدى انصهارها في بوتقة العمل، وتقييم قدرتها على البحث والتحليل والإمكانيات التي تتوفر عليها لإنجاز الأشغال الموكولة إليها.

يطلق عليه أحيانا، تقرير عرض نتائج العمل أو البحث أو التأمل حول مسألة محددة عهد بدراستها إلى موظف معين، وهذا هو الشكل العادي للتقرير بالمعنى المتداول لكلمة تقرير، والذي يعالج قضايا مختلفة، مثل : التطور الديموغرافي للسكان بجماعة معينة – حملة التلقيح – حملة محاربة الأمية – عملية التشجير – عملية التمدرس بالعالم القروي – عملية استخلاص الديون المتأخرة – حملة النظافة – ظاهرة الهجرة القروية وأسبابها – المحيط البيئي.....الخ.

يرتكز هذا النوع من التقارير على مجهود المحرر للقيام بدراسة معمقة حول المسألة المطروحة، وإحاطته إحاطة شاملة بموضوع البحث وهو بذلك يخطط للمراحل المتتالية للدراسة والوصول إلى الخلاصة النهائية التي تفضي غالبا إلى تشكيل ملامح دراسة، أو تقرير بالمعنى الموضوعي للكلمة.

يستخدم المحرر، الأسلوب الشخصي في كتابته أما الخاتمة فهي تقريبا نفس الخلاصات المتبعة في التقارير المماثلة، لأن جميع الدراسات تبحث عن سؤال يحاول المحرر إيجاد الجواب عنه.

### تقرير التقديم :

تخضع جميع مشاريع القوانين، والمراسيم، والقرارات، لتوقيع السلطات العليا عليها، لذا يجب أن تكون مصحوبة بتقرير التقديم، الذي يعالج بتفصيل موضوع النص، ويقدم التبريرات الكافية حوله، حتى تفتتح السلطة المختصة به من جهة، ويتم توقيعه في أقرب وقت ممكن من جهة أخرى، وفي جميع الحالات يجب أن يكون عرض التقرير مركزا ومختصرا بقدر الإمكان، وأن تكون الحجج، والبراهين المقدمة لتدعيم نص المشروع المقترح متينة ومقنعة.

وبصفة عامة، يستعرض تقرير التقديم المعلومات التالية:

- المراجع القانونية والتنظيمية لتدعيم الجانب القانوني للمشروع.
  - العناصر الظرفية المبررة للنص المقترح.
  - المظاهر الأساسية له، مع التأكيد على المستجدات التي أتى بها بالنسبة للنص السابق.
  - كيفية التطبيق مع التأويل الذي يجب أن يعطى له لاحقا عند الاقتضاء.
  - الإشارة خصوصا إلى الدوافع والتوجهات وتوضيحها بكل تدقيق.
- وتدخل في هذا النطاق التقارير المقدمة لمجلس الحكومة أو مجلس الوزراء من طرف أحد الوزراء. تقدم هاته التقارير من عضو من أعضاء الحكومة أثناء الجلسة الأسبوعية التي يعقدها المجلس، يقدم خلالها تقريرا حول نشاط يهتم وزارته، ويمكن أن يتمحور بصفة عامة حول المجالات التالية :
- إخبار بنشاط أو وضعية، يدخل إنجازها أو مراقبتها في اختصاص الوزير المقدم للعرض، إما بمبادرة شخصية أو بطلب من الوزير الأول، كما يمكن أن يكون لهذا التقرير طابع إخباري صرف.
- طلب الموافقة المبدئية من الحكومة في حالة القيام بنشاط ذي طبيعة خاصة يهتم مجال اختصاص الوزير.

الموافقة على اعتمادات خاصة لتغطية مصاريف بعض المشاريع المراد إنجازها.

إطلاع المجلس على لقاءات دولية كمؤتمر، أو مناظرة، تعتمزم الوزارة تنظيمها أو استقبال وفود أجنبية.

دعم الحكومة لإرسال بعثة أو بعثات إلى الخارج.

### تقديم التقرير:

نفس التصميم الذي تخضع له التقارير الأخرى من : مقدمة - عرض - خاتمة

على أن أهم فقرة في التقرير هو العرض الذي يجب أن يتطرق للوقائع والحيثيات بكيفية تركيبية منظمة ومدعمة بالبراهين والمعطيات الأساسية، والمقارنات، إذا لزم الأمر ذلك، مع الإشارة إلى الفوائد والنتائج المرغوب الحصول عليها.

أما الخاتمة فهي تلخيص للمطالب المعبر عنها أو التوصيات المرسومة والتوقعات المنتظر تحقيها.

**المرجع :**

مقتطفات بتصرف من كتاب: تقنيات التواصل والتحرير بالإدارة العمومية ( عبد العزيز أشرفي)

### **توجيهات تتعلق باجتياز الاختبار الشفوي**

كما تعلمون أنتم مطالبون باجتياز اختبار شفوي . تتعلق الأسئلة بالمهام التي يقوم بها المترشح والقدرات لممارسة المهام المرتبطة بالدرجة الممتحن بشأنها ، كما يمكن أن تكون حول الثقافة العامة وكذا بمهام واختصاصات وزارة المالية والخصوصية.

### **كيف تجيب على أسئلة لجنة الامتحان :**

- أجبوا باستعمال جمل مفيدة، مثال ( فعل وفاعل ومفعول به )، ولا تقتصروا على كلمة أو رقم واجتنبوا الإجابة المقتضية "بنعم" أو "لا" مع محاولة التعليل؛

• يجب الإجابة بطريقة تتصف بالتحليل والتعليق وكذا الحجج كما لا يجب احتكار الكلمة لمدة طويلة لترك المجال للجنة الامتحان لطرح أسئلة أخرى حول نقط متنوعة؛

- إذا كنتم لا تعرفون الإجابة لا تحاولوا ابتكارها أو تخيلها من الأفضل في هذه الحالة أن تردوا بعدم إمكانية الإجابة على هذه النقطة؛

- إذا كنتم لا تتوفرون على جميع المعلومات المطلوبة، يمكنكم إعطاء إجابة تقريبية تبرزون من خلالها معارفكم وتسلطون الضوء على قدراتكم الفكرية مع مراعاة عدم الخروج عن المطلوب. يمكنكم استعمال عبارة " تقريبا"، "حوالي" "مثلا" أو «على سبيل المثال لا الحصر»؛

- إذا طلب منكم الإدلاء برأيكم حول موضوع ما، لا تترددوا في إعطائه لكن في حدود الاعتدال مع اختيار العبارات "في رأيي" "أعتقد"، "أظن". أظهروا انفتاحكم على آراء الآخرين؛

• هناك أسئلة تتردد غالبا في الامتحانات الشفوية مثل: ماذا يحفزك لإجراء هذه المباراة؟ في حالة نجاحك، هل تفضلون القيام بمهام جديدة؟ اذكر بعضها على سبيل المثال و في أية مديرية؟ مثل هذا النوع من الأسئلة يراد بها أخذ فكرة عن المرشح، هل الدوافع مادية أو هناك ميولات مهنية ومعنوية.

## Statut du corps interministériel des Administrateurs Adjoint et Administrateurs

- تاريخ إيداع الترشيحات.

ينشر القرار بالجريدة الرسمية أو يدرج في الصحف أو يعلن عنه في الإذاعة وذلك أسبوعين على الأقل قبل آخر أجل لإيداع الترشيحات.

المادة الثانية

تتألف لجنة الامتحان من ثلاثة أعضاء على الأقل من بينهم رئيس، يعينون بمقرر لرئيس الإدارة المعنية من بين أطر ينتمون إلى درجة أعلى من الدرجة التي ينتمي إليها المترشحون، يتم اختيارهم بناء على الكفاءات والمؤهلات العلمية المتوافرة لديهم في مواد الاختبارات.

ويمكن أن تضم اللجنة أعضاء آخرين يزاولون عملهم بإدارات أخرى تتوفر فيهم نفس الشروط.

المادة الثالثة

تتألف لجنة الحراسة من ثلاثة أعضاء على الأقل من بينهم رئيس، يعينون بمقرر لرئيس الإدارة المعنية.

المادة الرابعة

يشتمل الامتحان على اختبارات كتابية وشفوية :

المعامل	المدة	الاختبار
4	ثلاث ساعات (3)	تحرير موضوع حول السياسة الحكومية المتعلقة بالقطاع المعني.
6	ثلاث ساعات (3)	اختبار في التدبير العمومي.

(ب) الاختبار الشفوي :

المعامل	المدة	الاختبار
4	بين 15 و 30 دقيقة	- مناقشة حول اختصاصات القطاع المعني ومهام المترشح وقدراته لممارسة مهام الدرجة المختار بشأنها.

المادة الخامسة

تمنح عن كل اختبار نقطة عددية تتراوح بين 0 و 20، وتعتبر إقصائية كل نقطة تقل عن 5 من 20.

المادة السادسة

لا يتأهل لاحتياز الاختبار الشفوي إلا المترشح الحاصل، دون نقطة إقصائية، على معدل يساوي 10 من 20 على الأقل في الاختبارات

المادة العاشرة

يعمل بهذا القرار ابتداء من تاريخ نشره بالجريدة الرسمية، وينسخ ابتداء من نفس التاريخ قرار الوزير الأول رقم 3.253.81 بتاريخ 30 من جمادى الآخرة 1401 (5 ماي 1981) بتنظيم امتحان الكفاءة المهنية لولوج درجة محرر ممتاز.

وحرر بالرباط في 28 من جمادى الآخرة 1427 (24 يوليو 2006).

الإمضاء : إدريس جطر.

قرار الوزير الأول رقم 3.38.06 صادر في 28 من جمادى الآخرة 1427 (24 يوليو 2006) بتحديد نظام امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المتصرفين المساعدين.

الوزير الأول،

بناء على الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) في شأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، حسبما وقع تغييره وتتميمه :

وعلى المرسوم الملكي رقم 401.67 الصادر في 13 من ربيع الأول 1387 (22 يونيو 1967) بسن نظام عام للمباريات والامتحانات الخاصة بولوج أسلاك ودرجات ومناصب الإدارات العمومية :

وعلى المرسوم رقم 2.62.345 الصادر في 15 من صفر 1383 (8 يوليو 1963) بمطابقة النظام الأساسي الخاص بأسلاك الإدارة المركزية والموظفين المشتركين بين الإدارات العمومية :

وعلى المرسوم رقم 2.04.403 الصادر في 29 من شوال 1426 (2 ديسمبر 2005) المتعلق بتحديد شروط ترقّي موظفي الدولة في الدرجة أو الإطار :

وعلى المرسوم رقم 2.05.1367 الصادر في 29 من شوال 1426 (2 ديسمبر 2005) بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية،

قرر ما يلي :

المادة الأولى

يفتح سنويا، امتحان للكفاءة المهنية لولوج درجة متصرف مساعد بقرار لرئيس الإدارة المعنية.

يشترك في الامتحان المحررون الممتازون المتوفرون على 6 سنوات

وعلى المرسوم رقم 2.05.1367 الصادر في 29 من شوال 1426 (2 ديسمبر 2005) بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية،

قرر ما يلي :

#### المادة الأولى

يفتح سنويا، امتحان للكفاءة المهنية لولوج درجة متصرف بقرار لرئيس الإدارة المعنية.

يشترك في الامتحان المتصرفون المساعدون المتوفرون على 6 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يحدد في قرار فتح الامتحان ما يلي :

- تاريخ ومكان إجراء الامتحان ؛

- عدد المناصب الممتحن بشأنها في حدود 11% من عدد المتصرفين المساعدين المستوفين لشرط الأقدمية المشار إليه أعلاه ؛

- تاريخ إيداع الترشيحات.

ينشر القرار بالجريدة الرسمية أو يدرج في الصحف أو يعلن عنه في الإذاعة وذلك أسبوعين على الأقل قبل آخر أجل لإيداع الترشيحات.

#### المادة الثانية

تتألف لجنة الامتحان من ثلاثة أعضاء على الأقل من بينهم رئيس، يعينون بمقرر لرئيس الإدارة المعنية من بين أطر ينتمون إلى درجة أعلى من الدرجة التي ينتمي إليها المترشحون، يتم اختيارهم بناء على الكفاءات والمؤهلات العلمية المتوافرة لديهم في مواد الاختبارات.

ويمكن أن تضم اللجنة أعضاء آخرين يزاولون عملهم بإدارات أخرى تتوفر فيهم نفس الشروط.

#### المادة الثالثة

تتألف لجنة الحراسة من ثلاثة أعضاء على الأقل من بينهم رئيس، يعينون بمقرر لرئيس الإدارة المعنية.

#### المادة الرابعة

يشتمل الامتحان على اختبارات كتابية وشفوية :

#### (أ) الاختبارات الكتابية :

المعامل	المدة	الاختبار
4	ثلاث ساعات (3)	تحرير موضوع حول السياسة الحكومية المتعلقة بالقطاع المعني.
6	ثلاث ساعات (3)	اختبار في التعبير العمومي.

النقطة النهائية =  $\frac{(معدل\ نقط\ الامتحان \times 70) + (معدل\ النقطة\ المهنية \times 30)}{100}$

100

#### المادة الثامنة

تحدد لجنة الامتحان لائحة المترشحين الناجحين مرتبين حسب الاستحقاق وفي حدود المناصب الممتحن بشأنها.

ولا يمكن أن يدرج في اللائحة المشار إليها أعلاه إلا المترشحين الحاصلين على نقطة نهائية لا تقل عن 10 من 20.

#### المادة التاسعة

يتم الإعلان عن النتيجة النهائية بمقرر لرئيس الإدارة المعنية، ينشر بالجريدة الرسمية أو في الصحف أو يلصق بمقر الإدارة أو بالأماكن التي أجريت بها الاختبارات.

#### المادة العاشرة

يعمل بهذا القرار ابتداء من تاريخ نشره بالجريدة الرسمية، وينسخ ابتداء من نفس التاريخ قرار الوزير الأول رقم 3.257.81 بتاريخ 10 رجب 1401 (15 ماي 1981) بتنظيم امتحان الكفاءة المهنية لولوج درجة متصرف مساعد.

وحرر بالرباط في 28 من جمادى الآخرة 1427 (24 يوليو 2006).

الإمضاء : إدريس جطو.

**قرار الوزير الأول رقم 3.39.06 صادر في 28 من جمادى الآخرة 1427 (24 يوليو 2006) بتمديد نظام امتحان الكفاءة المهنية للمترقي إلى درجة المتصرفين.**

الوزير الأول،

بناء على الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) في شأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، حسبما وقع تغييره وتتميمه ؛

وعلى المرسوم الملكي رقم 401.67 الصادر في 13 من ربيع الأول 1387 (22 يونيو 1967) بسن نظام عام للمباريات والامتحانات الخاصة بولوج أسلاك ودرجات ومناصب الإدارات العمومية ؛

وعلى المرسوم رقم 2.62.345 الصادر في 15 من صفر 1383 (8 يوليو 1963) بمخابرة النظام الأساسي الخاص بأسلاك الإدارة المركزية والموظفين المشتركين بين الإدارات العمومية ؛

وعلى المرسوم رقم 2.04.403 الصادر في 29 من شوال 1426 (2 ديسمبر 2005) المتعلق بتحديد شروط ترقى موظفي الدولة في الدرجة أو الإطار ؛

## ب) الاختبار الشفوي :

الامتحان	الوقت	الاختبار
4	بين 15 و 30 دقيقة	مناقشة حول اختصاصات القطاع المعني ومهام المترشح وقدراته لممارسة مهام الدرجة המתحّن بشأنها.

### المادة الخامسة

تمنح عن كل اختبار نقطة عددية تتراوح بين 0 و 20، وتعتبر صائبة كل نقطة تقل عن 5 من 20.

### المادة السادسة

لا يتأهل لاجتياز الاختبار الشفوي إلا المترشح الحاصل، دون نقطة صائبة، على معدل يساوي 10 من 20 على الأقل في الاختبارات كتابية.

### المادة السابعة

تضاف إلى معدل النقط المحصل عليها في الاختبارات الكتابية لشفوية نقطة مهنية عددية تطابق معدل النقط الممنوحة للمترشح برسم سنوات الست المطلوبة لاجتياز الامتحان، تتراوح بين 0 و 20، ويتم نتساب النقطة النهائية على النحو التالي :

$$\text{نقطة النهائية} = \frac{(\text{معدل نقط الامتحان} \times 70) + (\text{معدل النقطة المهنية} \times 30)}{100}$$

### المادة الثامنة

تحدد لجنة الامتحان لائحة المترشحين الناجحين مرتبين حسب استحقاق وفي حدود المناصب الممتحن بشأنها. ولا يمكن أن يدرج في اللائحة المشار إليها أعلاه إلا المترشحين حاصلين على نقطة نهائية لا تقل عن 10 من 20.

### المادة التاسعة

يتم الإعلان عن النتيجة النهائية بمقرر لرئيس الإدارة المعنية، ينشر لجريدة الرسمية أو في الصحف أو يلصق بمقر الإدارة أو بالماكن التي أجريت بها الاختبارات.

### المادة العاشرة

ينشر هذا القرار بالجريدة الرسمية. وحرر بالرباط في 28 من جمادى الآخرة 1427 (24 يوليو 2006).

الإمضاء : إدريس جطو.

*Dossiers informationnels sur l'Administration Marocaine*

## **LE PACTE DE BONNE GESTION**

Le présent Pacte de Bonne Gestion (PBG) traduit la volonté ferme du Gouvernement de donner corps à sa politique de changement au travers d'initiatives d'ordre sectoriel, concrètes et permanentes. Ce choix, qui a été clairement exprimé dans la déclaration gouvernementale devant le parlement, repose sur l'engagement des membres du gouvernement à prendre des mesures favorisant le développement de règles de conduite et de comportements, fondés sur les principes de bonne gouvernance. Ainsi pourront être jetées les bases d'une administration moderne, efficace, économe et à l'écoute de son environnement.

Du fait de la place qu'elle occupe au sein de l'appareil d'Etat, l'administration doit aujourd'hui faire face, en sus de ses missions traditionnelles, à des défis nouveaux qu'impliquent la mondialisation des échanges, la compétitivité effrénée entre Économies, et partant leur mise à niveau technologique.

Par ailleurs, l'accroissement des besoins essentiels de la population et leur diversification exigent de l'administration qu'elle soit diligente et transparente, tout en respectant des règles d'éthique qui doivent, en toutes circonstances, présider à ses relations avec ses partenaires.

Or, en dépit des efforts indéniables qu'elle a déployés en vue de donner l'impulsion nécessaire aux activités économiques et sociales et d'assurer leur encadrement, l'administration n'a pu empêcher la cristallisation, à différents niveaux de son organisation, de dysfonctionnements majeurs et des comportements répréhensibles, même si quelques changements significatifs ont pu être constatés dans son mode de fonctionnement.

Fort de ces considérations, le PBG se veut l'émanation d'une approche stratégique visant l'édification d'une administration citoyenne et moderne ; il aspire à susciter un large mouvement de mobilisation en faveur de la régénération de ses structures, la rénovation de ses mécanismes de fonctionnement et la diffusion en son sein d'une culture organisationnelle d'un type nouveau.

Il se veut un cadre de référence aux valeurs et principes fondamentaux qui devront régir désormais l'action et les comportements au sein des services publics. De ce fait, le Pacte de Bonne Gestion est au service de l'intérêt général et un moyen d'une meilleure satisfaction des besoins des citoyens, comme il doit être un facteur favorisant le rétablissement de la confiance entre l'administration et la société.

Trois (3) ouvertures essentielles s'offrent pour la mise en oeuvre de ce pacte:

- Moralisation de la vie administrative ;
- Rationalisation de la gestion publique ;
- Communication et ouverture sur l'environnement.

## **L'ENGAGEMENT DE VEILLER A LA MORALISATION DE L'ADMINISTRATION**

La moralisation du service public constitue une exigence fondamentale et en même temps pressante de la société : les phénomènes de mal-administration si préjudiciables pour le développement de notre pays doivent cesser, il y a de la crédibilité voire de l'utilité même des réformes administratives que le Gouvernement entend mener. Aussi est-il impérieux d'oeuvrer ensemble en vue de restaurer rapidement cette image ternie de notre administration qu'à nouveau puissent prévaloir les règles de bonne conduite au sein des services publics, est que, progressivement, une culture nouvelle fondée sur des valeurs et des principes d'éthique Le Pacte de Bonne Gestion – Gouvernement du Maroc puisse y prendre place. Ce sont là les conditions indispensables à la mise en oeuvre de réformes d'ordre structurel dont notre administration a besoin.

A cette fin le gouvernement s'engage à :

- veiller scrupuleusement au respect de la légalité, et à l'affermissement des bases de l'État de droit au sein de l'administration. Cela signifie non seulement que les lois et règlements et les principes généraux de droit s'imposeront dorénavant dans toute leur vigueur dont l'administration mais que celle-ci sera tenue de se conformer strictement aux règles qu'elle a elle-même posées et à l'exécution des décisions de justice dont elle est l'objet ;
- promouvoir l'esprit de responsabilité (dans la conduite des Affaires Publiques) en mettant l'accent sur les principes d'intégrité, d'impartialité et de comportement digne et courtois dans les relations individuelles ;
- garantir l'égalité des citoyens devant le service public et donner plein effet à ce principe au sein même des services publics, entre agents.

## **L'ENGAGEMENT D'OPTIMISER ET DE RATIONALISER LA GESTION PUBLIQUE**

Face à la rareté des ressources et à l'accroissement des besoins, et compte tenu de la volonté des pouvoirs publics de réduire le poids de la dette tout en continuant d'honorer les engagements pris vis à vis des différents partenaires, l'administration est appelée, pour ce qui la concerne, à optimiser et à rationaliser la gestion publique et à placer la considération du coût en adressant sur la base des orientations ci-après :

- Assurer la maîtrise des coûts, en recourant aux plus efficaces modes de gestion, l'initiation de formes nouvelles de partenariat avec les entreprises privées et enfin par l'établissement de liens durables de coopération avec les organisations non Gouvernementales.
- Développer les opérations d'audit organisationnel et d'analyse institutionnel en vue de restructurer l'administration.
- Veiller à la publication des rapports de vérification et d'audit dans le but de tenir les citoyens informés quant à la manière dont l'administration s'acquitte de ses missions et utilise les deniers publics.
- Renforcer les compétences et moderniser les modes de gestion des ressources humaines en veillant à l'adéquation, entre la nature des missions et les compétences des agents, et à une gestion plus rationnelle et impartiale de leur carrière tant du point de vue de leur formation, de leur motivation que des conditions de leur travail.
- Evaluer les rendements des agents et valoriser leur effort.

## **L'ENGAGEMENT DE L'ADMINISTRATION A COMMUNIQUER, A SE CONCERTER ET A ÊTRE RÉCEPTIVE.**

De nombreux griefs formulés à l'égard de l'appareil administratif trouvent leur origine dans de l'Administration et à son incapacité à communiquer avec son environnement et à se mettre à l'écoute des citoyens.

Cette situation, si elle persistait, pourrait exacerber les maux dont souffre l'administration.

### **Le Pacte de Bonne Gestion – Gouvernement du Maroc**

Dans le but de prévenir ces déviations et dans le souci d'asseoir le rapport de l'administration à son environnement sur des bases nouvelles, le gouvernement considère que :

- **La** communication constituera désormais un ressort important de l'action des services publics. Le gouvernement s'emploiera à la construire sur des bases nouvelles, à populariser les vertus du dialogue et de concertation et à mobiliser les hommes et les femmes de notre administration autour des objectifs auxquels se consacre le service qui les emploie et qui fondent par la même leur propre utilité sociale. Ce sont autant qu'elles contribuent à l'émergence de nouveaux rapports avec l'environnement et, de ce fait, influent favorablement sur le processus de prise de décision et sa mise en œuvre;
- **L'accueil**, l'information et l'écoute des citoyens devront désormais constituer une préoccupation centrale des services publics;
- □**Dans** ses rapports avec les groupes économiques et sociaux, l'administration est appelée à recourir autant que possible au partenariat en tant que principe d'action et à être réceptive aux besoins sans cesse renouvelés de l'entreprise ;
- **Dans** le but de préserver et de renforcer les liens de confiance qui doivent l'unir à la société, l'administration doit veiller à la transparence.

Tels sont les principes généraux et les grandes orientations qui constituent le cadre de référence aux efforts de réforme. Il appartient dorénavant aux administrations de veiller à la mise en oeuvre de ces principes par le biais de mesures concrètes qui relayent, au niveau de la gestion des affaires publiques, la volonté du gouvernement de conduire pleinement et résolument la politique de changement qu'il s'est engagé à mener.

# **LA REFORME ADMINISTRATIVE AU MAROC**

**A** l'instar d'autres pays à travers le monde, le Maroc a entrepris, depuis les années 80, un vaste programme d'ajustement structurel ayant pour objectif le rétablissement de la stabilité du cadre macroéconomique. Cette stabilité s'est accompagnée d'une accentuation du caractère libéral de notre économie et une ouverture active sur l'extérieur, suivies d'un désengagement progressif de l'Etat au profit des opérateurs privés.

**Sur** le plan politique et social, des évolutions importantes sont également observées et se matérialisent par la dynamisation de la vie politique et associative, une participation plus accrue des populations à la gestion des affaires publiques et une volonté plus marquée d'insertion de la femme dans la vie active.

**A** la lumière de cette évolution, la conviction est de plus en plus partagée que les réformes que connaissent les institutions politiques du pays ne peuvent réellement produire leur effet que dans la mesure où l'Etat dispose d'une administration publique moderne et capable de relever les nouveaux défis.

**L'**administration marocaine a connu de nombreuses réformes au cours de cette décennie.

**Des** expériences innovantes ont été menées dans de nombreux domaines. Malgré ces nombreux acquis, l'action de l'administration et son mode de fonctionnement font l'objet de critiques tant de la part de ses usagers que de la part de la société civile. L'organisation, le rôle et les missions de nos administrations doivent en effet être repensés et adaptés à un contexte politique, économique et social en pleine mutation.

**Notre** administration est désormais appelée à rendre ses services à des populations de plus en plus exigeantes et informées de leurs droits et obligations.

**Par** ailleurs, les orientations économiques qui s'inscrivent désormais dans le cadre de l'ouverture et du libre échange, impliquent le développement d'autres modes d'intervention de l'Etat dans la vie économique et une approche plus dynamique en matière de soutien aux entreprises et à l'investissement privé. Dans ces nombreux domaines, le rôle et les missions de l'administration restent encore à définir.

**Afin** d'améliorer les conditions sociales du pays en général et celles des populations les plus vulnérables en particulier, l'administration doit également être un facteur de régulation en accordant plus d'intérêt aux aspirations sociales, emploi, santé, éducation, logement, culture et loisirs.

## **LES DEFIS:**

**Les** actions de réforme à mener à court, à moyen et à long terme, ne peuvent être envisagées en l'absence d'une représentation claire des nouveaux défis auxquels notre pays est confronté.

### **Les défis économiques et la mondialisation**

**Notre** administration doit agir sur plusieurs fronts à la fois : face aux contraintes financières croissantes et au poids de la dette publique, il lui est demandé de faire mieux et plus avec moins de ressources.

**Dans** un environnement économique où désormais, le changement devient la règle et la stabilité l'exception, il lui est également demandé d'ajuster ses missions et ses structures au

nouveau rôle de l'Etat, de maîtriser les incidences de la politique de libre échange et de la mondialisation et de contribuer à l'amélioration des performances de l'économie nationale.

**Améliorer les performances de l'économie**, cela veut dire procurer à nos entreprises les moyens de croître en leur offrant l'appui financier, le conseil et l'information sur les opportunités d'affaires sur le plan local, national et international.

**Pour cela**, notre administration est appelée à repenser son infrastructure organisationnelle d'encadrement des entreprises, selon une approche stratégique, avec un accent particulier sur le développement de nouveaux modes de prestations de services, l'investissement dans les réseaux d'entreprises, l'établissement de rapports nouveaux de confiance et de progrès entre les entreprises et les institutions bancaires et financières et une définition plus précise de ce que doit être la valeur ajoutée des administrations dans l'aide qu'elles apportent aux entreprises.

### **Les défis sociaux**

**Notre administration** devra jouer un rôle de plus en plus important en matière de cohésion sociale. Instrument de régulation, l'administration peut aussi intervenir directement pour veiller à l'égalité des chances entre les citoyens, combattre les inégalités sociales et protéger les plus faibles. L'essor de la société civile et des organisations associatives ne peut, dans une période de crise, à lui seul servir de solution ou de prétexte pour le désengagement des services publics lorsqu'il s'agira de lutter contre les effets du chômage, l'exclusion des catégories sociales fragiles ou la lutte contre l'analphabétisme et la pauvreté.

### **Les défis politiques:**

**La protection des droits du citoyen** dans ses rapports avec l'administration est une action de longue haleine dont le rythme et l'aboutissement dépendent surtout de notre tradition et de notre culture.

**Passer du stade du simple administré** pour accéder au rang de citoyen bénéficiaire de nouveaux droits est un véritable saut qualitatif qui appelle un changement en profondeur des mentalités, tant du côté des fonctionnaires que des citoyens usagers eux-mêmes. Les uns doivent s'interdire de se réfugier dans les comportements régaliens, les autres doivent sortir de leur attitude passive pour devenir des partenaires à part entière. Cette transformation dans les rapports administration - citoyen est à elle seule un défi majeur pour nos services publics dans la mesure où elle dépend de leur capacité à promouvoir dans leur quotidien, les valeurs d'éthique et de transparence, l'équité et le respect de la légalité.

### **-Les défis technologiques:**

**Les tendances à travers le monde** montrent que dans le troisième millénaire, l'intelligence et le savoir seront la principale source de richesse économique des personnes, des collectivités et des entreprises. C'est pourquoi, il est important que notre administration tire le meilleur profit possible des nouvelles technologies de l'information et de leurs applications dans les domaines de la gestion et des services rendus aux entreprises et aux citoyens.

**La maîtrise des technologies nouvelles** passe nécessairement par une plus grande valorisation des ressources humaines.

## LE DIAGNOSTIC

Parallèlement aux réflexions menées par le gouvernement sur la situation de l'administration, des études ont été effectuées par des cabinets et des groupes d'experts avec le concours de la Banque mondiale, du FADES et du PNUD. Les rapports établis à l'issue de ces études et réflexions aboutissent aux constatations suivantes :

**Le fonctionnement de l'administration est handicapé par:**

- une centralisation excessive des compétences et des moyens ;
- une gestion routinière et un personnel pléthorique ;
- des procédures budgétaires et financières paralysantes ;
- un mécanisme inefficace de répartition des emplois ;
- un système de rémunération opaque et inégalitaire ;
- une démobilitation du personnel en raison de l'absence de délégation et de circulation de l'information ;
- un système de contrôle et d'évaluation inopérant;
- un processus législatif lent.
- Les relations de l'Administration avec les citoyens et les entreprises souffrent de difficultés multiples :
  - complexité des circuits et procédures;
  - absence de proximité;
  - difficulté d'accès à l'information ;
  - mauvais accueil;
  - agissements contraires à l'éthique.

Le système judiciaire n'est pas, selon ces mêmes rapports, adapté aux exigences du développement économique et aux attentes des investisseurs : formation insuffisante en droit commercial, maritime, bancaire... absence de publication de la jurisprudence; manque de personnel de secrétariat pauvreté de l'équipement matériel.

A ces dysfonctionnements qui ont entravé pendant longtemps la marche de l'administration, s'ajoutent des difficultés d'ordre organisationnel et politique. On remarque en effet, une multiplication des structures administratives tant au niveau central qu'au niveau local. Cette situation entraîne une mauvaise coordination, voire parfois son absence, entre les différentes Administrations.

### **Les engagements du gouvernement**

La réforme de l'administration et sa modernisation ont constitué l'un des axes essentiels de la déclaration de politique générale du gouvernement.

Les principaux objectifs arrêtés dans cette déclaration visent à :

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

Pour atteindre ces objectifs, le gouvernement s'engage à :

- remettre en ordre les structures administratives;
- consolider et renforcer le processus de décentralisation et de déconcentration ;
- lutter contre la complexité et les lenteurs administratives;
- combattre tout agissements contraires à l'éthique;
- instaurer de nouveaux rapports entre l'administration et les citoyens;
- redéfinir la gestion des ressources humaines dans l'administration publique sur des bases rationnelles pour accroître les performances et en maîtriser les effectifs.

Afin de concrétiser ses engagements, le gouvernement a consenti de nombreux efforts; des actions importantes ont été engagées et des résultats tangibles ont été obtenus dans de nombreux domaines.

## **Notre Vision de l'Administration de demain**

### **Les atouts**

Pour relever les grands défis auxquels elle est confrontée, l'administration dispose, aujourd'hui, de nombreux atouts :

- Un contexte politique favorable qui a été consacré par la volonté de Feu SA MAJESTE LE ROI HASSAN II que Dieu l'ait en sa sainte miséricorde de doter le pays d'institutions démocratiques et de mettre en place un gouvernement d'alternance issu d'une majorité plurielle. Ce contexte est conforté par la confiance renouvelée au dit gouvernement par SA MAJESTE Mohammed VI et par sa détermination depuis son accession au trône à poursuivre et à affermir le processus de modernisation et de démocratisation de la vie politique ;
- Un consensus élargi des partenaires économiques et sociaux dans le cadre du dialogue social et autour de cette option démocratique ;
- La prédisposition des organisations internationales et des partenaires du Maroc d'appuyer le programme de réforme engagé ;
- Un potentiel en ressources humaines dont l'énergie et l'enthousiasme pour le changement doivent être mobilisés pour offrir aux citoyens et aux entreprises un service de meilleure qualité ;
- L'essor des nouvelles technologies de l'information qui offre aux administrations de nouvelles opportunités leur permettant de s'organiser différemment et de répondre aux attentes des citoyens dans de meilleures conditions de délais et de coût.

### **Les faiblesses**

Pour mettre à profit nos atouts et surmonter les faiblesses, nous devons changer d'approche et recentrer l'action des administrations sur les besoins de l'utilisateur. Des actions d'envergure doivent être menées en vue d'introduire les changements profonds dans le fonctionnement des services publics :

- Nos administrations ont tendance à organiser leurs activités et leurs structures en privilégiant davantage leurs propres contraintes au lieu de privilégier celles de leurs usagers. Ceci est évident en ce qui concerne le choix des horaires d'ouverture des services, l'emplacement des locaux et la présence des services sur le territoire, l'utilisateur fait des demandes et des requêtes des citoyens, l'aide ou l'absence d'aide apportée en cas de besoin, etc. ;
  - La faible capacité de réaction de certaines administrations aux problèmes soulevés par les usagers est souvent due à l'absence de contrôle de gestion et d'un système efficace pour juger le rendement et sanctionner la mauvaise gestion ;
  - Les statuts des fonctionnaires ainsi que certaines réglementations ne favorisent pas le rendement et l'esprit d'initiative et constituent très souvent un frein pour le changement et la modernisation des services ;
  - Les contraintes des procédures budgétaires et comptables ainsi que le poids excessif des contrôles a priori font que l'effort des gestionnaires est davantage axé sur le respect des procédures que sur le souci d'obtenir des résultats et de rationaliser la gestion des dépenses publiques.
  - Le dénigrement du service public provoque chez de nombreux fonctionnaires le sentiment d'être victimes d'un mauvais procès.
- Certes, l'administration peut difficilement se soustraire aux critiques dont elle fait l'objet, compte tenu de la complexité de plus en plus grande de la gestion publique et des problèmes divers qu'elle soulève. Mais, parce qu'excessives et parfois injustifiées, ces

critiques sont mal ressenties par les fonctionnaires. Deux réalités à ne pas méconnaître: le service public est controversé, au moins dans ses finalités et dans son éthique.

### **La dilution des finalités du service public**

Pour de nombreuses catégories d'agents, l'utilité sociale de leur administration n'est pas apparente et les missions qu'elle assume ou les objectifs opérationnels qui la guident, sont illisibles ou imperceptibles.

Pour s'engager, les fonctionnaires ont besoin de partager un projet collectif qui aille au delà des objectifs fonctionnels, réponde à des préoccupations de la société, donne un sens à leur mission et à leurs tâches et leur permette d'améliorer les services qu'ils rendent aux citoyens et, par là même, leur donne le sentiment de leur utilité.

### **L'étiollement de l'éthique du service public**

Le discours sur l'administration doit lui-même changer. Il est indispensable en effet, d'aborder les questions d'éthique dans le service public avec franchise, objectivité et impartialité.

Ainsi, l'irresponsabilité, le laisser-aller ou la corruption de fonctionnaires ne sont pas des vus de l'esprit. Ce sont des fléaux réels qui doivent être identifiés, désignés et dénoncés en tant que tels.

### **Des principes pour réhabiliter le service public**

Le gouvernement est convaincu de la nécessité de prendre des mesures rapides et efficaces pour réhabiliter le service public.

Ces mesures doivent permettre de traduire dans le vécu des citoyens et des fonctionnaires les valeurs et les principes fondamentaux sur lesquelles doit reposer le fonctionnement de nos services publics :

- L'égalité dans le traitement : Il s'agit de garantir l'égalité d'accès des citoyens au service public et d'y veiller chaque fois qu'il s'agit de répartir ou d'affecter des ressources publiques. Un traitement comparable doit être réservé aux usagers, sans égard du lieu où ils vivent ou de leur statut socioéconomique;
- L'adaptation des services aux besoins des usagers : Dans des secteurs clés, tels que l'éducation, la santé ou la culture, le citoyen exprime de plus en plus des choix et des sensibilités personnelles, culturels et géographiques différents des services qui lui sont offerts. L'administration doit en tenir compte et veiller à adapter ses prestations aux attentes exprimées.
- La transparence : Il s'agit d'un parti pris qui doit prendre forme dans l'action quotidienne des administrations. Celles-ci doivent offrir aux citoyens des services dans un environnement sain, rassurant et favorable à l'investissement ;
- L'accueil et l'écoute des citoyens : Une administration de proximité s'exprime dans la structure des services territoriaux et leur présence sur le territoire, elle s'exprime aussi dans la façon d'accueillir, de conseiller et d'informer le citoyen sur ses droits et ses obligations ;
- Le partenariat : L'administration de demain est une administration qui fonctionne en réseau, tant dans ses relations internes qu'avec ses partenaires de la société civile. Pour une bonne réalisation des politiques publiques, nos administrations doivent donc apprendre à agir de concert avec les opérateurs privés et les ONG dans le cadre d'un partenariat dynamique et efficace ;
- La mise à niveau de l'administration face à la mondialisation : De par sa fonction de régulation, l'administration est partie prenante dans le processus d'échange de biens et de services ; elle est appelée au même titre que les entreprises à opérer une mise à

niveau de ses moyens et de son organisation conformément aux règles de management et de bonne gouvernance;

- Le respect des règles d'éthique: Le respect des règles d'éthique est une donnée étroitement liée à nos valeurs et à notre culture qui appelle une action en profondeur et un programme soutenu de formation et de sensibilisation qui intéressent à la fois le citoyen et le fonctionnaire. Les actions à mener doivent permettre de clarifier et d'asseoir solidement les valeurs d'éthique et de moralisation au sein des administrations publiques;
- L'obligation de rendre compte :  
Parce qu'ils gèrent des deniers publics, les responsables administratifs doivent rendre compte de leur gestion, selon des méthodes d'évaluation et d'audit appropriées, conformes à la volonté de rationalisation de la gestion des deniers publics;
- La valorisation des ressources humaines : Il s'agit d'offrir aux cadres et aux agents publics les conditions qui leur permettront de se sentir respectés et motivés, dans un milieu de travail où ils pourront mettre pleinement à contribution leur compétence, leur énergie et leur loyauté.

## **Nos Objectifs**

### **Redéfinir le rôle et les missions de l'Administration Publique:**

Depuis les années 60 l'Etat s'est progressivement identifié à l'Etat-providence. Cependant, dans les dernières décennies, l'apparition de déséquilibres macro-économiques auxquels sont venues se superposer des difficultés de financement des dépenses publiques ont poussé à la contestation de l'action de l'Etat à tous les niveaux: fiscalité, réglementation, activité productive etc. Ainsi, la montée en force des problèmes que constituent le chômage de longue durée, l'exclusion sociale, la déstabilisation de pans entiers de l'économie confrontée à la concurrence et les déficits budgétaires ont mis en évidence la nécessité de moderniser l'Etat. Les défis de l'ère de la mondialisation, la construction inéluctable du Maghreb Arabe, les besoins de la décentralisation et de la déconcentration exprimée tant par les pouvoirs locaux que par les usagers, la consolidation des fondements d'un Etat de droit, constituent autant d'éléments qui appellent à la reconsidération du rôle et des missions de l'Etat et par conséquent à la modernisation de son mode de fonctionnement. Celle-ci se présente donc comme la recherche d'une nouvelle légitimité administrative.

Sans être tenté par les grands débats idéologiques qui ont depuis longtemps opposé les partisans du "tout Etat" et les ultra-libéraux qui préconisent un recentrage du rôle de l'Etat sur sa mission d'ordre public, il convient de rechercher, une troisième voie qui prône une révision périodique des missions du secteur public afin de s'adapter à l'évolution de la société et aux attentes des citoyens et de l'entreprise. L'Etat ne doit par conséquent être ni trop ambitieux, ni trop modeste.

A ce propos, quelques principes directeurs peuvent être retenus:

Il apparaît indispensable que l'Etat accorde la priorité à ses responsabilités particulières en matière de gestion des services considérés comme essentiels :

- le maintien de l'ordre public;
- La garantie de solidarité entre les collectivités, les groupes et les individus;
- l'édiction des normes et le contrôle de leur application.

Le rôle de l'Etat ainsi redéfini autour des responsabilités majeures doit s'accompagner d'une mission générale de préservation de la cohésion sociale. Le maintien d'équilibres sociaux et territoriaux fondamentaux, le fonctionnement continu et égalitaire de services collectifs essentiels, la lutte contre l'exclusion, la protection des ressources naturelles relèvent, dans cette optique, de la responsabilité de l'Etat.

Recentrer la puissance publique sur ses fonctions essentielles, relève aujourd'hui d'un pragmatisme prudent. Cela peut arrêter la tendance naturelle à l'expansion des services publics. Cette mesure s'impose également pour réduire les déficits publics.

### **- Appuyer la relance de l'économie nationale:**

*De* quelle façon l'administration publique devra-t-elle appuyer la politique de relance de l'économie ? Sous quelle forme les ressources humaines et budgétaires de l'Etat devront elles être mobilisées pour mieux servir le pays ? Telles sont les questions auxquelles le programme d'action du gouvernement a tenté de donner des réponses à travers les nombreuses mesures adoptées. Des réformes d'envergure sont engagées, mais un long chemin reste encore à parcourir.

La politique économique que le gouvernement compte mener dans les années à venir se base en priorité sur la relance de l'économie par l'investissement privé qui demeure, à moyen et long termes, le principal facteur pouvant générer la croissance économique et l'emploi.

Dans cette perspective, l'appui à l'entreprise privée appelle des réformes qualitatives dans lesquelles les administrations publiques et les organismes placés sous leur tutelle doivent jouer un rôle capital. C'est le cas notamment de la promotion de l'investissement et de l'épargne, la participation du secteur privé au financement des infrastructures dans le cadre de concessions, le développement du marché des capitaux et la mise à niveau du tissu productif.

### **- Garantir le respect des droits et libertés des citoyens,(l'Administration citoyenne)**

L'Administration publique, étant un ensemble d'institutions et d'organismes au service des citoyens constituant sa raison d'être doit absolument être garante des droits et libertés des personnes physiques et morales et veiller à ce que tout un chacun puisse s'épanouir dans une société de bien-être et contribuer au développement de la Nation.

A cet effet, l'Administration publique doit être:

#### **-une administration de proximité :**

Afin que les citoyens sentent réellement que les services publics sont très proches d'eux et leurs sont facilement accessibles, le gouvernement s'engage dans une politique de relance de la décentralisation et de la déconcentration.

#### **-respectueuse de la légalité :**

La loi étant l'expression de la volonté de la Nation, l'Administration ne doit en aucun cas s'écarter de l'application de ses dispositions obligatoires aussi bien pour elle que pour les citoyens. A cet effet, le gouvernement prendra les mesures nécessaires pour que l'ensemble des services publics respectent le principe de la légalité et se soumettent aux décisions de justice sans aucune réticence.

#### **-au service du public :**

L'administration doit se conformer en permanence aux principes de service public qui garantissent à tous les citoyens, l'égal accès aux prestations publiques, la continuité du service et son adaptation aux besoins des usagers.

#### **-simple et transparente :**

Notre Administration reste, en dépit des efforts accomplis, une administration complexe sur le plan des circuits et procédures. Il importe dans ce domaine de développer une politique rigoureuse de simplification des procédures et de rationalisation des méthodes de travail évitant ainsi aux citoyens les tracasseries administratives et leur garantissant l'accès facile à l'information.

L'Administration publique doit, par ailleurs, être transparente dans sa gestion interne et vis à vis de ses partenaires et des citoyens. Ses agents doivent observer les règles d'éthique et de déontologie administrative et être professionnellement et

personnellement responsables de leurs actes. Toute décision susceptible de porter préjudice aux droits et intérêts des citoyens et des entreprises doit être motivée et soumise le cas échéant au contrôle juridictionnel.

#### **- Mieux gérer les services et les biens publics:**

Face à la rareté des ressources et à l'accroissement des besoins, et compte tenu de la volonté des pouvoirs publics de réduire le poids de la dette et la pression fiscale tout en continuant à honorer les engagements pris vis-à-vis des différents partenaires, l'Administration est appelée, pour ce qui la concerne, à optimiser et à rationaliser la gestion publique:

A cet effet, il convient de:

- assurer la maîtrise des coûts, en recourant aux plus efficaces des modes de gestion, à l'initiation de formes nouvelles de partenariat avec les entreprises privées et enfin à l'établissement de liens durables de coopération avec les organisations non gouvernementales ;
- développer les opérations d'audit organisationnel et d'analyse institutionnelle en vue de restructurer l'Administration ;
- veiller à la publication des rapports de vérification et d'audit dans le but de tenir les citoyens informés quant à la manière dont l'Administration s'acquitte de ses missions et utilise les deniers publics ;
- renforcer les compétences et moderniser les modes de gestion des ressources humaines en veillant à l'adéquation postes / profils ;
- instituer un système adéquat de contrôle et d'évaluation des performances des agents et des services.

#### **- Valoriser les ressources humaines:**

La richesse de notre Administration réside essentiellement dans la qualité de ses ressources humaines. La qualification de ces ressources, leur motivation et leur capacité d'exprimer dans le travail quotidien toutes leurs possibilités, constituent un gage fondamental de l'efficacité des services publics. A cet égard, il est manifeste que les politiques de gestion des ressources humaines demeurent dans l'ensemble incohérentes et inadaptées.

Sur ce plan, l'objectif doit viser la mise en place d'une véritable stratégie de valorisation du potentiel humain de notre Administration.

A cet effet, il convient de mettre en place au sein des administrations publiques une gestion prévisionnelle moderne et performante des effectifs, des emplois et des carrières de nature à garantir une cohérence entre l'évolution des missions de l'administration et les qualifications du personnel et la mobilité de ce dernier.

Par ailleurs, la formation continue et le perfectionnement du personnel doivent jouer pleinement leur rôle d'instruments privilégiés de valorisation des ressources humaines et de garantie de leur rendement et de leur performance.

Aussi, importe-t-il de déterminer dans chaque collectivité publique les priorités et les objectifs dans ce domaine à partir d'une réflexion sur l'évolution des missions et des fonctions et de l'analyse des besoins exprimés par les fonctionnaires et agents eux-mêmes.

En outre, des formations- actions orientées vers des objectifs pratiques et des transformations concrètes de situations de travail doivent être développées en fonction des besoins.

Enfin, toute politique crédible de valorisation des ressources humaines ne saurait négliger la nécessité d'une motivation réelle et appropriée de ces ressources sur la base d'une politique cohérente et rationnelle de promotion professionnelle, de rémunération équitable et de

participation au processus de prise de décision dans le cadre d'un système adéquat de responsabilisation et de délégation.

## **- Les grands chantiers de la réforme administrative**

### **La répartition des compétences**

**D**ans toute Organisation, une répartition judicieuse des responsabilités est impérative car elle est le gage de l'efficacité et de la rationalité de son action. Cette répartition s'effectue schématiquement entre un centre qui définit les politiques puis évalue leurs résultats et des unités opérationnelles qui les mettent en oeuvre.

**S**i les administrations ont été depuis longtemps conscientes de la pertinence de cette règle de bon sens, celle-ci n'a pas encore reçu une application effective. La déconcentration n'est jusque à présent qu'un vœu pieux, elle est davantage un thème de colloque qu'une réalité quotidienne: à l'ordre du jour depuis les premiers plans de développement économique et social, elle reste à faire. Cette inertie démontre que le changement ne peut venir que d'une transformation profonde de l'organisation et des mentalités.

**P**our servir efficacement les citoyens, l'Administration doit renforcer ses capacités de décision et d'intervention. Elle doit être capable d'élaborer des politiques publiques adaptées aux besoins et aux attentes de la société, de déléguer des responsabilités aux services et aux organismes qui en dépendent, de fixer à ces derniers des objectifs et des délais et d'en évaluer régulièrement la performance.

Ceci suppose une réorganisation de l'Administration centrale et une responsabilisation des services opérationnels. C'est l'objet de la réforme préconisée par le projet de décret élaboré par les services du ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative sur la déconcentration administrative et soumis à la procédure d'approbation après avoir été mis au point en collaboration avec les différents départements ministériels.

## **- Le renforcement des capacités de décision de l'Administration centrale et la réorganisation de ses structures**

**L'**Administration centrale devrait remplir quatre fonctions principales :

- élaborer les politiques publiques et les projets de textes législatifs et réglementaires;
- veiller à l'application des politiques adoptées et des textes en vigueur ;
- évaluer les résultats de l'action publique et mesurer son adéquation à la demande sociale
- assurer le pilotage des services opérationnels (services déconcentrés et établissements publics) et la tutelle des entreprises publiques.

**L'**administration centrale n'assure pas aujourd'hui ces missions dans des conditions satisfaisantes de qualité et d'efficacité. Ceci tient à deux raisons principales :

- certaines fonctions essentielles sont négligées à cause de l'engagement des services centraux dans des tâches de gestion ;
- les structures de l'Administration centrale sont trop lourdes, trop complexes et souvent inadaptées à l'évolution de ses missions.

**P**our ces motifs, la réorganisation de l'Administration centrale suppose un renforcement et une rénovation de ses fonctions stratégiques devant aboutir à un allègement et à une simplification de son Organisation.

## **Le renforcement des missions stratégiques de l'administration centrale**

Ces missions stratégiques consistent dans :

- L'élaboration et l'évaluation des politiques publiques ;  
L'Administration centrale doit avoir une plus grande capacité de connaissance, de prévision, d'anticipation et d'évaluation afin d'échapper aux contraintes du court terme.  
Elle doit développer une capacité d'expertise afin de mieux préparer ses décisions et de prévenir les risques d'erreur technique et de contentieux.  
Elle doit améliorer les procédures de travail interministériel afin d'être en mesure de faire de véritables choix stratégiques, clairs et cohérents.

Pour atteindre ces objectifs, il est impératif de:

- renforcer les fonctions de stratégie, de prospective et d'évaluation. Certains ministères ont déjà déployé des efforts dans ce sens. Là où ces fonctions sont encore mal assurées, il est proposé qu'une structure légère de stratégie et d'évaluation soit mise en place. Cette entité aura pour missions principales d'animer le travail des différents services du ministère dans ce domaine, de leur apporter un appui méthodologique, de développer des relations de coopération étroites avec des centres de recherche universitaires et des centres d'expertise publics ou privés et de favoriser la concertation avec l'ensemble des partenaires économiques et sociaux concernés par son action;
- développer la fonction statistique et études économiques pour mieux répondre aux besoins d'évaluation et de prospective;
- rénover le cadre de la planification pour améliorer la qualité de la décision publique. Il s'agit en effet d'arrêter une vision d'ensemble à moyen terme, de renforcer la concertation et la participation dans le but d'assurer une meilleure intégration des actions, d'introduire plus de rigueur dans la programmation et de mettre en place un système de suivi et d'évaluation efficace.
- Dans une allocution prononcée à l'occasion de la tenue de la table ronde organisée par le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative le 24 mars 1999 sur le rôle des inspections générales des ministères, le Premier Ministre a tracé les grandes lignes d'un programme d'action qui permettrait de renforcer le rôle de ces inspections :  
Les inspections générales sont appelées à jouer un rôle capital et essentiel dans la diffusion de nouvelles valeurs de gestion. Elles disposent à cette fin d'un cadre de référence idéal : le Pacte de bonne gestion;
- Il est nécessaire de définir clairement les fonctions d'inspection de manière à rendre les organes chargés de cette mission efficaces et parfaitement acquis aux initiatives de réformes, ceci implique l'élaboration d'un référentiel précis de la mission d'inspection et l'identification de nouveaux mécanismes de contrôle et d'évaluation à l'intérieur de l'administration;
- Les inspections générales sont appelées à s'assurer du degré de réalisation des objectifs fixés par les services de gestion ainsi que du degré de rationalité dans l'utilisation des moyens mis à leur disposition. Il leur appartient également de procéder à une évaluation des initiatives et des politiques publiques sectorielles, de faire preuve de rigueur dans la lutte contre toutes les manifestations de lenteur, de déviation, de mauvaise gestion et de gaspillage des deniers publics et ce afin de contribuer au rétablissement de la crédibilité de l'administration et à la réhabilitation de son image de marque;

Pour permettre aux inspections générales d'accomplir valablement les nouvelles missions qui leur seront confiées, il est nécessaire de prévoir les conditions adéquates pour la valorisation et la motivation des ressources humaines qui leur sont affectées.

## La réorganisation des Administrations centrales

Les Administrations centrales souffrent d'une densité accrue des effectifs plus de 21 de personnels civils (hors Ministère de l'Education Nationale) y sont affectés.

Au 31 décembre 1998, la répartition des effectifs civils (hors Ministère de l'éducation Nationale) se présente ainsi qu'il suit :

- **Services centraux : 53.926 Soit 21,93 %**
- **Services déconcentrés : 191.981 soit 78,07 % dont 26,04 % de cadres.**

Elles se caractérisent également par une inflation de structures : plus de 244 directions et structures assimilées, 687 divisions et 2107 services. Cette segmentation excessive est coûteuse. Elle complique, en outre, le travail administratif, chaque direction étant amenée à justifier son existence par la production incessante de règles et de procédures et par une demande de crédits toujours croissante.

Aussi, est-il nécessaire d'introduire de nouvelles formes d'organisation en vue d'alléger les structures et de redéployer les effectifs? Ceci implique:

- *la redéfinition de leur rôle;*
- *La mise en oeuvre d'un programme d'externalisation d'activités et de prestations ne relevant pas de missions de Service Public. (Maintenance, gardiennage, nettoyage*
- *Le transfert à des opérateurs extérieurs de certaines activités (gestion déléguée)*
- *L'introduction de nouvelles formes d'organisation (groupements d'intérêt public, contractualisation des rapports, partenariat avec les ONG);*

La réorganisation des administrations centrales devra s'accompagner d'une réduction significative des structures et des effectifs et devra déboucher sur un redéploiement des compétences et des moyens au profit des services déconcentrés.

Variable selon le cas, elle devra déboucher, à moyen terme, sur une réduction globale de 30 % et un redéploiement de 20 % des effectifs réels des administrations centrales.

## La rationalisation de la gestion publique:

Pour mesurer les efforts qui restent à consentir pour une bonne maîtrise de la gestion publique, quelques indicateurs suffisent: les dépenses de personnel représentent plus de 40 % des dépenses totales de l'Etat, soit un taux annuel d'environ 10 % du PIB au titre de la dernière décennie. Les dépenses de matériel représentent quant à elles près de 17 % des dépenses totales ne laissant qu'une très faible marge aux dépenses d'investissement, estimées à 23 % de la dépense publique au titre de l'année 1998-99.

Néanmoins, le programme d'ajustement structurel (PAS ), engagé depuis les années 80 a permis de réduire de façon sensible le déficit budgétaire de l'Etat.

En vue de consolider les acquis de ce programme, des réformes importantes ont été entreprises au cours des deux dernières années :

- la réforme de la gestion du parc automobile de l'Etat ;
- la réduction des crédits de matériel, de construction de locaux administratifs, des frais de réception et de mission à l'étranger ;
- la suppression des postes vacants, le non remplacement des départs à la retraite et la limitation des créations d'emplois.
- La mise en oeuvre de ces mesures et les résultats obtenus à ce jour doivent faire l'objet d'une évaluation afin de tirer les enseignements pour le programme de réforme

initié par le gouvernement. Parallèlement à cette évaluation, le Gouvernement engagera des mesures structurelles visant à maîtriser de façon durable la dépense publique. Il s'agit notamment de:

- l'application des recommandations de l'étude sur la fonction publique et les structures administratives (maîtrise de la masse salariale) ;
- l'étude sur la normalisation des dépenses publiques (établissement de normes et de critères pour une meilleure allocation des ressources disponibles) et la définition d'une procédure normalisée de présentation et d'analyse des propositions budgétaires ;
- la réduction des subventions et transferts divers de l'Etat aux établissements et entreprises publiques grâce à une politique déterminée d'assainissement et de rééquilibrage des situations financières de ces organismes.

La prochaine étape aura pour objectifs de :

- consolider les actions visant à réduire le train de vie de l'Etat tout en garantissant le fonctionnement normal de l'administration ;
- externaliser les activités et prestations pouvant être assurées efficacement par des entreprises ou des organismes spécialisés ;
- repenser la taille et l'organisation des administrations;
- ne conserver que les services et organismes strictement nécessaires à l'exercice des missions de l'Etat;
- supprimer les organismes dont l'existence n'est plus requise ou dont les missions peuvent être transférées à d'autres instances;
- regrouper ou fusionner les organismes dont les missions sont liées ou complémentaires,
- établir des critères objectifs et rationnels devant être respectés à l'occasion de la création de services, directions ou organismes chargés d'une mission de service public;
- maîtriser la masse salariale, l'objectif du gouvernement étant de ramener les dépenses de personnel à 9 % du PIB à l'horizon 2004
- mieux utiliser les ressources humaines : il s'agit d'harmoniser la répartition des ressources humaines existantes entre les administrations, de résorber les poches de sureffectif résultant du désengagement de l'Etat des activités transférées au secteur privé et enfin, de permettre le transfert du savoir-faire et de l'expertise entre différents départements.
- développer les pratiques de contractualisation

**D**ans de nombreux secteurs, les métiers changent rapidement, les administrations devront faire appel à des compétences et à des hommes ressources dans un cadre plus souple que celui prévu pour les fonctionnaires de carrière. Des contrats à durée déterminée, adossés à des projets limités dans le temps, seront seuls adaptés aux besoins nouveaux des administrations, en particulier dans les domaines d'application des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Pour réussir, ce mode de recrutement doit être soumis à des normes rigoureuses de sélection et d'évaluation où seuls seront retenus les critères de mérite et de compétence, garanties par un dispositif réglementaire tenant compte des caractéristiques de chaque secteur.

### **L'éthique et la moralisation de l'administration**

**P**artout, à travers le monde, les nouvelles approches en matière de gestion publique accordent une grande importance aux valeurs dont l'approfondissement constitue un préalable à tout changement au sein de l'administration. Il existe un consensus autour de la nécessité d'une bonne gouvernance.

La fiabilité d'une administration fonctionnant selon les principes d'un Etat de droit est considérée comme étant la condition première dont découlent l'efficacité, la responsabilité, la transparence et la qualité.

L'importance accordée par les organismes internationaux et les bailleurs de fonds au respect de l'Etat de droit se double aujourd'hui d'un débat sur la déontologie et l'éthique du fonctionnaire.

A ce propos, on admet de plus en plus que les questions d'éthique ne peuvent être traitées par les seules règles statutaires de fonction publique qui généralement définissent les droits et obligations professionnelles des agents publics.

En effet, les textes sont souvent inexistantes ou restent vagues sur plusieurs questions cruciales comme l'obligation de rendre compte, les conflits d'intérêts et les incompatibilités, l'obligation de motivation des actes administratifs, le devoir d'information du public et la protection du secret.

Il y a lieu également de sensibiliser le public et d'attirer son attention sur le droit des fonctionnaires à se défendre contre les tentatives de corruption et les demandes de passe droit dont ils pourraient faire l'objet.

A cet effet il convient de remédier à la négligence dont font preuve certaines administrations en matière de protection de leurs fonctionnaires qui viendraient à être victimes de mauvais comportement de la part des usagers.

### **La réhabilitation des valeurs:**

Le problème de la réhabilitation des valeurs se pose avec acuité. Il s'agit pour le gouvernement d'imposer et de faire respecter le devoir de se conformer aux principes d'éthique qui doivent guider l'exercice du service public, à savoir:

- L'impartialité: les agents publics doivent prendre leurs décisions en ne tenant compte que de l'intérêt public. Ils ne devraient pas en tirer un profit personnel, ni pour eux, ni pour leurs proches ;
- L'intégrité : les agents publics ne doivent pas se soumettre aux pressions extérieures qui peuvent les influencer dans l'exercice de leurs fonctions ;
- L'objectivité : pour l'exercice de toute fonction publique (nominations, attribution de contrats, attribution des primes ou d'avantages) les choix doivent être basés sur le mérite des candidats ;
- La responsabilité : les agents publics doivent être responsables de leurs actes et décisions et en rendre compte;
- L'ouverture : les agents publics doivent être transparents autant que possible sur les décisions et actions qu'ils prennent. Ils doivent justifier leurs décisions et ne garder confidentielle l'information que lorsque l'intérêt public ou la vie privée des individus le requièrent clairement;
- L'honnêteté : les agents publics doivent déclarer tout intérêt privé qui peut influencer leurs décisions et être prêts à résoudre tout conflit d'intérêt en protégeant l'intérêt public;
- L'engagement : les agents publics doivent s'engager à appuyer et à promouvoir ces principes par leur conduite donnant ainsi l'exemple en la matière;

### **Les mesures à prendre**

Le gouvernement entend mettre en place un dispositif adéquat pour réaffirmer l'éthique dans l'administration. Ce dispositif comprendra plusieurs mesures :

- L'établissement des codes de conduite précisant les valeurs qui doivent guider le comportement des fonctionnaires et leur rappellent leurs responsabilités vis-à-vis des citoyens et de l'administration.

Cependant, l'application de ces codes et le respect des principes qu'ils édictent dépendent d'un certain nombre de conditions :

- L'adhésion aux principes du code et leur acceptation par les agents publics doivent être aussi larges que possible ;
- Un système de sanctions doit être prévu et réellement appliqué en cas de non respect des principes du code ;
- Un fort engagement des pouvoirs publics, des hommes politiques et un large soutien de la société civile.

### ***L'amélioration du travail administratif***

**Un** changement de l'organisation et du fonctionnement des services publics aide à rétablir l'éthique dans l'administration et à minimiser les occasions de mauvais agissements.

Pour atteindre ce but, certaines mesures doivent être prises en priorité :

- L'institution à l'encontre de l'administration de l'obligation de motiver ses actes individuels négatifs et d'informer le public sur ses droits et ses obligations;
- Exécuter sans retard les décisions de justice ;
- La simplification des procédures et la réduction du pouvoir discrétionnaire de l'administration ;
- Le contrôle et le suivi des déclarations des biens des fonctionnaires
- La redynamisation du rôle des organes de contrôle et d'inspection
- L'actualisation de la législation pénale relative à l'éthique;
- La rationalisation des procédures budgétaires et financières;
- La révision du régime des rémunérations en vue de le rendre plus juste, plus équitable, équilibré et motivant;
- L'institution d'un système d'évaluation efficace du travail des fonctionnaires;
- La promotion du rôle de la société civile;

L'enseignement de l'éthique aux jeunes en général et aux candidats à la fonction publique en particulier est de nature à contribuer au renforcement et à l'enracinement des valeurs dans la société. A ce titre, deux actions seront menées conjointement :

- un matériel pédagogique portant sur l'éducation civique sera conçu au profit des élèves des écoles et des lycées ;
- un enseignement spécialisé sera dispensé dans les établissements de formation de cadres.

**En** effet, les associations de citoyens, si elles sont bien informées sur le déroulement de la vie publique peuvent constituer un contre-pouvoir efficace face à l'arbitraire et aux mauvais agissements de certains fonctionnaires. L'obligation qui sera imposée à l'administration en matière d'information du public aidera ces associations dans leur action.

### **La modernisation de la gestion des ressources humaines**

**La** modernisation de la gestion des ressources humaines a pour objectif de mieux répondre aux besoins des services publics, aux aspirations des fonctionnaires et agents et aux attentes des citoyens. Deux aspects différents mais complémentaires retiennent sur ce plan l'attention du gouvernement. Il s'agit d'une part du développement du professionnalisme de la Fonction Publique et de la refonte du cadre juridique et statutaire des fonctionnaires et agents publics dont nous avons, plus haut, dégagé les principaux aspects.

- *Le développement du professionnalisme de la Fonction Publique:*

Une Fonction Publique moderne et performante est par définition une fonction publique où règne le professionnalisme. Celui-ci implique, outre la compétence technique et pédagogique de l'agent public, d'autres valeurs telles que le loyalisme, la neutralité, l'assiduité, l'efficacité et la créativité.

Le professionnalisme, c'est aussi la capacité chez les agents de l'administration de s'adapter aux mutations de l'environnement local et international et leur aptitude à répondre aux nouveaux défis économiques et sociaux.

Le développement du professionnalisme ne peut être obtenu qu'en agissant sur:

- Le système de recrutement ;
- L'organisation et la description des postes et des tâches -La responsabilisation ;
- L'affirmation de la formation continue et du perfectionnement.

Le gouvernement est déterminé à consacrer à chacun de ces éléments l'intérêt qu'il requiert. A cet effet, des études ont été menées dans le cadre du Programme National de Modernisation des Capacités de Gestion de l'Administration (M.D.P). Une étude est également commandée à un groupement de bureaux d'études par le département du Premier Ministre. Dans cette même perspective, deux projets ont été adoptés: il s'agit d'une part de la réforme de l'Ecole Nationale d'Administration et d'autre part de la création de l'Institut Supérieur d'administration. L'ENA et l'ISA constitueront des espaces de promotion du professionnalisme et agiront en tant qu'outils de la réforme administrative.

### **Le cadre juridique et statutaire de la Fonction Publique**

Les réformes projetées dans ce domaine portent essentiellement sur:

- Le Statut Général de la Fonction Publique et les Statuts Particuliers
- Le système de rémunération.
- Les statuts régissant la Fonction Publique

Malgré les nombreuses modifications apportées au régime juridique de la Fonction Publique, ce dernier ne constitue plus un cadre adéquat à la mise en oeuvre d'une politique de gestion des ressources humaines. Certaines dispositions statutaires paraissent inadaptées à la situation actuelle de notre fonction publique et aux exigences d'efficacité et de rentabilité auxquelles elle doit désormais satisfaire. Les mesures à prendre dans ce domaine consistent à :

- réviser le système de la promotion interne en vue de le simplifier et de le lier à un changement de fonction et au rendement ;
- réformer le système d'évaluation des capacités et des performances des ressources humaines ;
- réviser le régime des pensions de retraite afin de le rendre plus cohérent, plus équitable et plus rentable;
- interdire le cumul des salaires et des pensions.

Par ailleurs, une grande hétérogénéité caractérise la situation actuelle en matière de statuts particuliers. De nombreuses contradictions existent dans les différentes conceptions d'organisation des carrières administratives de corps différents. Par conséquent, un travail en profondeur est indispensable afin de mettre de l'ordre dans le régime juridique régissant la Fonction Publique d'apporter les simplifications nécessaires et d'assurer une meilleure harmonisation entre les composantes relatives aux différents corps administratifs et techniques.

#### **-Le système de rémunération :**

La complexité de ce système et l'absence d'équité qu'il renferme constituent une réalité frappante. A cet égard, le gouvernement entend prendre les mesures nécessaires tendant à supprimer les privilèges et à geler les hauts salaires, et ce dans la perspective d'une refonte

globale du système de rémunération dans la Fonction Publique sur la base des critères de justice, de mérite et de rendement.

-La mobilité des ressources humaines :

La mobilité des fonctionnaires constitue indéniablement un vecteur essentiel en matière de gestion et de valorisation des ressources humaines. Les possibilités offertes actuellement par le cadre juridique sont insuffisamment exploitées. L'action du gouvernement dans ce domaine consistera dans l'élaboration des textes d'application nécessaires prévus par le Statut Général de la Fonction Publique et dans la mise en place d'une structure adéquate chargée du suivi des opérations de mobilité sur la base des aspirations des fonctionnaires et agents.

La mobilité est de nature à permettre, par le biais d'un redéploiement des effectifs une répartition rationnelle des ressources humaines à l'intérieur de l'administration et entre différentes administrations compte tenu des besoins réels exprimés à cet effet, *Article 38 bis* du Statut Général de la Fonction Publique : Les fonctionnaires appartenant aux corps et cadres communs aux administrations publiques, sont en position normale d'activité dans les administrations de l'Etat et dans les collectivités locales où ils sont affectés.

Ils peuvent être réaffectés d'une administration publique à une autre ou d'une collectivité locale à une autre ou d'une administration publique à une collectivité locale, et ce dans le cadre de programmes de redéploiement des fonctionnaires, établis par l'administration à cet effet la réaffectation des fonctionnaires précités se fait :

- soit sur leurs demandes ;
- soit sur la demande du chef de l'administration publique ou de la collectivité locale à laquelle appartient l'intéressé; dans ce cas la commission administrative paritaire compétente est consultée. Les réaffectations visées dans le présent article doivent tenir compte de la situation de famille des fonctionnaires intéressés, dans toute la mesure compatible avec l'intérêt du service. Au cas où la commission administrative paritaire intéressée s'oppose à la demande du chef d'administration ou de la collectivité locale, l'affaire est soumise au Premier ministre qui y statue définitivement."

### **L'amélioration des rapports de l'administration avec les entreprises et les citoyens:**

Condition nécessaire pour créer un environnement favorable à l'investissement et à la croissance, l'amélioration des rapports de l'administration avec les citoyens et les entreprises est désormais l'une des principales préoccupations du gouvernement. Elle fait partie des orientations stratégiques arrêtées par le **Pacte de Bonne Gestion**. Dans ce cadre, des mesures concrètes seront mises en oeuvre. Elles devront permettre de faire assurer les services au niveau le plus approprié par une meilleure application de la règle de subsidiarité et de proximité. Au-delà des mesures législatives et réglementaires qui devront être prises pour asseoir la déconcentration sur des bases solides, le gouvernement mettra tout en oeuvre afin que l'administration développe des rapports de confiance, d'écoute et d'ouverture.

Pour donner un contenu concret à ces actions, le gouvernement fixera aux administrations un cadre institutionnel qui permettra de :

- mieux associer les usagers et leurs représentants à la réflexion et à l'action de l'administration mais aussi à proposer des solutions ;
- repenser la forme et la façon de fournir les services au citoyen
- renforcer au sein des administrations les conditions d'accueil et la capacité de conseiller et d'informer les citoyens sur leurs droits et obligations ;
- redéployer les structures et les moyens afin de mieux servir les entreprises au niveau local
- tirer parti des nouvelles technologies de l'information pour offrir aux citoyens des services de qualité.

## **Etre à l'écoute des usagers et tenir compte de leur opinion pour mieux définir les prestations à rendre :**

L'opinion des usagers est importante, elle doit être prise en compte lors de la conception et de la prestation des services. Des enquêtes et des sondages menés par des auditeurs indépendants devraient permettre de connaître périodiquement le degré de satisfaction des usagers, leurs nouvelles attentes sur des questions précises liées à l'organisation des services et permettre d'identifier les solutions aux problèmes posés. Cette démarche présente l'avantage d'informer, à moindre coût, l'administration et ses partenaires sur des aspects essentiels du fonctionnement des services publics tels que l'accessibilité, la fiabilité, la qualité de l'accueil et d'une façon générale la manière dont sont traités les citoyens.

Aussi, le gouvernement engagera-t-il dans ce domaine des actions pilotes dont les résultats permettront aux administrations cibles, à court et moyen terme, de mieux cerner leurs missions ainsi que la nature précise des prestations à rendre.

## **Repenser la forme et la façon de fournir les services au citoyen :**

Dans les domaines où les prestations de services peuvent facilement être intégrées, les services déconcentrés de l'Etat gagneront à être regroupés en portefeuilles d'activités homogènes, permettant une économie de ressources et une plus grande efficacité dans les interventions sectorielles de l'Etat. La qualité des services n'en sera qu'améliorée, plus accessible et mieux adaptée aux attentes locales. Les services au public faisant intervenir plusieurs entités relevant de l'Etat dans des domaines stratégiques tels que le soutien à l'entrepreneuriat ou à l'emploi pourront être rassemblés dans le cadre d'un guichet multiservices (maison de service public) géré par un conseil administratif, représentatif des différents partenaires locaux concernés.

## **Etablir de nouveaux liens entre l'administration et ses partenaires :**

L'administration de demain connaîtra des formes très élaborées de partenariat. Dans leurs relations avec les collectivités locales, les ministères et les établissements publics nationaux gagneront à partager des ressources financières qui se feront de plus en plus rares. Ils auront également à développer des formules innovantes de coopération en utilisant de façon commune les compétences de leurs ressources humaines. Dans cette même perspective, une place de plus en plus grande sera faite à l'action associative et aux ONG qui se verront confier des missions d'encadrement et d'animation des activités économiques et sociales.

Définir et préciser le cadre financier et institutionnel qui renforce et aide à la promotion du partenariat devrait être l'une des grandes préoccupations de l'administration de demain. Dans cette perspective, les groupements d'intérêt économique (GIE), dont le principe a été adopté par le code marocain de commerce, pourraient constituer un cadre idéal pour le développement d'un partenariat dynamique entre le secteur public et privé à l'instar de l'expérience menée par certains pays de l'Union Européenne.

## **Tirer parti des nouvelles technologies de l'information :**

Le développement des réseaux d'information et du commerce électronique révolutionne peu à peu les modalités selon lesquelles les administrations et les entreprises effectuent leurs échanges de données. Les applications de ces technologies au domaine particulier de l'Administration sont nombreuses et revêtent un intérêt stratégique pour le développement économique du pays.

Nos administrations doivent prendre des initiatives majeures dans ce domaine et être le fer de lance pour l'entrée du Maroc dans l'ère de l'économie du savoir. La priorité sera donnée aux actions qui visent à offrir aux citoyens et aux entreprises une meilleure qualité de service, en terme de sécurité, de délai et de proximité.

A cet effet, les actions suivantes seront engagées :

- le développement de réseaux ministériels et interministériels avec une approche commune centrée sur les besoins du citoyen et des entreprises (services sociaux, marché de l'emploi, déclarations fiscales, conseil en matière de santé et d'éducation) ;
- l'élaboration d'un cadre législatif et réglementaire pour protéger la vie privée et les libertés publiques au cas où elles seraient menacées par l'usage partagé des données entre administrations ;
- la définition d'un cadre juridique du commerce électronique permettant aux administrations et aux entreprises d'effectuer des transactions par voie électronique (signature digitale, authentification de documents, cartes magnétiques...)

## **PLAN D'ACTION :**

### **-DEMARCHE A SUIVRE**

Après avoir exposé la vision et la stratégie qui constituent le cadre global dans lequel s'inscrivent les grands chantiers de réforme de l'administration, le présent document dégage un Plan d'action qui précise le contenu des mesures proposées dans une perspective de court et moyen terme. Ces mesures doivent être menées parallèlement aux actions visant l'amélioration de la gestion quotidienne des services publics, conformément aux principes énoncés dans le Pacte de Bonne Gestion. La réforme doit reposer sur une démarche pragmatique globale et cohérente, mue par des principes d'action de portée générale, initiée et négociée par les acteurs qui seront responsables de sa mise en oeuvre (administrations, fonctionnaires, partenaires économiques et sociaux).

La mise en oeuvre d'une politique volontariste de réforme administrative doit répondre à une triple exigence : une définition commune des objectifs, une démarche globalisée et participative et une vision stratégique.

A ce titre, la réforme administrative relève d'un domaine de responsabilité partagée, nécessitant des interventions à deux niveaux :

- D'une part, il importe que le gouvernement arrête la vision stratégique et assure une action d'impulsion de la volonté de réforme et d'animation du processus engagé à cet effet.
- D'autre part, il appartient aux administrations concernées d'engager des programmes de modernisation autour des axes fixés par les pouvoirs publics, tout en ayant la latitude de mener de façon permanente des actions d'autorégulation en vue d'améliorer le fonctionnement de leurs services. Loin de réduire le rôle des administrations dans le processus de réforme, une telle conception, accroît leurs responsabilités dans les actions menées en vue de leur adaptation à leur propre contexte, ouvrant ainsi la voie, parallèlement aux changements initiés par le gouvernement, à des processus sectoriels durables et auto-entretenus de réforme.

Afin que cette démarche produise pleinement ses effets, il est nécessaire de favoriser l'échange d'informations et d'expertises entre les administrations pour leur permettre de tirer les enseignements des expériences réussies et des difficultés rencontrées. Il convient également d'encourager l'innovation et la diffusion des meilleures pratiques en gestion au sein des services centraux de l'Etat comme à l'échelle des services déconcentrés.

### **CONTENU DU PLAN D'ACTION PROPOSÉ**

Les mesures de réformes proposées ci-après, traduisent de façon concrète la vision et la stratégie exposées dans le présent Livre blanc. Elles constituent une plate-forme pour les actions de réforme à caractère interministériel et peuvent être enrichies par les propositions et suggestions des partenaires du ministère.

Un plan d'action détaillé récapitulant l'ensemble de ces mesures est annexé au présent document et permettra de situer avec précision le niveau d'intervention des acteurs concernés. Il importe de souligner que ce plan d'action reprend les actions sectorielles concernant la réforme administrative déjà inscrites dans les plans à court et moyen terme du gouvernement. Il s'agissait de regrouper ces actions dans le cadre d'une vision d'ensemble pour une plus grande synchronisation des initiatives prises séparément par les départements en matière de réforme administrative.

#### **AXE 1 :**

##### ***Réorganisation de l'administration et déconcentration administrative***

##### ***Objectifs :***

- Accroître l'efficacité de l'Administration
- Rapprocher l'Administration des citoyens

##### ***Actions proposées:***

- Recentrage du rôle des administrations centrales sur leurs missions stratégiques et délégation des compétences opérationnelles aux services déconcentrés;
- Allègement des structures des Administrations centrales et renforcement de la coordination interministérielle;
- Développement du management par objectifs (contractualisation entre Administration Centrale et services déconcentrés);
- Définition et mise en oeuvre d'un programme d'externalisation des services;
- Transfert à des opérateurs extérieurs de certaines missions de service public (délégation de la gestion de certains services publics);
- Introduction de nouvelles formes d'organisation;
- Adaptation des effectifs aux nouvelles missions des administrations centrales et des services déconcentrés et encouragement de la mobilité des personnels;
- Réforme des systèmes d'évaluation et de contrôle;
- Adoption d'un statut qui définit et valorise le rôle des responsables régionaux et provinciaux des services déconcentrés des ministères;
- Rationalisation et simplification de la procédure d'élaboration et d'approbation des organigrammes des ministères;
- Adoption d'une convention interministérielle permettant la création des groupes interministériels des experts mis à la disposition du programme national de réforme;
- Création de Centres régionaux de ressources et d'expertise chargés d'appuyer et d'animer les actions de réforme au niveau régional;
- Création d'un Fonds d'Appui à la Réforme Administrative.

#### **AXE 2 :**

##### ***Rationalisation de la gestion des services publics***

##### ***Objectifs :***

- Réduire le coût de fonctionnement de l'Administration Actions proposées:
  - Renforcement de la fonction de programmation chez les ordonnateurs;
  - Normalisation des dépenses publiques;
  - Déconcentration de la dépense;
  - Développement de la normalisation des cahiers des charges des prestations fournies aux administrations;
  - Mise en place d'un système intégré du contrôle financier
  - Amélioration de la gestion des projets financés;
  - Maîtrise de la masse salariale;
  - Recouvrement des coûts des services dont la gratuité n'est pas justifiée;
  - Conception d'un système intégré de la gestion de la dépense (GID);

- Développement de la fonction Audit interne des inspections générales des ministères;

### **AXE 3 :**

#### ***Consolidation des valeurs d'éthique dans le service public***

##### **Objectifs:**

- Réaffirmer les principes du service public
- Moraliser la gestion publique
- Veiller au respect de la légalité Actions proposées:
  - Etablissement des chartes de service public au niveau de chaque secteur
  - Renforcement de la transparence et réduction du pouvoir discrétionnaire de l'Administration à travers l'adoption du principe de motivation des actes administratifs;
  - Information du public et concertation avec la société civile par l'adoption de dispositions juridiques appropriées;
  - Actualisation des textes juridiques pour réprimer les comportements contraires à l'éthique du service public non prévues par la législation en vigueur;
  - Dynamisation des organes de contrôle et d'inspection des services de l'Etat;
  - Renforcement du programme de lutte contre le phénomène des fonctionnaires "fantômes" et de l'absentéisme;
  - Amélioration du dispositif juridique régissant la déclaration des biens.

### **AXE 4 :**

#### ***Valorisation et modernisation de la gestion des Ressources Humaines***

##### **Objectifs :**

- Consécration de la gestion des Ressources Humaines comme un axe stratégique d'action au sein de l'Administration;
- Renforcement des capacités professionnelles des fonctionnaires;
- Développement de la concertation et rénovation des pratiques du dialogue social;
- Amélioration de la qualité du service rendu au citoyen;
- Mobilisation et motivation des ressources humaines.

##### **Actions proposées :**

- Adaptation du statut général de la Fonction Publique aux exigences de la modernisation;
- Dynamisation du Conseil Supérieur de la Fonction Publique;
- Adoption d'un système des rémunérations qui encourage le rendement;
- Elaboration d'un projet de décret précisant les modalités d'appréciation de l'insuffisance professionnelle en application du statut général de la fonction publique;
- Révision du système de recrutement;
- Lier l'accès aux postes de responsabilités aux critères du mérite et de la compétence professionnelle (Articles 5 et 6 du Décret du 30-decembre 1975 relatif aux fonctions de chef de division et chef de service et fonctions assimilées);
- Révision du cadre juridique régissant la formation continue ;
- Adoption d'une norme interministérielle de qualité en matière de formation continue ;
- Elaboration des schémas directeurs définissant la stratégie de la formation continue au niveau interministériel ;
- Lancement d'action pilote avec les établissements de formation des cadres;
- Développement du réseau national des Formateurs GRH ;

- Institution d'un Comité interministériel des responsables des Ressources humaines pour la promotion de la fonction GRH dans les Administrations Publiques;
- Adoption et mise en application d'un régime juridique qui consacre l'évaluation des cadres sur la base des résultats et des performances;
- Proposition de textes pour que la mobilité soit prise en compte pour l'avancement de grade des fonctionnaires ;
- Adoption d'un texte réglementant la mise en place des bilans individuels de compétences par les services de gestion des Ressources Humaines ;
- Elaboration d'un cadre méthodologique du redéploiement des effectifs
- Réalisation d'une étude sur la reclassification statutaire des grades et des corps selon une logique fonctionnelle
- Réalisation d'une étude de description des postes des emplois et métiers communs aux administrations;
- Elaboration des schémas directeurs de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

#### **AXE 5 :**

#### ***Amélioration des rapports de l'Administration avec les citoyens et les entreprises***

##### ***Objectifs :***

- Favoriser la relance de l'économie
- Garantir l'exercice des droits et libertés des citoyens
- Faciliter l'accès des citoyens aux prestations de l'Administration
- Simplifier les formalités et les procédures
- Etre à l'écoute des citoyens

##### ***Actions proposées :***

- Application des volets administratifs et institutionnels de la charte d'investissement (guichet unique, agence foncière, contrats particuliers d'investissements) ;
- Simplification du régime fiscal
- Protection de la vie privée et des libertés publiques contre l'usage abusif des nouvelles technologies de l'information
- Gestion des plaintes (médiateur) ;
- Garantir le respect de l'autorité de la chose jugée par les administrations (projet de loi réprimant les refus d'exécution des décisions de justice)
- Motivation des actes administratifs (projet de loi);
- Simplification des procédures administratives
- Amélioration de l'accueil des citoyens ;
- Communication et ouverture sur l'environnement
- Réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers du service public sur les questions concernant l'accueil, la qualité du service et les procédures
- Définition de la norme interministérielle en matière de qualité d'accueil et d'information des usagers ;
- Renforcement de l'utilisation de la langue arabe dans les relations de l'Administration avec les citoyens.

## LES NOUVEAUX DEFIS DE L'ADMINISTRATION DANS LE CONTEXTE NORD AFRICAIN

L'Administration Marocaine s'est lancée au cours des dernières décennies dans un vaste programme d'ajustement structurel ayant pour objectif le rétablissement de la stabilité du cadre macro-économique. Cette stabilité s'est accompagnée par une accentuation du caractère libéral de l'économie et son ouverture active sur l'extérieur puis par un désengagement de l'administration au profit des opérateurs privés.

Sur le plan politique et social, des évolutions importantes ont également été observées, qui se matérialisent par la dynamisation de la vie politique et sociale, une participation accrue des populations à la gestion des affaires publiques et une volonté plus marquée de promouvoir la participation des femmes à la vie publique.

Avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture à la concurrence internationale, les ressources humaines, qui depuis longtemps étaient considérées comme un coût devant être assumé par l'Administration, sont aujourd'hui perçues comme un véritable investissement qu'il faut constamment valoriser afin que la collectivité puisse en tirer le meilleur parti. La conviction est de plus en plus partagée que les efforts de modernisation ne peuvent aboutir que dans la mesure où l'on dispose d'une administration adaptée aux nouvelles exigences du développement économique et social.

Durant la dernière décennie, l'administration marocaine a initié de nombreuses réformes et des actions de modernisation dans le but de faire face aux nouveaux défis. Pour accompagner les réformes politiques et institutionnelles entreprises tant au niveau national qu'à l'échelon des Collectivités Locales, les administrations sont appelées à fournir des services à des populations qui sont plus exigeantes et de plus en plus informées de leurs droits et obligations. Le développement des libertés publiques, la dynamique de la vie politique et associative sont autant de facteurs qui militent en faveur du renouveau de l'administration. Les orientations économiques qui s'inscrivent désormais dans le cadre de l'ouverture et du libre-échange impliquent l'élaboration d'autres modes d'intervention de l'Etat dans la vie économique et une approche plus dynamique en matière de soutien aux entreprises et à l'investissement privé. Dans ces nombreux domaines, le rôle et les missions de l'administration restent encore à définir.

Les administrations publiques doivent également faire face à la question de la contribution qu'elles doivent apporter pour régler les problèmes sociaux dans des domaines tels que l'emploi, la santé, l'éducation, le logement et les loisirs. Dans tous ces domaines, il leur est demandé de faire preuve d'innovation, d'améliorer la qualité de leurs services et de développer leurs capacités de gestion afin de mieux répondre aux aspirations des populations. Les conclusions et recommandations faites lors des nombreuses conférences et rencontres au cours des dernières années montrent l'intérêt croissant que l'Etat accorde au développement d'une fonction publique moderne, viable, moins coûteuse et disposant de ressources humaines qualifiées.

Ce que l'on attend de l'Administration, c'est qu'elle soit une institution dynamique et souple, crédible aux yeux des investisseurs, à l'écoute des besoins des populations et de leurs élus, qui apporte un soutien à l'élaboration des politiques gouvernementales. Les actions à mener dans ce sens doivent découler d'une compréhension claire des nouveaux défis auxquels l'Etat doit faire face.

### - **Les défis Politiques :**

**Mettre en place des institutions démocratiques stables.** La réforme de l'administration est étroitement liée à la réforme de l'Etat : des institutions politiques stables qui sont le gage de la continuité et de la performance des réformes ; des gouvernements forts ayant une vision homogène ; un climat démocratique favorisant le débat et la libre expression des idées et des opinions.

Pour faire face à ces défis, les institutions politiques du Maroc ont connu une véritable mutation.

- L'organisation d'élections démocratiques transparentes et le renforcement des pouvoirs du Parlement en matière de contrôle de l'action gouvernementale,
- □ La désignation d'un gouvernement représentatif de la majorité parlementaire,
- La création d'un Comité Consultatif des droits de l'homme à vocation nationale doté de larges pouvoirs d'investigation où siègent les représentants de tous les partis politiques et des ONG,
- Réforme des codes des libertés publiques.
- □ La suppression du monopole de l'Etat sur l'espace audio-visuel (Radio – Télévision) et l'adoption d'un statut qui garantit la liberté de la presse,
- Institution du médiateur « Wali Al-Madalim » : autorité indépendante du gouvernement chargé d'instruire les doléances des citoyens et d'améliorer les rapports administrations avec ses usagers.

### **Adapter les missions et les structures de l'administration au nouveau rôle de l'Etat**

Le rôle de l'Etat a été façonné par une tendance aujourd'hui universelle, celle d'un Etat qui aide à faire au lieu de faire, qui réglemente au lieu de gérer. Véritable chef d'orchestre des activités économiques et sociales, il est appelé à stimuler l'initiative privée sans l'étouffer ni la restreindre. Un Etat à la fois modeste et ambitieux, car la population attend encore beaucoup de lui : il doit notamment, tout en veillant au maintien des équilibres globaux, protéger l'environnement, aménager le territoire de façon convenable, mettre en place des infrastructures nouvelles et offrir des services de santé et d'éducation.

Ces nouvelles exigences appellent un nouveau genre d'administration publique et de nouvelles modalités de fonctionnement. Désormais, la qualité des services offerts par les administrations publiques et leur efficacité sont une composante essentielle de l'environnement des affaires et des entreprises. La force de l'entreprise marocaine et la mesure dans laquelle sa performance sera égale à celle de ses concurrentes étrangères dépendront des capacités de gestion des administrations publiques et de leurs performances : respect des délais, capacité d'anticipation et de réaction, capacité de répondre aux besoins des clients, capacité d'intervenir rapidement, etc.

Pour répondre à ces exigences, l'administration Marocaine doit être conçue sur un modèle qui repose sur une vision de long terme, un souci extrême de la qualité, une vive attention prêtée aux résultats, la souplesse face au changement et un fort attachement aux valeurs fondamentales de la fonction publique. La décentralisation et la déconcentration, dont le renforcement est indispensable à une administration efficace, constituent également un autre aspect des changements fondamentaux auxquels doivent s'adapter la fonction publique dans les années à venir. Le rôle de l'administration d'Etat est d'accompagner ce processus de façon harmonieuse, sans chevauchements ni double emplois entre elle et les collectivités locales.

Au niveau local, les citoyens veulent des services plus accessibles et mieux adaptés à leurs besoins et leurs réalités, Ils perçoivent le très grand cloisonnement des services et la centralisation toujours marquée de l'Etat comme une contrainte majeure préjudiciable aux initiatives locales. La nécessité de rapprocher davantage l'administration publique des citoyens appelle des transformations dans le fonctionnement de l'appareil administratif. Cela passe en premier lieu par une intégration et une rationalisation des services au niveau local en vue de raccourcir les délais dans la prestation des services, une répartition équitable des ressources sur le territoire national et une participation plus active des citoyens à la prise des décisions qui

les touchent dans leur vie quotidienne. Chaque organisme, direction ou service relevant de l'administration publique devrait faire l'objet d'un questionnement systématique pour juger de sa pertinence. Des scénarios de regroupement, de suppression ou de création d'unités administratives devraient être élaborés à la lumière d'un audit à l'échelle du système dont l'objectif serait de vérifier dans quelle mesure un organisme donné répond toujours aux besoins des citoyens, s'il fait double emploi avec une autre entité, si ses fonctions doivent être assurées au niveau central ou local ou être confiées au secteur privé, etc.

### **- Les défis économiques : *qualités, productivité, compétitivité***

#### ***Faire face aux grandes mutations***

Le Maroc comme tous les pays du Continent devrait faire face aux effets de la mondialisation qui se traduit par l'ouverture des frontières et le démantèlement tarifaire. L'ouverture économique impose des impératifs de compétitivité. L'économie nationale devrait s'adapter aux exigences d'un contexte dont le mot d'ordre est l'optimisation.

Les accords de Marrakech, signés en 1994 qui ont donné naissance à l'Organisation Mondiale du Commerce (l'OMC), et auxquels le Maroc a adhéré, ainsi que l'accord d'association avec l'Union Européenne interpelle l'administration marocaine. Celle-ci doit être un moyen pour promouvoir l'acte d'investir et cultiver l'esprit de l'entreprise citoyenne. Une mise à niveau non seulement de l'économie mais de toutes les composantes de la société s'imposent. L'administration doit être au cœur de cette mise à niveau.

L'administration est appelée à agir sur plusieurs fronts à la fois : face aux contraintes financières croissantes et au fardeau de la dette publique, il lui incombe de faire plus avec moins de ressources. Dans un environnement économique où désormais le changement est devenu la règle et la stabilité l'exception, il lui est également demandé d'adapter ses missions et ses structures au nouveau rôle de l'Etat, de maîtriser les incidences de la libéralisation et de la mondialisation de l'économie et de contribuer à l'amélioration de la performance de l'économie nationale.

Dans ce domaine, quatre tendances ont été observées au cours des 10 dernières années :

- Le transfert progressif de certaines missions de service public au secteur privé à travers la politique de concession et de délégation. Cette politique a concerné la plupart des grandes villes dans des secteurs comme le transport collectif urbain, la distribution de l'eau et de l'électricité, la production de l'énergie, la collecte et le traitement des déchets solides etc....
- La création de nouvelles agences gouvernementales de développement jouissant d'une grande autonomie dans les domaines réservés auparavant aux administrations centrales de l'Etat. C'est le cas notamment de l'Agence du développement des provinces du Nord et l'Agence du développement des provinces du Sud qui disposent de larges prérogatives et peuvent intervenir directement ou indirectement dans la réalisation de projets d'infrastructures en partenariat avec les ministères et les collectivités locales ;
- La création de Centres Régionaux d'Investissement sous forme de guichets uniques dans le but de développer l'investissement et de faciliter les démarches administratives aux entreprises nationales et étrangères ;
- La décentralisation au profit des Assemblées Régionales et des collectivités locales d'importantes missions dans le secteur économique, culturel et social avec une nouvelle approche en matière de gouvernance locale qui fait une large place au concept de partenariat.

### **Maîtriser les incidences de la mondialisation et de la libéralisation économique**

**Malgré** les crises économiques récentes subies par certains pays, la libéralisation des économies nationales et les politiques d'ouverture paraissent toujours être les tendances principales en fonction desquelles s'opèrent la restructuration des administrations et la redéfinition de leurs missions. Les administrations sont aujourd'hui parfaitement conscientes que le changements est une nécessité. Les changements prévisibles les plus significatifs portent sur les points suivants :

- Disparition progressive de certaines fonctions administratives de contrôle et de suivi ainsi que de tâches devenues superflues suite à la déréglementation de certains secteurs ou aux transferts d'activités du secteur public au secteur privé. Parmi les nouvelles missions de l'Etat se profilent d'abord celles qui découlent de sa fonction de régulation ;
- Apparition de nouvelles fonctions et responsabilités qui diffèrent des pratiques traditionnelles des administrations publiques, découlant de l'introduction des nouvelles techniques de communication et de l'essor de secteurs d'activités où la gestion et la maîtrise du savoir sont désormais les principales sources de richesse des nations.

### **Favoriser l'amélioration des performances de l'économie nationale**

**Améliorer** les performances de l'économie, cela veut dire procurer aux entreprises nationales les moyens de croître en leur offrant l'appui financier, le conseil et l'information sur les opportunités d'affaires sur le plan national, local et international.

Pour cela, l'Administration publique est appelée à repenser ses infrastructures organisationnelles d'encadrement des entreprises, selon une approche stratégique , avec un accent particulier sur le développement de nouveaux modes des prestations de services, l'investissement dans les réseaux d'entreprises, l'établissement de nouveaux rapports de confiance et de progrès ente les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les institutions bancaires et financières et une définition plus précise de ce que doit être la valeur ajoutée des administrations publiques dans l'aide qu'elle apportent aux entreprises.

Pour améliorer la performance de l'économie nationale, il sera demandé à la fonction publique, plus que par le passé, de créer un environnement de marché favorable à l'investissement et de faire de « l'intelligence économique » au service de l'entrepreneuriat le point fort de leurs politiques.

**Dans** un contexte de libéralisation économique et de concurrence entre les nations pour attirer l'investissement étranger, l'administration publique marocaine ainsi que ses élites dirigeantes devront désormais faire preuve de professionnalisme et d'initiative avec les approches différentes de celles du passé.

Dans cette perspective, le Maroc a déjà engagé des actions d'envergure telles que la refonte du droit des affaires, l'organisation des marchés financiers, la réglementation de la concurrence et des prix, la législation du travail ainsi que nombreuses mesures visant à consolider l'Etat de droit.

**Ces** réformes posent en des termes nouveaux le rôle qui incombe aux administrations. Celles-ci demeurent en fin de compte les premières garantes de la mise en oeuvre de l'impressionnant édifice législatif et réglementaire que l'Etat a mis en place.

### **- Les Défis Sociaux : Solidarité Sociale, Citoyenneté, Responsabilité**

#### **Innover en matière de solidarité**

**Le** Maroc, comme de nombreux pays du Continent doit relever de nombreux défis sociaux parmi lesquels la lutte contre la pauvreté constitue la grande priorité.

Depuis, l'indépendance du pays, plusieurs approches ont été expérimentées, mais avec des résultats mitigés.

**De** quelle façon l'administration devrait – elle aborder la lutte contre la pauvreté et veiller aux mécanismes de solidarité sociale, quels rôles doivent jouer les opérateurs publics et

comment doivent-ils s'organiser pour faire face aux défis sociaux ? Telles sont les questions posées dans le cadre du débat actuel sur la redéfinition du rôle de l'Etat.

Au cours de dix dernières années, le Maroc a mis en place des solutions originales qui méritent d'être partagées avec les Etats du Continent :

- L'affectation des recettes de la privatisation à un Fonds pour financer les programmes de lutte contre la pauvreté,
- La création d'une Agence pour le développement social chargée de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de développement visant la lutte contre la pauvreté,
- La mise en place d'un cadre juridique pour l'Assurance maladie obligatoire,
- La création du Fonds Mohamed V pour la solidarité,
- Le renforcement et l'appui au développement des ONG qui interviennent dans le domaine de la lutte contre la pauvreté.

L'expérience marocaine montre qu'après de nombreuses années d'hésitation où l'administration de l'Etat jouait un rôle exclusif en matière d'appui opérationnel à la solidarité sociale, la tendance actuelle vise à confier cette mission à de nouveaux acteurs, avec une place prépondérante aux ONG dans le cadre du partenariat avec les Agences gouvernementales et les collectivités locales. Il s'agit là d'une approche audacieuse. Cependant, elle doit être accompagnée d'une définition précise des responsabilités de l'Etat.

En effet, l'essor de la société civile et des ONG ne peut dans une période de crise à lui seul servir de solution ou de prétexte pour le désengagement de la Fonction Publique.

### **Préserver et rénover la fonction sociale des services publics**

Les politiques de libéralisation et de désengagement de l'Etat sont de plus en plus perçues comme un moyen de redonner aux individus et aux entreprises une capacité d'initiative nouvelle.

Cette approche qui fait une large place aux mécanismes de l'économie de marché aura probablement tendance à s'appliquer à la plupart des services publics jusqu'ici contrôlés par l'Etat et ses différentes institutions dérivées (Collectivités locales et Etablissements publics).

De nombreuses Administrations ont engagé de vastes programmes visant à introduire de nouveaux modes de gestion de leurs services publics. Les actions entreprises ou en cours visent à transférer la gestion de certaines activités au secteur privé. Les modalités de ce transfert sont nombreuses et variées : concessions, gestion déléguée, sous-traitance, suppression des monopoles publics, etc.

L'extension de ces nouveaux modes de gestion de l'administration publique offre de nombreux avantages : d'une part, elle permet de soulager les budgets gouvernementaux et offre des possibilités intéressantes pour le financement privé des infrastructures publiques, de l'autre, elle favorise des prestations de meilleure qualité et à moindre coût pour la collectivité. Ces nouvelles modalités de gestion nécessitent non seulement la déréglementation des secteurs d'activité concernés, mais aussi la libération des prix et une plus grande flexibilité dans la tarification des services fournis aux usagers. En l'absence d'une vision globale et intégrée, la déréglementation excessive et démesurée des services publics peut engendrer des problèmes sociaux et exclure de la société les segments les plus vulnérables de la population.

A ce propos, les problèmes critiques auxquels l'administration marocaine fera face à l'avenir seront la nécessité de préserver les services publics, la vocation de solidarité qu'ils ont toujours voulu incarner, en particulier dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la fourniture des services de base dans les zones rurales notamment l'approvisionnement en eau potable et en électricité.

Cela exige une administration capable d'assurer le maintien des équilibres et de la cohésion sociale et qui, sans remplacer les acteurs économiques et sociaux, garantie une distribution équitable des ressources entre les groupes sociaux les plus pauvres afin d'instaurer une société juste et mieux intégrée.

C'est à juste titre qu'on parle aujourd'hui d'un passage de l'économie de marché à une « économie de solidarité ».

### **Veiller à la protection des droits et libertés des citoyens**

La protection des droits du citoyen dans ses rapports avec l'administration est une action de longue haleine dont le rythme et l'aboutissement dépendent surtout des traditions politico-administratives de chaque pays. Passer du stade de simple administré pour accéder au rang de citoyen dépositaire de nouveaux droits est un véritable saut qualificatif qui appelle un changement en profondeur des mentalités, tant du côté des fonctionnaires que des citoyens usagers eux-mêmes. Les uns doivent s'interdire de se réfugier dans les comportements régaliens, les seconds doivent sortir de leur attitude passive pour devenir des partenaires à part entière.

Cette transformation dans les rapports entre l'administration et le citoyen est à elle seule un défi majeur pour l'administration marocaine dans la mesure où elle dépend de leur capacité de promouvoir dans leur quotidien les valeurs éthiques, l'équité et le respect de la légalité.

Sur un autre plan, la déréglementation des activités économiques, la liberté d'initiative donnée aux entreprises ainsi que l'ouverture sur l'économie mondiale, comptent de nombreux avantages mais comportent également de nombreux risques si les pouvoirs publics ne se donnent pas les moyens suffisants pour protéger la sécurité et la santé des citoyens.

L'administration doit se préparer à résoudre les problèmes administratifs complexes qui sont les conséquences des évolutions récentes, telles que la libre circulation des biens et services, la complexité croissante des transactions commerciales, la mondialisation des marchés financiers et la « délocalisation » rapide des activités industrielles et des services. En la matière, au-delà des mesures d'ordre législatif et réglementaire qu'il importe de prendre pour moderniser et mettre à jour, la contribution de l'administration publique doit être pensée en termes de fourniture de conseils et d'appui aux organisations de la société civile qui engagent des actions visant à sauvegarder et à préserver les droits des entreprises et des citoyens.

Dans ce contexte, le Maroc aura besoin d'une fonction publique professionnelle au fait des progrès techniques, capables de conseiller les citoyens et de les informer sur leurs droits et leurs obligations.

A la faveur des initiatives prises dans de nombreux pays à travers le monde, l'Administration sera appelée à élaborer de véritables chartes du citoyen qui définissent, à la lumière des changements que connaît notre pays, la nature des relations que doivent entretenir les administrations avec leurs usagers.

### **Rendre compte de la gestion et évaluer les performances**

Les expériences ont partout démontré que les organisations qui font des progrès sont celles qui ont su, sans complexe, intégrer en leur sein des systèmes de contrôle de gestion et d'évaluation des performances. Dans l'administration de demain, les usagers ne sauront plus se satisfaire d'entendre parler de politiques, de plans et d'actions. Ils voudront être régulièrement renseignés sur les résultats. A leur tour, les fonctionnaires et les autres agents de l'Etat qui veulent mettre à contribution leur compétence et leur énergie dans le travail estiment que leur engagement à atteindre les objectifs n'a de sens que si leur action est valorisée et les résultats de leurs efforts équitablement évalués et appréciés.

Tenir les gestionnaires et les chefs d'administration comptables des résultats de leur gestion et considérer qu'ils doivent informer le public de leurs réussites comme de leurs échecs sera

demain non seulement un moyen de réhabiliter l'administration aux yeux des citoyens mais aussi le procédé qui assurera sa survie et sa capacité d'adaptation.

**- Les défis technologiques : perfectionnement professionnel, maîtrises des nouvelles techniques, innovation**

Les tendances à travers le monde montrent que dans le prochain millénaire, l'intelligence et le savoir seront la principale source de richesse économique des personnes, des entreprises et des sociétés. C'est pourquoi il est important que l'Administration Marocaine tire le meilleur parti possible des nouvelles technologies de l'information et de leurs applications dans les domaines de l'administration et des services fournis aux entreprises et aux citoyens. La maîtrise des nouvelles technologies passe nécessairement par une actualisation des compétences au niveau national et la formation des ressources humaines dans la fonction publique.

**Tirer parti des nouvelles technologies de l'information et promouvoir l'innovation.**

La délocalisation et la dématérialisation sont les signes précurseurs de la nouvelle économie du savoir. C'est pourquoi il devient essentiel que les administrations maîtrisent et s'approprient les nouvelles technologies de l'information. Dans ses plans de modernisation, l'administration marocaine doit s'intéresser davantage aux personnes détentrices du savoir, redéfinir leur rôle et leur statut au sein des organisations appelées à fonctionner en réseau plutôt que de façon marginale, de façon à favoriser l'échange d'information. Dans ce domaine, les administrations publiques, les universités, les centres de recherche et les entreprises doivent travailler de concert et concevoir une vision stratégique pour tirer partie des mutations qui s'annoncent. Dans le contexte de la mondialisation, cette démarche est incontournable pour favoriser la compétitivité des économies nationales. Pour cela, la fonction publique doit être en mesure de faire face à de nombreuses contraintes, notamment le rythme rapide des progrès technologiques et les coûts élevés de l'acquisition et du renouvellement fréquents des équipements.

**Valoriser et mettre à niveau le potentiel humain des administrations.** Dans toute réforme visant à améliorer la qualité du service et la performance, il est évident que l'homme et sa formation doivent être au centre des préoccupations. Pour aboutir, les programmes de modernisation doivent donc privilégier la compétence et le mérite et comprendre des activités de formation continue. Formation visant à préparer la relève pour les années à venir. Les jeunes générations de cadres ainsi que les usagers et les partenaires de l'administration reprochent à celle-ci son manque de rigueur dans le choix des hommes, le favoritisme et le clientélisme ainsi que l'absence de transparence dans les procédures de promotion et d'affectation aux postes de responsabilités.

Les critiques formulées tant par les administrations elles-mêmes que par leurs agents ou leurs usagers sont au cœur du problème de la gestion des ressources humaines. Elles appellent une réforme en profondeur des méthodes et des pratiques en vigueur dans les administrations.

**L'équité en matière de rémunération** est également une question majeure pour la réforme de l'administration. Dans de nombreuses administrations, un écart considérable existe entre les traitements versés aux fonctionnaires.

**Préparer la relève.**

Les changements que connaîtront les administrations dans les services offerts à la population et dans leur organisation et leur fonctionnement, exigent que les membres de leur personnel aient de nouvelles compétences et que les connaissances nécessaires à l'exercice de leur profession soient actualisées régulièrement. Pour cela, la formation continue revêt plus que jamais une importance stratégique. En effet, dans l'administration de demain, la formation continue, parce qu'elle est l'instrument de mise en valeur des ressources humaines, sera érigée

en « véritable droit » dotée d'un statut qui lui est propre précisant les droits et les obligations connexes des fonctionnaires et des administrations en matières de formation.

Ouverte à l'ensemble du personnel, la formation continue prendra différentes formes et sera inscrite parmi les conditions statutaires préalables à la promotion du fonctionnaire.

Sur un autre plan, il sera exigé des établissements de formation des fonctionnaires de redéfinir et d'adapter leurs rôles et leurs missions aux attentes des administrations et de leurs missions aux attentes des administrations et de leurs usagers en matière de formation continue et de perfectionnement aux fins du renforcement de leur compétitivité au plan international.

### **Les défis culturels et Ethiques**

De par sa position géographique et de son histoire le Maroc est un carrefour de civilisations. Il constitue un trait d'union entre deux continents, plusieurs cultures, l'Europe, l'Afrique et le monde arabo-musulman. Par ailleurs il se caractérise par une diversité ethnique où population arabe et afro-berbère vivent en harmonie depuis des siècles.

Face au changement que connaît le monde, le Maroc doit préserver sa culture, son patrimoine, son histoire et son identité, sans pour autant rater la modernité.

Là aussi, des initiatives importantes ont été prises.

En 2002 un « Institut Royal pour la culture Amazigh » a été créé dans le but de développer et de préserver la culture et la patrimoine de la culture berbère. Cet Institut est chargé d'introduire la langue berbère dans l'enseignement.

Parallèlement, une Académie pour la langue arabe a été créée « Académie Mohamed V ». Elle a pour mission de sauvegarder le patrimoine de la langue arabe et de veiller à son ouverture sur la modernité et les changements rapides que connaît le monde.

Par ailleurs, une charte nationale de l'éducation a été adoptée par une commission regroupant l'ensemble des forces politiques, des ONG et des représentants du monde des affaires.

Elle prévoit la déconcentration de l'administration éducative et une plus grande autonomie des Universités. Le système éducatif fait l'objet d'une réforme profonde. Les générations futures doivent avoir une éducation à même de leur ouvrir les portes de la modernité, mais surtout de leur préserver les éléments de leur identités.

Les grands changements qui se profilent pour les années à venir invitent les pouvoirs publics à engager des réformes d'envergure qui appellent souvent des décisions difficiles à prendre face aux nombreuses résistances et aux pratiques archaïques du passé. Dans ce processus de changement, il importe de prendre en compte les éléments suivants :

- Développer une politique durable de partenariat avec les ONG tout en évitant les déviations et les manipulations dont elles peuvent faire l'objet ;
- Accorder un intérêt particulier aux choix des bons outils de communication autour des actions de modernisation pour mieux faire impliquer les fonctionnaires et les usagers du service public;
- Bien définir le rôle de la Haute Fonction Publique et ses rapports avec la politique, avec une politique transparente pour la gestion des carrières des hauts fonctionnaires et un Code de bonne conduite qui définit leurs droits et obligations;
- Adopter une politique volontariste de promotion du rôle des femmes dans les postes de responsabilité;
- Africaniser les concepts de modernisation afin de les faire approprier par la culture locale et nationale des citoyens et des fonctionnaires ;
- Echanger les expériences avec les pays du continent sur le mode de pilotage des réformes

Pr Abdelouahed OURZIK

# MORALISATION DE LA VIE PUBLIQUE

## - LANCEMENT DE LA CAMPAGNE NATIONALE DE COMMUNICATION POUR LA MORALISATION DE LA VIE PUBLIQUE

Sous la Haut Patronage de sa Majesté le Roi, la Commission Nationale de Moralisation de la Vie Publique procède au lancement d'une campagne de communication nationale pour la promotion des valeurs de la moralisation de la vie publique.

L'objectif de cette campagne est la sensibilisation des citoyens, à travers des exemples tirés de la réalité nationale, sur les conséquences des différents phénomènes de manquement à l'éthique et leur mobilisation autour de thèmes tels que le civisme, la transparence, le respect d'autrui, la suprématie du droit, l'égalité des chances, l'intégrité, le bon usage des ressources nationales et leur protection.

Au cours de cette campagne, des spots de télévision, des messages radio et des annonces presse pour la première phase dite de **sensibilisation** aborderont ces thèmes à partir de la vie quotidienne des citoyens. La deuxième phase dite de **preuves** abordera ces mêmes thèmes sous forme de synthèse et de rappel des dispositions du droit qui protègent ces derniers contre tout abus.

Parallèlement à la campagne médiatique, est éditée la présente brochure d'information visant à présenter une somme des actions de l'Etat ayant pour objet de moraliser la vie publique aussi bien dans l'administration que dans les entreprises et la société.

Des rencontres et des tables rondes seront également organisées en partenariat avec les administrations, le secteur privé et la société civile ainsi que des journées portes ouvertes au niveau de certains organismes publics.

Cette campagne qui débute le 8 avril 2002, se prolonge durant une dizaine de semaines. Il est à rappeler que cette campagne qui a bénéficié de la Haute sollicitude Royale a été conçue et réalisée grâce au concours financier de plusieurs organismes publics et privés, la participation bénévole d'agences marocaines de communication et à l'engagement des chaînes de télévision, des radios et de la presse écrite nationale.

## - EXTRAITS DU DISCOURS DU TRONE DE SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI

Nous avons le souci de voir préserver la culture et l'éthique du service public, par une élite administrative imprégnée des valeurs de compétence, de probité, de mérite et dévouement à la chose publique, une élite qui soit à l'abri de toute sorte de pressions, et des réseaux de favoritisme, de népotisme, de corruption et d'abus de pouvoir. Par conséquent, nous ne saurions admettre qu'une position politique ou administrative soit mise à profit pour obtenir des avantages pour soi-même ou pour les siens. Nous attendons des pouvoirs publics qu'ils fassent preuve de fermeté à cet égard, en adoptant, outre les moyens de contrôle administratif et judiciaire dont ils disposent, de nouveaux instruments et organes d'évaluation des politiques publiques et en associant, parallèlement, le secteur privé, la société civile et les élus, à l'élaboration et la mise en oeuvre des projets.

Notre projet de société, en prenant une option pour l'économie de marché, avait un caractère précurseur. Il aurait pu nous assurer davantage de prospérité s'il n'avait fallu déployer tant de

patience, d'endurance et de force de persuasion, pour réunir le consensus nécessaire autour de ses éléments de base, et surmonter les multiples obstacles, d'ordre objectif et subjectif, qui entravaient son évolution. Nous avons donc engagé la bataille du démantèlement de ces entraves, en encourageant l'entreprise marocaine à rompre définitivement avec ses velléités rentières et attentistes, qui sont incompatibles avec l'esprit d'initiative, et en nous employant à mettre les pouvoirs publics au service de l'investissement, en rendant le climat général plus propice aux investissements, en créant des guichets uniques au niveau régional et en réduisant les coûts de production, aux niveaux énergétique et fiscal. Nous attachons un intérêt particulier aux petites et moyennes entreprises. Nous les avons, ainsi, dotées d'une charte qui est de nature à renforcer leur rôle essentiel pour remporter la bataille de l'emploi des jeunes, et à leur permettre d'assurer une gestion moderne de leurs dossiers d'investissement, avec des garanties de financement.

### **- UN CADRE D'ACTION ET DE SYNERGIE POUR UNE BASE DE MOBILISATION POUR LA MORALISATION DE LA VIE PUBLIQUE**

En septembre 1999, le Ministère des Affaires Générales du Gouvernement a organisé, en partenariat avec la Banque Mondiale, un séminaire à Casablanca sous le thème: «Lutte contre la corruption: pour une approche moderne, expériences internationales et enjeux pour le Maroc».

C'est au terme de ce séminaire qu'en accord avec l'ensemble des ONG et des organisations professionnelles qui y ont participé qu'a été créée la Commission Nationale de Moralisation de la Vie Publique. Celle-ci, conçue comme un cadre pluriel regroupant les représentants des entreprises, de la société civile et de diverses administrations ainsi que des personnalités intuiti personae, s'est donnée pour mission de faire connaître et de promouvoir toute action de l'Etat en faveur de la moralisation de la vie publique d'une façon générale et de la lutte contre la corruption d'une façon particulière.

Depuis sa création, elle a entrepris une série de manifestations, à l'échelle nationale, axées sur la sensibilisation des citoyens sur les méfaits de la corruption et sur la mobilisation pour la lutte en faveur de la moralisation de la vie publique. Parallèlement, elle a procédé à une large diffusion des dispositions législatives en vigueur sur lesquelles les citoyens et les entreprises peuvent s'appuyer pour mieux se protéger contre tout abus.

La présente brochure vise à présenter une synthèse des actions de la Commission dans ces deux directions en les déclinant:

- Au niveau de la diffusion des dispositions prises par le gouvernement pour :
- Améliorer l'environnement de l'entreprise par des réformes du cadre institutionnel et juridique consacrant l'Etat de Droit dans le monde des affaires;
- Simplifier les procédures administratives pour consacrer la transparence et la célérité dans les rapports entre l'administration, l'entreprise et les citoyens;
- Mettre en oeuvre les mesures à caractère administratif et judiciaire pour renforcer la suprématie du Droit et l'obligation de rendre compte.
- Au niveau de l'activité propre de la Commission Nationale de Moralisation de la Vie Publique en tant que cadre de concertation et de sensibilisation visant à créer le maximum de synergies entre les administrations, les entreprises et la société civile pour une action collective et une mobilisation la plus large pour la moralisation de la vie publique.

### **- LA PROMOTION DE L'ETAT DE DROIT DANS LE MONDE DES AFFAIRES PAR LA REFORME DE L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE**

En matière de cadre institutionnel et juridique de l'entreprise, la commission a recensé et agit pour faire connaître les principales réformes ayant vocation à introduire une plus grande transparence dans l'activité économique et le monde des affaires :

- Mise en place d'un nouveau code de recouvrement des créances publiques ;
- Réforme du code des douanes ;
- Mise en œuvre de la charte d'investissement ;
- Institution de Tribunaux de commerce ;
- Mise en place des cours régionales des comptes pour généraliser l'audit des comptes publics ;
- Promulgation d'une loi relative à la liberté des prix et de concurrence inspirée de la réglementation européenne ayant pour objectif l'animation de l'activité économique ;
- Renforcement du processus de dé monopolisation de secteurs publics clés accompagné de la mise en place de structures chargées de la régulation du marché; tel est le cas du secteur des télécommunications qui a été ouvert aux opérateurs privés et dont le marché est régulé par une Agence Nationale placée auprès du premier ministre ;
- Adoption de la loi sur la propriété industrielle et création d'un organisme unique de registre de commerce et de propriété industrielle dans le but de protéger les industries de la fraude et de la contrefaçon ;
- Transformation des principaux établissements publics caractère industriel et commercial en sociétés anonymes dans le but d'introduire la concurrence et d'opérer les séparations nécessaires entre les activités commerciales et les activités régaliennes ;
- Création, sous la présidence du Premier Ministre, de la Commission des Investissements chargée d'étudier les recours des investisseurs contre les décisions administratives défavorables et d'agréeer les contrats et les conventions d'investissement;
- Réalisation d'une étude sur le Parcours de l'Investisseur en vue de l'allègement des procédures d'investissement et la création des Centres Régionaux d'investissement consacrant une régionalisation et une forte simplification des procédures d'acquisition des terrains et de délivrance des autorisations requises par les investisseurs.

**- LA PROMOTION DE LA TRANSPARENCE ET DE LA QUALITE DES SERVICES PUBLICS PAR LA SIMPLIFICATION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES REGISSANT LES RAPPORTS ENTRE ADMINISTRATION, ENTREPRISES ET CITOYENS**

- Promulgation de la loi obligeant les administrations, les établissements publics et les collectivités locales à justifier leurs décisions à l'égard des usagers en leur imposant d'éviter l'utilisation des décisions orales;
- Révision et mise en application de la loi relative à la déclaration du patrimoine pour les personnes assurant des responsabilités administratives ou politiques ;
- Réforme du décret relatif à la passation des marchés publics lancés par l'administration, les établissements publics et les collectivités locales et instituant notamment : la publication des programmes prévisionnels desancements des appels d'offres, l'établissement et la publication d'un règlement de consultation précisant notamment, les critères de jugement des offres, la publicité des délibérations des commissions de jugement des appels à la concurrence; l'information systématique des concurrents sur le contenu et le déroulement des appels à la concurrence et l'obligation de motiver les décisions d'éviction des soumissionnaires non retenus;
- Constitution, auprès du Premier Ministre, de deux commissions consultatives chargées de :
  - Suivre les réactions de la presse sur le fonctionnement des administrations des établissements publics et des collectivités locales;
  - Statuer sur les demandes de dérogation au principe de l'interdiction du cumul entre la fonction publique et la profession libérale.
  - Création d'une institution indépendante, «Al Wassit» (le médiateur), chargée de recueillir les doléances des citoyens et d'intervenir pour le règlement des litiges les opposants à l'Administration;
  - Suppression des avantages dont bénéficiaient les hauts fonctionnaires de l'Etat à savoir la gratuité de la consommation de l'eau, de l'électricité et du téléphone ainsi que l'indemnisation des dépenses privées ou personnelles;
  - Réexamen du système de rémunération des cadres de l'Etat dans le but de mettre en place des critères objectifs dans la fixation des salaires dans la fonction publique basés sur la compétence, le rendement et la transparence;
  - Réhabilitation et renforcement du rôle et des fonctions des Inspections Générales des Ministères qui seront chargées d'assurer un meilleur contrôle de l'exécution des missions des ministères, de garantir une plus grande transparence dans les engagements des dépenses et d'établir, d'une manière plus systématique et régulière, des audits internes des dépenses et de gestion.

**Parallèlement** au travail d'encadrement juridique, institutionnel et de sensibilisation mené par le gouvernement, les pouvoirs publics veillent d'une manière Plus rigoureuse à l'application des dispositions de la loi à l'encontre des personnes ayant commis des actes contraires à l'éthique.

Outre les grands dossiers mettent en cause la gestion de certains établissements publics qui ont fait l'objet de procédures judiciaires, différents services de l'Etat ont adopté des mesures répressives variées. La commission en a assuré la publicité dans certains secteurs dont, à titre d'**exemple** :

*- Le domaine de la Justice*

Durant les deux dernières années, des mesures disciplinaires ont été prises à l'encontre de 879 personnes entre juges, fonctionnaires, experts assermentés, traducteurs, notaires et adouls dont 105 ont été traduits devant la justice.

Entre 1998 et 2001, 211 dossiers ont été soumis à la cour spéciale de justice, soit 2 fois plus que les dix années précédentes (seuls 105 dossiers traités par cette cour).

*- L'Administration territoriale*

Selon les dernières Statistiques : révocation de 12 présidents de conseils municipaux ainsi qu'un vice-président par arrêté du premier Ministre ; suspension de 2 présidents de conseils par décision du Ministre de l'intérieur ; 119 demandes d'explication dont 68 concernant les présidents des collectivités locales sont en cours d'investigation ; réalisation d'audits au niveau d'un grand nombre de collectivités locales.

*- La Gendarmerie Royale*

Près de 10.020 cas de tentatives de corruption ou de corruption caractérisée ont été enregistrés durant la période 1998-2000 et 55 éléments relevant de ce service ont été sanctionnés.

*- L'Administration des Douanes et des Impôts Indirects*

Les mesures disciplinaires ont touché 421 agents dont 78 mises à pied ainsi que certaines radiations.

*- Les Perceptions*

Plus de 100 fonctionnaires ont été traduits devant la justice au cours des dernières années.

D'autre part, il a été procédé à la réorganisation des procédures de travail au sein de ces établissements sur la base de l'informatisation de leur gestion afin d'instaurer plus de transparence et de lutter contre d'éventuels dysfonctionnements dans les relations avec les usagers.

*- L'Inspection Générale des Finances*

Cette administration a effectué 70 opérations d'inspection durant l'année 2001 quatre dossiers ont été soumis à la justice.

**- SENSIBILISER, INFORMER, EDUQUER, ACTIONS SPECIFIQUES DE LA COMMISSION DE LA MORALISATION DE LA VIE PUBLIQUE**

Depuis sa création au mois de juin 1999, la Commission Nationale de Moralisation de la Vie Publique, composée de représentants de l'administration publique, du secteur privé et de la société civile, a arrêté un plan d'action ambitieux et s'est attelée au suivi de sa réalisation à travers des comités mis en place à cet effet.

Les réalisations et le programme de la commission portent sur les axes suivants :

- L'Organisation de trois campagnes de sensibilisation respectivement en 1999, 2000 et 2001 au niveau des collèges, lycées et maisons de jeunes, ayant pour thème «**Le droit au service de la moralisation de la vie publique**» dans le but d'asseoir, dans le milieu des jeunes, les principes de la moralité et de l'éthique et de faire de ces jeunes un vecteur de diffusion de ces principes au sein de leurs familles. Ces

campagnes ont touché, chaque année, 5 millions d'élèves et 3 millions de jeunes à travers l'organisation de 90 séminaires, 50 conférences animées par des avocats, 30 tables rondes, 80 expositions et 32 pièces de théâtre. Dans le cadre de ces campagnes, les élèves ainsi que les jeunes ont réalisé des recherches sur la corruption, ses causes et les moyens de la contrecarrer ;

- Parrainage d'une pièce de théâtre de Monsieur A.T ELALJ dénonçant la corruption ;
- Création d'un site web gouvernemental réservé aux marchés publics. Ce site constitue une fenêtre d'accès des opérateurs économiques aux programmes d'investissement prévus par les administrations centrales, les établissements publics et les collectivités locales ainsi qu'à toute information concernant les cahiers des charges, les conditions d'attribution des marchés et les procédures légales suivies à cet effet ;
- Lancement, par appel d'offre international, d'une étude sur «**Le Parcours du Citoyen**» ayant pour objectif de détecter les occasions où le citoyen, pendant sa vie, peut être soumis, dans ses relations avec l'Administration ou d'autres tiers, à des sollicitations à caractère abusif et de proposer des réformes d'ordre législatif, réglementaire et institutionnel de nature à éradiquer ou tout au moins, réduire les opportunités de corruption, d'abus de pouvoir ou autres mauvaises pratiques manquant à l'éthique ;
- Publication d'un guide simplifié des marchés publics en vue de généraliser la connaissance des réformes introduites en la matière;
- Organisation de journées portes ouvertes dans certaines administrations publiques à forte fréquentation de la part des citoyens dont:
  - les conservations foncières ;
  - les Etablissements Publics de construction et d'habitat ;
  - les services de la Sûreté Nationale.

Sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi, organisation d'une campagne de communication nationale pour la promotion des valeurs sur la base de la moralisation de la vie publique. S'étalant sur 10 semaines, cette campagne a comme support la télévision, la radio et la presse écrite. Son objectif est la sensibilisation du citoyen, à travers des exemples tirés de la réalité, sur les causes et les conséquences des différents phénomènes de manquement à l'éthique et à le mobiliser autour de thèmes tels que le civisme, la transparence, le respect d'autrui, la suprématie du droit, l'égalité des chances, l'intégrité, le bon usage des ressources nationales et leur protection.

### **- LA MORALISATION DE LA VIE PUBLIQUE : UN IMPERATIF MORAL, ECONOMIQUE ET SOCIAL**

L'on sait que le Maroc est engagé dans un processus de réformes visant à la moralisation de la vie publique pour asseoir son développement sur des bases solides. Il est avéré, en effet, que le développement économique et social, la dignité humaine et la civilisation ne peuvent être pérennisés Sans que prévaillent, au sein de la société, des rapports humains et économiques fondés sur l'éthique et les valeurs morales.

Du reste, le texte Sacré du Coran et les Hadith rapportant les paroles du Prophète sont émaillés d'incitations à la moralisation de ces rapports: «**J'ai été envoyé pour parfaire les valeurs morales**» a dit le Prophète et, incriminant ceux qui ne se conforment pas à ces valeurs dans leurs activités économiques, le Coran leur adresse cet avertissement sévère «**Malheur aux fraudeurs**»; ou «**Celui qui nous triche s'exclut de notre communauté**» dit, encore, le

prophète auquel on attribue également ce hadith: **«Dieu maudit le corrupteur, le corrompu et celui qui leur sert d'intermédiaire».**

Outre cette dimension spirituelle, la moralisation de la vie publique procède d'un impératif économique: des études ont montré, par exemple, que lorsqu'un pays arrive, dans sa lutte contre la corruption, à améliorer son score de 6 à 8 dans une échelle de notation sur 10, son taux d'investissement progresse de 4 points et son PIB gagne un demi point. Cette relation se trouve confirmée, en termes de développement social, par de nombreuses autres études.

Il est notamment démontré, par des études comparatives entre pays développés et en voie de développement, que lorsqu'un pays parvient à réduire la corruption, d'une manière significative, le revenu de la population peut augmenter de 1 00% ou encore que dans les pays pauvres, la corruption accroît le coût de la santé publique de 38%.

Il n'est donc pas étonnant que notre pays soit appelé à s'engager dans une démarche collective pour la mobilisation de ses institutions et de ses citoyens dans un processus de moralisation de la vie publique s'imposant comme un impératif moral, économique et social. C'est pour répondre à cet impératif que les messages de S.M. le Roi ont toujours associé la réalisation des objectifs du Maroc en matière d'investissement, de réforme de l'administration et d'amélioration des revenus à la moralisation de la vie publique.

*Enoncés et thèmes portant sur  
le Ministère de l'Economie et des Finances*

# **Les missions et Attributions du Ministère de l'Economie et des Finances**

**Bulletin Officiel n° 5680 du Jeudi 6 Novembre 2008 :**

## **Décret n° 2-07-995 du 23 chaoual 1429 (23 octobre 2008) relatif aux attributions et à l'organisation du ministère de l'économie et des finances.**

**Le premier ministre,**

Vu la Constitution, notamment son chapitre 63 ;

Vu le dahir n° 1-07-200 du 3 chaoual 1428 (15 octobre 2007) portant nomination des membres du gouvernement ;

Vu le dahir n° 1-59-269 du 17 chaoual 1379 (14 avril 1960) relatif à l'inspection générale des finances ;

Vu la loi organique des finances n° 7-98 promulguée par le dahir n° 1-98-138 du 7 chaabane 1419 (26 novembre 1998) ;

Vu la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et les autres organismes promulguée par le dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 (11 novembre 2003) ;

Vu le dahir du 15 jourmada II 1372 (2 mars 1953) relatif à la réorganisation de la fonction de l'agent judiciaire du Royaume ;

Vu la loi n° 39-89 autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé promulgué par le dahir n° 1-90-01 du 15 ramadan 1410 (II avril 1990) notamment son article 2, tel que modifié ;

Vu le décret n° 2-90-403 du 25 rabii I 1411 (16 octobre 1990) relatif aux pouvoirs du ministre chargé de la mise en oeuvre des transferts des entreprises publiques au secteur privé ;

Vu le décret n° 2-93-44 du 7 kaada 1413 (29 avril 1993) relatif à la situation des secrétaires généraux des ministères ;

Vu le décret n° 2-75-832 du 27 hija 1395 (30 décembre 1975) relatif aux fonctions supérieures propres aux départements ministériels, tel que modifié et complété ;

Vu le décret n° 2-75-839 du 27 hija 1395 (30 décembre 1975) relatif au contrôle des engagements de dépenses de l'Etat ;

Vu le décret n° 2-06-52 du 14 moharrem 1427 (13 février 2006) relatif au rattachement du contrôle des engagements de dépenses de l'Etat à la Trésorerie générale du Royaume et au transfert des compétences du contrôleur général des engagements de dépenses de l'Etat au trésorier général du Royaume ;

Vu le décret n° 2-75-864 du 17 moharrem 1396 (19 janvier 1976) relatif au régime indemnitaire attaché à l'exercice de fonctions supérieures dans les départements ministériels, tel que modifié et complété ;

Vu le décret n° 2-05-1369 du 29 chaoual 1426 (2 décembre 2005) fixant les règles d'organisation des départements ministériels et de la déconcentration administrative ;

Après examen par le conseil des ministres réuni le 20 chaoual 1429 (20 octobre 2008),

**Décète :**

**Article premier :** L'autorité gouvernementale chargée de l'économie et des finances élabore la politique de l'Etat en matière financière, monétaire, de crédit et des finances extérieures, de rationalisation du secteur public et de privatisation des entreprises publiques. Elle en assure et en suit l'exécution conformément aux lois et règlements en vigueur et sous réserve des compétences dévolues au Premier ministre en matière de coordination et de suivi de l'exécution de la politique gouvernementale dans le domaine des relations avec les institutions du groupe de la banque mondiale.

A ce titre, elle est chargée de :

- préparer les projets de lois de finances et de veiller à l'exécution de ces lois ;
- élaborer le rapport accompagnant le projet de loi de finances qui définit les grandes lignes de l'équilibre économique et financier et expose les résultats obtenus et les perspectives d'avenir ainsi que les variations des recettes et dépenses et ce en coordination avec les travaux de préparation du budget économique ;
- définir les conditions de l'équilibre financier interne et externe, d'assurer la mobilisation des ressources nécessaires à cet effet, d'élaborer et de mettre en œuvre la politique d'endettement ;
- élaborer et de mettre en œuvre la politique fiscale et douanière ;
- assurer le recouvrement des recettes publiques et le paiement des dépenses publiques ainsi que la gestion de la trésorerie publique
- assurer la liquidation et le paiement des rémunérations du personnel civil et militaire de l'Etat et le paiement des pensions, allocations et rentes ;

- contrôler toutes les opérations de recettes et de dépenses publiques ;

- viser les projets de textes susceptibles d'avoir une incidence financière directe ou indirecte ;
- exercer le contrôle des finances des collectivités locales et de leurs groupements et d'assurer le contrôle financier de l'Etat sur les établissements et entreprises publics, sociétés concessionnaires ainsi que les entreprises et organismes bénéficiant du concours financier de l'Etat ou des collectivités publiques ;
- exercer les attributions dévolues au ministre chargé de la mise en œuvre des transferts des entreprises publiques au secteur privé par le décret n° 2-90-403 du 25 rabii I 1411 (16 octobre 1990) relatif aux pouvoirs du ministre chargé de la mise en œuvre des transferts des entreprises publiques au secteur privé ;
- assurer le suivi régulier de la gestion des établissements et entreprises publics et du portefeuille de l'Etat et de proposer et mettre en œuvre, en relation avec les ministères concernés, la politique générale et sectorielle de l'Etat en matière, de réforme, de rationalisation et de restructuration du secteur public et de son ouverture au secteur privé ;
- assurer la tutelle sur les intermédiaires financiers, les banques, les établissements de crédit et le marché financier, de réglementer et de suivre leur activité ;
- assurer le suivi et la mise en œuvre des recommandations issues des conseils d'administration des établissements et entreprises publics ;
- réglementer et contrôler l'activité des entreprises d'assurance, de réassurance et de capitalisation et participer à l'élaboration de la réglementation et au contrôle des organismes de prévoyance sociale ;
- effectuer les actes d'administration et de disposition sur les biens mobiliers et immobiliers constituant le patrimoine privé autre que forestier de l'Etat ;
- représenter l'Etat aux institutions de financement internationales et régionales ;
- représenter les intérêts du Trésor en justice ;
- assurer la défense des administrations publiques en justice, par le biais de l'Agence judiciaire du Royaume.

Le ministre de l'économie et des finances exerce la tutelle sur les établissements publics qui relèvent de sa compétence.

**Article 2 :** Le ministère de l'économie et des finances comprend, outre le cabinet du ministre, une administration centrale et des services déconcentrés.

**Article 3 :** L'administration centrale comprend :

- \* le secrétariat général ;
- \* l'inspection générale des finances ;
- \* l'Administration des douanes et impôts indirects ;
- \* la Trésorerie générale du royaume ;
- \* la direction générale des impôts ;
- \* la direction du budget ;
- \* la direction du Trésor et des finances extérieures ;
- \* la direction des entreprises publiques et de la privatisation ;
- \* la direction des assurances et de la prévoyance sociale ;
- \* la direction des domaines de l'Etat ;
- \* la direction des affaires administratives et générales ;
- \* la direction des études et des prévisions financières ;
- \* l'Agence judiciaire du Royaume.

**Article 4 :** Le secrétaire général exerce les attributions qui lui sont dévolues par le décret n° 2-93-44 du 7 kaada 1413 (29 avril 1993) susvisé.

**Article 5 :** L'inspection générale des finances exerce les attributions qui lui sont dévolues par les lois et règlements en vigueur et notamment le dahir n° 1-59-269 du 17 chaoual 1379 (14 avril 1960) relatif à l'inspection générale des finances.

**Article 6 :** L'Administration des douanes et impôts indirects est chargée de la mise en oeuvre de la politique douanière nationale, conformément aux orientations du ministre de l'économie et des finances.

Elle a pour rôle, notamment de :

- faire toute proposition et de procéder à toute étude de nature à éclairer les choix stratégiques du gouvernement en matière de politique douanière ;
- étudier et d'élaborer les projets de textes législatifs et réglementaires en matière de douanes ;
- contribuer à l'élaboration des dispositions juridiques et procédurales et adopter des procédures douanières simplifiées visant la promotion des investissements et des exportations ;
- étudier, d'élaborer et de participer à l'établissement des projets d'accords et de conventions internationaux intéressant l'action douanière, d'assurer l'exécution des dispositions douanières nationales ou conventionnelles y contenues et de suivre les relations de coopération internationale ;
- concevoir et mettre en œuvre des mesures de prévention et de lutte contre les fraudes douanières et veiller à leur application ainsi que la mise en place de mesures en faveur de la protection du citoyen ;
- assurer la gestion des ressources humaines qui lui sont rattachées, des ressources matérielles et des crédits qui lui sont affectés ou délégués, de concevoir et de gérer ses systèmes d'information, en harmonie avec la politique de gestion des ressources et de l'information développée par le ministère en la matière ;
- prendre en charge les recours administratifs présentés par les usagers dans le cadre de sa mission d'arbitrage ;
- participer avec les départements ministériels concernés à l'élaboration et à la mise en oeuvre des lois et règlements en matière de commerce extérieur et de change ;
- collaborer à l'élaboration de législations non douanières relatives à la protection du consommateur dont l'application incombe aux services douaniers ;
- accompagner les réformes engagées par des actions d'audit et d'inspection.

L'Administration des douanes et impôts indirects comprend ;

- \* la direction des études et é, la coopération internationale ;
- \* la direction de la facilitation et de l'informatique ;
- \* la direction de la prévention et du contentieux ;
- \* la direction des ressources et de la programmation.

**Article 7 :** La Trésorerie générale du Royaume est chargée, conformément aux lois et règlements en vigueur de :

- élaborer les projets de, textes législatifs et réglementaires relatifs à la comptabilité publique, au contrôle des engagements de dépenses de L'Etat et au recouvrement des créances publiques et de veiller à l'application de la réglementation en ce domaine ;
- participer à l'élaboration de la réglementation en matière de rémunérations servies aux personnels de l'Etat et des collectivités locales ;
- assurer le contrôle de régularité des engagements de dépenses de l'Etat ;
- assurer le contrôle et l'exécution des opérations de recettes, de dépenses et de trésorerie de l'Etat, des collectivités locales et de leurs groupements ;
- apporter concours et assistance aux services ordonnateurs en matière de contrôle et d'exécution des dépenses publiques et veiller à l'unité d'interprétation des lois et règlements en ce domaine ;
- assurer la liquidation et le paiement des rémunérations du personnel civil et militaire de l'Etat ainsi que le paiement des pensions, rentes et allocations ;
- assurer la gestion comptable de la dette publique, centraliser les résultats des émissions d'emprunts et dresser le compte annuel de la dette ;
- participer à la promotion et à la collecte de l'épargne et effectuer les opérations bancaires autorisées ;
- assurer la gestion de la trésorerie publique en relation avec la direction du trésor et des finances extérieures et établir à cet effet, les situations statistiques et comptables des opérations du Trésor ;

- assurer la conservation du portefeuille de l'Etat ;
- représenter le Trésor devant les juridictions en matière de contentieux du recouvrement ;
- formuler son avis sur les cas soumis à l'arbitrage ou au passer outre du premier ministre ;
- participer aux commissions d'ouverture des plis et de jugement des offres des marchés de l'Etat et des collectivités locales ;
- assurer la tenue de la comptabilité des engagements de dépenses et de la comptabilité générale de l'Etat et établir les situations de gestion y afférentes ;
- mettre en oeuvre et participer à toute réforme visant la simplification des procédures et circuits de la dépense publique à travers notamment la mise en place de systèmes de gestion intégrée ;
- établir les comptes des services de l'Etat et participer à l'élaboration des projets de lois de règlement et du compte général du Royaume ;
- assurer le contrôle des, comptables de l'Etat et des collectivités locales et des autres comptables rattachés ;
- informer régulièrement le ministre chargé des finances sur les conditions d'exécution du budget et de la loi de finances ;
- accompagner les réformes engagées par des actions d'audit et d'inspection ;
- assurer la gestion des ressources humaines et matérielles mises à sa disposition ainsi que la gestion des crédits qui lui sont affectés ou délégués ;
- concevoir, organiser et mettre en oeuvre ses systèmes d'information, en harmonie avec la politique de gestion des ressources et de l'information développée par le ministère.

La Trésorerie générale du Royaume comprend :

- \* la direction de la comptabilité publique et de la centralisation ;
- \* la direction du pilotage des métiers et de l'animation du réseau ;
- \* la direction du contrôle et de l'exécution des dépenses de L'Etat ;
- \* la direction de l'appui et de la gestion des ressources ;
- \* la paie principale des rémunérations ;
- \* la Trésorerie principale.

**Article 8 :** La direction générale des impôts est chargée de la mise en oeuvre de la politique fiscale, conformément aux orientations du ministre de l'économie et des finances.

Elle a pour rôle de :

- faire toute proposition et procéder à toute étude de nature à éclairer les choix stratégiques du ministre, en matière de politique fiscale ;
- étudier et élaborer les projets de textes législatifs et réglementaires à caractère fiscal ;
- étudier et élaborer les projets de conventions fiscales du Royaume avec les autres Etats et veiller à l'application de la législation y afférente ;
- établir des relations avec les organisations internationales en matière fiscale ;
- étudier, élaborer et diffuser les notes circulaires d'application relatives aux textes législatifs et réglementaires à caractère fiscal ;
- étudier et informer sur les questions de principe et de l'interprétation des dispositions fiscales ;
- mener les opérations relatives au recensement de la matière imposable ;
- procéder à la collecte des déclarations des contribuables procéder à l'émission des impositions ;
- assurer la gestion des timbres, vignettes et valeurs émis en matière fiscale ;
- procéder au recouvrement des droits et taxes dont la compétence est dévolue à la direction générale des impôts et en assurer la comptabilité ;
- procéder au contrôle de la matière imposable et mettre en oeuvre les moyens de prévention de lutte contre la fraude fiscale ;

- effectuer les recherches et les recoupements des informations relatives à la matière fiscale ;
- élaborer les programmes de vérification et procéder aux études et aux monographies relatives aux activités soumises à l'impôt ;
- étudier et instruire les réclamations contentieuses et gracieuses des contribuables et prononcer à cet effet les dégrèvements, les annulations ou les admissions en surséance ou en valeur le cas échéant ;
- représenter l'administration fiscale devant les commissions locales de taxation et la commission nationale du recours fiscal ;
- représenter l'administration fiscale devant les tribunaux ;
- assurer la gestion des ressources humaines qui lui sont rattachées et des ressources matérielles et des crédits qui lui sont affectés ou délégués, concevoir et gérer ses systèmes d'information, en harmonie avec la politique de gestion des ressources et de l'information développée par le ministère.

La direction générale des impôts, comprend :

- \* la direction de la législation, des études et de la coopération internationale ;
- \* la direction de l'assiette, du recouvrement et des affaires juridiques ;
- \* la direction du contrôle fiscal ;
- \* la direction des ressources et du système d'information.

**Article 9 :** La direction du budget est chargée de :

- faire toute proposition et procéder à toute étude de nature à éclairer les choix du ministre en matière de politique budgétaire ;
- Préparer et veiller à l'exécution des projets de textes législatifs et réglementaires en matière budgétaire ;
- Préparer les projets de loi de finances et suivre l'exécution de ces lois ;
- Préparer le projet de loi de règlement et établir le compte général du Royaume ;
- Participer à l'élaboration et la mise en oeuvre des projets de textes législatifs et réglementaires relatifs à la comptabilité publique ;
- Participer aux travaux de préparation des plans de développement économique et social ;
- étudier en liaison avec les services concernés les projets de textes ou de mesures ayant une incidence sur les finances publiques ;
- élaborer, en relation avec les ministères concernés, les projets de textes législatifs et réglementaires relatifs aux produits et revenus autres que fiscaux eu domaniaux et veiller à l'exécution de la législation et de la réglementation en la matière ;
- entreprendre les études juridiques, budgétaires et économiques et procéder aux évaluations des projets d'investissement des administrations publiques en relation avec les départements concernés ;
- exercer le contrôle des finances des collectivités locales et de leurs groupements ;
- donner son avis sur les projets du budget des établissements publics préalablement à leur approbation ;
- participer à l'élaboration et à la mise en oeuvre, en collaboration avec les départements concernés, des textes réglementaires en matière de statuts et de rémunérations du personnel de l'Etat et des collectivités locales ;
- participer à l'élaboration et à la mise en oeuvre des textes réglementaires en matière de statuts et de rémunérations du personnel des organismes publics dont la liste est fixée par arrêté du ministre de l'économie et des finances ;
- élaborer, en collaboration avec les départements et services concernés, les projets de textes législatifs et réglementaires relatifs aux régimes de retraite du personnel de l'Etat et des collectivités locales ;
- participer à l'élaboration et à la mise en oeuvre des textes législatifs et réglementaires relatifs aux régimes de retraite du personnel des établissements publics ;
- assurer la tutelle conférée au ministère de l'économie et des finances par la législation et la réglementation en vigueur sur les finances des collectivités locales et de leurs groupements ;
- examiner et approuver les budgets de fonctionnement et d'équipement des établissements publics dont la liste est fixée par arrêté du ministre de l'économie et des finances ainsi que des services de L'Etat gérés de manière autonome et des chambres

consultatives ;

- élaborer les nomenclatures du budget général de L'Etat, des services gérés de manière autonome, des comptes spéciaux du trésor et des budgets de collectivités locales ;
- contribuer à la définition des politiques régissant les produits compensés, établir les prévisions de dépenses y afférentes et en assurer le suivi ;
- assurer la représentation du ministère de l'économie et des finances dans les commissions des marchés publics au niveau des administrations centrales et, le cas échéant, au niveau des services extérieurs ;
- contribuer à la détermination de la stratégie et des normes relatives aux financements extérieurs ;
- définir les modalités de financement des projets ou programmes inscrits aux budgets de l'Etat, des collectivités locales et des organismes publics dont la liste est fixée par l'arrêté du ministre de l'économie et des finances ;
- rechercher, négocier, mobiliser, en relation avec la direction du trésor et des finances extérieures, les concours extérieurs nécessaires à la réalisation des projets ou programmes inscrits aux budgets de l'Etat et des collectivités locales et assurer le suivi de l'utilisation de ces concours et la coordination de l'action des bailleurs de fonds étrangers intervenant dans ce domaine sous réserve des attributions dévolues au premier ministre dans ce domaine ;
- participer à la négociation des protocoles financiers et aux sessions des commissions mixtes relatives à la coopération bilatérale traitant du financement des projets ou programmes suscités ;
- participer aux négociations des protocoles de coopération culturelle, scientifique et technique ;
- gérer et suivre, en coordination. avec les services concernés, les mouvements des comptes spéciaux du Trésor se rattachant aux attributions de la direction.

**Article 10 :** La direction du Trésor et des finances extérieures est chargée de :

- faire toute proposition et procéder à toute étude en matière de politique financière, monétaire, du crédit et de l'endettement ;
- définir les conditions de l'équilibre financier interne et externe en tenant compte de la conjoncture économique et financière ;
- définir l'équilibre du Trésor et contribuer à cet effet à l'élaboration de la loi de finances et au suivi de son exécution ;
- assurer les conditions d'équilibre du Trésor, établir la situation prévisionnelle des charges et ressources et identifier et mettre en œuvre, en coordination avec la Trésorerie générale du Royaume, les moyens de gestion de la Trésorerie publique. La direction procède à cet effet aux émissions et placements d'emprunts du Trésor ;
- définir et mettre en œuvre les modalités d'octroi des avances, des prêts du Trésor et de la garantie de l'Etat ;
- gérer les comptes spéciaux du Trésor se rattachant aux attributions de la direction et participer à l'élaboration et à la mise en application des textes législatifs et réglementaires relatifs à la comptabilité publique ;
- élaborer les études et analyses nécessaires pour la définition de la politique monétaire et du crédit, et veiller à l'équilibre monétaire ;
- préparer les projets de textes législatifs et réglementaires dans les domaines de la monnaie et du crédit et veiller à leur exécution ;
- assurer la tutelle des banques, des établissements de crédit et du marché des capitaux, réglementer et suivre leurs activités ;
- définir les objectifs et élaborer les prévisions en matière de balance des paiements et veiller à l'équilibre extérieur et à son financement ;
- procéder aux analyses et études nécessaires pour l'élaboration de la politique de change en concertation avec les organismes et établissements concernés, participer à l'élaboration de la réglementation des changes et d'assurance à l'exportation et suivre leur exécution ;
- suivre l'évolution des avoirs extérieurs et participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique du commerce extérieur ;
- élaborer la politique, la stratégie et les normes en matière de financements extérieurs ;
- mobiliser les ressources externes nécessaires au financement des réformes structurelles ;
- superviser et coordonner les missions de négociation, de mobilisation et de suivi des financements extérieurs nécessaires à l'exception des financements spécifiques aux projets dont la réalisation est prévue par l'Etat sous réserve des attributions dévolues au premier ministre susvisées à l'article premier ;

- instruire les projets ou opérations requérant la garantie de l'Etat ou bénéficiant de la rétrocession de financements extérieurs ;
- coordonner et assurer la représentation du ministère de l'économie et des finances en matière de coopération bilatérale, régionale et multilatérale dans ses domaines de compétence et gérer les participations de L'Etat dans les organisations financières internationales ;
- gérer la dette du Trésor, élaborer et mettre en œuvre les stratégies de restructuration de la dette extérieure publique et centraliser les données y afférentes.

**Article 11** : La direction des entreprises publiques et de la privatisation est chargée de :

- examiner les projets de création d'établissements publics ainsi que d'entreprises dont le capital est à souscrire totalement ou conjointement, directement ou indirectement par l'Etat, les établissements publics ou les collectivités publiques ;
- examiner les projets de prise, d'extension ou de réduction de participation de l'Etat, des établissements et entreprises publics ;
- participer à la gestion du portefeuille de L'Etat, à la prise et à la mise en œuvre de toute décision affectant sa structure et sa rentabilité ;
- préparer, en concertation avec les ministères concernés, les contrats programmes à conclure avec les établissements et entreprises publics destinés à définir les relations entre l'Etat et ces organismes et en suivre l'exécution ;
- participer à l'élaboration de stratégies de développement et à la conduite de plans d'action de rationalisation des établissements et entreprises publics ;
- examiner les projets d'investissement des établissements publics et des sociétés dans lesquelles l'Etat ou des établissements et entreprises publics détiennent une part du capital social, les modalités de leur financement et s'assurer de leur rentabilité économique et financière ;
- émettre son avis sur le financement extérieur des projets d'investissement des établissements et entreprises publics ;
- élaborer et mettre en application les dispositions législatives et réglementaires concernant le contrôle financier et comptable de l'Etat sur les établissements et entreprises publics, les sociétés concessionnaires, ainsi que sur les entreprises et organismes bénéficiant du concours financier de l'Etat ou des collectivités publiques ;
- décider, après accord du Premier ministre, et lancer en concertation avec les départements concernés, tous les audits externes des établissements et entreprises publics, en assurer le suivi et veiller à la mise en œuvre des recommandations desdits audits et décisions retenues ;
- évaluer et rendre compte des performances de gestion des établissements et entreprises publics et développer, à cet effet, une banque de données économiques, financières et sociales sur le secteur public au service du gouvernement ;
- mettre en œuvre et suivre les actions dévolues au ministère de l'économie et des finances en matière de normalisation et d'organisation comptable et assurer le secrétariat du conseil national de la comptabilité ;
- requérir des dirigeants des établissements et entreprises publics la communication de tous documents, études, renseignements et informations concernant lesdites entités ;
- suivre les travaux et l'exécution des décisions des conseils d'administration des établissements et entreprises publics ;
- préparer, en concertation avec les ministères concernés, le programme général des transferts des entreprises publiques au secteur privé ;
- veiller à l'établissement du rapport d'évaluation devant être soumis à l'organe d'évaluation ;
- soumettre, pour approbation, à la commission des transferts, le schéma de transfert des entreprises à privatiser ;
- organiser les actions commerciales devant être entreprises pour assurer les meilleures conditions de réalisation des opérations de cession ;
- étudier les mesures d'accompagnement nécessaires au transfert des entreprises ;
- établir les contrats, décrets et autres documents relatifs aux transferts des entreprises privatisables ;
- assurer le suivi post privatisation des entreprises conformément aux clauses du contrat ou du cahier des charges ;
- assurer le secrétariat de la commission des transferts ;
- concevoir et gérer ses systèmes d'information, en harmonie avec la politique de gestion de l'information développée par le ministère.

**Article 12 :** La direction des assurances et de la prévoyance sociale est chargée conformément aux lois et règlements en vigueur de :

- l'élaboration et l'application des textes législatifs et réglementaires relatifs à l'activité des entreprises d'assurances, de réassurance et de capitalisation ainsi qu'à celle des intermédiaires d'assurances ;
- contribuer à l'élaboration de la législation et de la réglementation en matière de prévoyance sociale ;
- l'octroi ou retrait d'agrément, l'autorisation des transferts de portefeuille, transformation et de liquidation des entreprises et des intermédiaires d'assurances et de réassurances ;
- mener des enquêtes et études actuarielles en vue d'évaluer et de déterminer les tarifs et cotisations des différentes branches d'assurances et des régimes de prévoyance sociale ;
- veiller, conformément aux lois et règlements en vigueur, à l'application des tarifs autorisés, arrêtés ou homologués par l'Etat en matière d'assurance ;
- surveiller l'application des plans de réassurances ;
- contrôle des entreprises et des intermédiaires d'assurances et de réassurances, ainsi que des documents et contrats utilisés ;
- contrôle technique des organismes ou services de prévoyance sociale, qu'ils soient publics, semi-publics ou privés ;
- s'assurer de la solvabilité des entreprises et intermédiaires d'assurances et de réassurances, et de la pérennité des organismes de prévoyance sociale ;
- veiller au respect des droits des assurés, bénéficiaires de contrats d'assurances, des affiliés aux organismes de la prévoyance sociale et de leurs ayants cause et instruire leurs réclamations ;
- surveiller le placement des fonds recueillis par les entreprises d'assurances et de réassurances et les organismes de prévoyance sociale, ainsi que le suivi de leur intervention sur les marchés financier et monétaire, en vue de promouvoir l'épargne à long terme ;
- assurer le suivi des comptes spéciaux des assurances ;
- représenter le ministère de l'économie et des finances au sein des commissions ou comités techniques créés par les organismes professionnels d'assurance, de réassurance et de prévoyance sociale ;
- représenter le ministère de l'économie et des finances en matière de coopération bilatérale, multilatérale et régionale dans les domaines de l'assurance et de la prévoyance sociale ;
- élaborer et publier annuellement un rapport sur le secteur des assurances et des régimes de retraite et de prévoyance sociale.

**Article 13 :** La direction des domaines de l'Etat est chargée de :

- la constitution et la gestion du domaine privé autre que forestier de l'Etat ainsi que l'apurement de sa situation juridique ;
- l'acquisition des immeubles à l'amiable ou par voie d'expropriation et leur affectation au profit des services publics ;
- ester en justice conformément aux dispositions du dahir du 24 ramadan 1333 (6 août 1915) sur l'exercice des actions en justice touchant le patrimoine immobilier de l'Etat, tel qu'il a été modifié ;
- la cession des logements et des terrains relevant du domaine privé de l'Etat ;
- la vente du matériel réformé, des épaves terrestres et maritimes ainsi que des fruits et produits provenant du domaine privé autre que forestier et du domaine public de l'Etat ;
- la préhension et la gestion des biens des contumaces, des biens mis sous séquestre, confisquées ou provenant des successions vacantes, des dons et legs conformément aux lois et règlements en vigueur ;
- le contrôle de certaines opérations immobilières conformément aux lois et règlements en vigueur ;
- l'élaboration des études et projets de textes législatifs et réglementaires intéressant le domaine privé de l'Etat ;
- assurer la gestion des ressources humaines qui lui sont rattachées et des ressources matérielles et des crédits qui lui sont affectés ou délégués, concevoir et gérer ses systèmes d'information, en harmonie avec la politique de gestion des ressources et de l'information développée par le ministère.

**Article 14 :** La direction des affaires administratives et générales est chargée de :

- coordonner et veiller à la mise en œuvre des schémas d'organisation des services du ministère aux niveaux central et déconcentré ;

- concevoir et participer à la mise en œuvre des actions de modernisation et de promotion des méthodes de management au sein du ministère ;
- promouvoir la culture de programmation et de planification et développer les techniques de sa mise en œuvre ;
- coordonner l'élaboration, le suivi de réalisation et l'évaluation du plan d'action stratégique du ministère
- élaborer, diffuser et veiller à la mise en œuvre des normes de gestion des ressources ;
- définir la politique de déconcentration de la gestion des ressources ;
- coordonner la mise en œuvre du plan d'action du ministère en matière de déconcentration administrative et veiller à son application ;
- procéder à l'évaluation des programmes et actions liés aux domaines de la gestion ;
- définir la politique de gestion des ressources humaines et veiller à sa mise en œuvre en collaboration avec les directions du ministère ;
- coordonner la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de déroulement de carrière et d'action sociale ;
- élaborer la politique du ministère en matière de formation, assurer la mise en œuvre des actions de formation transversale, accompagner les actions de formation spécifique des directions et en assurer l'évaluation ;
- préparer, exécuter et assurer le suivi du budget du ministère ;
- élaborer et mettre en œuvre une démarche de contractualisation de l'allocation des crédits et le système de contrôle de gestion y afférent ;
- tenir la comptabilité budgétaire, notamment celle afférente aux charges communes, aux comptes spéciaux du Trésor et à la dette publique ;
- définir la politique de la gestion des moyens logistiques et veiller à sa mise en œuvre du ministère en collaboration avec les directions du ministère ;
- assurer la gestion du patrimoine immobilier du ministère conformément aux règles régissant le domaine ;
- établir, exécuter et suivre le programme annuel des travaux et d'achats de biens et services ;
- définir, coordonner et assurer la mise en œuvre des systèmes d'information des domaines de gestion des ressources du ministère ;
- définir et adapter en permanence la politique informatique aux orientations et aux objectifs du ministère ;
- définir la stratégie du ministère en matière d'information et de communication ;
- coordonner et veiller à la mise en œuvre de la politique d'information et de communication du ministère ;
- promouvoir toute action visant l'amélioration de l'image et des relations du ministère avec les partenaires, les médias et les usagers ;
- développer les interfaces de communication avec les directions du ministère ;
- assurer l'élaboration des publications transversales internes et externes du ministère ;
- promouvoir l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour la promotion des systèmes d'information du ministère ;
- coordonner et normaliser la gestion des centres de documentation du ministère ;
- concevoir et mettre en œuvre une approche de gestion active et intégrée des archives du ministère ;
- émettre des avis sur les projets de textes législatifs et réglementaires dont elle est saisie.

**Article 15 :**La direction des études et des prévisions financières est chargée de :

- faire toute proposition et procéder à toute étude de nature à éclairer le ministre de l'économie et des finances en matière de politique financière, économique et sociale ;
- contribuer à l'élaboration du projet de loi des finances par la préparation du cadre macro-économique et assurer les prévisions financières et l'élaboration du rapport économique et financier du projet de loi de finances qui détermine les grandes lignes de

l'équilibre économique et financier du projet ;

- analyser les informations économiques, financières et sociales et suivre l'actualité économique nationale ;
- suivre l'évolution de l'environnement international, évaluer son impact sur l'économie nationale, étudier les conséquences des accords internationaux sur le Maroc et apprécier la compétitivité de l'économie nationale ;
- contribuer à l'évaluation des impacts, sur l'économie nationale, des politiques économiques, financières et sociales ainsi que des grands projets publics ;
- contribuer à l'élaboration, à l'analyse et à l'évaluation des politiques sectorielles ;
- mettre en place, développer les instruments de prévision et de modélisation du ministère de l'économie et des finances et créer les bases de données nécessaires dans le cadre des attributions du ministère ;
- contribuer au perfectionnement des méthodes de traitement de l'information du ministère de l'économie et des finances et au développement des informations nécessaires pour assurer ses missions ;
- participer à la préparation et au suivi de l'exécution du plan de développement économique et social, dans la limite des attributions du ministère des de l'économie et des finances ;
- élaborer et assurer le suivi du programme d'action stratégique du ministère lié aux réformes financières, économiques et sociales et contribuer à l'élaboration de ces réformes.

**Article 16 :** L'Agence judiciaire du Royaume est chargée de :

- représenter les intérêts de l'Etat en justice dans les matières étrangères à l'impôt et aux domaines de l'Etat, dans les conditions fixées par le dahir du 15 jourmada II 1372 (2 mars 1953) portant réorganisation de la fonction de l'agent judiciaire du Royaume ;
- transiger dans les conditions fixées par le même dahir ;
- récupérer les débours de l'Etat conformément à la législation en vigueur dont notamment l'article 28 de la loi n° 011-71 du 30 décembre 1971 instituant un régime de pensions civiles et l'article 32 de la loi n° 013-71 du 30 décembre 1971 instituant un régime de pensions militaires ;
- prendre en charge la défense des fonctionnaires de l'Etat dans les cas prévus à l'article 19 du statut général de la fonction publique à la demande de l'administration, et dans les cas où l'intérêt de l'administration l'exige.

**Article 17 :** Les attributions et l'organisation des services centraux sont fixées par arrêté du ministre de l'économie et des finances et visé par le ministre chargé de la modernisation des secteurs publics.

**Article 18 :** Les attributions et l'organisation interne des divisions et des services sont fixées par arrêté du ministre de l'économie et des finances.

**Article 19 :** Les services déconcentrés du ministère de l'économie et des finances, comprennent les services déconcentrés :

- \* de l'Administration des douanes et impôts indirects ;
- \* de la Trésorerie générale du Royaume ;
- \* de la direction générale des impôts ;
- \* de la direction des domaines de l'Etat.

Les attributions et l'organisation de ces services sont fixées par arrêté du ministre de l'économie et des finances visé par le ministre chargé de la modernisation des secteurs publics.

**Article 20 :** Le présent décret, qui sera publié au *Bulletin officiel*, abroge les dispositions du décret no 2-78-539 du 21 hija 1398 (22 novembre 1978) relatif aux attributions et à l'organisation du ministère des finances, tel que complété et modifié par le décret n° 2-03-04 du 1<sup>er</sup> rabii II 1424 (2 juin 2003).

**Article 21 :** Le ministre de l'économie et des finances et le ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de la modernisation des secteurs publics sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret.

*Fait à Rabat, le 23 chaoual 1429 (23 octobre 2008).*

**Abbas El Fassi.**

**Pour contreseing :**

*Le ministre de l'économie et des finances,*

**Salaheddine Mezouar.**

*Le ministre délégué auprès du Premier ministre,  
chargé de la modernisation des secteurs publics,*  
**Mohammed Abbou.**

*Missions et attribution des Directions  
Relevant du Ministère*

**Bulletin Officiel n° 5706 du Jeudi 5 Février 2009**

**Arrêté du ministre de l'économie et des finances n° 2232-08 du 7 kaada 1429 (6 novembre 2008) relatif à la création et aux attributions des divisions et services relevant des directions centrales du ministère de l'économie et des finances.**

**Le ministre de l'économie et des finances,**

Vu le décret n° 2-05-1369 du 29 chaoual 1426 (2 décembre 2005) fixant les règles d'organisation des départements ministériels et de la déconcentration administrative ;

Vu le décret n° 2-07-995 du 23 chaoual 1429 (23 octobre 2008) fixant les attributions et l'organisation du ministère de l'économie et des finances ;

Vu le décret n° 2-75-832 du 27 hija 1395 (30 décembre 1975) relatif aux fonctions supérieures propres aux départements ministériels, tel qu'il a été modifié et complété ;

Vu le décret n° 2-75-864 du 17 moharram 1396 (19 janvier 1976) relatif au régime d'indemnités attaché à l'exercice de fonctions supérieures dans les départements ministériels, tel qu'il a été modifié et complété,

**Arrête :**

**Article premier :** Les directions relevant de l'administration des douanes et impôts indirects comprennent des divisions et services ainsi qu'il suit :

La direction des études et de la coopération internationale comprend :

- La division des études ;
- La division de la coopération internationale ;
- La division des bases de taxation.
- La division des études est composée :

- \* du service des études législatives et réglementaires ;
- \* du service des études tarifaires ;
- \* du service des statistiques.

- La division de la coopération internationale est composée :

- \* du service des relations avec les organisations internationales ;
- \* du service des relations avec l'Europe et l'Amérique ;
- \* du service des relations avec l'Afrique, l'Asie et l'Océanie.

- La division des bases de taxation est composée :

- \* du service de la nomenclature ;
- \* du service des règles d'origine.

La direction de la facilitation et de l'informatique comprend :

- La division de la facilitation des procédures et des investissements ;
- La division de l'informatique.
- La division de la facilitation des procédures et des investissements est composée :
- \* du service des régimes particuliers et protection du consommateur ;
- \* du service des procédures et des méthodes ;
- \* du service des régimes économiques en douane ;
- \* du service des investissements.

- La division de l'informatique est composée :

- \* du service du développement
- \* du service de l'exploitation
- \* du service des réseaux et de la bureautique
- \* du service de l'appui aux utilisateurs

La direction de la prévention et du contentieux comprend :

- La division de la prévention ;
- La division du contentieux.
- La division de la prévention est composée :
- \* du service du renseignement et de l'analyse du risque ;
- \* du service du contrôle des opérations commerciales ;
- \* du service de la lutte contre la fraude et la contrebande ;
- \* du service de l'harmonisation des méthodes d'intervention ;
- \* du service du contrôle de la valeur.

- La division du contentieux est composée :
- \* du service du règlement transactionnel ;
- \* du service des études et de suivi des règlements judiciaires ;
- \* du service de l'exécution judiciaire et du contentieux de recouvrement.

La direction des ressources et de la programmation comprend :

- La division des ressources humaines ;
  - La division du budget et des équipements ;
  - La division de la communication et de la programmation.
- La division des ressources humaines est composée :
  - \* du service de l'organisation et de la gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
  - \* du service de la gestion administrative du personnel ;
  - \* du service de la formation ;
  - \* du centre de formation douanière ;
  - \* du service de l'action sociale.
- La division du budget et des équipements est composée :
  - \* du service du budget ;
  - \* du service de la centralisation comptable et du suivi du recouvrement ;
  - \* du service des équipements et des fournitures ;
  - \* du service de la gestion du patrimoine ;
  - \* du service de reprographie et de diffusion.
- La division de la communication et de la programmation est composée :
  - \* du service de la programmation et de l'évaluation ;
  - \* du service de la communication ;
  - \* du service de la gestion de l'information.

L'administration des douanes et impôts indirects comprend également la division de l'audit et de l'inspection qui est rattachée directement au directeur général de l'administration des douanes et impôts indirects.

**Article 2 :** Les directions relevant de la trésorerie générale du royaume comprennent des divisions et des services ainsi qu'il suit :

La direction de la comptabilité publique et de la centralisation comprend :

- La division des études juridiques et de la réglementation générale ;
  - La division de la normalisation ;
  - La division de l'arbitrage ;
  - La division d'expertise en matière des marchés publics.
- La division des études juridiques et de la réglementation générale est composée :
  - \* du service des études juridiques ;
  - \* du service de la veille réglementaire ;
  - \* du service du contentieux ;
  - \* du service de la documentation.
- La division de la normalisation est composée :
  - \* du service de l'organisation et de la normalisation comptable ;
  - \* du service de l'organisation et de l'harmonisation des procédures Métiers ;
  - \* du service de l'examen et du suivi de la responsabilité des comptables.
- La division de l'arbitrage est composée :
  - \* du service de l'arbitrage en matière de dépenses biens et services de l'Etat ;
  - \* du service de l'arbitrage en matière de dépenses du personnel ;
  - \* du service de l'arbitrage en matière des finances locales.

La direction du pilotage des métiers et de l'animation du réseau comprend :

- La division des opérations bancaires ;
  - La division de la coordination ;
  - La division des finances locales et du recouvrement ;
  - La division des dépenses de l'Etat.
- La division des opérations bancaires est composée :
  - \* du service de gestion des procédures et des flux bancaires ;
  - \* du service de la gestion des dépôts au Trésor ;
  - \* du service du marketing et du développement.
- La division de la coordination est composée :
  - \* du service de la coordination avec le réseau à compétence locale ;
  - \* du service de la coordination avec le réseau à compétence nationale ;

- \* du service de la contractualisation et du suivi des plans d'action du réseau ;
- \* du service de la qualité et de la mise à niveau du réseau.

- La division des finances locales et du recouvrement est composée :

- \* du service du pilotage et de la gestion des finances locales ;
- \* du service du développement du conseil aux collectivités locales ;
- \* du service du pilotage du recouvrement ;
- \* du service de l'assistance technique et juridique.

- La division des dépenses de l'Etat est composée :

- \* du service du pilotage de la dépense biens et services ;
- \* du service de l'assistance technique et juridique ;
- \* du service du développement du conseil aux ordonnateurs ;
- \* du service du pilotage de la dépense du personnel.

La direction de l'appui et de la gestion des ressources comprend :

- La division de la gestion des ressources humaines ;
- La division du budget et des moyens généraux ;
- La division du développement informatique ;
- La division de la production informatique ;
- La division de l'assistance à maîtrise d'ouvrage SI.

- La division de la gestion des ressources humaines est composée :

- \* du service de la gestion de la mobilité et des carrières ;
- \* du service du référentiel GPEEC et de la base de données RH ;
- \* du service de la formation et du développement des compétences.

- La division du budget et des moyens généraux est composée :

- \* du service de gestion du patrimoine ;
- \* du service du budget et de la comptabilité ;
- \* du service des achats et des marchés ;
- \* du service du support au réseau.

- La division du développement informatique est composée :

- \* du service des études, des conceptions et des architectures ;
- \* du service du développement et d'intégration dépenses et comptabilités ;
- \* du service du développement et d'intégration dépenses personnel ;

\* du service du développement et d'intégration recouvrement et finances locales ;

\* du service de la dématérialisation et de l'EDI.

- La division de la production informatique est composée :

- \* du service du support technique et du centre d'appel ;
- \* du service de la messagerie, de l'administration des réseaux et de la téléphonie ;
- \* du service de l'administration du portail, des télé-services et de l'EDI ;
- \* du service de l'administration et de l'exploitation des systèmes ;
- \* du service de la production de la paie.

- La division de l'assistance à maîtrise d'ouvrage SI est composée :

- \* du service de la planification et du suivi des projets ;
- \* du service des normes et des méthodologies ;
- \* du service de l'assistance à maîtrise d'ouvrages " métiers î.

La direction du contrôle et de l'exécution des dépenses de l'Etat comprend :

- Le service de la communication et de la coopération internationale ;
- La division de la programmation et du contrôle de gestion ;
- La division du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- La division de l'accompagnement des projets de réforme.

- La division de la programmation et du contrôle de gestion est composée :

- \* du service de la planification et du suivi des projets ;
- \* du service du contrôle de gestion ;
- \* du service de la mise en place de la démarche qualité.

- La division du contrôle interne et de la gestion des risques est composée :

- \* du service de la gestion du système du contrôle interne ;

- \* du service de la gestion de la fonction de sécurité ;
- \* du service de l'audit interne.

- La division de l'accompagnement des projets de réforme est composée :

- \* du service de l'assistance à la gestion des projets de transformation ;
- \* du service du développement du partenariat institutionnel ;
- \* du service de l'audit de la capacité de gestion des sous-ordonnateurs.

La trésorerie principale comprend :

- Le service du contrôle des données et des traitements ;
- La division de la centralisation financière et comptable ;
- La division des opérations comptables ;
- La division de la comptabilité et du traitement de la paie ;
- La division du développement des prestations ;

- La division de la centralisation financière et comptable est composée :

- \* du service de la centralisation comptable ;
- \* du service du suivi de la reddition des comptes ;
- \* du service des comptes généraux de l'Etat et des lois de règlements.

- La division des opérations comptables est composée :

- \* du service des tableaux de bord et rapports de gestion ;
- \* du service de la gestion de la dette ;
- \* du service de la gestion la trésorerie et du portefeuille.

- La division de la comptabilité et du traitement de la paie est composée :

- \* du service de la tenue de la comptabilité ;
- \* du service de la gestion des oppositions et du recouvrement ;
- \* du service du règlement et de la gestion des crédits budgétaires ;
- \* du service de la planification des traitements.

- La division du développement des prestations est composée :

- \* du service du développement et de la promotion des prestations ;
- \* du service de la paie à façon des collectivités locales et des organismes externes ;
- \* du service de traitement des retenues et des précomptes ;
- \* du service du paramétrage.

La paie principale des rémunérations comprend :

- La division de la gestion des données et des comptes de service ;
- La division des études et du suivi de la mise en oeuvre des réformes.
- La division de la gestion des données et des comptes de service est composée :

- \* du service de l'assainissement de la base des données ;
- \* du service de la sécurité des données ;
- \* du service de la gestion des archives et des comptes de service.

- La division des études et du suivi de la mise en oeuvre des réformes est composée :

- \* du service des études d'impact et de l'évolution de la masse salariale ;
- \* du service du suivi de la mise en oeuvre des réformes ;
- \* du service des statistiques et des tableaux de bord

La trésorerie générale du royaume comprend également la division de l'inspection rattachée directement au trésorier général du Royaume qui est composée :

- \* du service des brigades de vérification ;
- \* du service des brigades d'évaluation.

**Article 3** : Les directions relevant de la direction générale des impôts comprennent des divisions et des services ainsi qu'il suit :

La direction de la législation, des études et de la coopération internationale, comprend :

- La division de la législation ;
- La division des études et de la communication ;
- La division de la coopération internationale.
- La division de la législation est composée :

- \* du service de la fiscalité des personnes morales ;
- \* du service de la fiscalité des personnes physiques ;
- \* du service de la taxe sur la valeur ajoutée ;
- \* du service des droits d'enregistrement et du timbre.

- La division des études et de la communication est composée :

- \* du service de la modernisation ;

- \* du service recherche et développement ;
- \* du service de la communication ;
- \* du service de la documentation.

- La division de la coopération internationale est composée :

- \* du service des conventions fiscales internationales ;
- \* du service de la coopération multilatérale ;
- \* du service de la coopération bilatérale.

La direction de l'assiette, du recouvrement et des affaires juridiques comprend :

- La division de l'assiette de la fiscalité des personnes morales ;
- La division de l'assiette de la fiscalité des personnes physiques ;
- La division du suivi du recouvrement et des prévisions fiscales ;
- La division des affaires juridiques.

- La division de l'assiette de la fiscalité des personnes morales est composée :

- \* du service de l'assiette de la fiscalité des grandes entreprises ;
- \* du service de l'assiette de la fiscalité des autres personnes morales ;
- \* du service de l'assiette de la fiscalité des établissements stables.

- La division de l'assiette de la fiscalité des personnes physiques est composée :

- \* du service de l'assiette de la fiscalité des professionnels ;
- \* du service de l'assiette de la fiscalité des particuliers ;
- \* du service de l'assiette de la fiscalité des personnes physiques non-résidentes.

- La division du suivi du recouvrement et des prévisions fiscales est composée :

- \* du service du suivi du recouvrement des impôts et taxes des grandes entreprises ;
- \* du service du suivi du recouvrement des impôts et taxes des autres personnes morales ;
- \* du service du suivi du recouvrement des impôts et taxes des personnes physiques ;
- \* du service des statistiques et des prévisions fiscales.

- La division des affaires juridiques est composée :

- \* du service des affaires juridiques des personnes morales ;
- \* du service des affaires juridiques des personnes physiques ;
- \* du service des affaires judiciaires

La direction du contrôle fiscal comprend :

- La division de la programmation, des recoupements et des monographies ;
- La division du suivi des vérifications et des recours ;
- La division des vérifications nationales.

- La division de la programmation, des recoupements et des monographies est composée :

- \* du service de la programmation ;
- \* du service des recoupements et des enquêtes fiscales ;
- \* du service des monographies.

- La division du suivi des vérifications et des recours est composée :

- \* du service du suivi des vérifications régionales des grandes entreprises ;
- \* du service du suivi des vérifications régionales des autres personnes morales ;
- \* du service du suivi des vérifications régionales des personnes physiques ;
- \* du service du suivi des recours devant les commissions.

- La division des vérifications nationales est composée :

- \* du service des vérifications des grandes entreprises ;
- \* du service des vérifications des autres personnes morales ;
- \* du service des vérifications des personnes physiques

La direction des ressources et du système d'information comprend :

- La division du développement ;
- La division de l'exploitation ;
- La division des ressources humaines ;
- La division du budget et des équipements.
- La division du développement est composée :
- \* du service de développement des applications ;
- \* du service de développement des télé-services ;
- \* du service de la maintenance des applications.

- La division de l'exploitation est composée :

- \* du service des réseaux ;
- \* du service des systèmes et de la bureautique ;
- \* du service de l'exploitation des applications.

- La division des ressources humaines est composée :
- \* du service de la gestion des carrières ;
- \* du service de la gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- \* du service de la formation ;
- \* du service de l'action sociale.

- La division du budget et des équipements est composée :
- \* du service du budget ;
- \* du service des équipements et des fournitures ;
- \* du service du patrimoine immobilier.

La direction générale des impôts comprend en outre la division de l'audit et de l'inspection qui est rattachée directement au directeur général des impôts.

#### **Article 4 :**La direction du budget comprend :

- La division du secteur agricole et de la compensation ;
- La division des secteurs productifs et économiques ;
- La division des secteurs sociaux ;
- La division des secteurs administratifs ;
- La division des secteurs de l'infrastructure ;
- La division de la synthèse et de la coordination ;
- La division de la réforme budgétaire, du suivi de l'exécution du budget et de la loi de règlement ;
- La division du personnel de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics ;
- La division des pensions ;
- La division des finances locales ;
- La division de la normalisation des dépenses publiques ;
- La division du système d'information ;
- La division du financement multilatéral et des fonds arabes ;
- La division du financement bilatéral et de l'Union Européenne.

- La division du secteur agricole et de la compensation est composée :
- \* du service du développement agricole ;
- \* du service des périmètres irrigués ;
- \* du service de la compensation et de la tarification.

- La division des secteurs productifs et économiques est composée :
- \* du service des départements de l'économie, des finances, de la privatisation, du plan et des affaires générales ;
- \* du service des départements du tourisme, du commerce, de l'industrie et de l'artisanat
- \* du service de l'énergie, des mines et de la pêche

- La division des secteurs sociaux est composée :
- \* du service de l'enseignement fondamental et secondaire et de la jeunesse ;
- \* du service de l'enseignement supérieur universitaire, de la recherche scientifique et des affaires culturelles ;
- \* du service de l'emploi, de la formation professionnelle et du sport ;
- \* du service de la santé.

- La division des secteurs administratifs est composée :
- \* du service des départements de souveraineté ;
- \* du service des départements administratifs et de sécurité ;
- \* du service de l'administration de la défense nationale.

- La division des secteurs de l'infrastructure est composée :
- \* du service de l'équipement, du transport et des télécommunications ;
- \* du service de l'habitat et de l'urbanisme ;
- \* du service de l'eau.

- La division de la synthèse et de la coordination est composée :
- \* du service de la préparation de la loi de finances ;
- \* du service des charges communes et des comptes spéciaux du trésor ;
- \* du service de la gestion et de la logistique.

- La division de la réforme budgétaire, du suivi de l'exécution du budget et de la loi de règlement est composée :
- \* du service du suivi de l'exécution du budget ;
- \* du service de la loi de règlement ;
- \* du service de la réforme budgétaire.

- La division du personnel de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics est composée :
- \* du service du personnel de l'Etat et de collectivités locales ;
- \* du service du personnel des établissements publics ;
- \* du service des établissements de formation et de la coopération culturelle et technique ;
- \* du service des études générales des statuts, de la rémunération et des statistiques.

- La division des pensions est composée :
    - \* du service de la réglementation ;
    - \* du service de suivi et de contrôle ;
    - \* du service des pensions exceptionnelles.
  - La division des finances locales est composée :
    - \* du service des budgets des collectivités locales et des CAS - zone I- ;
    - \* du service des budgets des collectivités locales et des CAS - zone II ;
    - \* du service des ressources des collectivités locales.
  - La division de la normalisation des dépenses publiques est composée :
    - \* du service de la normalisation budgétaire ;
    - \* du service des évaluations de projets publics.
  - La division du système d'information est composée :
    - \* du service de la communication et du décisionnel ;
    - \* du service de l'architecture du système d'information ;
    - \* du service de développement des systèmes métiers ;
    - \* du service de l'exploitation et du support.
  - La division du financement multilatéral et des fonds arabes est composée :
    - \* du service de la banque mondiale ;
    - \* du service de la banque africaine de développement ;
    - \* du service des fonds arabes.
  - La division du financement bilatéral et de l'Union Européenne est composée :
    - \* du service de l'Union Européenne ;
    - \* du service du financement bilatéral.
- La direction du budget comprend en outre :
- \* le service des affaires générales ;
  - \* le service du suivi et de la synthèse.

**Article 5 :** La direction du trésor et des finances extérieures comprend :

- La division des opérations du Trésor ;
  - La division du crédit ;
  - La division du marché des capitaux ;
  - La division des établissements de crédit ;
  - La division des études monétaires et de la réglementation bancaire ;
  - La division de la balance des paiements ;
  - La division des financements et relations bilatéraux ;
  - La division des financements et relations multilatéraux ;
  - La division des relations avec l'Union Européenne ;
  - La division des relations avec le Maghreb et le monde arabe et islamique ;
  - La division de la dette intérieure ;
  - La division de la gestion de la dette extérieure ;
  - La division du marché financier international et de la restructuration de la dette.
- La division des opérations du Trésor est composée :
    - \* du service de la trésorerie publique ;
    - \* du service des prêts et des études budgétaires.
  - La division du crédit est composée :
    - \* du service du crédit agricole et des coopératives ;
    - \* du service du crédit immobilier et industriel ;
    - \* du service des crédits de restructuration ;
    - \* du service des incitations financières.
  - La division du marché des capitaux est composée :
    - \* du service de l'épargne institutionnelle ;
    - \* du service du marché boursier ;
    - \* du service du développement des instruments financiers.
  - La division des établissements de crédit est composée :
    - \* du service des banques ;
    - \* du service des sociétés de financement ;
    - \* du service des banques offshore.
  - La division des études monétaires et de la réglementation bancaire est composée :
    - \* du service des études monétaires ;
    - \* du service de la réglementation bancaire ;

\* du service de la conjoncture monétaire et financière.

- La division de la balance des paiements est composée :

- \* du service des études et de la balance des paiements ;
- \* du service de la réglementation des opérations commerciales et financières ;
- \* du service des relations avec les institutions internationales.

- La division des financements et relations bilatéraux est composée :

- \* du service Europe du Nord et de l'Est ;
- \* du service Amériques ;
- \* du service Afrique / Asie.

- La division des financements et relations multilatéraux est composée :

- \* du service des relations avec les organismes financiers internationaux ;
- \* du service des relations avec les organismes régionaux.

- La division des relations avec l'union européenne est composée :

- \* du service des relations avec l'union européenne ;
- \* du service des relations avec les pays de l'Union Européenne.

- La division des relations avec le Maghreb et le monde arabe et islamique est composée :

- \* du service des relations avec le Maghreb ;
- \* du service des relations avec les pays arabes et islamiques ;
- \* du service des relations avec les organismes arabes et islamiques.

- La division de la dette intérieure est composée :

- \* du service des opérations de marché ;
- \* du service du back-office ;
- \* du service des prévisions de trésorerie et de l'analyse des risques.

- La division de la gestion de la dette extérieure est composée :

- \* du service de la dette bilatérale Europe ;
- \* du service de la dette bilatérale Asie et Amérique ;
- \* du service de la dette multilatérale ;
- \* du service de la dette garantie.

- La division du marché financier international et de la restructuration de la dette est composée :

- \* du service de la restructuration de la dette ;
- \* du service du marché financier international.

La direction du trésor et des finances extérieures comprend en outre :

- \* le service des affaires générales ;
- \* le service de l'informatique ;
- \* le service de la communication et de la documentation.

**Article 6** : La direction des entreprises publiques et de la privatisation comprend :

- La division de l'eau, de l'énergie et des mines ;
- La division des infrastructures ;
- La division de l'agriculture, de l'agro - industrie et de l'industrie ;
- La division de l'habitat, de l'urbanisme, du commerce et du tourisme ;
- La division des secteurs sociaux et éducatifs ;
- La division des systèmes d'information ;
- La division des audits et évaluations ;
- La division de la normalisation et des institutions comptables ;
- La division des études ;
- La division des programmations et restructurations ;
- La division de la privatisation ;
- La division de l'audit interne.

- La division de l'eau, de l'énergie et des mines est composée :

- \* du service de la recherche ;
- \* du service de la production ;
- \* du service de la distribution.

- La division des infrastructures est composée :

- \* du service du transport routier ;
- \* du service du transport aérien et maritime ;
- \* du service du transport ferroviaire, des postes et télécommunications.

- La division de l'agriculture, de l'agro-industrie et de l'industrie est composée :

- \* du service de l'agriculture ;

- \* du service de la mise en valeur agricole ;
  - \* du service de l'industrie et de l'agro-industrie.
- La division de l'habitat, de l'urbanisme, du commerce et du tourisme est composée :
- \* du service de l'habitat ;
  - \* du service de l'aménagement et de l'urbanisme ;
  - \* du service du commerce et du tourisme.
- La division des secteurs sociaux et éducatifs est composée :
- \* du service des organismes sociaux ;
  - \* du service des organismes d'éducation et de santé ;
  - \* du service des organismes de formation et d'information.
- La division des systèmes d'information est composée :
- \* du service de l'informatique ;
  - \* du service de financements des établissements et entreprises publics ;
  - \* du service de la banque de données.
- La division des audits et évaluations est composée :
- \* du service des audits externes
  - \* du service de l'évaluation et des audits
- La division de la normalisation et des institutions comptables est composée :
- \* du service de la normalisation comptable ;
  - \* du service des institutions comptables.
- La division des études est composée :
- \* du service des statuts du personnel des établissements et entreprises publics ;
  - \* du service des procédures
  - \* du service des études juridiques.
- La division des programmations et restructurations est composée :
- \* du service de la contractualisation ;
  - \* du service des restructurations ;
  - \* du service des analyses et synthèses.
- La division de la privatisation est composée :
- \* du service des opérations de transfert
  - \* du service de suivi post-transferts
  - \* du service des concessions
  - \* du service de la communication
- La division de l'audit interne.
- La direction des entreprises publiques et de la privatisation comprend en outre :
- le service des affaires générales.

**Article 7 :** La direction des assurances et de la prévoyance sociale comprend :

- La division des assurances de personnes
  - La division des assurances dommages
  - La division de la réassurance
  - La division de l'organisation du marché et des opérations financières ;
  - La division du contrôle des entreprises d'assurances ;
  - La division du contrôle des intermédiaires d'assurances ;
  - La division des régimes de retraites.
- La division des assurances de personnes est composée :
- \* du service de l'assurance vie ;
  - \* du service des mutuelles de prévoyance sociale.
- La division des assurances dommages est composée :
- \* du service des assurances responsabilité civile et transports ;
  - \* du service des risques divers.
- La division de l'organisation du marché et des opérations financières est composée :
- \* du service des opérations financières ;
  - \* du service de l'organisation du marché et des relations internationales ;
  - \* du service des statistiques.
- La division du contrôle des entreprises d'assurances est composée :
- \* du service des mutuelles d'assurances et des sociétés couvrant des risques spéciaux ;
  - \* du service des sociétés toutes branches ;

\* du service de restructurations et des liquidations.

- La division du contrôle des intermédiaires d'assurance est composée :

- \* du service des agents d'assurance ;
- \* du service des courtiers d'assurance ;
- \* du service de la bancassurance.

- La division des régimes de retraites est composée :

- \* du service des régimes de base ;
- \* du service des régimes particuliers et complémentaires.

- La division de la réassurance est composée :

- \* du service des opérations de réassurance ;
- \* du service des comptes de réassurance.

La direction des assurances et de la prévoyance sociale comprend, en outre :

- \* le service des affaires générales ;
- \* le service de l'informatique ;
- \* le service de l'inspection.

**Article 8 :** La direction des domaines de l'Etat comprend :

- La division de la gestion et du recensement du patrimoine ;
- La division de l'expertise foncière et de la topographie ;
- La division juridique ;
- La division des acquisitions ;
- La division des cessions ;
- La division de la programmation et des ressources ;
- La division des systèmes d'information ;
- La division de l'audit et de l'inspection.
- La division de la gestion et du recensement du patrimoine est composée :

- \* du service de la gestion ;
- \* du service des terres agricoles ;
- \* du service du recensement du patrimoine.

- La division de l'expertise foncière et de la topographie est composée :

- \* du service topographique
- \* du service de l'expertise foncière ;
- \* du service de la documentation et des archives.

- La division juridique est composée :

- \* du service des études juridiques et de l'apurement ;
- \* du service du contentieux judiciaire et administratif ;
- \* du service du contentieux de l'immatriculation.

- La division des acquisitions est composée :

- \* du service des acquisitions amiables ;
- \* du service des expropriations.

- La division des cessions est composée :

- \* du service des cessions aux opérateurs privés ;
- \* du service des cessions aux organismes publics ;
- \* du service des cessions des logements.

- La division de la programmation et des ressources est composée :

- \* du service de la programmation et de l'évaluation ;
- \* du service de la gestion des ressources humaines et de la formation ;
- \* du service des ressources matérielles et de la comptabilité.

- La division des systèmes d'information est composée :

- \* du service de développement informatique ;
- \* du service de l'exploitation des sites des services centraux ;
- \* du service de l'exploitation des sites des services extérieurs.

La direction des domaines de l'Etat comprend, en outre la division de l'audit et de l'inspection.

**Article 9 :** La direction des affaires administratives et générales comprend :

- La division de l'organisation et du contrôle de gestion ;
- La division des ressources humaines ;
- La division de la formation et de la coopération ;
- La division du budget et de la comptabilité ;
- La division du patrimoine et de la logistique ;
- La division du système d'information ;

- La division de la communication et de l'information.
- La division de l'organisation et du contrôle de gestion est composée :
  - \* du service de l'audit interne ;
  - \* du service du contrôle de gestion ;
  - \* du service de l'organisation, de la coordination et du partenariat.
- La division des ressources humaines est composée :
  - \* du service de la gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
  - \* du service de la gestion des carrières ;
  - \* du service de la centralisation et des affaires générales ;
  - \* du service de l'action sociale ;
  - \* du service des concours et examens professionnels.
- La division de la formation et de la coopération est composée :
  - \* du service de la qualification des compétences ;
  - \* du service de l'ingénierie de la formation et de la coopération ;
  - \* du service de la formation à distance.
- La division du budget et de la comptabilité est composée :
  - \* du service de la programmation budgétaire ;
  - \* du service du budget général ;
  - \* du service de la centralisation comptable ;
  - \* du service des comptes spéciaux du Trésor et des charges communes.
- La division du patrimoine et de la logistique est composée :
  - \* du service des achats ;
  - \* du service des moyens logistiques ;
  - \* du service du patrimoine immobilier ;
  - \* du service du transport et des prestations supports.
- La division du système d'information est composée :
  - \* service de la qualité et des prestations partagées ;
  - \* du service des études et du développement ;
  - \* du service de l'exploitation ;
  - \* du service de l'administration des réseaux ;
  - \* du service des équipements informatiques et de la maintenance.
- La division de la communication et de l'information est composée :
  - \* du service de l'événementiel et de la presse ;
  - \* du service des publications ;
  - \* du service de la gestion de l'information et de l'accueil ;
  - \* du service du contenu des portails internet.

**Article 10** : La direction des études et des prévisions financières comprend :

- La division des synthèses macro-économiques ;
- La division des études et de l'évaluation des impacts économiques ;
- La division de l'information ;
- La division de l'environnement national et international ;
- La division de l'évaluation des politiques sectorielles ;
- La division des modèles de prévision ;
- La division des synthèses macro-économiques est composée :
  - \* du service des prévisions financières ;
  - \* du service du rapport économique et financier ;
  - \* du service de la programmation et du plan.
- La division des études et de l'évaluation des impacts économiques est composée :
  - \* du service de l'impact des politiques financières ;
  - \* du service de l'impact des politiques économiques ;
  - \* du service de l'impact des politiques sociales.
- La division de l'information est composée :
  - \* du service de la banque de données et de la collecte de l'information ;
  - \* du service de l'analyse des données ;
  - \* du service de la documentation.
- La division de l'environnement national et international est composée :
  - \* du service de l'actualité économique nationale ;
  - \* du service de la conjoncture internationale ;
  - \* du service de la compétitivité économique.

- La division de l'évaluation des politiques sectorielles est composée :

- \* du service de l'agriculture et de la pêche ;
- \* du service des infrastructures et des activités secondaires ;
- \* du service des activités du secteur tertiaire.

- La division des modèles de prévision est composée :

- \* du service des modèles économiques ;
- \* du service des modèles multisectoriels.

La direction des études et des prévisions financières comprend en outre :

- \* le service des affaires générales ;
- \* le service de l'informatique.

**Article 11** : L'Agence judiciaire du royaume comprend :

- La division du contentieux administratif ;
- La division du contentieux judiciaire ;
- La division des études et des procédures amiables.
- La division du contentieux administratif est composée :

- \* du service des recours en annulation devant les tribunaux administratifs ;
- \* du service des recours en annulation devant la cour suprême ;
- \* du service des recours de pleine juridiction.

- La division du contentieux judiciaire est composée :

- \* du service des affaires civiles du nord ;
- \* du service des affaires civiles du sud ;
- \* du service des affaires civiles du centre ;
- \* du service des affaires pénales ;
- \* du service des affaires commerciales.

- La division des études et des procédures amiables est composée :

- \* du service des études juridiques ;
- \* du service des études et des procédures amiables ;
- \* du service du comité de contentieux.

L'Agence judiciaire du royaume comprend en outre :

- \* le service des affaires générales ;
- \* le service de l'informatique.

**Article 12** : Le ministère de l'économie et des finances comprend aussi une division des affaires juridiques rattachée au secrétariat général du ministère. Cette division est composée :

- \* du service de la législation nationale ;
- \* du service des conventions et des accords internationaux ;
- \* du service des requêtes et réclamations ;
- \* du service de la documentation juridique.

**Article 13** : Le présent arrêté entrera en vigueur à compter de la date de sa publication au *Bulletin officiel*.

**Rabat, le 7 kaada 1429 (6 novembre 2008).**

**Salaheddine Mezouar.**

# **LES FINANCES PUBLIQUES AU MAROC**

## **- Approches d'analyses des finances publiques**

Le rôle de l'expert financier consiste à observer objectivement l'évolution des faits et à en donner une explication cohérente tenant compte des transformations du domaine qu'elle observe. L'objet de la science doit s'adapter à l'évolution des faits et adopter ou inventer des orientations nouvelles qui en rendent compte. Nous distinguons plusieurs approches d'analyses des finances publiques :

- conception juridico-technique ;
- conception économique ;
- conception psychosociologique ;
- conception managériale.

## **- La conception juridique ou juriste des finances publiques**

C'est la conception qui a prévalu durant le XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle. Elle s'est réduite à une conception purement technique qui consiste à étudier les règles juridiques, administratives ou constitutionnelles régissant les finances publiques, par exemple :

- règles d'établissement du budget ;
- procédures d'exécution des dépenses et des recettes publiques ;
- les règles de répartition des charges fiscales ;
- les règles de fonctionnement des institutions de contrôle.

On a beaucoup critiqué cette approche qui réduit la réalité financière à une dimension purement technico-juridique. Ainsi « jusqu'à la première guerre mondiale, les finances publiques, comme l'a constaté, à juste titre, R Lalumière n'ont posé ni problèmes politiques, ni problèmes économiques. Les affinités entre les institutions financières et le régime politique du parlementarisme étaient évidentes et ne prêtaient pas à discussion ».

La conception juridique permet l'étude des éléments suivants :

## **- La déclaration des droits de l'Homme (Constitution de 1996)**

### **- La constitution**

#### **- Les lois**

- La loi organique des finances n° 7-98 du 26 novembre 1998 relative à la loi des finances.
- La loi relative aux juridictions financières.
- La loi n° 15-97 portant code de recouvrement des créances publiques du 3 mai 2000.
- Les lois des finances comportant des dispositions permanentes.

### **- Le règlement**

- Le décret royal du 21/04/1967 sur la comptabilité publique.
- Le décret du 31/07/1968 fixant les modalités d'application du décret royal du 21/04/1967.

- Arrêtés, instructions, circulaires, décisions, notes...

### **- La jurisprudence financière et constitutionnelle**

- Les arrêts de la Cour suprême.
- Les arrêts de la Cour des comptes.
- Les décisions du conseil constitutionnel.

### **- La conception économique des finances publiques**

Les finances publiques se sont préoccupées de tous les aspects de la gestion des organisations publiques afin d'apprécier la réalisation des objectifs assignés, les moyens utilisés, les coûts des biens et services produits, les prix pratiqués et les résultats financiers. Par conséquent il s'est constitué une discipline nouvelle, l'économie financière qui étudie l'activité économique issue des rapports de contrainte. Selon A. Barrière « l'objet propre d'études de cette discipline résulte du développement rapide d'une économie publique ».

Bref, la conception économique porte sur l'appréciation de la conjoncture et de l'environnement sur les finances publiques, ainsi que l'évaluation des politiques budgétaires et publiques en termes de coûts et d'avantages, d'où trois fonctions :

#### **- Les fonctions de régulation de la vie économique**

Par le biais des finances publiques, l'Etat peut limiter les troubles conjoncturelles (inflation, récession...) par plusieurs moyens. Exemple :

- limiter la pression fiscale afin d'accroître la production et la consommation ;
- faire jouer les lois du marché ;
- diminuer la part des dépenses publiques dans l'économie nationale.

#### **- Une mission d'allocation des ressources** Cette mission se concrétise par :

- La rationalisation de la gestion des finances publiques (pacte de la bonne gouvernance présentée par le gouvernement de l'alternance).
- La dynamisation du système productif national (consolider la culture de partenariat, accord de coopération technique ou financière, relance de l'investissement, améliorer la performance des entreprises, modernisation de l'arsenal juridique régissant l'activité économique, etc.).
- La reconversion des dettes en investissement direct.

#### ***Privatisation, transparente dans le processus de transfert des entreprises publiques au secteur privé***

- L'instauration de nouvelles méthodes de management et d'audit dans le processus de la prise de décision

- **Une mission de redistribution** Elle se manifeste par : le prélèvement des ressources (impôt sur le capital) en affectant des dépenses à des activités stratégiques par exemple : l'industrie, la recherche scientifique, les couches sociales les plus défavorisées. Cette démarche permet de redistribuer une partie des revenus à des secteurs stratégiques.

La stratégie de lutte contre la pauvreté consiste à développer des opportunités matérielles et des mesures publiques permettant de répondre aux besoins des pauvres et d'assumer de leur sécurité matérielle permettant d'atténuer la vulnérabilité de cette couche sociale aux chocs économiques, aux catastrophes naturelles, à la mauvaise santé, à l'invalidité et à la violence en vue d'encourager l'investissement dans le capital humain et de prévenir et d'approprier les risques.

### **conception managériale**

Elle permet d'étudier : Les conditions de prise de décisions financières. — Les procédures d'organisation financière. Les structures juridiques institutionnelles, financières et environnementales. Le système de management, d'évaluation, de contrôle et d'audit dans le cadre de la mondialisation. Dans ce contexte les finances publiques ne sont plus des problèmes nationaux. En effet, plusieurs facteurs militent en faveur de développement d'une nouvelle approche managériale, en la matière. On peut citer à cet égard : — la mondialisation des projets de développement ; la crise de la dette (23 milliards \$ pour le Maroc en 2000) ; la libéralisation économique (la privatisation et concession des services publics) ; — l'internationalisation des problèmes d'audit et d'évaluation. Cette conception nécessite d'abord l'adaptation de l'Etat à de nouvelles missions, ensuite, le renforcement des capacités stratégiques publiques.

### **Adapter le rôle de l'Etat aux nouvelles missions de développement**

L'Etat de droit peut favoriser l'essor du marché en donnant une définition claire des droits de propriétés et en garantissant un cadre réglementaire d'exploitation et d'arbitrage. Selon une enquête réalisée par la Banque mondiale en 1997 auprès de 3 600 entreprises dans 69 pays. Les entrepreneurs de 27 pays estimaient qu'un triple fléau : corruption, criminalité et imprévisibilité des décisions judiciaires font monter le coût des transactions et découragent par conséquent les investisseurs.

#### **- Accroître les capacités stratégiques publiques Selon la Banque mondiale trois**

instruments essentiels peuvent être envisagés :

Renforcer les contre pouvoirs institutionnels (autorité du pouvoir judiciaire, répartition des pouvoirs, contrôle interne).

#### **- Renforcer le pouvoir de décision par : • L'élargissement de la participation des citoyens**

-La délégation du pouvoir.-Information et coordination

-L'amélioration des systèmes d'évaluation et de suivies.-Le Partenariat et le conseil.-

L'instauration des structures d'audit.

- Améliorer la mise en oeuvre des stratégies :-Définir plus clairement les objectifs.

# Fonctions et missions des ordonnateurs

## **- Définition des ordonnateurs**

Le décret royal du 21/04/1967 portant règlement de la comptabilité publique détermine la qualité de l'ordonnateur en précisant dans son article 3 « est ordonnateur public de recettes et de dépenses, toute personne ayant qualité au nom d'un organisme public pour engager, constater, liquider ou ordonner soit le recouvrement d'une créance soit le paiement d'une dette ».

## **- Catégories d'ordonnateurs**

Les ordonnateurs de l'Etat et ceux des collectivités locales.

### **- Les ordonnateurs :**

de droit les ministres sont ordonnateurs de recettes et de dépenses de leur département ainsi que des budgets annexes et des comptes spéciaux qui leur sont rattachés.

*Exemple :* Les ministres en tant que représentant de l'Etat sont compétents pour administrer les biens, passer des marchés, liquider les dettes et les créances.

Il est possible d'instituer des ordonnateurs lorsque les nécessités de service le justifient.

### **- Ordonnateurs délégués**

Les ordonnateurs peuvent déléguer leurs signatures en vertu de l'article 2 du dahir du 10/04/1957 par voie d'arrêté établi en trois originaux dont deux sont destinés à l'information du ministère des Finances (Trésor, CED). Ces originaux doivent comporter le spécimen de la signature du délégataire. Les ordonnateurs délégués qui sont investis d'une simple délégation de signature, remplacent les ordonnateurs principaux ou secondaires en cas d'absence ou d'empêchement.

### **- Les sous-ordonnateurs**

Le sous-ordonnateur, est une autorité déconcentrée qui est chargée de réaliser certaines opérations financières sur le plan local dans le cadre géographique et institutionnel de ses pouvoirs.

A ce titre le DR (art. 64) permet aux ordonnateurs placés à l'échelon central (les ministres) de nommer des sous-ordonnateurs auxquels ils délèguent leur pouvoir dans les limites budgétaires et territoriales qu'ils précisent.

L'article 64 énonce que les sous-ordonnateurs agissent sous la responsabilité et le contrôle des ordonnateurs qui les constituent.

### **- Les ordonnateurs des collectivités locales**

-Président du conseil communal (commune).

-Le gouverneur (le wali, préfecture et province, région).

# Fonctions et organisation des postes Comptables

## - Définition des comptables publics

Selon l'article 41 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières « est comptable de fait toute personne qui effectue sans y être habilité par l'autorité compétente, des opérations de recettes, de dépenses, de détentions et de maniement de fonds ou de valeurs appartenant à l'un des organismes publics soumis aux contrôles de la Cour, ou qui, sans avoir la qualité de comptable public, procède à des opérations portant sur des fonds ou valeurs n'appartenant pas auxdits organismes, mais que les comptables publics sont exclusivement chargés d'exécution en vertu des lois et règlements en vigueur ».

## - Classification et organisation des services comptables

L'exécution des recettes et des dépenses publiques nécessite l'implantation des comptables sur tous les points du territoire national et même à l'étranger.

Les comptables publics assurent la direction et la responsabilité des postes comptables. Ils sont classés en plusieurs catégories correspondant à des spécialisations dans différentes natures d'opérations financières. On distingue à ce titre

## - Les comptables directs du Trésor

### ✓ *LE TRESORIER GENERAL DU ROYAUME (TGR)*

Depuis la création du service en 1916 et à l'instar du modèle français, le Trésorier Général, est à la tête de la hiérarchie du Trésor. A ce titre il commande et dirige tous les services placés sous ses ordres. L'article 66 du DR du 21/04/1967 lui reconnaît expressément *la qualité de comptable supérieur du Royaume*.

Il est donc le comptable principal du budget de l'Etat, des budgets annexes et des comptes spéciaux. C'est-à-dire il est chargé de centraliser toutes les opérations résultant de l'exécution des lois de finance et de présenter son compte de gestion au juge des comptes.

Ce compte additionne toutes les écritures propres au T.G. et celles des receveurs des finances, le résultat ainsi obtenu permet de faire fonctionner le compte général du Royaume qui servira de base à l'élaboration du projet de loi de règlement qui permettra au parlement de s'assurer de la bonne exécution de la loi des finances qu'il a votée.

### ✓ *LES RECEVEURS DES FINANCES*

Géographiquement déconcentrés (installés dans tous les provinces et les préfectures du Royaume) ces services comptables permettant de remplir trois fonctions essentielles :

**a.** Ils sont comptables subordonnés, vis-à-vis du T.G.R (soumis à son pouvoir hiérarchique, leurs opérations sont centralisées par le T.G.R).

**b.** Ils sont comptables assignataires des opérations relatives aux crédits délégués aux sous ordonnateurs. Ce titre tout en demeurant des subordonnés directs du Trésor, ils agissent pour leur compte et sous leur responsabilité, car leur gestion est soumise au juge des comptes.

**c.** Ils sont comptables centralisateurs, les receveurs des finances jouissent, depuis le 01/01/1968, d'une autorité comptable sur tous les comptables publics de leur circonscription (percepteurs, receveurs de la douane, receveurs de l'enregistrement). A cet effet ils centralisent les opérations de tous les comptables qui lui sont rattachés. Ils centralisent également les recettes et les dépenses dont ils sont comptables assignataires en vue de les imputer définitivement dans leurs écritures.

### ✓ *LES PERCEPTEURS*

Rattachés à la hiérarchie du Trésor depuis 1964, les percepteurs dépendent du receveur des finances de la circonscription. En matière de dépenses publiques ils sont chargés du paiement de toutes les dépenses visées payables sur leur caisse. Mais c'est en matière des recettes qu'ils ont un rôle très important pour qu'ils recouvrent pour le compte du TGR :

- Tous les impôts directs du budget général de l'Etat.
- Des taxes et droits divers (amende et condamnations pécuniaires, ordre de recettes, etc.).

En effet, les Percepteurs sont essentiellement des comptables secondaires (ou subordonnés) en ce qui concerne toutes les opérations qu'ils effectuent pour le compte du receveur des finances. Les percepteurs peuvent avoir également la qualité de comptables principaux des collectivités locales ou de certains établissements publics. Dans ce cas ils produisent un compte de gestion au juge des comptes. Il faut préciser qu'en date du 04/10/1982 les percepteurs ont été érigés en comptables principaux.

#### ✓ **AGENTS COMPTABLES DES CHANCELLERIES DIPLOMATIQUE ET CONSULAIRES**

Les fonctions de l'agent comptable ont été créées par le DR du 18/03/1966. Cet agent effectuait pour le compte du TRG des opérations de recettes et de dépenses publiques à l'étranger. Il a à sa disposition des agents comptables des chancelleries diplomatiques et consulaires implantés à l'étranger. Cependant, à partir du 04/10/1982 et par décision du ministre des Finances les agents comptables des chancelleries diplomatiques et consulaires ont été érigés en comptables principaux. Dans ce cas ils sont tenu de produire leur compte de gestion à la cour des comptes.

#### ✓ **LES AUTRES COMPTABLES SPECIAUX**

Il s'agit généralement des comptables de recettes qui sont :

- Les receveurs des douanes et impôts indirects.
- Les receveurs comptables de l'enregistrement et du timbre.
- Les conservateurs de la propriété foncière.
- Les receveurs des postes et télécommunications.
- Les secrétaires greffiers de tribunaux.

Tous ces comptables sont érigés en comptables principaux depuis la décision du ministre des Finances du 04/10/1982. A ce titre, ils rendent leurs comptes aux juges des comptes.

#### ✓ **COMPTABLES PATENTS ET COMPTABLES DE FAIT**

**A. Comptables patents ou publics** : ce sont des fonctionnaires qui ont titre légal (décision de nomination) au maniement. Les actes de maniement sont : les fonds et des comptes, la conservation de fonds et pièces, et la tenue d'un compte de gestion.

**B. Comptables de fait** : Ce sont les personnes qui effectuent des opérations de recettes et de dépenses (détentions, maniement) qui n'ont pas la qualité et le titre. L'article 41 de la loi sur les juridictions financières définit le comptable de fait par : « toute personne qui effectue des opérations de recettes, de dépenses, de détention et de maniement de fonds ou de valeurs appartenant à un organisme public sans avoir la qualité de comptable public ».

#### ✓ **LES REGISSEURS**

Ils sont chargés de l'exécution de certaines dépenses et recettes des organismes publics qui ne peuvent être soumises aux formalités d'engagement, de liquidation et d'ordonnancement et de paiement (dépense de faible importance) ou pour faciliter l'encaissement de certains produits (régies de recettes). Les régisseurs sont des comptables publics dont les opérations sont incluses dans les écritures de leurs comptables assignataires.

Il faut faire une distinction entre les régisseurs de dépenses et les régisseurs de recettes.

#### ✓ **LES REGISSEURS DE DEPENSES**

La régie de dépense est l'une des procédures traditionnelles de la dépense publique. Elle permet au moyen de fonds mis à la disposition des régisseurs, le règlement de dépenses qui en raison de leur nature, de leur faible importance, de leur caractère imprévisible ne peuvent

être soumises aux formalités d'engagement, de liquidation, d'ordonnancement et de paiement. En fait, la régie offre la possibilité de faire simplement et rapidement des dépenses qu'imposent les nécessités de service, et dont l'urgence est incontestable. Toutefois l'instruction générale du ministère des Finances du 26 mars 1969 a fixé les cas où le paiement des dépenses par voie de régie est admis. Il s'agit des :

**- Dépenses du personnel:**

Elles concernent les salaires ou indemnités horaires payés à l'exécution des travaux non permanents (indemnités de déplacement, frais de mission à l'étranger, etc.).

A ce titre et compte tenu de l'accroissement excessif des frais de déplacement fictifs payés aux fonctionnaires de l'Etat et qui sont considérés comme des "compléments de salaire" donc ils deviennent en fait des indemnités acquises permettant d'assurer le fonctionnement normal des services et considérant l'incohérence des primes servies dans certains départements ministériels (Finances) et dans le cadre de la rationalisation des dépenses de fonctionnement et en application de la lettre circulaire du Premier ministre n° 12/2000 du 20 août 2000 relative à la préparation du projet de loi de finances pour 2001, les frais de déplacement sont imputés sur le budget de fonctionnement depuis l'année budgétaire 2002. Or, en vertu de l'article 15 de la LOF seules les dépenses du personnel non titulaire sont incluses dans les dépenses d'investissement, à la condition qu'elles ne concernent que les agents affectés à leur exécution en régie.

**- Dépenses du matériel**

Il s'agit des frais de faible importance, dont l'acquisition ne peut être faite que sur place. Exemples: frais postaux et d'affranchissement, entretien des locaux administratifs et du matériel.

**- Avances autorisées par les autorisations réglementaires**

Ex : Avances pour les pèlerinages à la Mecque ou sur la fête de l'Aid Al Kébir ou pour frais de déplacements et de tournées.

La régie est une institution permanente du service. Elle est créée par un arrêté conjoint du ministre intéressé et du ministre des Finances. L'instruction générale du ministère des Finances a défini clairement les conditions de création, le fonctionnement (blocage des crédits nécessaires au paiement par régie, demande d'autorisation de paiement, approvisionnement de la caisse, plafond de l'encaisse, reçus livres, quittances, justifications, etc.) et le contrôle de la régie des dépenses).

De surcroît la décision du ministre des Finances a présenté la nouvelle nomenclature des pièces justificatives des recettes et des dépenses de l'Etat (y compris la régie des dépenses et de recettes).

**✓ *LES REGISSEURS DE RECETTES***

Les recettes effectuées pour le compte de l'Etat ne peuvent être perçues que conformément aux dispositions du DR du 21 avril 1967.

Pour faciliter les opérations d'encaissement de certains produits, il peut être institué des régies de recettes. A ce titre, tout encaissement, quels qu'en soient le montant, la nature et la forme, donne lieu à la délivrance d'une quittance extraite d'un journal à souche ou quittancier. Le montant total des recettes encaissées par voie de régie doit être versé dans les caisses du trésor.

La régie de recette est créée par un arrêté conjoint du ministre concerné et du ministre des Finances.

## **Les responsabilités des ordonnateurs :** **les éléments de la réforme**

La gestion des finances publiques nécessite une grande rigueur de la part de tous les intervenants en vue d'assurer le bon emploi des fonds publics. L'exercice des fonctions qui en découlent doit nécessairement être assorti d'un régime de responsabilité. Or force est de constater que la législation actuelle ne répond pas à cette exigence. En effet, seul le régime de responsabilité des comptables publics a été défini par le dahir du 2 avril 1955. Or bien que le décret royal du 21 avril 1967 dispose dans son article 7 que « les ordonnateurs encourent à raison de l'exercice de leurs fonctions les responsabilités prévues par les lois et règlements en vigueur », le régime de responsabilité des ordonnateurs n'a toujours pas été défini.

Il en est même de la responsabilité des contrôleurs des engagements de dépenses et des contrôleurs financiers conclut la note de présentation du projet de loi n° 61-99 relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics élaborée par le ministère des Finances.

### **- Vers un nouveau cadre juridique définissant clairement les responsabilités des ordonnateurs Le nouveau texte vise à :**

- instituer un cadre juridique définissant clairement les responsabilités respectives des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics ;
- déterminer les droits des ordonnateurs et des comptables publics lorsque leur responsabilité est mise en cause, en leur offrant notamment la possibilité d'en atténuer les effets (décharge et remise gracieuse), chaque fois que cela est justifié.

En vertu de l'article 3 de la loi, chaque ordonnateur contrôleur ou comptable public est responsable des actes qu'il a pris exécutés depuis sa date de sa nomination jusqu'à celle de cessation de ses fonctions.

S'agissant des ordonnateurs (ordonnateurs de droit, l'ordonnateur désigné, l'ordonnateur délégué, le sous-ordonnateur et leurs suppléants) ils sont personnellement responsables :

- du respect des règles d'engagement, de liquidation et d'ordonnancement des dépenses publiques ;
- du respect de la réglementation relative aux marchés publics ;
- du respect de la législation et de la réglementation relative à la gestion du personnel;
- des ordres de réquisition dont ils ont fait usage en matière de paiement des dépenses publiques en vertu de la réglementation en vigueur ;
- du respect des règles relatives à la constatation, à la liquidation et à l'ordonnancement des créances publiques ;
- du recouvrement des créances publiques dont ils ont éventuellement la charge en vertu de la législation en vigueur ;
- du respect des règles de gestion du patrimoine de l'organisme public dont ils sont ordonnateurs.

Toutefois les dispositions du présent article ne s'appliquent pas en matière de discipline budgétaire et financière :

- aux membres du gouvernement, lorsqu'ils agissent es-qualité ;
- aux membres de la Chambre des représentants et de la Chambre des conseillers, sauf levée de leur immunité parlementaire.

## **- Les aspects de la responsabilité des ordonnateurs**

- **Sanction disciplinaire** : art. 7 — DR 21/4/1967

- **Responsabilité pénale**

*Haute cour pour les membres du gouvernement : art. 88-92 de la constitution*

**Responsabilité financière devant les juridictions financières : Loi n° 62-99**

- **De la décharge des responsabilités**

L'ordonnateur condamné au remboursement peut à sa demande être déchargé de sa responsabilité, en cas de force majeure, à la condition toutefois que l'acte ayant été à l'origine de la décision de remboursement ne lui ait pas procuré un avantage personnel. Cette demande peut, le cas échéant être présentée par leurs ayants droit (art. 9).

La demande en décharge de responsabilité est instruite par le ministère concerné ou l'autorité de tutelle de l'organisme public intéressé et transmis au Premier ministre.

Pour les collectivités locales, leurs groupements et les établissements et entreprises publics soumis au contrôle financier de l'Etat, la demande en décharge de responsabilité doit avoir recueilli au préalable l'avis favorable de l'organe délibérant.

La décharge de responsabilité accordée par le Premier ministre libère totalement ou partiellement le dit ordonnateur au regard du remboursement mis à sa charge et lui permet d'obtenir, s'il y a lieu, la restitution des sommes déjà versées en atténuation du dit montant. Il est prévu qu'une ampliation de la dite décision est notifiée dans les 30 jours à la juridiction financière compétente.

## **Les responsabilités des comptables**

- **L'étendu de la responsabilité**

Les comptables publics de l'Etat, des collectivités locales et de leurs groupements sont, sauf réquisition régulièrement prise par l'ordonnateur, personnellement et précautionnellement responsable de/du :

- la conservation des fonds et valeurs dont ils ont la garde ;
- la position des comptes externes de disponibilité qu'ils surveillent ou dont ils ordonnent les mouvements ;
- l'encaissement régulier des recettes dont le recouvrement leur est confié ;
- contrôle de la validité de la dépense portant sur la justification du service fait, l'exactitude des calculs de liquidation, l'existence du visa préalable d'engagement, le respect des règles de prescription et de déchéance et le caractère libératoire du règlement ;
- paiement qu'ils effectuent.

- **Les divers aspects des responsabilités des comptables publics**

**Statut des comptables publics**

**Fonctions financières**

- Prise en charge et recouvrement des ordres de recettes
- Paiement des dépenses
- Garde et conservation des fonds et valeurs
- Maniement des fonds et mouvements des comptes

- Conservation des pièces justificatives
- Tenue de la comptabilité du poste comptable
- Présentation d'un compte de gestion à la Cour des comptes

### **- Responsabilités des comptables**

#### **Responsabilité pécuniaire**

- Responsabilité d'encaisseur : *Dahir 2-4-1955*
- Responsabilité de payeur : *Dahir 2-4-1955*
- Responsabilité personnelle : *Intuitu personae*

#### **Responsabilité hiérarchique**

- Supérieurs
- Subordonnés
  - Employés
  - Mandataires

#### **Responsabilité disciplinaire**

##### **Contrôle de la validité de la créance Art. DR 21-04-67**

- Qualité de l'ordonnateur ou de son délégué
- Disponibilité des crédits
- Exacte imputation des dépenses
- Justification du service fait
  - Exactitude des calculs de liquidation
  - Intervention des contrôles réglementaires (CED) production des justifications
  - Respect des règles de prescription et de déchéance
  - Caractère libératoire du règlement

##### **Contrôle des dépenses**

##### **Modes d'exécution des dépenses**

-Engagement : art. 33 du DR du 21/4/1967 -Liquidation : art. 34 -Ordonnancement : art. 35

##### **Contrôle des dépenses**

- Contrôle de la qualité de l'ordonnateur : (art. 11)
- Disponibilité des crédits
- Exacte imputation des dépenses aux chapitres qu'elles concernent
- Justification du service fait
- Calculs de liquidation
- Contrôles réglementaires
- Règles de prescription et de déchéance
- Caractère libératoire du règlement

##### **Contrôle des recettes Modes d'exécution des recettes : art. 9 — DR 21/4/67 Contrôle de la mise en recouvrement des créances publiques**

##### **Contrôle de la régularité des réductions et annulation des ordres recettes**

##### **Recouvrement**

##### **La décharge de responsabilité**

- en cas de force majeure, à la condition que l'acte l'ayant déclaré débiteur ne lui ait pas procuré un avantage personnel.

### **- La responsabilité des contrôleurs 1. Définition des contrôleurs**

On entend par contrôleur, tout fonctionnaire ou agent chargé, en vertu de la législation et de la réglementation en vigueur :

- soit du contrôle des engagements des dépenses de l'Etat, d'une collectivité locale ou d'un groupement ;
- soit du contrôle financier de l'Etat exercé par les établissements et entreprises publics.

### **- Les missions et responsabilités des contrôleurs**

Les missions des contrôleurs se différencient d'un organisme à un autre, en vertu de l'article 54 de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières les contrôleurs sont passibles des sanctions prévues en matière de discipline budgétaire et financière. L'article 55 plus précisément dispose tout contrôleur des engagements de dépenses et tout contrôleur financier ainsi que tout fonctionnaire ou agent placé sous les ordres d'un contrôleur des engagements de dépense ou d'un contrôleur financier ou agissent pour leur compte, sont passibles des sanctions prévues (...) s'ils n'exercent pas les contrôles qu'ils sont tenus d'effectuer sur les actes d'engagement des dépenses et, le cas échéant, sur les actes relatifs aux recettes

- la disponibilité des crédits ;
  - la disponibilité des postes budgétaires ;
  - le respect des règles statutaires régissant les recrutements, les nominations et les promotions de grade ;
  - la conformité du projet de marché aux décisions des commissions de jugement des offres ;
- la production par l'ordonnateur du certificat administratif ou d'un rapport justifiant le recours au marché négocié ou, le cas échéant, de la décision de l'autorité supérieure compétente ;

# Principes d'autorisation et d'exécution du budget

## Principes d'autorisation budgétaire

L'autorisation budgétaire résulte de la loi des finances de l'année. Une telle autorisation est fondée sur une série de principes qui traduisent une volonté de contrôle des dépenses par le Parlement. Ils répondent à des exigences de *sincérité*, *d'honnêteté*, de *clarté* et de transparence. Les grands principes qui commandent la forme et le contenu du budget sont au nombre de quatre (auxquels il faut ajouter *le principe politique d'équilibre*) traduisant une volonté de gestion prudente des finances publiques de la part de l'Etat libéral :

- **annualité;**
- **unité;**
- **universalité;**
- **spécificité.**

### **I- LE PRINCIPE DE L'ANNUALITE :**

La règle de l'annualité est fort simple : elle signifie que l'autorisation de recettes et de dépenses donnée par le Parlement n'est valable que pour une année la période d'exécution des services d'un budget

#### **➤Déroations au principe**

La règle de l'annualité présente un caractère artificiel. La vie financière de l'Etat est continue et il est artificiel de vouloir la découper en tranches annuelles. Ainsi on est conduit à assouplir cette règle pour donner plus d'aisance à la gestion financière de l'Etat. Cet assouplissement se manifeste par certaines autorisations dépassant le cadre annuel :

- **Les autorisations de programme** : Ils permettent aux ordonnateurs d'engager des dépenses d'investissement sur plusieurs années. ces dépenses doivent être couvertes *par* des crédits de paiement qui sont votés chaque année (art. 2 LOF).
- **La possibilité de reporter des crédits** : l'article 23 du LOF prévoit que les crédits de paiement disponibles sur opération en capital (Investissement) *sont reportés par arrêté* du ministre des Finances ouvrant une dotation de même montant en sus des dotations de l'année suivante :

### **II- LE PRINCIPE DE L'UNITE\_:**

Ce principe suppose sur le plan politique l'établissement d'un document budgétaire unique regroupant toutes les dépenses et les recettes permettant aux parlementaires de prendre connaissance de la structure globale du budget.

#### **➤Déroations au principe**

Le principe classique de l'unité budgétaire a été remis en cause lorsque l'Etat à côté de ses fonctions traditionnelles a pris en charge des activités à caractère industriel et commercial. Aujourd'hui plusieurs gestions font l'objet d'une distinction au sein du budget de l'Etat.

- Les budgets annexes.
- Les SEGMA.
- Les comptes spéciaux du Trésor.
- Les gestions hors budget liées au développement de phénomène de débudgétisation (établissements administratifs, entreprises publiques, etc.).

### **III- LE PRINCIPE DE L'UNIVERSALITE :**

Ce principe signifie que les recettes et les dépenses doivent être inscrites au budget de l'Etat de façon séparée, chacune d'entre elles figurant pour son *montant intégral*, en vertu de la règle de la non contraction, de la non compensation ou encore du produit brut.

Trois raisons peuvent justifier des dérogations à la règle de non contraction (non compensation).

1. La non contraction est source de complication administrative.
2. La non compensation incite les services à dépenser tous leurs crédits.
3. La non compensation ne permet pas de vérifier la rentabilité des services.

#### **- Assouplissement de la règle**

Certaines recettes, par dérogation au principe d'unité, sont affectées à la couverture de certaines dépenses :

##### **- La procédure de fonds de concours**

Cette affectation peut se faire à l'intérieur même du budget. Il s'agit des subventions des dons qui sont portés en recette au budget pour concourir à certaines dépenses publiques (art. 7 du DR n° 33 1-66 du 24/04/67).

##### **Exemples :**

- Les contributions accordées par l'union Européenne à la réalisation de certaines actions.
- Les dons.
- Les rétablissements de crédit: c'est une opération qui consiste à annuler une dépense.

##### **- Affectation des recettes à un fond spécial de Trésor**

Il s'agit d'une affectation placée hors budget sur lequel sera payée une dépense correspondante.

**Exemple :** La taxe instituée à partir du 1/07/1996 pour la promotion du paysage audiovisuel, (compte d'affectation spécial art. 44 de la loi des finances 1996-1997).

#### **IV- PRINCIPE DE SPECIFICITE BUDGETAIRE :**

Les crédits ouverts par la loi des finances sont affectés à une dépense déterminée, en application des articles de la LOF. En vertu de ces dispositions les crédits ouverts sont spécialisés par partie, par titre et par chapitre. Les chapitres sont subdivisés en articles, paragraphes et en lignes. Les comptes spéciaux du trésor sont classés en catégorie.

##### **- Dérogations**

1. *Le virement:* Il modifie la nature de la dépense prévue par la loi des finances. Il est autorisé par Décret.

*Les crédits globaux :* Ils correspondent à une masse de crédits qui ne peut être répartie par chapitre au moment de vote de la loi des finances. Ils sont destinés à faire face à des dépenses accidentelles ou indéterminées, ou moment du vote.

# **Le contrôle financier**

## **Création et modalités d'intervention du contrôle financier préalable 1. Création du contrôle financier préalable**

Le contrôle financier a été introduit au Maroc pour la première fois par le décret du 16 avril 1917. Les dispositions de ce décret ont été reprises par un dahir du 9 juin 1917. C'est le seul organisme de contrôle où la puissance coloniale s'est empressée de créer au Maroc alors que les autres corps ont été assurés par les organes de contrôle métropolitains.

Le texte de 1921 a été réformé par le dahir du 5 septembre 1959 puis par celui du 21 février 1969 et enfin par le décret du 30 décembre 1975 qui est actuellement en vigueur.

### **Les diverses modalités d'intervention du contrôle financier préalable**

Le contrôle financier a priori se manifeste par le contrôle des engagements de dépenses opéré au niveau de trois organismes publics : Etat, collectivités locales et établissements publics.

#### **- Le contrôle des engagements et de dépenses de l'Etat**

En vertu du dahir du 30 décembre 1975 ces engagements de dépenses sont soumis à un contrôle budgétaire assuré par le contrôleur général des engagements de dépenses (CED) et par des contrôleurs centraux, préfectoraux et provinciaux. Il s'agit d'un contrôle qui intervient préalablement à tout engagement et s'exerce par un visa donné sur la proposition d'engagement ou par un refus de visa motivé. Le contrôleur général des engagements de dépenses est nommé par dahir les contrôleurs centraux, les contrôleurs préfectoraux et provinciaux sont nommés par décret.

La compétence des contrôleurs centraux est fixée par le contrôleur général des engagements de dépenses. Les compétences des contrôleurs préfectoraux et provinciaux s'étendent à tous les crédits délégués aux sous-ordonnateurs auprès desquels ils sont placés.

Le ministre des Finances fixe l'organisation interne des services du CED et leur fournit les moyens nécessaires à leur fonction.

#### **Objet du contrôle**

Le CED a pour objet :

- de contrôler la régularité budgétaire de la dépense ;
- d'informer le ministre des Finances sur les conditions d'exécution du budget ;
- d'apporter son concours et son aide aux services de marchés. Le CED est chargé du contrôle financier des SEGMA à partir du 1/1/1991.

Le contrôleur général et les contrôleurs vérifient si les engagements de dépenses sont faits sur un crédit disponible, ont une nature conforme à la rubrique budgétaire sur laquelle il est proposé de les imputer, sont correctement évalués et sont réguliers, au regard de l'application de lois et règlements. Ils vérifient également si l'engagement proposé porte bien sur le total de la dépense à laquelle l'administration s'oblige pour toute l'année d'imputation. Enfin ils examinent la répercussion éventuelle de l'engagement sur l'emploi du crédit de l'année en cours et des années ultérieures.

Le contrôleur général et les contrôleurs disposent d'un délai de cinq jours ouvrables francs, à compter de la date de dépôt de la proposition d'engagement pour donner leur visa, le refuser ou faire connaître leurs observations.

En cas de refus de visa, le contrôleur doit motiver son refus et le renvoyer à l'ordonnateur concerné, celui-ci peut soit retirer sa proposition (annulation de l'engagement) soit la maintenir en justifiant sa position.

Sur le plan procédure, l'article 15 du décret du 30 décembre 1975 dispose qu'« en cas de refus de visa prononcé par le contrôleur, si l'administration qui a présenté la proposition d'engagement de dépenses le maintient, il peut y être passé outre par décision du Premier ministre, saisi par le ministre intéressé».

Toutefois précise ce même article « préalablement à la saisine du Premier ministre, et dans le cadre de la mission impartie au contrôleur général par l'article 7 (...), le ministre intéressé a la faculté de saisir le dit contrôleur pour infirmation ou confirmation du refus de visa prononcé par le contrôleur central, préfectoral ou provincial. En cas d'infirmité, le contrôleur général vise la dépense. En cas de confirmation, le ministre peut recourir à la procédure prévue à l'alinéa précédent ».

En fait, le refus du visa, soulève un certain nombre de problèmes et ne saurait intervenir que dans les cas suivants :

- imputation irrégulière de la dépense ;
- absence ou insuffisance du crédit disponible ;
- inexactitude flagrante de l'évaluation de dépenses ;
- violation des dispositions réglementaires (non application des textes concernant le statut de la fonction publique).

Selon la jurisprudence, le refus de visa ne constitue nullement une décision administrative et son auteur ne saurait attaquer devant les tribunaux administratifs car il s'agit d'une formalité interne à l'administration.

### **- L'organisation du CED**

Pour assurer les missions qui lui sont assignées le CED est organisé selon la structure suivante :

#### **- Le contrôle général des engagements de dépenses (CGED)**

Il assure les missions à caractère central, anime et coordonne les activités de l'ensemble des services du CED. Il est chargé principalement de :

- Centraliser la comptabilité des crédits et des engagements de dépenses de tous les services du CED.
- Veiller à l'unité d'application et d'interprétation des textes par les contrôleurs centraux, préfectoraux et provinciaux.
- Contrôler les marchés relevant des ordonnateurs.
- Assurer le contrôle des SEGMA à caractère national ou opérant au niveau central.
- Assurer l'inspection et l'audit de ses services.
- Gérer les ressources humaines et matérielles des services du CED.
- Réaliser des études nécessaires pour améliorer le fonctionnement de ses services.

#### **- Les contrôles centraux des engagements de dépenses (CCED)**

Ils sont au nombre de seize (16) placés auprès des services centraux des ministères. Ils exercent leur contrôle notamment sur l'ensemble des :

- actes d'engagement relatifs au personnel ;

- délégations de crédits ;
- bons de commande
- demandes d'autorisation de paiement par voie de régie ;
- convention type (eau, électricité et transport) ;
- subvention.

#### **- Les contrôles provinciaux des engagements de dépenses (CPED)**

Ces CPED sont au nombre de 42. Ils assurent le contrôle des engagements de dépenses effectués par les sous ordonnateurs installés dans les services extérieurs et le contrôle financier des SEGMA qui leurs sont rattachés.

A ce titre le CGED a adopté une nouvelle organisation lui permettant de satisfaire les exigences de cohérence globale du contrôle financier a priori. Il s'agit des missions principales suivantes :

- Missions de pilotage et de coordination : synthèse, centralisation des écritures comptables, études, arbitrage.
- Missions d'appui : gestion des ressources humaines (formation, assistance, conseil, application informatique).
- Missions de contrôle, d'audit et d'inspection : contrôle de régularité, audit global, inspection des structures relevant du CED.

#### **- Missions et limites des contrôleurs des engagements de dépenses**

#### **- Diversité et complexité de l'intervention du CED**

Les missions des contrôleurs des engagements de dépenses sont multiples, complexes mais nécessaires. Car le contrôle opéré par les comptables est jugé un peu tardif. Toutefois, le contrôle a priori fait l'objet de critiques acerbes de la part des gestionnaires, des grandes entreprises et des spécialistes à tel point que certains milieux n'ont pas hésité de demander son annulation. Pour d'autres, il s'agit d'assouplir l'attribution des visas et de renforcer le contrôle a posteriori. Certains responsables lui reprochent même de devenir un "contre pouvoir".

Il demeure que dans l'état actuel des choses le CED continue d'être un élément fondamental pour la maîtrise des dépenses publiques. Toutefois il faut revoir dans le sens d'une plus grande efficacité, les possibilités d'assouplissement de l'attribution de visas comme l'envisage le décret du 31 décembre 2001 complétant et modifiant le décret du 30 décembre 1975. Par ailleurs, ce qui est paradoxal c'est que le contrôleur des engagements des dépenses n'a pas le droit de s'opposer à une dépense valable sur le plan budgétaire même si elle est inopportune. Cependant, l'article 15 du décret du 30 décembre 1975 permet le contrôle de l'opportunité lorsqu'il énonce « si, à l'occasion de leur visa, les contrôleurs ont des doutes sur l'intérêt ou l'utilité de la dépense engagée, ils en avisent, à toutes fins utiles, le ministre intéressé et le ministre des Finances, sans que cet avis ne soit suspensif du visa ».

## - **Missions de contrôle : la problématique du visa :**

Le contrôle du CED concerne les engagements de divers types d'actes dont notamment les : indemnités et allocations ; bons de commande des marchés ; délégation de crédit ; demande d'autorisation de paiement ; contrats et conventions ; actes relatifs aux engagements de dépenses du personnel de l'Etat. La charge de travail nécessaire pour le contrôle d'un dossier d'engagement souligne le rapport d'activité du CED, au titre de l'année budgétaire 1997-1998, dans des conditions de célérité, d'efficacité et d'efficience dépend notamment de : type d'acte (personnel ou matériel) ; la nature de la documentation qui s'y rattache ; la complexité du cas soumis ; la célérité par laquelle le service dépensier réagit vis-à-vis des observations du CED ; l'assistance et du conseil sollicité en amont et en aval par les services dépensiers.

## - **Missions comptables des contrôleurs des engagements de dépenses**

Le CGED tient, en vertu de l'article 16 du décret du 30 décembre 1975, une comptabilité pour l'ensemble des crédits ouverts par les lois de finances, et selon les rubriques chiffrées de ces lois et des programmes d'emploi. Cette comptabilité fait ressortir : - Les crédits ouverts par les lois de finances et les modifications qui leur sont apportées en cours d'année. - Les engagements faits sur ces crédits qu'il contrôle lui-même ou qui lui sont modifiés par les contrôleurs centraux, préfectoraux et provinciaux et le service d'ordonnancement mécanographique. - les dépenses sans ordonnancement préalable notifiées par le trésorier général, les receveurs des finances ou le service d'ordonnancement mécano-graphique.

Les contrôleurs centraux, préfectoraux et provinciaux tiennent également une comptabilité des engagements de dépenses des départements ministériels ou des services extérieurs auprès desquels ils exercent leurs fonctions de contrôle.

Ils adressent au CGED la situation mensuelle des crédits ouverts aux ordonnateurs ou délégués aux sous-ordonnateurs et des dépenses engagées dans le mois sur crédit après avoir vérifié la conformité des chiffres avec ceux des ordonnateurs et sous ordonnateurs. Cette comptabilité peut être tenue par titre et chapitre et permet au CGED de suivre au jour le jour la consommation des crédits et de suivre contradictoirement avec l'ordonnateur l'exécution du budget du département ou service placé sous son contrôle.

De surcroît le CGED et les contrôleurs tiennent en vertu de l'article 19 du décret du 30 décembre 1975 une comptabilité auxiliaire permettant de retracer :

- les engagements de délégation ;
- les dépenses sur plusieurs années ;
- les dépenses sur programme ;
- les dépenses permanentes dont l'engagement est tenu une fois au début de l'année (contrats, ONT et conventions concernant l'eau, l'électricité, etc.) ;
- les crédits bloqués au titre des régies d'avances ;
- les engagements reportés de l'année précédente sur les opérations en capital.

## - **Les missions d'information**

Le CGED est l'informateur du ministre des Finances. En France le contrôle général établit un rapport annuel par chapitre budgétaire. Ce rapport est adressé également à la Cour des

comptes et aux commissions des finances des deux assemblées (art. 3 de la loi du 10 août 1922).

De même le CGED est tenu de produire au ministre des Finances et aux commissions des finances les situations trimestrielles de sa comptabilité accompagnée d'un relevé explicatif.

Au Maroc, en vertu des articles 21 et 22 du décret du 30 décembre 1975, tel qu'il est modifié, le CGED doit adresser mensuellement au ministre des Finances la situation d'ensemble des crédits ouverts et des dépenses engagées qui tient compte des :

- Engagements de dépenses visées dans le mois par le CGED et les CCED sur les crédits ministériels ou sur les crédits délégués aux ordonnateurs.
- Dépenses sans ordonnancement préalable effectuées dans le mois par les comptables assignataires.
- La situation mensuelle des effectifs budgétaires (emplois occupés et vacants).
- Situation d'ensemble des crédits ouverts et des dépenses engagées et un rapport annuel sur le fonctionnement du CED.

Certes, ces rapports permettent au ministre des Finances d'être informé sur les :

- Engagements de dépenses (visas, crédit reportés, déconcentration des crédits).
- Mouvements de crédit (fond de concours, virement de crédits par type de budget).

### **- Le CED à l'horizon de la réforme**

#### **- Objectifs de la réforme**

Le CED remplit une mission primordiale en matière de contrôle de régularité des dépenses publiques. La réforme de cette "instance de contrôle", comme le précise la note de présentation du projet de décret complétant et modifiant le décret du 30/12/1975 s'inscrit dans le cadre de la politique de modernisation entreprise par le gouvernement en vue d'améliorer les prestations de l'administration. Les objectifs globaux de la réforme réside dans l'accomplissement des tâches suivantes :

- Mettre en oeuvre davantage de célérité, d'assouplissement et de la rationalisation de dépense ;
- Assurer une responsabilisation accrue de l'ordonnateur ;
- Moralisation effective des relations entre l'administration et ses fournisseurs ;
- Adaptation du CED aux nouvelles réformes législatives et réglementaires (LOF, juridictions financières, responsabilité des ordonnateurs et des comptables).

#### **- Le visa avec observation**

En vertu de l'article 4 du décret du 31 décembre 2001 le CED intervient préalablement à tout engagement. Il s'exerce :

- par un visa donné sur la proposition d'engagement de dépenses ;
- par un visa avec observations porté sur la proposition d'engagement de dépenses, à charge pour l'ordonnateur ou le sous-ordonnateur d'en tenir compte, sans que ce visa avec observation ne soit suspensif du paiement de la dépense concernée. Le visa avec observations est accordé dans le respect des dispositions de l'article 11 ci-après ; ces observations sont formulées de manière précise (...)

- par l'apposition d'une mention de certification dans les conditions prévues à l'article 5 bis ci-après (dépenses payées sans ordonnancement préalable) ;
- ou par un refus de visa motivé.

L'introduction du visa avec observation consiste à apposer le visa sur les propositions d'engagement en l'accompagnant d'observations. L'ordonnateur est tenu tantôt de les satisfaire, tantôt d'en tenir compte à l'avenir.

Cette innovation vise à éliminer les facteurs de retard fondés sur des observations dont l'objet n'entame pas la régularité de l'acte. Ce mécanisme permet de simplifier le contrôle à priori tout en responsabilisant les services gestionnaires.

Dans ce cas, sauf si le refus de visa est motivé par l'indisponibilité de crédits ou de postes budgétaires ou par le non respect d'une disposition législative, le Premier ministre peut par décision, passer outre à ce refus de visa.

Toutefois, il peut au préalable consulter :

- la commission des marchés, lorsqu'il s'agit d'une proposition d'engagement de dépenses résultant d'un marché, convention ou contrat passé pour le compte de l'Etat ;
- une commission présidée par le secrétaire général du gouvernement ou la personne désignée par lui à cet effet et comprenant les représentants du ministre concerné, du ministre chargé des finances, du ministre chargé de la fonction publique, du contrôleur général des engagements de dépenses, lorsque la proposition d'engagement de dépense résulte d'un acte relatif au personnel de l'Etat

#### **- L'introduction de la notification du visa**

En vertu de l'article 5 du nouveau décret, les ordonnateurs sont tenus avant tout exécution de travaux ou services ou livraison de fournitures de notifier avec l'approbation, quand l'acte requiert celle-ci, à l'entrepreneur, fournisseur ou prestataire de services, les références du visa du CED apposé sur les bons de commandes, les marchés, les conventions, les contrats ainsi que leurs avenants éventuels.

L'objectif de ce principe est double : au niveau de l'administration il tend à imposer une plus grande discipline en matière de gestion et à garantir la loyauté de son action dans ses relations avec ses fournisseurs. Du côté du contractant il permet une grande sécurisation.

#### **- L'adoption du mécanisme du visa comptable simplifié**

Pour les dépenses dont les montants ne dépassent pas respectivement 2 000,00 Dh (indemnités servies au personnel), et 5 000,00 pour le matériel, le CED ne doit désormais vérifier que la disponibilité de crédit et l'imputation budgétaire. Son visa doit être délivré dans un délai de deux jours ouvrables, cette mesure qui consiste à alléger le contrôle préalable des dépenses de l'Etat est basée selon les auteurs de ce texte sur une étude savante.

#### **- Définition et limitation des attributions du Premier ministre en cas de refus de visa (le passé outre)**

Si le contrôleur général infirme le refus de visa, il prescrit au contrôleur de viser la proposition, s'il le confirme, le ministre concerné peut solliciter l'intervention du Premier ministre

En cas de refus de visa prononcé par les instances de contrôle, si l'ordonnateur qui a présenté la proposition d'engagement la maintient, le ministre intéressé saisit le contrôleur général pour infirmation ou confirmation du dit refus.

Au titre de l'année 1999-2000, le nombre d'engagements de dépenses qui ne dépasse pas le seuil de 5 000,00 Dh est de 39 000 actes ce qui représente 34 % du nombre d'acte global d'engagement de dépense de matériel soit 0,12 % de l'ensemble des engagements de l'année c'est-à-dire 66 millions de dirhams.

Quant aux dépenses du personnel (hors celles prises en charge par la DRPP) ce visa concerne 29 000 actes qui représentent 47 % du nombre global d'actes d'engagement de dépenses du personnel et une valeur de 0,4 % soit 25 millions de dirhams.

#### **- L'extension du mécanisme du visa collectif**

Les actes de dépenses permanentes (décision de recrutement de personnel, contrat de bail, contrats d'entretien de matériel et mobilier, contrat d'abonnement aux journaux et revues...) créées au moyen d'actes visés au paravant par le CED et ne comportant aucune limitation de durée, sont désormais présentés par les ordonnateurs et les sous ordonnateurs au début de l'année budgétaire au CED, sous forme d'état récapitulatif d'engagement regroupant l'ensemble des actes en cours de validité pour un visa collectif.

#### **- La refonte de la tenue de la comptabilité des engagements de dépenses**

Ces modifications se manifestent par la mise en place de nouvelles dispositions permettant de mieux informer le ministre des Finances sur les conditions d'exécution du budget.

Ces modifications concernent :

- la tenue au niveau des CCED d'une comptabilité des effectifs budgétaires et d'une double comptabilité aussi bien des crédits gérés par l'ordonnateur que ceux gérés par les sous-ordonnateurs ;
- la tenue de la comptabilité des engagements de dépenses au niveau des CRPP (BGE, CST, SEGMA) ;
- la comptabilité des effectifs budgétaires des personnels de l'Etat dont ils assurent le contre contrôle interne et le suivi.

#### **- Le contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes**

Le contrôle financier de l'Etat, régi en vertu du dahir du 14 avril 1960 se distinguait par « sa forte dose de contrôle a priori et par son attachement au contrôle de la régularité des opérations ». Ce contrôle a vu le jour à un moment où l'interventionnisme de l'Etat constituait le moyen privilégié de développement économique et où les préoccupations du contrôle des dépenses publiques étaient prédominantes.

Les réformes introduites par le nouveau texte, loi n° 69-00 du 11 novembre 2003 sur le contrôle financier de l'Etat répondent aux impératifs de la politique de privatisation (restructuration et transfert des établissements publics...) entamée, il y a maintenant deux décennies.

Les missions du contrôle sont multiples Il s'agit d'assurer le suivi régulier de la gestion, d'apprécier sa qualité, de veiller à la régularité des opérations économiques et financières, et d'ouvrir à l'amélioration des systèmes d'information et de gestion des établissements contrôlés.

Les vertus de cette réforme résident dans la généralisation du contrôle, la modulation et la pertinence du contrôle et la dynamisation et la clarification des pouvoirs au sein de l'entreprise. La réforme s'inspire fortement des principes régissant "le gouvernement d'entreprise" (corporate

governance).

Le contrôle financier de l'Etat est assuré par trois nouveaux organes :

- Le contrôleur de l'Etat : il assure le contrôle préalable ou le contrôle d'accompagnement dans le cadre de certains actes définis par le ministre chargé des Finances.
- Le Commissaire du Gouvernement : il a pour mission d'exercer aussi bien le contrôle conventionnel (sur les sociétés d'Etat et des filiales publiques) que le contrôle contractuel auprès des entreprises concessionnaires.
- Le Trésorier Payeur : il est nommé auprès des établissements publics soumis au contrôle préalable. Il vérifie la régularité des dépenses. Il peut être habilité à contrôler les recettes.

Or, dans quelle mesure ce nouveau dispositif de contrôle permet – il de limiter les dysfonctionnements structurels qui marquent la gestion des entreprises publiques au Maroc (phénomènes bureaucratiques, laxisme, gaspillage...)

### **- Le contrôle financier préalable des collectivités locales**

S'agissant des collectivités locales et en vertu du décret du 30 septembre 1976 relatif au contrôle de la régularité des engagements de dépenses des collectivités locales et de leurs groupements, ce contrôle porte sur la régularité de l'engagement. Il intervient préalablement à tout engagement et s'exerce par un visa donné sur la proposition d'engagement ou par un refus de visa motivé.

Or, ce qui est paradoxal c'est que le contrôle à priori des collectivités locales est exercé par le receveur communal qui cumule deux fonctions incompatibles. Il est souhaitable de combler cette lacune dans le projet de réforme des textes relatifs à la gestion des collectivités locales.

### **- Le contrôle politique**

La discussion du projet de la loi de finance de l'année fournit une occasion précieuse de contrôle pour les parlementaires. Car elle leur permet de s'informer sur les intentions du gouvernement et ses réalisations durant l'exercice écoulé.

Le parlement dispose également d'autres moyens de contrôle soit au cours d'exécution budgétaire (commission d'enquête) soit à posteriori lors du vote de la loi de règlement.

Or quelque soit le moment d'intervention, une telle approche de contrôle nécessite une information critique et sélective sur la gestion financière de l'Etat ainsi que le développement d'une expertise juridique, financière et fiscale en la matière ; d'où la nécessité pour les parlementaires de constituer auprès d'eux des consultants et des experts. S'agissant des collectivités locales, ce contrôle s'opère lors de la discussion du compte administratif.

# **Ethique, démocratie et audit de l'audit :**

## **Les soubassements d'une nouvelle culture de contrôle**

L'audit existe... depuis quelques années au Maroc, les pratiques d'audit se sont développées et diversifiées au point que le mot fait partie à la mode.

Quelles sont ses formes, ses aspects, ses contraintes ? Quels profils d'auditeurs pour quelles formes d'audit ? Peut-on envisager ici et maintenant un audit de l'audit en tant que structure, discours, pratique et un processus organisationnel, culturel cumulatif de l'apprentissage de la complexité et du changement ?

Si la profession d'audit doit se développer et prospérer à l'horizon du XXI<sup>e</sup> siècle dans le cadre de la mondialisation. On doit porter une attention particulière à l'exigence démocratique comme prise de risque, d'où la nécessité méthodologique d'une mise au point conceptuelle.

### **- L'exigence de clarification et la prise de position éthique**

Il y a quelques années la notion d'audit connaît au Maroc une vogue certaine. Après les différents domaines de la gestion et des finances. L'audit s'est étendu à d'autres domaines et espaces socio-économiques culturels et humains tels que l'environnement, le juridique, l'institutionnel et la formation... Il reste que cette notion à la mode, en vogue véhicule bien des ambiguïtés et un déficit d'image au sein des organisations auditées et de l'opinion publique. D'où proviennent donc ces ambiguïtés et ce déficit d'image ? Quelle approche d'audit permet elle une évaluation pertinente, fiable et recevable ? Sur quelles bases méthodologiques et éthiques faut-il faire reposer l'action de l'audit ? Comment réussir une mission d'évaluation permettant d'améliorer aussi bien la performance des organisations que celle de la gouvernance ? Quels sont donc les changements possibles que les audités et les auditeurs peuvent préconiser ensemble ?

### **- L'image de l'inspection sanction qui entoure la théorie et la pratique de l'audit**

En effet, l'opinion publique et les organisations auditées considèrent généralement l'audit comme une mission de contrôle financier et comptable. Et comme l'écrit R Watzlawick sans accord sémantique préalable il n'y a pas communication. C'est vrai les mots vivent. Ils ont une histoire et leurs significations évoluent. L'audit est un terme générique qui est pris dans des acceptions diverses justes ; familiers ; erronées selon le contexte de son usage. A cet égard il peut être pris comme une démarche, une mission, une fonction, un métier, un document, un contrôle, une vérification ou un bilan... alors que l'audit est une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation, à partir d'un référentiel incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations. Cette démarche consiste à évaluer le contrôle interne en vue de dégager le dysfonctionnement de la gestion et de contribuer à sa maîtrise. Une telle évaluation qui s'effectue d'ailleurs sur mandat suppose l'existence, de normes pour la pratique professionnelle de l'audit (indépendance, objectivité d'analyse, compétences professionnelles) et un environnement de contrôle propice au développement de ces techniques et ces approches.

### **- Les contraintes institutionnelles, organisationnelles et culturelles**

L'environnement du contrôle est un élément fondamental de la culture d'organisation. Il est le

fondement de tous les éléments du contrôle interne tels qu'ils sont développés dans les quatre volumes de l'internal control integrated framework publiés au USA, en septembre 1992. l'environnement du contrôle interne « est un élément très important de la culture d'une entreprise, puis qu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation. les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie des dirigeants et le style de management, la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation, enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs ».

A ce facteur s'ajoute quatre autres éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'organisation est gérée et qui sont intégrés aux processus de la gestion :

On cite le système d'évaluation des risques, les normes et les procédures de contrôle, le système d'information et communication et enfin le système de pilotage.

### **- Les contraintes législatives, éthiques et humaines**

L'audit est une approche globale, pédagogique et critique par excellence d'évaluation des risques. C'est une fonction qui tend à s'orienter de plus en plus vers un rôle de consulting, d'où la nécessité de développer un corpus doctrinal, déontologique et éthique dans ce processus d'apprentissage de la complexité.

### **- De l'exigence démocratique à l'action communicative**

L'enjeu est fondamental parce qu'il s'agit de savoir dans quelle mesure l'exigence démocratique constitue une prise de risque dans le processus de l'apprentissage de la complexité ? En effet, il s'agit de lutter en permanence pour instaurer des règles et des usages de reddition des comptes, de transparence, de communication et de formation.

Pour éviter les zones de turbulence de la carrière de l'audit (interne ou externe) et améliorer son image, l'auditeur doit respecter les normes professionnelles de l'audit. On cite à cet égard les propositions suivantes :

— **L'indépendance** : selon la norme 100 — de l'audit interne de l'IFACI, l'indépendance est le caractère fondamental de l'audit. C'est parce qu'ils sont indépendants que les auditeurs internes peuvent porter des jugements impartiaux et sans préjugés. Deux règles en découlent : l'une concerne la position de l'audit interne dans l'organisation, l'autre la notion de l'objectivité.

Pour assurer, à ce titre, une pratique indépendante de l'audit, l'indépendance doit être conçue comme une philosophie, une conduite morale et une pratique collective faite de solidarité et de cohérence entre les auditeurs.

Ensuite, l'indépendance doit faciliter l'échange entre auditeurs et audités et le partage d'expérience et non freiner la communication. En fin l'indépendance doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie globale de gouvernance et de conduite du changement.

### **- L'approche globale, réalisme et modestie dans l'analyse**

L'auditeur ne peut être aujourd'hui expert dans tous les domaines — l'ère de l'auditeur expert est d'ailleurs révolue. L'audit tend à s'orienter de plus en plus vers l'auditeur consultant généraliste. J'estime que l'auditeur qui n'admet pas la méconnaissance de certaines pratiques, de certains

métiers, de ce que constitue "l'excellence" dans certains domaines court non seulement le risque de perdre toute crédibilité, mais risque aussi de perdre son indépendance en subordonnant son jugement à celui d'un plus expert que lui : pour éviter les zones de turbulence l'auditeur doit diversifier ses référentiels et multiplier davantage ses contacts avec d'autres tiers privilégiés des pratiques et de la théorie de l'organisation, auditeurs généralistes, auditeurs qualités, auditeurs organisationnel et stratégique, auditeurs juridiques, auditeurs pédagogues, juristes, publicistes, économistes et universitaires afin de s'appuyer sur les jugements et consolider ses propres convictions, d'où cette démarche pédagogique globale et pragmatique d'approche de la complexité.

#### **- Stratégie de formation et de mise à niveau continue des ressources humaines**

Elle traduit les exigences de l'organisation en matière d'intégrité, d'éthique et de compétence, cette stratégie doit retenir comme critères la compétence les titres, l'expérience professionnelle, les performances et les preuves d'intégrité et d'éthique. Elle témoigne en fait de la volonté de l'organisation de s'entourer de personnes compétentes et dignes de confiance.

Cette stratégie doit prévoir également des systèmes et des structures adéquates et cohérentes d'évaluation permettant d'assurer la rotation, la mobilité et la promotion des acteurs de contrôle sur la base de critères fiables et objectifs.

De surcroît les programmes de la formation continue doivent préparer les ressources humaines à s'adapter aux évolutions de l'environnement. Dans cette perspective les auditeurs doivent être des communicants, ayant pour tâche essentielle, dans ce processus, d'expliquer, d'écouter, se montrer pédagogues pour convaincre et conduire le changement.

Ainsi comme l'écrit le président de l'IIA Anthony J. Ridle, « la Facilitation et la communication seront des valeurs de plus en plus essentielles pour l'audit du XXI<sup>e</sup> siècle ». Dans cette optique les auditeurs seront des experts en gestion des risques parce que tel est le problème essentiel de la gouvernance.

## دور المقابلة في تنمية المجتمع

### النموذج الأول

#### مقدمة:

تعتبر المقابلة نتاج التفاعل بين مكوناتها الأساسية:العنصر البشري، المالي والتقني، هدفها الرئيسي إنتاج سلعة معينة لبيعها في السوق قصد الربح فهي إذن تلعب دورا محوريا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للمجتمع وكل هذا نظرا لعلاقتها مع المحيط الخارجي المتكون من المؤسسات المالية، الإدارات العمومية، المستهلك بالإضافة إلى السوق الخارجي.

#### -علاقة المقابلة مع محيطها الخارجي :

تلعب المقابلة دور همزة الوصل بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين

1-المؤسسات المالية : تعتبر المصدر الرئيسي لتمويل عمليات الإنتاج في المقابلة نظرا لضعف الموارد الخاصة لهذه الأخيرة وهي بالتالي تأخذ فوائد على ذلك.

2-الإدارات العمومية : دورها يكمن في تهيئ الوثائق اللازمة لكل عملية صناعية كانت أم تجارية مقابل الضرائب والرسوم.

3-المستهلك : وهو الهدف الرئيسي للمقابلة حيث توجه إليه إنتاجها من السلع والخدمات مقابل ثمن معين.

4-الأسواق الخارجية : تقوم المقابلة بمجموعة من أعمال التصدير والاستيراد وما يسحب ذلك من انتقال العملة الصعبة من داخل وخارج الوطن.

#### II-دور المقابلة في تنمية المجتمع:

تعتبر المقابلة النواة الأساسية والمحرك الفعلي لكل تنمية اقتصادية، اجتماعية أو تكنولوجية.

1-على الصعيد الاقتصادي : فعرض المقابلة لمنتجاتها في السوق يقابله طلب من لدن المستهلكين فتتم بذلك عملية البيع والشراء، تتحرك على إثرها الأموال والسلع في كل اتجاه حيث تؤدي إلى خلق قيمة إضافية تساهم في رفع الناتج الوطني الداخلي الوطني، كما أن كل توثيق جديد بالمقابلة يترجم إلى قوة شرائية جديدة بالإضافة إلى الضرائب والرسوم التي تدخل خزينة الدولة.

2-على الصعيد الاجتماعي: للمقابلة دور بارز في محاربة البطالة بخلقها لمناصب الشغل فهي تهتم بالعنصر البشري كأداة للإنتاج وذلك بتمكينه من التكوين وإعادة التكوين لمسايرة العصر.كما اهتمت به كإنسان حيث هيأت له مناخا أكثر راحة وحماية كما اهتمت بالأنشطة الموازية كخلق النوادي الترفيهية مثلا.

3-على الصعيد التكنولوجي: لكي تستطيع المقابلة الصمود أمام تيار المنافسة الشرسة المصاحب للعولمة، كان لزاما عليها مواكبة الركب التكنولوجي وذلك باقتناء الآليات والتقنيات الحديثة من جهة والعمل على خلق مخابر خاصة بها للابتكار والتجديد فتكون بذلك زادت وساهمت في الرصيد التكنولوجي الوطني.

#### خاتمة :

تبقى التنمية الشاملة هدفا أسمى لا يتحقق بفضل المقابلة وحدها كقطاع خاص. و إنما بمساهمة الإدارات العمومية والمجتمع المدني أيضا لتخليق الحياة العامة أولا.

## دور المقاول في تنمية المجتمع

### النموذج الثاني

نعرف تمام المعرفة بأن المقاول مؤسسة اقتصادية، اجتماعية ومالية مستقلة بذاتها، تعتمد أساسا على المبادرة الحرة، البحت على الربح السريع، المنافسة الشريفة وخصوصا على رأس المال الذي يعتبر محركها الأساسي. لقد ظهرت المقاول منذ عهود مضت ولم تثبت وجودها وتسطع في سماء العلا إلا مع التطور الحثيث والمتواصل للنظام الرأسمالي الذي أبان عن أهمية هذه المؤسسة على الصعيد الاقتصادي والجانب الاجتماعي ولا ننسى التطور التكنولوجي. فأصبحت بذلك المقاولات قطب الرحى والعمود الفقري لكل مجتمع يريد أن يسمو إلى مراتب الشرف، ويقتفي أثر الدول التي تصدرت الركب الحضاري.

### I-المقاول ودورها الاقتصادي في تنمية المجتمع

تساهم المقاول بشكل مباشر أو غير مباشر بالدفع بعجلة الاقتصاد إلى الأمام وذلك بإسهامها في تقوية الدعامات الأساسية لاقتصاد المجتمعات والسير بها إلى الأمام ولا أدل على ذلك ما يعرفه اقتصاد الدول العظمى من تطور وازدهار، وعلى سبيل المثال الاقتصاد الأمريكي والاقتصاد الياباني مؤخرا ما يعرفه الاقتصاد التايواني ومن الدول المغاربية والعربية الاقتصادية التونسي الذي يمضي بخطى ثابتة إلى تحطى العقبات والتقدم.

فبالتبدير المعقلن للمقاولات و التسيير المحكم والبحث الدائم لتطويرها والسهر على توسيعها والسير بها إلى الأمام ينعش روح المبادرة، وتوسيع مجالات عملها وبالتالي باكتساب أسواق إضافية إلى الأسواق المحلية والداخلية، أسواق عالمية و ترفع من حجم المبادلات وهذا ما يساهم في توسيع التجارة الخارجية بالنسبة للمجتمع وبالتالي يدفع الاقتصاد إلى الأفضل.

### -الدور الاجتماعي للمقاول في النهوض بالمجتمع

تلعب المقاول دورا فعالا في تنشيط النسيج الاجتماعي للمجتمع وذلك بتحسين المستوى المعيشي للفئة الشغيلة و الذي ينعكس ككل على أسرهم وذويهم ومن خلال ذلك على المجتمع ككل، فالإنسان الذي يتقاضى أجرا يمكنه من العيش الكريم وتعليم أبنائه والتربية الحسنة وبالتالي تجنب كثير من معيقات التقدم كالأمية مثلا.

فبالإضافة إلى دورها على المستوى المعيشي فهي أداة مهمة في تشغيل الساكنة النشيطة والحد من تفاقم مشكلة البطالة التي أصبحت موضوع الساعة، وهذا يساهم بشكل أو بآخر في التخفيف من عبء تحملات الدولة خصوصا في مجال التوظيف، ويلاحظ أن المقاولات تعتمد في مجمل الأحوال على تشغيل الكفاءات والمتخصصين مما يستدعي إلى تكوين الشريحة العاملة وبالتالي تطوير العقليات والمساهمة في تشجيع التكوين المختص والتقني عوض التكوين الشمولي الذي لا يتلاءم ومتطلبات سوق الشغل والتكلفة الذي يسهر عنها.

فمن خلال التحصيلات الجبائية والضريبية المهمة التي تساهم بها المقاولات زيادة على جلب العملة الصعبة للدولة، فذلك مهم لكل دولة في دفع نفقات: الأجور، المتقاعدين، التطبيب، الإنارة العمومية وكل النفقات العمومية والمساهمة في التوازن الاجتماعي.

### -التقدم التكنولوجي بالمجتمع والمقاول

لقد أسهمت دول كثيرة في الانفجار التكنولوجي الذي يعرفه العالم المعاصر، وكانت اللبنة الأساسية في ذلك التطور المقاول التي بفضل مسيرها، والتكوين المستمر لعمالها، وانفجار روح المبادرة مع الطموح المتواصل للكفاءات أعطى أكله في دول الزعامة التكنولوجية، وبالتالي فبالمقاول تولدت الاختراعات والابتكارات، ولا ننسى الدافع الأساسي لكل ذلك ألا وهو الربح الذي يساهم بدوره في توسيع دائرة المعرفة التكنولوجية والحث على الاستثمار وبالتالي توسيع رقعة الخلق والإبداع، هذا ولا ننسى دور فعاليات المجتمع المدني والدولة في التشجيع والمساندة المستمرة. فأصبحنا الآن نلاحظ التزايد المستمر على مراكز التأهيل المهني والتكوين التقني بفضل تحرك عجلة تشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة وهذا يفجر لا محالة الطاقات الخلاقة وبالتالي يساهم في التطور التكنولوجي.

في الختام، لا يسعنا إلا أن نبارك ما يقدم عليه مجتمعنا، في بث روح المبادرة الحرة وتشجيع المقاولين الشباب وفتح أبواب الاستثمارات الخارجية والداخلية، إلا أنه يجب الحرص على الأخذ بيد المقاولات الصغرى والمتوسطة والإسهام في الأخذ بزمام الأمور، والمراقبة الفعالة لكل النوايا السيئة والحرص على المنافسة الشريفة، ومساندة الشباب الطموح وتذليل الصعاب أمامهم وعدم تعجيزهم ودحض إرادتهم، والسهر على تكوينهم وادداهم بالمعلومات الكافية، حتى يتمكنوا ويتمكن مجتمعنا ككل من مواكبة الركب وحده حدو البلد التونسي الشقيق.

# تخليق الحياة العامة و الإدارة للنهوض بالمجتمع النموذج الأول

## مقدمة:

إن الحالة المتردية التي أصبح عليها المرفق الإداري ببلادنا وحتمية إصلاحه، تفرض أكثر من أي وقت مضى نهج برنامج إصلاحي هادف يوفر وسائل التصدي لمختلف عوامل الاختلالات والسلوكات السلبية، ويساهم في استأصال جل المظاهر الفاسدة المتجلية الرشوة والزبونية والمحسوبية والشطط في استعمال السلطة.

إن تفشي هذه المظاهر والسلوكات داخل الإدارة، جعل الموظفين يفقدون ثقتهم بهذا المرفق الهام و الأساسي في التنمية الوطنية.

ومن تم فإن تخليق الحياة العامة، و هو ما يصطلح عليه اليوم "ميثاق حسن التدبير"، اصبح محط اهتمام كل الفاعلين، حيث أصبح الكل مفتتعا بضرورة عقلنة المرفق العام و تدبير المال العام، وتعزيز التواصل داخل الإدارة، وبين الإدارة ومحيطها الخارجي.

هذا ما سنقوم بتحليله من خلال المراحل التالية :

-المرحلة الأولى دعم الرقابة الإدارية

-المرحلة الثانية تحليل القرارات الإدارية

-المرحلة الثالثة دور المجتمع المدني في تخليق الحياة العامة

## I-دعم الرقابة الإدارية :

لا أحد ينكر أهمية الرقابة الإدارية في دعم الأخلاقيات، و لكن هناك فرق بين مصطلح التخليق و الرقابة، فالرقابة لا تنحصر على التدقيق و التفتيش المتمثل في الأجهزة والهيئات، ولكن إلى الرقابة التي يطلع بها الرأي العام و المجتمع المدني ككل، أما التخليق فلا يجب أن ينصرف فقط إلى حرص الإدارة على السير الحسن لمراقفها و الحفاظ على المال العام، و لكن أيضا إلى تسيير علاقة المواطنين بالإدارة وخدمة مصالحهم المشروعة و حمايتهم من التعسف و الشطط في استعمال السلطة.

إن الالتزام بإعادة الاعتبار للأخلاقيات و العمل على مراعاة ضوابط حسن التدبير، يقضي بالضرورة الاندماج التام للجهاز الرقابي في هذا المسلسل، و التأكيد على ضرورة حضوره الفعلي في تهذيب الحياة العامة بما يلزم من الشفافية.

## II-تعليق القرارات الإدارية:

يعتبر مبدأ تعليق القرارات الإدارية من أفضل الوسائل التي تسهل مراقبة المواطنين، و القضاء لمشروعية الأعمال الإدارية باعتباره يدعم مبدأ شفافية العمل الإداري، و يجعل السلطة الإدارية بمفهومها الشامل تتقيد بمبدأ المشروعية في تصرفاتها اتجاه المواطنين، كما يشكل هذا المبدأ ضمانا لدعم دولة الحق و القانون.

فالتعليق هو دليل على التزام الإدارة بقواعد المشروعية و القانون، و على أساسه تتم محاسبتها، كما أن إجبارية التعليق تحتم على الإدارة تقديم وجهة نظرها الحقيقية و التعبير عنها، و هو الأمر الذي يمكن القاضي و المتقاضي من الاطلاع على الخلفية الحقيقية التي صبغ على ضوئها القرار، و في هذه الحالة تتخلص من الشكوك التي يثيرها مفهوم السر المهني أو الإداري، هذا فضلا عن الاعتبارات الديمقراطية التي تقوم على افتراض إخبار المواطن بمبررات تصرفات الإدارة.

## III-دور المجتمع المدني في تخليق الحياة العامة:

يتمثل المجتمع المدني في الجمعيات و النقابات و الأحزاب و وسائل الإعلام، وقد أصبح من الأزم أن يرقى هذا المجتمع إلى مستوى المساهمة في تطوير المسيرة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية لبلادنا، علما أن هناك تحديات أصبحت تفوق المسيرة التنموية لبلادنا و لا بد من مواجهتها.

لذلك فإن الالتزام العام للمجتمع المدني يتمثل أساسا في ضرورة تلقي أفرادهم قيم الأخلاق و الشعور و المسؤولية، و في رصده لكل الانحرافات القانونية بالإدارة، و الدفع به لمقاومتها بالوسائل المشروعة و المناسبة.

ولكي يتمكن المجتمع المدني من الوفاء بهذا الالتزام، يجب نشر الوعي بين أفرادهم عن طريق تعميم التعليم و التوعية العامة، و سلوك سياسة الانفتاح بكل أنواعه من طرف الأجهزة الإدارية، حتى يتمكن من أداء دوره على الوجه المطلوب.

أيضا على وسائل الإعلام، بشتى أنواعها، أن تساهم في توجيه الرأي العام و تخليقه، و ذلك بنشر ثقافة التخليق، و التصدي للانحرافات عن طريق التشهير بها و نشرها، شريطة أن تكون موثقة.

**خاتمة:** وختاما، نعتقد أن الانتظارات التي ما انفك يعبر عنها المجتمع المدني و مختلف الفقاء اتجاه مسألة التخليق، تفرض

تعبئة الآليات القانونية و التربوية و التواصلية المتاحة، لتقاوم مظاهر الانحراف و الفساد و لتقاوم مظاهر الانحراف و الفساد و إشاعة ثقافة الأخلاق في الإدارة المغربية و المجتمع ككل.

## تخليق الحياة العامة و الإدارة للنهوض بالمجتمع

### النموذج الثاني

ماهي التدابير والسبل الكفيلة بتخليق عمل الإدارة؟

#### تصميم الموضوع :

المقدمة : أهمية الأخلاق في المجتمع بصفة عامة.

العرض : التدابير والسبل الكفيلة بتخليق عمل الإدارة

البوابات السبع لتخليق الإدارة.

الإجراءات الموازية من طرف الإدارة

الخاتمة : فهل يا ترى تخليق الإدارة لوحده كاف للسير ببلادنا في مسار الدول المتقدمة في ظل العولمة وتحديات المجتمع حالياً.

#### المقدمة :

إن الأخلاق هي الدعامة الأساسية لبناء مجتمع راق، يساهم بجميع مكوناته في النمو والازدهار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. فيها تتقدم الأمم ويدونها تتحل وتندثر كما جاء في قول الشاعر :

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت فإن هم ذهبوا أخلاقهم ذهبوا.

وبالتالي فإن تخليق الإدارة يضل رهانا من الرهانات الأساسية التي يجب على بلادنا ربحه للسير في مسار البلدان المتقدمة خصوصا في ظل المتغيرات الجيواقتصادية والجيوالسياسية المالية، فما هي يا ترى أهم التدابير والسبل الكفيلة بتخليق عمل الإدارة؟

#### العرض :

إن بلادنا قطعت أشواطاً مهمة في مسار تخليق الإدارة وذلك بفضل العناية المولوية السامية التي يوليها صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله لهذا المجال من خلال الرسالة الملكية السامية لأعضاء البرلمان هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المناظرة الوطنية الأخيرة قد ألحت على سبع بوابات أساسية لتخليق الإدارة تتلخص فيما يلي :

#### 1- دعم اللاتركيز الإداري وإعادة تحديد مهام الإدارة :

وذلك بتفويض السلطة إلى الإدارات الجهوية وهو ما يسمى باللامركزية الجهوية، وهذا لا يعني أن الإدارة العامة ستفقد صلاحيتها بل بالعكس هي التي ستقوم بالاستراتيجيات والبرمجة.

#### -دعم الأخلاقيات بالمرفق العام :

- عدم طلب أوراق ضرورية أو غير منصوص عليها في القانون من المواطنين إزاء فعل بعض الإجراءات.
- إعطاء المواطن الوثائق الذي يطالب بها في الوقت المناسب.
- محاربة الرشوة وذلك بوضع ميثاق أخلاقي .
- محاربة المحسوبية وتكريس مبدأ الإدارة المواطنة.
- بلورة برنامج لمحاولة حذف جميع السلوكات المشينة.

#### -التركيز على دعم الموارد البشرية عن طريق تأهيلها وتطوير استعمالها :

- الدخول طبقاً لامتحان الأهلية الكتابي وأسلوب المباراة.
- الترقية الداخلية طبقاً للمرسوم الذي ينظمها مع تبسيطها.
- إعطاء الأولوية للأطر لتسيير الإدارة.

■ معالجة عدم التطابق بين الموظفين.

■ مساعدة الموظفين الجدد وتحفيزهم.

■ الحالة الصحية.

■ إشراك المرأة في أخذ القرارات.

### -إصلاح منظومة الأجور في الإدارة العمومية :

■ وذلك بتغيير بعض النصوص لرفع الظلم والحيث.

■ إقرار العدالة والإنصاف والحد من الفوارق الشامخة

■ التخفيف من العبء الضريبي على الأجور.

### -تحسين علاقة الإدارة بالمتعاملين معها :

■ تقديم خدمات سريعة للمواطنين وجودة عالية.

■ تحسين التوقيت في أداء الإدارة مع الفاعلين الاقتصاديين.

■ تقليص من عدد الوثائق المطلوبة.

■ إحداث مركز للإرشاد الإداري.

### -تبسيط الإجراءات والمساطر الإدارية :

■ دعم التكوين في مجال تقنيات تبسيط المساطر.

■ خلق لجنة تسهر على عدم الولوج لبعض الهياكل الإدارية إذا كانت غير ضرورية أو إضافية فقط.

### -تنمية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

■ استعمال انترنيت بين الإدارة والمواطن وبين الإدارة والإدارات الجهوية.

■ تحسين المواطن وحثه على استعمال تكنولوجيا الاتصال.

■ إغراء بجميع الوسائل المواطنين والموظفين من أجل اقتناء آليات التكنولوجيا.

■ إشراك المواطنين والمقاولات في اتخاذ القرارات.

بالإضافة لهذه العوامل لا يجب أن ننسى :

◆ إحداث ديوان المظالم من طرف جلالة الملك محمد السادس نصره الله.

◆ إحداث المركز الجهوي للاستثمار.

◆ إصلاح العدل.

أ المالية والخصوصية، وكذلك وزارة تأهيل الاقتصاد، وزارة الداخلية ووزارة الاتصال : بدعم اللامركزية وخلق ما بالنسبة للإجراءات الموازية للوزارات من أجل تخليق الإدارة، فنذكر بالأخص: إجراءات وزارة الاقتصاد و شبكات الاتصال المباشر والدائم بين الإدارة والمواطن وبين أفراد نفس الإدارة، تفويض المهام إلى ولاية الأقاليم من أجل إشراك الجماعات المحلية، وكذلك المناظرة الوطنية التي أقيمت بتأطير من الحكومة لمحاربة الرشوة في الميدان العام والذي بثته القناة الثانية والقناة الأولى المغربية.

أخيرا أقول إن بلادنا اتخذت مجموع من الإجراءات والتدابير الكفيلة بتخليق عمل الإدارة، لكن تبقى قسط من المسؤولية على عقلية المواطن الذي سينفذ هذه التعليمات و البرامج، فهل يا ترى تخليق عمل الإدارة لوحده كاف للسير ببلادنا في مسار البلدان المتقدمة في ظل العولمة ورهانات المجتمع الحالي؟

لقد أصبح من المتعارف عليه اليوم أن النهضة الاقتصادية والاجتماعية مرتبطة ارتباطا وثيقا بفعالية الإدارة وشفافيتها فالتركز المفرط وتعقيد المساطر وضعف أساليب التواصل ومحدودية كفاءة الموظف، كلها مظاهر للبيروقراطية التي تؤدي إلى تردد المستثمر ووهن عزيمة المواطن وفقد ثقته في الموظف والجهاز الإداري، الذين من المفروض أن يكونوا في خدمته، وهذه المظاهر تتنافى وتحفيز المبادرات الاقتصادية وإنعاش الاستثمار الذي بعد أساس كل انطلاقة اقتصادية واجتماعية.

إن انخراط المغرب في مسيرة استكمال دولة الحق والقانون، والنهوض بالازدهار الاقتصادي للبلاد، يدعو إلى أن تكون الإدارة في خدمة المواطن والمقولة، وأن تنظر إلى هذه الأخيرة كعنصر فاعل وعامل منتج يتمتع بكل الحقوق ويستفيد من الخدمات الضرورية التي توفرها مختلف المصالح الإدارية. ولقد أصبح من البديهي اليوم أن تبسيط المساطر الإدارية يشكل الخطوة الأولى للوصول إلى تحديث وإصلاح الإدارة، إذ بدونها تبقى الإجراءات الرامية إلى تحسين علاقة الإدارة بالمرتفقين بلا فعالية، سيما وأن المغرب محكوم عليه بالانخراط في مسلسل الرهانات الوطنية والدولية اقتصاديا، اجتماعيا وسياسيا، لدى أضحي التبسيط الإداري ورشا قائما بذاته يتعين إنجازها بكامل الفعالية من طرف الإدارة التي يجب أن تبرهن عن قدراتها.

### المبحث الأول: إشكالية تعقيد المساطر الإدارية وانعكاساتها على الحياة الإدارية

أمام حجم التحديات والرهانات الجديدة، وجدت الإدارة العمومية نفسها مدعوة ليس فقط لمتابعة جهودها في مجال التنمية وتطوير التجهيزات الأساسية، بل أيضا للقيام بمهام أخرى ذات أهمية خاصة كتهيئة الظروف الملائمة لأجل تشجيع القطاع الخاص وإقامة علاقات جديدة مع شركاء وفاعلين آخرين.

وفي هذا السياق فإن الإدارة المغربية شهدت مجموعة من الإصلاحات، حيث أكد جلالة الملك محمد السادس نصره الله وأيده، في الرسالة السامية الموجهة إلى أشغال الندوة الوطنية لتخليق المرافق العامة المنظمة تحت رعايته السامية وبمبادرة وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري 29 أكتوبر 1999 على أهمية تبسيط المساطر الإدارية يقول جلالته: " إن هدف الإجراءات العمومية والتسهيل والتيسير وليس التعقيد والتعسير وهو منهاج لترسيخ روح الاستقامة والوضوح والشفافية والتعجيل في إيصال النفع للناس... لذلك أمرنا بتبسيط الإجراءات وتحيين النصوص الإدارية وتحديث وسائل التدبير والعمل على التوفيق المستمر بين مقتضيات الإدارة وروح العصر التي طبعت اليوم كل العلاقات البشرية "

ويعرف التبسيط الإداري اليوم بطونه يرمي إلى الانتقال والتخفيف من عبء المسارات والمساطر والإجراءات الإدارية وكل ما يترتب عنها من تأخير في الأجال وتمطيط في تنفيذ الخدمات الإدارية، وبالتالي فالتبسيط يرمي إلى تسهيل الحياة اليومية للمرتفق وتسيير نشاط المقاوله وبتعريف آخر هو ضرورة تغيير وتحسين مستمر للعمل الإداري فهو يطارده ويلاحق التعقيد أينما وجد ولا يهتم بالتركيب، علما أن التركيب أمر طبيعي بينما التعقيد فهو من صنع الإنسان.

وغني عن البيان أن التعقيد الإداري أصبح عائقا للنشاط الاقتصادي ويعرقل دينامية المقاوله في حين أن المنافسة الدولية باتت تقاس اليوم بمدى سرعة العمل وقابلية تنبؤ التحولات الاقتصادية. كما أن متطلبات المرتفق بلغت حدتها، وتطورت إلى أن أصبح المرتفق في وضع زبون ذا حق على الإدارة يمنحها شرعية الخدمة العمومية، ويريد منها في المقابل أن تيسر عليه متاعب الإجراءات والمساطر، وبالتالي فههدف التبسيط هو:

- الرفع من مردودية الجهاز الإداري والتقليل من كلفته؛
- تسهيل النشاط والازدهار الاقتصادي للمقاولات؛
- تشجيع المستثمرين سواء كانوا مغاربة أو أجنبان بأن يستثمروا ببلادنا؛

- تيسير الحياة اليومية للمواطنين وذلك بتبسيط العلاقة والتواصل بين الإدارة والمرتفقين ؛
- رفع جودة الخدمات الإدارية ؛
- ضمان المساواة أمام المرافق العمومية والإدارية وأيضا القضاء على السلوكات السلبية داخل الإدارة من رشوة واستغلال النفوذ.

### المبحث الثاني : تعقيد المساطر الإدارية وانعكاساته على الحياة الاقتصادية

أمام التحولات الكبرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي ميزت السنوات الأخيرة ، وكان لظهور العولمة التي ارتكزت على تكنولوجيا المعلومات وتحرير التجارة وانتشار التكتلات الاقتصادية الأثر الكبير على تسريع وثيرة النمو الاقتصادي والزيادة في حدة التنافسية في مختلف المجالات ، حيث زادت سرعة تطور المحيط الخارجي للإدارة اجتماعيا ، اقتصاديا وسياسيا ، وكل هذه العوامل ساعدت في تسريع وثيرة تحديث المجتمع حيث تولد الإحساس لدى المواطنين بارتفاع قيمة عامل الزمن وبأحقيتهم في الحصول على خدمة تتميز بجودة أكثر مما جعل الإدارة المغربية تقف أمام تحد حقيقي لمواكبة هذه التغيرات.

لذا كان لزاما إعادة النظر في أشكال التسيير الإداري وتنظيم الهياكل وتحسين إجراءاتها ومساطرها وفق المتطلبات الجديدة لتطوير محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

فعلى الرغم من المساعي المتعددة التي بذلتها السلطات العمومية في السنين الأخيرة لحث الإدارة على التخفيف من ثقل المساطر وتعقيد الإجراءات الإدارية. ما تزال إشكالية تعقيد المساطر تعتبر من السمات البارزة التي تطبع على العموم علاقة الإدارة بمحيطها مما أفضى إلى التقليل من مفعول الجهود الإصلاحية الشيء الذي أدى إلى :

- ضعف مردودية الجهاز الإداري ؛
- ارتفاع كلفة تسيير الإدارة ؛
- ضعف القدرة على مسايرة وثيرة النمو الاقتصادي ؛
- فقدان مصداقية الإدارة لدى المرتفقين وخاصة المستثمرين ؛
- ضعف القدرة على جلب رؤوس الأموال الأجنبية ؛
- انعدام الشفافية في التدبير الإداري خاصة في مجال الاستثمار ؛
- تفشي ممارسات سلبية كالرشوة واستغلال النفوذ.

### خلاصة :

كل هذه المعطيات تساهم بشكل مباشر في ضعف اقتصاد البلاد وعزوف المستثمرين على الاستثمار. هناك عدة محاولات تهدف إلى الحد من هذا المشكل أي تعقيد المساطر ، إلى جانب الخطاب الملكي الذي أفرز عدة برامج وزارية تتمثل بعضها في تفويض الإمضاء على مستوى المصالح والأقسام بالنسبة للمصالح المركزية وعلى الصعيد المحلي من جهة ثانية فيما يخص تدبير بعض الملفات وإلغاء التأشيرة على تصدير واستيراد بعض البضائع ، نجد كذلك حذف وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري فيما يخص التعيين أو إلغاء بعض المناصب السامية ، أيضا التفويض التلقائي للإعتمادات لفائدة الأمرين بالصرف المساعدین ، وهذا على سبيل المثال وليس الحصر.

## التعقيدات الإدارية

### النموذج الثاني

#### الموضوع الأول :

تعتبر إشكالية المساطر الإدارية الشغل الشاغل لدى المتدخلين وكذا المرتفقين ، نظرا لتعقيدها ، وظهور اختلالات أدت إلى عزوف المستثمر عن أخذ المبادرة والمساهمة في الإقلاع الاقتصادي للبلاد. لذا أوجب التطرق للوضع الحالية للإدارة وخاصة المساطر الإدارية ، مكان الخل وأسبابه ثم انعكاساته على الحياة الإدارية والاقتصادية واقتراح بعض الحلول التي تتخذها الإدارة (أو البعض منها) قصد تبسيط المساطر الإدارية.

#### - الوضعية الحالية للإدارة :

تعتبر الإدارة محركا أساسيا للنهوض بالاقتصاد الوطني إلا أن ظهور بعض القصور ومكان الخل في الإجراءات الإدارية وتعقيدها جعلها محط انتقاد من لدن المتدخلين والمرتفقين ، ويتجلى ذلك في تعدد الهياكل الإدارية وغياب نصوص تنظيمية إلى بعض الانزلاقات نذكر منها :

- البطء في معالجة القضايا ؛
- تهميش عامل الزمن ؛
- الرقابة ؛
- الفساد الإداري ( الغش ، الرشوة ، المحسوبية... ) ؛
- المعاملة التفضيلية للمرتفقين ؛
- عدم الإصغاء ؛
- عدم الاجتهاد في غياب نصوص قانونية... إلى غير ذلك.

ويعزى هذا الاختلال إلى العديد من الأسباب :

#### -أسباب التعقيدات الإدارية

- وجود مركزية مفرطة ؛
- عدم احترام المدة الزمنية لمعالجة القضايا المطروحة ؛
- كثرة المطبوعات والاستثمارات ؛
- السلطة التقديرية السلبية ؛
- عدم التنسيق بين مصالح الإدارة ؛
- نقص في النصوص التنظيمية والتشريعية ؛
- هزالة الأجور وغياب التحفيز المادي والمعنوي ؛
- عدم احترام أوقات العمل لبعض الموظفين ؛
- غياب الضمير المهني والحس الوطني لدى بعض الموظفين ؛
- غياب مصالح الاستقبال والإرشاد في بعض الإدارات.

إن الوضعية الحالية للإدارة بما فيها من التعقيدات الإدارية قد أثرت سلبا على الحياة الاقتصادية والإدارية خاصة تلك المتعلقة بالاستثمار.

#### -الانعكاسات على الحياة الاقتصادية والإدارية :

إن التعقيدات في المساطر الإدارية وعدم تبسيطها تنتج عن غياب بعض النصوص التنظيمية والتكميلية إلى جانب أسباب أخرى وكذا غياب خلايا قانونية في بعض الإدارات ، جعلها تظهر بصورة سلبية أحيانا ، كعدم تحليل القرارات الإدارية ،

وعدم الاهتمام بالشكاوي المرفوعة ضدها وإبداء ملاحظات دون سند قانوني مما يؤدي إلى نزاع ينتهي به الأمر إلى اللجوء إلى القضاء . وهذا يرفع تكلفة الإدارة في هذا الشأن.

إن أغلبية المستثمرين والمقاولين يرون أن في المساطر الإدارية وتعقيدها عرقلة لمشاريعهم قد يؤدي إلى تفويت الفرص المتاحة نظرا لعدم مصداقية الإدارة أحيانا فهي قد تظهر بصورة غير واضحة سواء على الصعيد الخارجي اتجاه المؤسسات والمنظمات الخارجية ، كصندوق النقد الدولي ، والبنك الدولي للإنماء الاقتصادي...

لذلك فإن هذه الاختلالات قد تؤدي إلى بطء الإقلاع الاقتصادي ، وتأثير على سوق الشغل الذي أصبح يشكل عبئا على الدولة وورقة انتخابية رابحة.

بعد عرض إشكالية تعقيد المساطر الإدارية ومظاهر اختلالاتها وانعكاساتها على الحياة الاقتصادية والإدارية وجب اقتراح بعض الحلول قد تكون ناجعة.

#### - حلول لتبسيط المساطر الإدارية :

- تفويض الإمضاء ؛
- التقليل من عدد المطبوعات والاستمارات ؛
- استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ؛
- إنشاء بوابة للإدارة على الأنترنت ؛
- إدخال المعلومات في معالجة الطلبات ؛
- التكوين المستمر للموظفين ؛
- احترام الأجال القانونية لمعالجة طلبات المرتفقين ؛
- إجراءات تأديبية في حق المخلين بالواجب الوظيفي ؛
- إصدار دليل منهجي للمقاوله وللمستثمر ؛
- الإشهار بالأوراق المطلوبة للمرتفق ؛
- إصلاحات تأخذ بعين الاعتبار التكلفة ، الزمن وكذا المردودية ؛
- إنشاء الشباك الوحيد ( الجهوي ) للاستثمار ؛
- الإشهار عبر الوسائل السمعية البصرية عن الإصلاحات والإجراءات المتخذة لتبسيط المساطر الإدارية ؛
- تقريب الإدارة من المواطن واعتباره كزبون للإدارة ؛
- استطلاعات للرأي تشمل المتدخلين والمرتفقين حول التعقيدات الإدارية وسبل تجاوزها .

#### خاتمة :

إن إصلاح الإدارة وتبسيط مساطرها ليس بالأمر الهين ولكنه ليس مستحيلا إذا تضافرت الجهود بمساهمة الإدارة وكذا المجتمع المدني للتغلب على هذه الاختلالات ، مما يؤدي إلى جلب الاستثمار وخاصة الخارجي منه ، مما سيؤدي لا محالة إلى تحريك عجلة الاقتصاد وتحقيق مصالحه بين الإدارة والمستثمر لتشجيع أكثر على القيام بمشاريع متنوعة تستلزم يدا عاملة ، وبذلك يكون قد ساهم بطريقة مباشرة في محاربة البطالة.

## المقاربة الجديدة للميزانية

### الأسس، المكونات، البعد و الانعكاسات

#### I- أسس الإصلاح في الميزانية بالمغرب

##### **\*الإطار الدولي :**

إن التطورات الأخيرة التي يعرفها العالم جعلت عددا كبيرا من الاهتمامات الجديدة تطفوا إلى السطح ، و ترسخ داخل المؤسسات الدولية، الوعي أن المشاكل المرتبطة بالتطور هي جد معقدة و لها اوجه متعددة : الفقر، العدل، المساواة، البيئة... لقد انعكس هذا الوعي بإرادة راسخة لدى المجتمع الدولي من اجل بناء الأسس السليمة للنمو البشري المستديم و تقليص الفقر و اللامساواة، وتأتي مؤتمرات "بكين" ، و إعلان الألفية من اجل النمو، مؤتمر "مونتيري" حول تمويل النمو، قمة "جوهانسبورغ" مسلسل "الدوحة" لإغناء المنظور الدولي حول رهانات النمو في إطار العولمة. لكن "الوفرة النظرية" لا يمكن أن تغني عن مساءلة مصيرية تخص "الحكامة الرشيد" والتي تعتبر لصيقة بإجبارية النتيجة و الإنجاز.

ولقد جاء مؤتمر مراكش المنضم من طرف البنك الدولي و البنك الإفريقي للتنمية بتوصيات تهتم مجال التسيير المبني على النتيجة ، و تمت مناقشة هذا الموضوع فيما يخص محاربة الفقر، ما بين الدول النامية، تلك السائرة في طريق النمو و المؤسسات المالية الدولية.

##### **\*الإطار السياسي الوطني :**

تسمح الظروف السياسية داخل المغرب بتبني هذه المقاربة الجديدة، ويمكن ذكر ثلاث دوافع أساسية لشرح هذا الخيار .  
- الانتقال الديمقراطي الذي يعرفه المغرب، و الذي يهدف إلى بناء اقتصاد حديث مبني على مفاهيم التوافق و الشراكة.  
- الدور الجديد للدولة : حيث تنتقل الدولة من مسير مباشر للاقتصاد إلى فاعل على مستوى التدبير الاستراتيجي.  
- الإرادة المعلنة للحكومة من خلال التصريح الخاص بالسياسة العامة ، ميثاق حسن التسيير و خيار التسيير عن قرب.  
- التزام المغرب بمسار الجهوية، اللامركز و ديمقراطية الإصلاحات البنوية.

##### **\* الإطار الاقتصادي الوطني :**

في هذا الجانب يجب التركيز حول ثلاث محاور رئيسية :  
- سياسة التأهيل التي تنهجها الدولة لتكييف اقتصادها مع المتغيرات التي تعرفها الساحة الدولية و بالتالي الساحة الوطنية نتيجة لانفتاحها على العالم .

- الإرادة الهادفة إلى تقوية التوازنات الأساسية.

- تبني مقاربة مبنية على المشاركة في التسيير الفعال.

##### **\* الإطار الاجتماعي و الثقافي :**

إن الإصلاح الذي تعرفه الميزانية اخذ بعين الاعتبار الخصوصيات التالية:  
المطالب السوسيوثقافية و الاقتصادية ، المكانة التي أصبحت تتبوؤها المرأة و ظهور مجتمع مدني فاعل .  
وفي هذا الإطار فإن التسيير المبني على النتيجة ، يعتبر من أهم ركائز السياسة الخاصة بالميزانية، ولهذا الغرض تم تسطير ثلاثة أهداف رئيسية :

- تقريب الإدارة من المواطنين لاستجابة افضل لمطالبهم و لتمكينهم من الاستفادة من الخدمة العمومية على حد سواء.

- تقوية الحوار و التشاور بين الدولة و الشركاء المحليين للاستفادة من خدمات الفاعلين الأكثر ارتباطا بالواقع المجتمعي.  
تقوية التنسيق ما بين الإدارات المركزية و المحلية من اجل الوصول إلى برمجة قسوى . -

## **II- عناصر الإصلاح الخاص بالميزانية**

تتبنى المقاربة الجديدة للميزانية على ثلاث عناصر مستقلة:  
- شمولية الاعتمادات .

- التعاقدية في علاقة الإدارة المركزية و المصالح التابعة .

- الشراكة بين الدولة و الفاعلين المحليين.

- هاته العناصر بإمكانها إضفاء شفافية أكثر ووضوح أكبر لعمل المشرع .

- تمكن شمولية الاعتمادات من إلزام بالمسؤولية للمسيرين في إطار مشاريع أكثر تحديدا ، تشجيع اللاتمرکز و ترشيد النفقات العمومية.

- تم إدراج التعاقدية من اجل فعالية أكبر في مجال التسيير الخاص بالميزانية.

و لإعطاء مصداقية للمسيرين و ضمان تتبع افضل لتنفيذ المشاريع و السماح بإجراء التقييم المناسب ، و من شأن التعاقدية أيضا أن تضي ووضوح رؤية أكبر لعمل المؤسسات.

أما الشراكة، العنصر الثالث، فهي نتيجة مباشرة لسياسة التقرب التي تهدف إلى إشراك المستفيدين من الخدمة العمومية في مسلسل التنمية.

و يكمن القاسم المشترك بين هذه العناصر الثلاث هو تحضير تقارير دورية حول التسيير، ووثائق تمكن من تقييم الإنجاز المحقق و من هناك تقييم النتائج مقارنة مع الأهداف المسطرة.

هاته العناصر الثلاثة يمكن للسلطة التنفيذية، كما للسلطة التشريعية، أن تعمل بها من اجل تقييم عقلاني و موضوعي للسياسات العمومية.

## **III-الإصلاح الخاص بالميزانية: البعد و الانعكاسات**

جاءت المقاربة الجديدة للميزانية بعدة تغيرات جذرية على مستويات مختلفة:

مسارات القرار ، البنيات الإدارية و مهام الموظفين ، حيث سيتم العمل بطرق جديدة لتسيير المشاريع و ثقافة جديدة في مجال التشارك و المشاركة و الإنجاز و التقييم.

وأخيرا تعتمد المقاربة على النظم الجديدة للإعلام و التواصل.

إن الإصلاح الخاص بالميزانية يهدف إلى وضع استراتيجيات جديدة تمكن من الانفتاح على الزبائن و الشركاء بالاستماع إلى تطلعاتهم من اجل تحديد الأولويات، و تكييف مستمر لعمل الإدارة مع تطور البيئة المحيطة و التنفيذ الفعال للمشاريع و أخيرا ترشيد الموارد.

فيما يخص النشاط العام للإدارة ، تتيح المقاربة الجديدة تعريفا افضل للمهام تطابقا أكثر لمدونة الميزانية (جهة، نوع ....) و تطورا لأنظمة المعلومات، و إعادة النظر في القوانين و المساطر، و قياس الإنجازات بواسطة مؤشرات و أخيرا التركيز على النتيجة.

هذا الإصلاح لن يستثني البنات و الهياكل ، حيث سوف يتم إعادة هيكلة الإدارة للدفع بالجهوية و اللاتمرکز و لضمان إعادة توزيع المسؤوليات خصوصا فيما بين الإدارة المركزية و المصالح التابعة كما يهدف الإصلاح إلى تفويض التسيير داخل إطار التعاقد.

#### -IV- الانعكاسات

إن العمل بالإصلاحات الجديدة يتطلب إقرار نظم جديدة للعمل ولهذا وجب ما يلي :

- حوار فاعل حول الميزانية ، انطلاقا من وضوح رؤيا و تحديد المشاريع .

- الإلمام بمتطلبات الساكنة من اجل شفافية و عدل اكبر و إدماج للمنتخبين و للمنظمات غير الحكومية .
- زعامة تتواصل مع محيطها، تحقق إجماعا حول عملها لضمان النجاح في العمل على ارض الواقع وفق أهداف مسطرة سلفا .

- تجديد طرق المراقبة و التدقيق .

- التكيف الدائم لمراقبة النفقات العمومية لتوجيهه اكثر فاكثر نحو تقييم الإنجازات .

- تطوير التفتيش و التدقيق الداخلي .

- التوافق من اجل تخفيف قوانين المراقبة تماشيا مع الإصلاح الخاص بالميزانية .

- دعم البرمجة البعيدة الأمد :

- تحديد واضح للأهداف و لمؤشرات القياس التي تسمح باستهداف افضل للمشاريع و تقييم كمي للنتائج .

- تحديد افضل للموارد اللازمة لتمويل البرامج .

- تنمية أنظمة الإعلام .

- دعم الشبكات الإعلامية .

- تحسين إعلام المسيرين .

#### على مستوى تقييم سياسات الميزانية -

- على المستوى المؤسسي، سوف تمكن المقاربة الجديدة كل من السلطة التنفيذية و السلطة التشريعية من امتلاك وسائل تضمن لها ما يلي:

- تقييم السياسات العمومية بإدراجها في إطار اكثر من سنوي .

- إدماج المقاربة النوعية في تحليل الميزانيات من اجل المساواة في التعامل و الفعالية .

- مشاركة و انخراط كل الفاعلين .

- من جهة أخرى تعطي المقاربة الجديدة مكانة مهمة لعملية إعادة الحسابات و ذلك بواسطة :

- تقييم نتائج السياسات العمومية مقارنة مع الأهداف المسطرة و الإمكانيات المخصصة – تكييف مشروع الميزانية مع منطق الإنجاز .

- اختيار ملائم للمؤشرات .

- وأخيرا يجب التذكير أن إصلاح مسلسل إعداد الميزانية يعتبر عنصرا من عناصر ديمقراطية النظام السياسي بالمغرب. لهذا

- تهدف المقاربة الجديدة إلى تعميق الحوار الديمقراطي من الحكومة و البرلمان من اجل الرفع بالإنجازات و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية. إنها بمثابة السبيل نحو تعميق الديمقراطية و المشاركة على المستوى الجهوي و المحلي.

## DOSSIERS INFORMATIONNELS

Cette partie propose des dossiers informationnels sur les sujets d'actualité d'ordre général, notamment, Maroc numérique, la gouvernance, la crise mondiale, la déconcentration, la moralisation et transparence, le départ volontaire ainsi que les projets menés au niveau du Ministère des Finances : النظام المندمج لتسيير الموارد البشرية, GISRH , e-learning etc.

Ainsi, la Division de la Communication et de l'Information a conçu des dossiers informationnels relatifs aux sujets d'actualité nationale. Ces dossiers sont disponibles sur le portail intranet du MEF: accès par « Communication » /Produits informationnels rubrique : « Dossiers informationnels ».

### المغرب الرقمي

[http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier\\_informationnel/marocnumeric/dream/dossier\\_info2.htm](http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier_informationnel/marocnumeric/dream/dossier_info2.htm) تقديم

تعد استراتيجية "المغرب الرقمي"، التي تمتد خلال الفترة 2009-2013 استراتيجية وطنية من أجل مجتمع المعلومات و الاقتصاد الرقمي و تهدف بالأساس إلى جعل المغرب يتبوأ موقعه بين الدول المتقدمة في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، وتستند هذه الاستراتيجية على جعل تكنولوجيات الإعلام والاتصال، إحدى الأسس والدعامات الرئيسية للاقتصاد الوطني، بما تقدمه من قيمة مضافة عالية لباقي الفاعلين الاقتصاديين، والإدارة العمومية على حد سواء، فضلا عن دورها كقاطرة للتنمية البشرية.

وتستند هذه الرؤية إلى أربع أولويات استراتيجية، إلى جانب آليتين للمواكبة، وشكلين للتنفيذ. وتسعى هذه الأولويات، إلى تمكين المواطنين منولوج إلى الأنترنيت ذي الصبيب العالي والتشجيع على تبادل المعرفة، وتقريب الإدارة من حاجيات روادها، ولاسيما على مستوى الفعالية والجودة والشفافية، انطلاقا من برنامج طموح للحكومة الإلكترونية، وتشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة على استخدام الأنظمة المعلوماتية في أفق الرفع من إنتاجيتها، فضلا عن تشجيع تطوير قطاع التكنولوجيات الحديثة للإعلام محليا من خلال دعم إحداه وتنمية فاعلين محليين، وكذا تشجيع قيام أقطاب امتياز موجهة إلى التصدير. من جهة أخرى، تطلبت هذه الاستراتيجية رصد اعتمادات مالية بقيمة خمسة ملايين و200 مليون درهم

#### Maroc Numéric

##### Introduction :

D'un budget prévisionnel évalué à 5,2 milliards de dirhams, Maroc Numérique prévoit de réaliser un PIB additionnel direct de 7 milliards de dirhams et un PIB additionnel indirect de 20 milliards de DH et de créer 26.000 nouveaux emplois à l'horizon 2013.

"Maroc Numeric 2013" est une stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique qui vise à positionner le Royaume parmi les pays émergents dynamiques dans les Technologies de l'Information. Il s'agit de faire des technologies de l'information un des piliers de l'économie, une source de valeur ajoutée pour les autres secteurs économiques et pour l'Administration publique ainsi qu'un vecteur de développement humain. Par ailleurs, le plan Maroc numeric s'articule autour de quatre priorités stratégiques, à savoir : l'accessibilité à l'Internet haut débit, l'informatisation des entreprises, le renforcement du e-gov et le développement des filières locales des technologies de l'information.

Le présent dossier présente une panoplie d'articles et de documents portant sur La stratégie Maroc numeric 2013.

---

## **Maroc Numeric: Un grand pas vers l'e-gov**

**(Par : Mohamed Ali MRABI /L'Economiste magazine du 15/12/2009)**

En mettant en place le plan Maroc Numéric, le Royaume parie sur les technologies de l'information en tant que vecteur de développement et pilier de croissance. Le succès mondial des entreprises marocaines de monétique est un exemple à suivre.

Le Maroc ne peut plus se permettre d'être à la traîne dans un domaine aussi crucial que les technologies de l'information. Surtout qu'il existe dans tous les pays une corrélation entre l'investissement dans les TI et la croissance économique. «Aux Etats-Unis, entre 1995 et 2004, 23% de la croissance ont été générés par ces technologies», affirme Ahmed Réda Chami, ministre du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles technologies. D'autant plus qu'un emploi dans le secteur des technologies de l'information génère une valeur ajoutée 10 fois supérieure à un emploi dans les secteurs classiques. C'est dire le potentiel de croissance extraordinaire que recèlent les TI. Et le Maroc ne manque pas de compétences pour ériger ce secteur en véritable locomotive de croissance. D'ailleurs, «dans le domaine de la monétique par exemple, les entreprises marocaines sont parmi les leaders mondiaux», souligne Chami. C'est dans cette logique que «le Maroc est déterminé à tirer le meilleur parti de ces technologies qui représentent un important vecteur de développement. D'autant qu'il est plus facile pour notre pays de mettre sur pied des structures comme Google que des structures comme Airbus, qui demandent des investisseurs capitalistiques», explique le ministre. Seulement, avoir des compétences ne suffit pas. Il faut se doter d'orientations stratégiques et disposer d'un plan d'action. Et c'est ce que le Maroc vient de réaliser: la stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique. Baptisée Maroc Numeric 2013, elle vise à faire des TI un vecteur de développement humain, un pilier de l'économie et positionner le Royaume comme un hub technologique régional. Et les chiffres montrent à quel point ce plan est «ambitieux mais réaliste».

### **Orientations stratégiques**

En effet, à travers cette stratégie, le Maroc entend créer 26.000 emplois supplémentaires, réaliser un PIB additionnel direct de 7 milliards de DH et un PIB additionnel indirect de 20 milliards de DH, d'ici 2013. Doté d'un budget de 5,2 milliards de DH, Maroc Numeric s'articule autour de quatre priorités stratégiques. D'abord, la transformation sociale qui permet de rendre accessible aux citoyens la connexion internet haut débit. Afin de favoriser l'accès à la connaissance et l'échange d'informations. Ce plan vise aussi à équiper, à l'horizon 2013, l'intégralité des établissements scolaires publics (20% actuellement) et à équiper 1/3 des foyers (1/10 actuellement) en TI. Il vise aussi à équiper tous les élèves ingénieurs et assimilés de ces technologies.

Vient ensuite la mise en place de services publics orientés usagers. Ceci, dans le but de rapprocher l'administration des besoins de l'utilisateur en termes d'efficacité, de qualité et de transparence, grâce à un ambitieux programme d'e-gouvernement. Celui-ci entend augmenter le nombre des services publics électroniques de 16 à 89. Ce qui permettra certainement au Royaume d'améliorer sa position dans le classement e-gov des Nations unies (actuellement 140 sur 192).

La troisième priorité de la stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique concerne l'informatisation des petites et moyennes entreprises pour accroître leur productivité. Notamment en mettant en place une subvention de près de 60% de l'investissement TI, pour l'acquisition des solutions d'informatisation sectorielle. Enfin, quatrième priorité, le développement de la filière TI locale en soutenant la création et la croissance des entreprises locales. Tout en favorisant l'émergence de pôles d'excellence à fort potentiel à l'export. Notamment à travers la mise en place de solutions de financement dédiées, de type fonds d'amorçage risque, de structures d'accueil technologiques régionales et des services d'assistance à l'export en plus d'un cadre réglementaire adapté à la recherche et l'innovation. Ainsi, il était grand temps pour le Maroc de se doter d'une feuille de route pour ce secteur vital, afin de ne plus se permettre d'être un nain numérique.

### **Sécurité numérique**

Le développement de la confiance dans l'économie numérique vise la protection aussi bien des particuliers que des entreprises et de l'Etat. Il s'agit de mettre en place trois initiatives-clés. D'abord, la mise à niveau et le renforcement du cadre législatif pour susciter la confiance des citoyens et des entreprises dans les échanges électroniques. Notamment par la mise en place de textes pour protéger les personnes physiques à l'égard des traitements des données à caractère personnel. En plus du soutien du développement du commerce électronique et la favorisation de la dématérialisation des transactions électroniques. Ainsi que la mise en place des structures organisationnelles appropriées.

### **Mesures d'accompagnement**

La réussite de la mise en œuvre des priorités de Maroc Numeric reste tributaire de la mise en place de deux mesures d'accompagnement et de deux modalités d'implémentation. Les deux mesures d'accompagnement consistent à développer le capital humain. En assurant la disponibilité des compétences humaines en mesure de répondre aux besoins du secteur. Et à instaurer la confiance numérique, c'est-à-dire sécuriser les systèmes d'information et assurer le développement des infrastructures. S'agissant des modalités d'implémentation, elles se rapportent au pilotage de la stratégie, c'est-à-dire la mise en œuvre d'une gouvernance d'ensemble. Et l'allocation des ressources financières nécessaires.

**Mohamed Ali MRABI**

**L'Economiste magazine du 15/12/2009**

-----

**I-2                      *Chami : "Maroc Numeric 2013", un vecteur de développement humain***

MAP le 11 Octobre 2009

**I-1.2 La stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique "Maroc Numeric 2013" vise à faire des technologies de l'information (TI) "un vecteur de développement humain", a affirmé, samedi à Rabat, le ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies, M. Ahmed Réda Chami.**

-----

S'exprimant lors d'une conférence de presse consacrée à la présentation de "Maroc Numeric 2013", M. Chami a indiqué que cette stratégie a pour but de "rendre accessible aux citoyens l'Internet haut débit et de favoriser l'accès à la connaissance".

Elle vise également à rapprocher l'administration des besoins des usagers en termes d'efficacité, de qualité et de transparence à travers un "ambitieux programme d'e-gouvernement", a-t-il ajouté.

Dans ce cadre, il a indiqué que la mise en place de 89 projets et services e-gouvernement identifiés "permettra d'atteindre un indice e-gouvernement ONU de 0,8 à l'horizon 2013 contre 0,2 en 2008".

La stratégie ambitionne également d'inciter à l'informatisation des Petites et moyennes entreprises (PME), en mettant en place une subvention pour l'acquisition des solutions d'informatisation sectorielle qui s'élèvera à près de 60 pc de l'investissement TI.

"Maroc Numeric 2013" a aussi pour but le développement de la filière TI locale, avec notamment la mise en place de solutions de financement dédiées aux TI de types fonds d'amorçage risque, de structures d'accueil technologiques régionales et des services d'assistance à l'export et d'un cadre réglementaire adapté à la recherche et l'innovation, a précisé M.Chami.

Il a souligné l'importance du capital humain et de la confiance numérique qui conditionnent "largement" la mise en oeuvre de Maroc Numeric 2013.

Le ministre a expliqué, à ce propos, qu'il s'agit de mettre à niveau et renforcer le cadre législatif et de mettre en place les structures organisationnelles appropriées, notamment le Centre de coordination et de réponse aux incidents liés à la sécurité des systèmes d'information et la commission nationale de protection des données personnelles.

Pour leur part, le président de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), M. Mohamed Horani et le président de l'Association des professionnels des technologies de l'information (APEBI) M. Mohamed Lakhlifi, ont salué cette stratégie, soulignant qu'il s'agit d'un plan "de grande qualité qui permettra la création des emplois et la mise à niveau des PME".

SM le Roi Mohammed VI a présidé, samedi au Palais Royal à Rabat, la cérémonie de présentation de la stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique "Maroc Numeric 2013", d'un budget prévisionnel évalué à 5,2 milliards de DH.

A cette occasion, il a été procédé à la signature de quatre conventions d'application de la stratégie "Maroc Numeric" entre le gouvernement, des acteurs institutionnels et des banques.

-----

**La formation à distance au service du développement des métiers du Ministère de l'Economie et des Finances**

**Conscient de tous les bénéfices du e-learning, et vu la volonté du Ministère de l'Economie et des Finances à intégrer les NTIC dans sa politique de gestion des ressources humaines et de développement des compétences, un dispositif de formation à distance a été mis en place au Ministère.**

« La formation à distance ou la e-formation est toute formation diffusée électroniquement via un navigateur Web, par Internet, Intranet ou au moyen de plates formes multimédias comme le Cédérom, le DVD et même les outils de télécommunications de la Vidéo- conférence ».

Grâce au développement des nouvelles technologies, ce nouveau mode de formation a pris de l'ampleur pour devenir une importante application qu'un nombre grandissant d'organismes intègre dans leurs stratégies de formation.

La mise en place d'un dispositif de formation à distance au Ministère de l'Economie et des Finances a été lancée en 2002. Le MEF est la première administration marocaine à utiliser ce dispositif

Le recours à ce mode d'apprentissage est justifié par les besoins grandissants en matière de formation au Ministère notamment sur les métiers spécifiques qui pour de nombreuses contraintes, ne peuvent toujours être satisfaits en présentiel.

Le mode de formation à distance offre plusieurs avantages pour tous *les acteurs* de la formation dont notamment :

**1-** La formation à distance permet une formation « juste à temps » : elle permet de concevoir des modules de formation prêts à être consultés au moment bien précis où ils sont requis.

**2-** Offre une formation en toute souplesse : Les modes de diffusion de la formation à distance offrent plusieurs possibilités selon le lieu et le temps choisi par l'apprenants.

**3-** Rend la formation moins coûteuse :

En effet, la formation à distance permet de réduire considérablement :

- Les frais de déplacements des apprenants ;
- Les frais de déplacements et les honoraires des formateurs ;
- Les pertes de temps de travail, grâce à la réduction du temps requis pour la formation.

**4-** Uniformise et individualise la formation : La FAD permet d'assurer une diffusion uniforme de la formation et d'offrir des parcours de formation adaptés à chaque apprenant sur différents lieux de travail.

**5-** Accélère la formation et permet de la diffuser d'une manière simultanée : Les fonctionnaires ou apprenants qui ont des ordinateurs branchés sur un réseau local auront accès au même moment aux formations qui y sont diffusées et ce plus rapidement que s'il fallait les déplacer eux ou les formateurs.

### **La formation à distance au Ministère pour quel objectif ?**

La réalisation et le déploiement de modules de formations métiers répondant aux besoins spécifiques des différentes directions constituent l'objectif principal du dispositif de formation à distance mis en place par le Ministère.

Pour atteindre cet objectif un ensemble d'actions ont été réalisées :

#### **1) constitution d'un centre de compétences e-learning :**

Afin de constituer un vivier de compétences e-learning au niveau du Ministère et pour disposer de personnes ressources métiers auprès de chaque direction, un centre de compétences composé des formateurs internes et des concepteurs médiatiques a été mis en place.

Les formateurs pourront ainsi traduire leurs cours en formation en ligne avec l'assistance des concepteurs médiatiques.

## 2) Développement et déploiement des formations métiers :

Cinq cours ont été développés en collaboration avec les directions concernées, il s'agit des cours suivants :

**Marchés publics** : ce cours visant la mise à niveau du personnel du ministère dans le domaine des marchés publics a été élaboré en collaboration avec la TGR, la DEPP et la DAAG) ;

**Audit interne** : conçu en collaboration avec la DEPP, il a pour objectif le renforcement des connaissances du personnel impliqué dans ce processus.

**Comptabilité douanière** : cette formation a pour objectifs de :

- ✓ Faire connaître l'organisation comptable de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII)
- ✓ Sensibiliser les apprenants à l'intérêt des aspects budgétaire, comptable et financier des opérations de dédouanement.

**Régimes économiques en Douane (RED)** : ce cours vise à améliorer les connaissances sur les RED ainsi que son mode de fonctionnement et de réglementation.

**Contentieux douanier** : cette formation vise à développer les compétences de tout fonctionnaire du MEF exerçant dans le règlement de litige et dans la lutte contre la fraude douanière.

**Recouvrement forcé** : La formation à distance sur le recouvrement forcé est conçue en collaboration avec les directions concernées (ADII, TGR et DGI), et l'accompagnement du groupement Hyper Office et la société LearningDesing.

La réalisation de cette formation vise à atteindre les objectifs suivants :

- La normalisation du travail des receveurs et percepteurs, des ANET , des ordonnateurs,des personnes travaillant dans le contentieux et en lien direct ou indirect avec le recouvrement,
- L'identification des difficultés rencontrées par les cadres chargés du recouvrement dans l'exercice de leurs fonctions,
- L'apport de réponses appropriées aux difficultés rencontrées.

Les trois derniers cours sont développés en collaboration avec l'ADII.

## 3- Déploiement des modules standards transverses :

En parallèle au développement des modules spécifiques, le MEF a procédé à l'acquisition et le déploiement des actions transverses visant à satisfaire les besoins des directions, il s'agit notamment de :

- **La maîtrise des technologies de l'information** : formation à distance visant l'atteinte d'un niveau international (ICDL) dans l'utilisation de l'outil informatique ;
- **Management** : formation visant le renforcement des capacités managériales du personnel de l'encadrement ;
- **Communication** : formation visant le développement des techniques de communication du personnel du Ministère ;
- **La sécurité informatique** : c'est une formation gratuite qui présente les notions de base de la sécurité informatique. Elle a été mise à la disposition de tout le personnel du Ministère avec un accès libre sur le site eformation.

### التكوين عن بعد

هو استخدام أدوات ووسائل تقنية و تكنولوجيا المعلومات لتطوير و نشر وحدات تكوينية ثم رصد التكوين آليا و بواسطة دعم الموظفين.

- ربح الوقت : سهولة النشر لعدد كبير من المستفيدين في نفس الوقت ؛
- المرونة في التدريب : تدريب حسب استيعاب المستفيد وتوفر وقته ؛
- التعاون والإنتاج المشترك للوحدات التكوينية : الاستفادة من الخبرات و الممارسات الجيدة و نشر نفس المضمون ؛
- تخفيض التكاليف : المتعلقة بتنظيم الدورات التكوينية و مصاريف التنقل ؛

✓ تم دمج مجموعة من الموارد البيداغوجية المتعلقة بموضوع مقارنة الميزانية حسب النوع الاجتماعي في منظومة التكوين عن بعد للوزارة

✓ تطوير منظومة للتكوين عن بعد تهدف الى دعم الإصلاحات المتعلقة بتحديث تدبير الموارد العامة .

### الحكمة

يعتبر مفهوم الحكمة من المفاهيم الموضوعاتية التي لا زال النقاش و الحوار حولها مفتوحا بالنسبة للمجتمعات النامية، لكونه مازال ملفوفا بكثير من الغموض من حيث ميلاده ونشأته .  
ان الإشكال لدى أطروحة الحكمة إنما هو كامن في فشل سبل العمل والتنسيق التي كانت الدول قائمة عليها إلى حين عهد قريب، مستبعدة في ذلك "مجهودات" القطاع الخاص ومساهمات مكونات المجتمع المدني وطموح الأفراد والجماعات في شتى أشكال تكتلاتهم المحلية أو الجهوية أو ذات الخلفيات المختلفة الأخرى.  
فما هي إذن العراقيل التي تحول دون التطبيق الفعلي لآلية الحكمة في الإعداد والتهيئة؟  
والإجابة عن هذه الإشكالية ستمكن، إلى جانب إبراز دور الحكمة في إنجاز عمليات التدبير، من تحديد أهم الشروط الموضوعية والكفاءات القانونية والمؤسسية اللازم توفرها لتحقيق أهداف التدبير الرشيد.

#### تعريف الحكمة

الحكمة هي أولا وقبل كل شيء تعبير عن ممارسة السلطة السياسية وادارتها لشؤون المجتمع وموارده. ومفهوم استعجالي تبناه المنتظم الدولي لتجاوز حالة الخلل القائم في نماذج التنمية التي لا يجد فيها المجتمع الفرصة المناسبة للتعبير عن رأيه ومواقفه وحمولته الثقافية في المشاريع التنموية التي تهدف إلى تحسين مستواه المعيشي وتعتبر آلية للتدبير الرشيد والحكيم للموارد بهدف تحقيق التوازن في شتى الميادين، بالإضافة إلى أنها تشكل دعامة ومدخل أساسي للوصول إلى حالة التنمية البشرية المستدامة.  
وهذا المصطلح يختلف من دولة إلى أخرى وهناك من يعرفها بأنها: الديمقراطية، الأمن، احترام حقوق الانسان، احترام القانون، المراقبة و المحاسبة، الشراكة....

وفيما يخص أهميتها المرحلية فهي تكتسبها من خلال حضورها القوي في تقارير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتقارير البنك الدولي وغيرها من المؤسسات الدولية التي جعلت منها مفهوماً مشدوداً بقوة إلى مفهوم التنمية المستدامة. وهي تنفيذ الرقابة والتوصية والتدبير الرشيد للمدخلات المجالية والطبيعية البشرية كمدخل لتحقيق التوازن والاستدامة في السيرورة التنموية. فالحكمة إذن هي دعوة صريحة إلى تجاوز حالة اللاتوازن الناتج عن أحادية صنع القرار دون مراعاة المنطق العلمي المؤسس على عناصر المشاركة في مختلف مراحل إعداد المشروع من التشخيص إلى البرمجة والتنفيذ ثم التقييم والمحاسبة في إطار سيرورة تمتاز بالشفافية والعقلانية.

## أسس و معايير الحكامة الرشيدة

هناك عدة معايير سياسية واقتصادية واجتماعية وادارية تشمل الدولة ومؤسساتها والادارة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والمواطنين كناشطين اجتماعيين وهي معايير قد تختلف حسب المنظمات وحسب المناطق. ان المعايير المعتمدة من طرف البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي للتنمية، تتمحور بالأساس حول تحفيز النمو الاقتصادي وحرية التجارة والخصوصية. معايير برنامج الأمم المتحدة الانمائي المشاركة : وهي حق المواطنين في الترشيح والتصويت وابداء الرأي ديموقراطيا في البرامج والسياسات والقرارات. وتتطلب توفر القوانين الضامنة لحرية تشكيل الجمعيات والأحزاب وحرية التعبير والحريات العامة وترسيخ الشرعية. حكم القانون : أي أن القانون هو المرجعية وسيادته على الجميع بدون استثناء وفصل السلط واستقلالية القضاء ووضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق. الشفافية : تعني توفر المعلومات الدقيقة في وقتها وافساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية مما يساعد في اتخاذ القرارات الصالحة وكذلك من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة ومن أجل التخفيف من الهدر ومحاصرة الفساد. حسن الاستجابة : يعني قدرة المؤسسات والآليات على خدمة الجميع بدون استثناء. التوافق : وهو القدرة على التحكيم بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى اجماع واسع حول المصلحة العامة. المحاسبة : محاسبة المسؤولين عن ادارتهم للموارد العامة وخصوصا تطبيق فصل الخاص عن العام من تعسف واستغلال السياسيين. الرؤية الاستراتيجية : أي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس و تنمية المجتمع والقدرات البشرية.

## الحكمة والمجتمع المدني

إن الحديث عن الدور التنموي للمجتمع المدني يستدعي منا التمييز بين واقعين مختلفين لمجال عمل هذه التنظيمات. فمؤسسات المجتمع المدني في الدول المتقدمة قد ترعرعت في ظل تقدم اقتصادي كبير، وانتشار الديمقراطية والحرية، وبالتالي فقد استفادت من البنيات التحتية ووفرة مصادر التمويل، الشيء الذي جعلها تتمتع بالاستقلالية في بعدها التنظيمي والهيكلية. وكل هذه الظروف جعلت المجتمع المدني في الغرب، يلعب دوراً حيوياً مكملاً لمسيرة النمو الإنساني والمجتمعي. أما في دول العالم الثالث فهذه التنظيمات ظهرت في ظل ظروف مختلفة تماماً؛ ذلك أن التطورات التي عرفتها هذه الدول، خاصة ما يتعلق بمخلفات الاستعمار والمجهودات المبذولة من أجل تحقيق الإقلاع الاقتصادي وصولاً إلى الانخراط في مسلسل التقويم الهيكلي، قد جعلها تعاني مجموعة من الاختلالات والتناقضات في كافة الميادين. فظهور المجتمع المدني كان يهدف إلى ملئ الفراغ الذي تركه انسحاب الدولة وتخليها عن بعض أدوارها خاصة على المستوى الاجتماعي. إلا أنه ورغم بعض الصعوبات التي واجهتها تنظيمات المجتمع المدني من ضعف البنيات التحتية وقلة مصادر التمويل وضعف تكوين الموارد البشرية، فقد استطاعت أن تقوم بمبادرات محمودة في بعض القطاعات الاجتماعية كمحو الأمية وإدماج العنصر النسوي في الحياة الاقتصادية خاصة في العالم القروي. ومن هذا المنطلق ينبغي الاعتراف بأن العمل الجمعي هو حقيقة التكامل مع العمل الحكومي، لأن عدم اشراك المواطنين في المسؤولية يفرغ الديمقراطية من كل معنى حقيقي لها وبالتالي يحيل على بيروقراطية سهلة تكون عواقبها وخيمة وفيروسا مجتمعاً بحل الشوائب والظواهر غير الصحية. والحديث عن المجتمع المدني، لا ينبغي فهمه بالمعنى الضيق وحصره في المنظمات غير الحكومية والتي في الغالب تأخذ أشكال منظمات بيروقراطية، بل في اعتقادنا يجب أن تتكامل حول مشاريع موحدة، لانعاش مبادرات الجمعيات وبالتالي الحصول على تفاعل بين السلطة العمومية والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين. عوائق تطبيق " الحكامة الجيدة والرشيدة "

ما سبق هزم لنا عسر فهم المفهوم، وصار بنا إلى ضرورة تحديد أهم الشروط الضروري توفرها لبلوغ تنظيم وتهيئة المجال على أساس آلية الحكامة .

فالحكمة الرشيدة هي نتيجة وترجمة مباشرة لتبني سياسة اللامركزية ووضع إطار قانوني يمنح الفاعل السياسي والاقتصادي والمدني

الشروط المناسبة لتحقيق المشاركة والعدالة والشفافية والإدماج، وإذا الدول قد تبنت إطارا قانونيا ومؤسساتيا متطورا نسبيا لتفعيل اللامركزية واللاتركيز، فإنها تعرف الوفرة في المعينات التي تحول دون التواصل الفعال بين القمة والهرم، والانتقال من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية، وما يعيق هذه العملية يمكن تلخيصه في: عوائق مؤسسانية: أي ما يشوب المؤسسات الوطنية والجهوية والمحلية خاصة، من غموض بينها وبين المؤسسات المدنية والمجتمعات المحلية.

عوائق علائقية: تمس عدم التكافؤ وضعف فعاليات العلاقات بين إدارات الدولة والجماعات المحلية، والتي لازالت تتصف بأشكال الوصاية والمراقبة من طرف الفاعلين في مراقبة التراب الوطني. عوائق اجتماعية وسياسية: ممثلة في طريقة اختيار الموظفين السياسيين للجماعات المحلية والتي تعتبر الأحزاب السياسية المسئول الأول عنها.

عراقيل منهجية: ممثلة في الانحرافات السياسية المسجلة لدى الهيئات التمثيلية، الضعيفة التكوين. وما يزيد من عرقلة آلية الحكامة لأداء دورها، يمكن تلخيصه في الجانب التقني الممثل في عمليات التقطيع ذات البعد الأمني والتي أنتجت بهدف التمكن من المراقبة والتأطير. الحكامة والتنمية البشرية

لا شك أن مبادرة التنمية البشرية التي جاءت لتضع هذا المفهوم في سياقاته السياسية الجديدة منذ أن نادى به الأمم المتحدة منذ ما يربو على أكثر من 15 سنة، وضعت من خلالها المنظومة الدولية، الأسس و المرتكزات لتأهيل انسان الألفية الثالثة، باعتبار أن هذا الأخير يبقى هو الثروة الحقيقية لأي بلد، فقدرات البلدان تقاس اليوم على أساس ثروتها البشرية وما تمتلكه حقيقة من طاقات بشرية مؤهلة ومدربة وكفؤة، قادرة على الخلق والتفاعل مع كافة الأوضاع بفعالية ونجاعة.

لقد آمنت البلدان المتقدمة منذ زمن بأهمية الانسان وقدراته غير المحدودة في الخلق والابداع، فتبنت أسس الديمقراطية وأرست قيم الحرية والعدالة الاجتماعية، وأعلت من قيمة الفرد وأهميته في صنع الغد. «البشر هم الثروة الحقيقية للأمم، وما التنمية البشرية سوى توسيع خيارات البشر» ظل هذا الشعار الذي رفعته الأمم المتحدة أحد أهم المتكررات التي قامت عليها فلسفة مقارنة المشروع الانساني كذات منتجة وفاعلة في شتى المجالات، فلم يقتصر مفهوم التنمية البشرية على تأهيل القدرات البشرية في جوانب محددة كتحسين الخدمات الاجتماعية والمعرفية وتحقيق مستوى معين من العيش الكريم، بل أصبحت تمتد الى الاستفادة من مهارات وقدرات الانسان في مجالات العمل من خلال توفير فرص الابداع الانساني والمساهمة الفاعلة في النشاطات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في اطار مقارنة شمولية للتنمية. فمفهوم التنمية البشرية اذن يشمل مناحي مختلفة من حياة الأفراد تتفاعل فيه سياقات وأبعاد مختلفة تجاوز ما هو ذاتي نفعي محض الى ما هو مجتمعي مركب، انها ترسيخ للقيم المحفزة على العمل والداعية الى ضرورة تحقيق التقدم في شتى الميادين.

ومن الواضح أن مفهوم الحكامة تطور موازاة مع تطور مفهوم التنمية. لاسيما لما انتقل محور الاهتمام من الرأس مال البشري الى الرأس مال الاجتماعي ثم الى التنمية الانسانية. وظهر بجلاء عندما أضحت التنمية مرتبطة بالتكامل بين النشاط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، الثقافي والبيئي ومستندة على العدالة في التوزيع والمشاركة. وتعتبر التنمية البشرية ركيزة أساسية للتنمية الشاملة وقيمة مضافة لبناء صرح مجتمع ديمقراطي حداثي وشرط ضروري لتجذير المواطنة وتفعيل حقوق الإنسان ولتكريس دولة الحق والقانون.

إن مركزية مفهوم التنمية البشرية وتعقد ارتباطاته بالحكامة الديمقراطية والتنمية الشاملة تطرح إشكالية تقاطعاتهما، خاصة في الدول الصاعدة مثل المغرب، التي راهنت على الليبرالية الاقتصادية والتعددية السياسية والانتقال الديمقراطي، ولكنها لازالت تعاني من مشاكل في تنميتها البشرية، حيث احتل المغرب الرتبة 123 من أصل 177 دولة خلال سنة 2004 حسب التقرير الدولي للتنمية البشرية 2006 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة للتنمية، كما أنه يعاني من 55% من الأمية و 15% من سكانه النشيطين. فعلى الرغم من الانجازات المحققة، مازالت بلادنا تعاني من العجزات الاجتماعية والعجزات الديمقراطية والمرتبطة بالنوع الاجتماعي وكذا من ضعف الإدماج الداخلي والخارجي لهياكله الاقتصادية. وهذه مجموعة من العوامل التي تهدد تماسكه الاجتماعي واستقراره الداخلي، وتعيق إقلاعه الاقتصادي وتساهم في تعطيل انتقاله الديمقراطي.

إذا كانت التنمية البشرية تتطلب شرطا أوليا لا بد منه للوصول الى مراميها، يتمثل هذا الشرط في تحديد نقطة الاقلاع أو الانطلاق، فهل مشروع المغرب التنموي كانت له نقطة اقلاع واحدة، أم كانت له انطلاقات متعددة ومتباينة؟ هل الكل أولا متفق على معنى ومضمون التنمية البشرية؟ وهل الكل أمام شعار واحد أم لكل مسؤول فهمه ومفهومه؟

## La Crise économique mondiale

**Crise économique mondiale : Le Maroc résiste bien grâce aux grandes réformes engagées: dans tous les domaines**

Les grandes réformes entreprises par le Maroc ont permis à l'économie nationale de développer une grande capacité d'adaptation et d'absorption de chocs, laquelle capacité a été mise à l'épreuve lors du dernier choc pétrolier et de la crise économique mondiale actuelle, qui ne laisse indifférente aucune économie, grande ou petite soit-elle.

Dans le contexte de cette crise internationale, l'économie marocaine a réalisé des performances importantes couronnées par un taux de croissance avoisinant 6 pc tirée essentiellement par la vigueur de la demande intérieure, bien que des secteurs en relation directe avec les marchés extérieurs commencent à présenter des signes de fragilité, qui les rendent exposés aux effets de la crise plus que d'autres (textile-cuir, automobile, tourisme et transferts des MRE).

"La décennie de réformes que nous avons connue, nous a préparé à mieux résister à la crise économique mondiale, dont l'impact est certes global, mais différencié", a indiqué M. Mohamed Chafiki, directeur des études et des prévisions financières (DEPF) au ministère de l'Economie et des Finances.

Les pays qui résisteront le mieux à cette crise sont ceux qui ont fait le plus de réformes et le Maroc est constamment cité en exemple à cet égard, a-t-il précisé dans un entretien à la MAP, ajoutant que "si nous résistons à la crise, c'est parce que nous avons dans l'environnement des affaires aujourd'hui beaucoup de réformes".

Le contexte de crise génère généralement des comportements protectionnistes et de repli sur soi, une démarche que le Maroc devrait éviter et poursuivre ses réformes pour qu'au sortir de la crise, l'économie nationale sorte encore plus forte et mieux outillée pour relever les défis à venir.

"Ce n'est pas le moment de baisser les bras en matière de réformes, ce n'est pas le moment de se renfermer, c'est le moment d'accélérer les réformes", a indiqué M. Chafiki, qui voit dans la conjoncture actuelle une crise d'une nature nouvelle, dans la mesure où "c'est la première fois dans l'histoire de l'humanité que l'essentiel de la création des valeurs et des richesses dépend de moins en moins de la transformation de la matière".

"Nous sommes dans un schéma de dématérialisation de la production où ce sont l'information, les types d'organisation et les services qui deviennent importants, où le système financier devient prééminent et où la richesse se reproduit par des multiples jamais connus mais dans un cadre virtuel sans relation pratiquement avec les évolutions de l'économie réelle", a-t-il expliqué.

Ainsi, outre la poursuite des réformes, deux autres éléments sont déterminants pour faire face, avec intelligence et efficacité, à cette profonde crise mondiale. Il s'agit de la confiance entre les opérateurs économiques et entre ces derniers et l'Etat, et de la réhabilitation de l'Etat dans son rôle économique, a-t-il souligné.

Au Maroc, le partenariat public-privé et la mise en place d'un Comité de veille stratégique, où sont représentés et les départements ministériels concernés et le secteur privé (entreprises et banques), est un bel exemple de confiance entre le monde des affaires et les pouvoirs publics, qui a garanti à l'économie nationale plus de visibilité, une donne rare en ces temps de récession mondiale.

Les mesures qui ont été prises par ce Comité, sont plus des actions d'accompagnement que de relance économique dans la mesure où elles visent à accompagner les entreprises les plus exposées dans les secteurs du textile, du cuir et des équipements automobiles afin de préserver les compétences et protéger l'emploi.

Ces mesures d'urgence portent sur le maintien de l'emploi et des compétences, par la prise en charge par l'Etat de 100 pc des cotisations patronales à la CNSS, l'amélioration de la trésorerie des

entreprises en mettant à contribution le système national de garantie et l'accompagnement des entreprises dans les missions de diversification des débouchés et des campagnes de communication sur les marchés cibles.

Le but étant de garder la demande intérieure comme amortisseur de la crise et moyen de relance et d'appui à la croissance, et d'améliorer notre capacité de réagir à temps pour faire face aux effets de la crise, a souligné M.

Chafiki, pour qui le Comité de veille stratégique s'est doté de moyens d'action qui assurent l'efficacité des mesures, le suivi et la transparence et qui permettent le contrôle et l'évaluation.

Selon M. Chafiki, "l'impact de la crise sur les pays émergents n'est pas le même. Il y aura certes des baisses, mais nous sommes sur un trend de croissance pour les économies émergentes qui reste relativement important" (6,3 pc en 2008 contre 8,3 pc en 2007).

Au Maroc, les taux de croissance prévus pour 2008 et 2009 sont en ligne avec les 6,3 pc réalisés par les pays émergents dans cette conjoncture difficile, "puisque nous tournons autour de 6 pc", a souligné M. Chafiki, ajoutant que l'année 2007-2008 témoigne de la grande capacité de l'économie nationale à résister aux chocs.

"Le dernier choc pétrolier conjugué à une hausse pharamineuse des prix des produits alimentaires sont encore plus importants que les chocs que nous sommes en train de subir maintenant sur le plan sectoriel", a tenu à préciser M.

Chafiki, ajoutant que "même les secteurs qui sont touchés continuent de contribuer au PIB national, c'est pour cela que le choc sur le plan macroéconomique n'est pas important".

Selon la DEPF, le secteur textile-habillement contribue à hauteur de 3,1 pc au PIB, le tourisme (hôtellerie et restauration) 3 pc et la sous-traitance automobile 0,5 pc.

Malgré la flambée sans précédent des cours des matières premières et la crise mondiale, qui ont marqué l'année 2008, l'économie nationale a terminé l'exercice avec une amélioration des réserves de change, une hausse des recettes fiscales (+23 pc) et un excédent budgétaire (+0,4 pc) et évolué dans un cadre macroéconomique qui n'est pas inflationniste contrairement à d'autres pays. Le taux d'inflation a atteint 3,9 pc en 2008 au Maroc au moment où l'Égypte par exemple a terminé l'année avec 20 pc, a expliqué M. Chafiki.

"C'est un cas quasiment unique dans l'évolution mondiale, nous avons été un des rares pays à maintenir le taux d'inflation en deçà de 4 pc", a-t-il souligné, ajoutant que le Maroc a connu ces dernières années une tertiairisation de son économie avec l'émergence de services haut de gamme comme les télécommunications et l'offshoring.

Toutes ces performances sont le fruit de la nouvelle structure de l'économie marocaine qui révèle des mutations dues aux grandes réformes engagées au Maroc lors de cette décennie et qui lui ont conféré cette grande capacité de résistance et la facilité l'élaboration d'une loi de finances 2009 encore plus ambitieuse où le budget de l'investissement a atteint 135 milliards de dirhams, avec une forte contribution des établissements publics.

Globalement, le Maroc dans sa gestion du choc des prix des matières premières et de la crise mondiale a toujours essayé de conjuguer les exigences d'une réaction de conjoncture à celles d'une performance structurelle, fort en cela des réformes engagées dans plusieurs domaines. Des réformes qui ont permis à l'économie nationale d'être citée comme une des rares économies ouvertes résistant

bien à cette crise mondiale profonde, qui a remis en cause les concepts de la mondialisation et du libéralisme et qui pourrait imposer un nouvel ordre économique mondiale.

**Au fait du 12.03.2009**

---

## **La crise financière internationale augmente le risque Maroc**

Les soubresauts que connaît le marché boursier international ont déjà commencé à produire quelques impacts négatifs sur le Maroc, certes limités pour l'instant à la sphère financière. Deux situations, en particulier, illustrent ces retombées négatives, selon Chakib Erquizi, directeur de la banque des marchés d'Attijariwafa bank. Il y a d'abord la hausse de la prime de risque attachée à la dette marocaine. La dernière émission du Trésor pour 500 millions d'euros (5,5 milliards de DH) sur 10 ans a été réalisée l'été dernier avec un spread de 50 à 60 points de base. Aujourd'hui, cette prime de risque est passée à plus de 150 points de base. Autrement dit, commente M. Erquizi, « la perception du risque Maroc a plus que triplé ».

Dans le même ordre d'idées, ajoute-t-il, BMCE Bank, qui s'apprêtait à émettre un emprunt subordonné afin de renforcer ces fonds propres, n'a pas réussi à boucler l'opération en raison, justement, de la réticence des investisseurs pour tout actif lié au crédit.

L'appétit des investisseurs pour le Maroc pourrait diminuer

Plus généralement, sur l'ensemble de l'année 2007, il faut dire que les primes de risques assorties aux titres obligataires émis par les pays émergents ont progressé de 70 points de base, affectés - déjà ! - par la prudence « accrue » des investisseurs face aux tensions qu'ont connues les marchés financiers internationaux, note le ministère des finances.

Il y a ensuite, sur le marché des actions, une dépréciation de l'action Maroc Telecom. La valeur de l'action de cet opérateur des télécommunications, indique M. Erquizi, accuse une différence de 6 à 7% entre le marché marocain et le marché européen.

La crise financière a-t-elle pour autant épuisé tous ses effets - du moins sur le Maroc ? Ce n'est pas sûr. Tout dépendra de l'impact que cette crise produira sur la croissance dans le monde, mais surtout en Europe, principal partenaire du Maroc. D'ores et déjà, la France, premier partenaire commercial du Maroc, paraît doublement affectée : par la crise de la Bourse mais aussi par l'immense fraude qui a touché sa troisième banque, la Société Générale. Le moral des ménages, selon la toute dernière enquête réalisée à ce sujet en début de semaine, est au plus bas. La consommation, moteur principal de la croissance en France, devrait donc ralentir. Si cette lame de fond se propage à toutes les économies européennes, la demande qui sera adressée au Maroc s'en ressentira bien évidemment. Car, il faut rappeler ici que les deux tiers du commerce extérieur du Maroc sont réalisés avec le Vieux continent. Déjà, sur les onze premiers mois de 2007, la demande étrangère adressée au Maroc a pâti d'une décélération de l'économie mondiale, ce qui s'est traduit par une timide progression des exportations : 8% au lieu de 17,8% une année auparavant. Bien sûr, l'essoufflement des exportations marocaines s'explique aussi par d'autres facteurs (dont la faible valeur ajoutée qu'elles contiennent), mais le retournement de la conjoncture chez les principaux partenaires accentue cette morosité.

D'autres canaux de transmission de la crise existent cependant, par lesquels le marasme peut atteindre le Maroc : l'investissement étranger, par exemple. « L'appétit des investisseurs étrangers pour le Maroc devrait en effet être affecté, mais pas beaucoup », estime Chakib Erquizi. Celui-ci évalue ce repli à 25 % tout au plus.

Avec l'intervention de la Banque centrale américaine (Réserve fédérale), au moyen de la baisse de son principal taux directeur (de 75 points de base), et la possibilité qu'elle consente une nouvelle baisse dans les jours qui viennent, les marchés retrouveront-ils des couleurs ? Même si les marchés venaient à sortir de la crise à la suite de la baisse des taux directeurs, le problème de fond demeurerait posé. Car de quoi s'agit-il ? Plus que de gérer une crise financière par des moyens strictement monétaires (ce que ne semble pas cautionner au demeurant la Banque centrale européenne, dont le président refuse de baisser les taux d'intérêt), ce à quoi appellent de nombreux économistes, et même des hommes politiques, c'est à une plus grande transparence et une régulation appropriée du système financier, aussi bien à l'échelle mondiale que nationale.

C'est d'ailleurs autour de ces questions que s'est tenu mardi 29 janvier, à Londres, un mini-sommet européen consacré à la crise financière mondiale, sur fond de fraude à la Société Générale. Mais, déjà, des divergences sur le degré de régulation à introduire dans le système divisent les Européens eux-mêmes, suivant qu'ils sont latins (Français et Italiens) ou anglo-saxons ; les premiers voulant renforcer la régulation, les seconds étant plutôt contre.

Il n'est pas étonnant que la cette crise ait pris racine aux Etats-Unis, avec l'affaire des subprimes, ces crédits à risque qui ont mis par terre nombre d'institutions bancaires spécialisées, avant de se transformer en crise internationale. Au fond, toute la question est là : pourquoi accorder des crédits à une clientèle peu solvable, en lui appliquant qui plus est des taux d'intérêt élevés ? La prise de risque, c'est proprement américain, c'est presque culturel, on le sait. Sauf que, dans ce cas d'espèce, le risque n'engage pas que celui qui le prend mais met en péril tout un secteur, toute une économie et même des institutions de grande taille en dehors des USA.

Quand la finance devient quasiment un jeu (de spéculation) où l'on peut se faire des fortunes en un clic ou se ruiner et ruiner les autres en un autre clic, au moment où de vrais entrepreneurs mettent des générations pour grandir et créer de la richesse, la vraie, il y a forcément problème, et même plus que cela.

**Salah Agueniou**

**La vie économique du 05/02/2008**

---

## **Les grands noms analysent la crise Il nous faut des ambitions de long terme**

Ban Ki-moon (prononcer: pan gi moun; N.B.: Ban est son nom de famille; Ki-moon, son prénom) est le 8e secrétaire général de l'ONU, il a succédé à Kofi Annan, le 1er janvier 2007, juste au moment de l'exécution de Saddam Hussein, exécution qu'il a publiquement condamnée. Ban Ki-moon est né en 1944, au pire moment de l'histoire de la Corée (occupation et massacres perpétrés par l'armée japonaise: un quart de la population a disparu). Il est un fils de paysan et est un pur produit de l'effort national de développement coréen lequel s'appuie sur l'éducation permanente de la population. Tout en conduisant une carrière administrative puis politique, il passe ses diplômes à l'université de Séoul, puis à Harvard. Il y obtient son dernier diplôme en 1985, alors qu'il était déjà ministre, ce qui est conforme à la culture coréenne voulant qu'on n'arrête jamais d'apprendre

L'année 2009 sera faite de tensions, de choix difficiles entre les impératifs d'aujourd'hui et ceux de demain. La façon dont nous apaiserons cette tension donnera la mesure de nos ambitions et de notre volonté politique.

1- Le changement climatique:

En tant que communauté de nations, nous devons passer trois épreuves immédiates. La première vient juste de commencer – et je ne parle pas de la crise financière mondiale, aussi importante qu'elle soit. Je parle ici de changement climatique, seule véritable menace de l'existence. Nous avons une courte année devant nous

avant l'important sommet de Copenhague. Fin 2009, les dirigeants de la planète se rassembleront pour parvenir à un accord visant à freiner le réchauffement planétaire. Il nous faut un accord qui élargira, approfondira et renforcera le protocole de Kyoto. Il nous faut un nouveau traité pour le XXI<sup>e</sup> siècle à la fois équilibré, universel, exhaustif et que toutes les nations peuvent adopter. En décembre, nous avons fait un pas important à Poznan (Pologne), où des ministres et experts du climat se sont accordés après maintes discussions sur un programme de travail pour l'avenir. Les négociations ont été difficiles. Elles promettent de l'être encore davantage. D'aucuns ont affirmé qu'avec tous les problèmes d'aujourd'hui, nous ne pouvons nous permettre de lutter contre le changement climatique. Au contraire, je suis d'avis que nous ne pouvons nous permettre de ne rien faire: l'avenir de la planète est en jeu.

## 2- Une économie durable

Notre deuxième épreuve est d'ordre économique. Nous avons manifestement besoin d'une impulsion mondiale. Face à la crise, les grandes économies ont lancé d'ambitieux plans de sauvetage budgétaire et monétaire. Le sommet d'urgence du G20, qui s'est tenu en novembre dernier à Washington, a montré que les gouvernements œuvraient ensemble pour coordonner les politiques. La portée de ces efforts a été augmentée à l'occasion d'une réunion plus récente à Doha.

## 3- Du pragmatisme devant une kyrielle de crises

Notre troisième épreuve est question de pragmatisme. Le changement climatique et les finances mondiales ne sont pas nos seules crises. Elles se combinent à d'autres menaces: insécurité alimentaire, instabilité des marchés énergétiques et des matières premières et persistance de la pauvreté. Si aucune nation n'a été épargnée, ce sont les plus pauvres qui subissent le choc le plus violent. Si elle n'est pas gérée correctement, la crise financière d'aujourd'hui risque de devenir la crise humaine de demain. Les troubles sociaux et l'instabilité politique s'intensifieront et exacerberont tous les autres problèmes. Au bout du compte, nous risquons de déclencher une cascade de crises qui s'appuient les unes sur les autres et ont des conséquences potentiellement dévastatrices pour tous. Cette année, nous devons donc agir dans un esprit de solidarité mondiale. Les mesures visant à résoudre la crise financière devront être dans l'intérêt de toutes les nations – des plus pauvres, comme des riches et des puissantes. L'aide aux pays en développement devra faire partie intégrante des programmes d'incitation et de reprise économiques de long terme. Cela signifie au minimum qu'il ne faut pas se servir de la crise financière comme d'une excuse pour réduire l'aide internationale au développement. Nous devons honorer nos engagements dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le développement, comme s'il s'agissait d'un devoir moral. Nous sommes au seuil d'un nouveau multilatéralisme. Le balancier de l'histoire revient vers les Nations unies et vers l'action collective. Les défis que nous devons relever en tant que communauté de nations sont davantage ceux de la collaboration et de la coopération: lutter contre le changement climatique, reconstruire le système financier mondial et promouvoir le développement durable. Dans ce monde interconnecté, le défi consiste à comprendre le lien entre ces trois ensembles de problèmes.

Avec des idées nouvelles, nous trouverons des solutions à chacun, qui seront des solutions pour tous. La volonté politique sera indispensable pour traduire ces idées en actions, tout autant qu'elle sera nécessaire pour trouver l'équilibre entre nos intérêts plus vastes de long terme et les urgences absolues d'aujourd'hui.

## **Faire de l'économie «verte» et imaginative**

Certes, les nombreuses initiatives de 2008, en faveur du climat viennent à point nommé, mais nous devons faire plus.

Par-dessus tout, il nous faut avoir des idées nouvelles et audacieuses. Quitte à dépenser de l'argent pour sortir de la crise financière, autant le faire de façon intelligente: ces dépenses doivent être des investissements. Elles doivent être durables, pour que nous n'ayons pas l'impression de résoudre les problèmes uniquement avec de l'argent.

Utilisons ces fonds pour jeter les bases d'un avenir plus stable et prospère. La Chine a montré la voie à suivre. Un bon tiers du programme d'incitation économique qu'elle a récemment annoncé, et qui représente 586 milliards de dollars, sera affecté à l'infrastructure et à la croissance «vertes». Les Chinois ont saisi l'occasion de relever plusieurs défis en une seule fois: créer des emplois, préserver l'énergie et lutter contre le changement climatique. Sous la présidence de Barack Obama, les Etats-Unis prévoient de faire de même. Ces responsables politiques ont conscience qu'investir dans les carburants de substitution et les technologies vertes aura des retombées considérables en termes de sécurité environnementale, d'indépendance énergétique et de durabilité de la croissance. Ils savent aussi que l'investissement en faveur de l'environnement peut créer des emplois et stimuler une croissance immédiate. D'autres nations devraient suivre cet exemple. Sans grande impulsion mondiale, nous ne connaissons jamais d'époque de prospérité

durable, où l'ensemble des nations avance dans la même direction. S'il existe un moment propice aux idées ambitieuses et audacieuses – une chance de tracer une voie nouvelle et meilleure –, ce moment est venu.

Traduit de l'anglais par Magali ADAMS

---

## La lutte contre la contrebande

### Douane

#### Au diapason des standards internationaux

#### Pour OGB, l'ADII opte pour une stratégie de gestion coordonnée en instaurant un contrôle intelligent

«L'exemple de l'engagement de la douane marocaine souligne la capacité du Maroc et de ses administrations à se mettre au diapason des standards internationaux».

Selon Oxford Business Group, le Maroc est devenu force de proposition au niveau international permettant au Royaume d'œuvrer pour le renforcement de la coopération régionale et internationale. Pour ce cabinet d'intelligence économique et de consulting international, en vue de se positionner sur les marchés extérieurs et de devenir une plateforme régionale stratégique pour pénétrer les marchés d'Europe, d'Afrique et d'Amérique, le Maroc capitalise sur sa position géographique et encourage le développement de plateformes d'exportation. L'évolution des flux des échanges commerciaux ainsi que la croissance due aux accords de libre-échange requièrent donc un système douanier fluide et efficace. Pour accompagner cette dynamique, l'administration des Douanes avance vers une stratégie de gestion coordonnée en instaurant un contrôle douanier intelligent qui s'appuie sur l'analyse du risque et en posant les jalons lui permettant d'aborder les objectifs vers lesquels tend, aujourd'hui, la communauté douanière à l'échelle mondiale, à savoir le 100% du scanning et la réduction maximale des contrôles physiques.

Cette évolution impliquerait une réactivité et une efficacité de la Douane à travers la formation des ressources humaines aux dernières méthodes de vérification et un système d'information des plus performant. L'amélioration de la gouvernance et l'allègement des mesures contraignantes sont les mots d'ordre de la Douane marocaine. Selon Abdellatif Zaghoun, directeur général de l'ADII, ce double objectif ne peut être atteint qu'à travers une vision uniforme des différents intervenants dans le commerce international, qui suppose un effort plus soutenu de coordination et l'adhésion des différents intervenants au niveau national et international. Le tink tank ajoute que, cette orientation devrait se traduire par la mise en place d'une gestion de plus en plus coordonnée des frontières qui nécessite un engagement des pouvoirs politiques, dont la Douane bénéficie déjà, ainsi qu'un soutien de la part de l'ensemble des acteurs publics et privés concernés. Ce projet reste aussi tributaire de la mise en place d'une plateforme d'échange de données communes à tous les intervenants aux frontières. Dans le cadre du processus de modernisation et d'alignement de ses pratiques et méthodes d'intervention aux standards internationaux, la Douane a fait de la dématérialisation des procédures douanières un des axes majeurs de sa stratégie de simplification et de la facilitation du commerce.

Aujourd'hui et grâce à un système de dédouanement des plus modernes, l'Administration des Douanes aborde la perspective de la Douane électronique. Par ailleurs et dans le cadre d'une action intégrée, un projet de guichet unique virtuel est en cours de mise en place par différents gestionnaires du commerce extérieur au niveau national. Il vise à permettre aux opérateurs d'effectuer leurs transactions via une interface unique accédant ainsi à l'ensemble des intervenants. La Douane en

tant qu'acteur majeur de ce réseau, s'efforce à mettre en œuvre les mesures qui s'imposent pour mener à bien ce projet.

Dans le cadre de la préparation de The Report Morocco 2009, l'équipe d'OBG Group s'est entretenu avec M. Zaghnoun, directeur général de la douane afin d'évoquer le rôle crucial joué par cette institution clé, au cœur des échanges bilatéraux, vitrine du Maroc. Il a été rappelé à cet égard que « la douane marocaine a entrepris une politique d'ouverture et de modernisation notamment illustrée par la mise en place du système BADR qui a pour but de faciliter et de simplifier les procédures douanières».

-----

## **Une gestion moderne**

Pour OBG, une gestion plus efficace et moderne du commerce international permettra sans aucun doute au Maroc de favoriser les échanges commerciaux, tout en renforçant sa compétitivité ; des avantages d'autant plus importants dans un contexte de ralentissement économique mondial. Pour rappel, le cabinet d'intelligence économique et de consulting international OGB, est aujourd'hui un des leaders de l'information économique et financière sur les économies émergentes. Ses rapports annuels analysent l'économie de 33 pays d'Afrique, d'Asie, du Moyen-Orient et d'Europe de l'Est. L'équipe d'Oxford Business Group composée d'experts internationaux est de retour au Maroc pour l'élaboration de la sixième édition The Report Morocco 2009.

**Abdelali Boukhalef/**

**Le Matin du 19.05.2009**

---

# **L'Entrepreneuriat féminin au Maroc**

## **L'Entrepreneure Marocaine**

La définition de l'entrepreneuriat féminin dépend grandement de la reconnaissance faite des secteurs et activités économiques dans lesquels les femmes s'investissent. Certains ne considèrent que les entreprises du secteur formel ce qui limite considérablement le nombre de femmes qui peuvent être considérées comme étant entrepreneurs puisque la grande majorité d'entre elles évoluent dans les secteur informel et réalisent des activités à domicile.

L'entrepreneur marocain est soit un travailleur indépendant ou un employeur (est catégorisé comme employeur celui, ou celle, qui dispose d'au moins un salarié) ; a noter que les aides familiales sont exclus de cette définition. Le travailleur indépendant est la personne qui travaille au sein de sa propre entreprise sans salarié). Le taux de féminisation de la catégorie "employeur" n'est que de 4.2% alors qu'il est de 6.3% dans la catégorie des indépendants pour un total de 5.9%.

## **Les employeuses**

En milieu urbain, les femmes employeurs ne représentent que 4.2% du total des employeurs. Leur niveau de scolarité est généralement beaucoup plus élevé que celui des hommes employeurs. Le statut matrimonial ne semble pas constituer un facteur déterminant puisque 56% des femmes employeurs sont mariées. Le choix d'une activité économique tient compte d'une série de facteurs qui relèvent autant du savoir-faire ou de la formation, de la disponibilité des moyens de production et du financement, du niveau de difficulté et de l'investissement nécessaire en temps, mais également, des aspirations personnelles. Les femmes exercent majoritairement des activités agricoles, artisanales et commerciales dans des champs traditionnellement

féminins. Le pourcentage de femmes exerçant leur activité à domicile s'élève à 33,1% en milieu urbain et à 63,8% en milieu rural.

Plus du tiers des employeuses (36,4%) évoluent dans la production artisanale. En milieu rural, 55% des femmes employeurs exercent des activités de culture de céréales, de légumineuses et de fourrage. 21% d'entre elles font de l'élevage, 6% des activités artisanales, 6 % d'autres types de cultures et arboricultures, et 6% des cultures industrielles et oléagineuses.

Les employeuses sont à 94% analphabètes; ce taux s'élèvent à 99% chez les indépendantes. En milieu rural, les femmes employeurs dans les secteurs agricoles ont, dans l'ensemble, hérité de leur entreprise, alors que les femmes exerçant une activité artisanale ont développé elles-mêmes leur entreprise. En milieu urbain, les femmes entrepreneures dans le secteur de l'industrie et du commerce ont créé elles même leur entreprise.

### **Les indépendantes**

15,3% de la population féminine active a un statut d'indépendante. Ce statut confère aux femmes plus d'autonomie et une plus grande liberté dans la gestion du temps (quoique cela ne constitue pas toujours un avantage puisqu'on attend d'une femme qu'elle fasse passer les besoins de sa famille et de son conjoint avant son entreprise). Les femmes exerçant une activité en tant qu'indépendantes sont majoritairement dans le secteur artisanal, suivi de l'industrie et de l'agriculture. Une proportion relativement importante de femmes indépendantes évoluent dans le secteur du commerce et des services (8.7% et 16,9%) : mais encore là, ce secteur reste difficile à évaluer étant donné le caractère informel de nombreuses activités. 10% des femmes indépendantes se trouvent dans le secteur agricole. 48% des femmes indépendantes dans ce secteur ont mis sur pied leur entreprise elles-mêmes (46,8% chez les hommes) et 43% l'ont hérité. Fait intéressant, 51% des chefs féminins d'entreprises agricoles se sont déclarées chefs de ménage, alors que 47% sont mariées ; pour celles-ci l'émigration des conjoints semble être un facteur qui pousse les femmes à développer l'entreprise agricole.

Les femmes exercent majoritairement des activités agricoles, artisanales et commerciales dans des champs traditionnellement féminins. Le pourcentage de femmes exerçant leur activité à domicile s'élève à 33,1% en milieu urbain et à 63,8% en milieu rural.

### **Profil des femmes entrepreneures**

Nos observations faites en milieux rural et périurbain nous ont conduit à distinguer trois profils de femmes exerçant une activité économique :

1) Les femmes entrepreneures : Ces femmes peuvent appartenir ou pas à la catégorie des populations vulnérables, toutefois elles ne sont généralement pas très défavorisées. Elles présentent les caractéristiques du profil d'entrepreneur, des possibilités matérielles et des compétences qui leur permettent de se lancer en affaires. Elles peuvent être indépendantes ou employeuses.

2) Les femmes exerçant une activité génératrice de revenus: Cette catégorie de femmes est dans une situation de pauvreté mais elles présentent certaines caractéristiques (savoir-faire et/ou formation, environnement relativement favorable) leur permettant de se lancer en affaires et de s'impliquer dans des entreprises collectives (coopératives). Elles sont le plus souvent des travailleuses indépendantes, parfois, mais rarement, employeuses (bien qu'elles fassent souvent appel à des membres de la famille comme main d'œuvre non salariée).

3) Les femmes exerçant une activité de survie : Ces femmes, pour de multiples raisons, ne peuvent pas démarrer une entreprise ou trouver de l'emploi. Leurs besoins de base ne sont pas ou partiellement satisfaits, elles ont généralement un savoir-faire limité et une situation personnelle défavorable (violence conjugale, veuvage, exclusion, exploitation). Leur insertion socio-économique exige des mesures d'appui multidimensionnelles. Les besoins prioritaires de ces femmes concernent davantage les programmes d'accès

aux services de base (soins de santé, accès à l'eau potable, alphabétisation, assistance sociale) et de formation technique.

Les profils 1 et 2 présentent un potentiel de développement et peuvent passer, dans certains cas d'une micro, à une petite, voire à une moyenne entreprise. Dans le cas des femmes exerçant des activités de survie, leur situation précaire fait en sorte que les revenus de l'activité sont injectés, souvent dans leur totalité, dans des dépenses de consommation et pour la subvention des besoins de la famille et des enfants.

Source : <http://www.amappe.ma>

## اللاتمركز داخل وزارة الاقتصاد والمالية

إن اللاتمركز، كنمط للتنظيم ، لا يمكن أن يكون له أي معنى إذا لم يساهم في التنمية والاستثمار.

### داخل وزارة المالية و الخصوبة يأخذ اللاتمركز ثلاثة أشكال :

\* اللاتمركز في شكل سلطات خاصة بالمسؤولين المحليين على مصالح : الجمارك، الضرائب، المحاسبة العامة، مراقبة الالتزام بالنفقات و الأملاك المخزنية .

\* دعم اللاتمركز عبر تعويض متصاعد للسلطات من طرف الإدارة المركزية لصالح المصالح التابعة.

\* تفويض السلطات في ما يخص قرارات التسيير المتعلقة بالميدان الخاص بالدولة في مجال الاستثمار عملا بالرسالة الملكية حول التسيير اللاتمركز للاستثمار.

نلاحظ من خلال أشكال التفويض هاته أن عملية اللاتمركز المتعلقة بالمهن قد أخذت طريقها نحو الترسخ داخل وزارة الاقتصاد والمالية، و أن الوضع الإجمالي إيجابي، و يبقى المطلوب استكمال مسلسل اللاتمركز، عن طريق تفويض "القرارات المهنية" كل ما أمكن، و خصوصا و أيضا إقرار مراقبة أفضل تسمح بالرجوع السريع إلى مصادر الخبر و التقييم عن قرب للتدبير.

أما فيما يخص التسيير اللاتمركز للموارد البشرية و المالية، تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- تفويض تسيير الموارد البشرية داخل المديرية ذات المصالح اللامركزية، إلا أن هذا التفويض يختلف من مديرية إلى أخرى، و يتطلب تكوين في هذا المجال المالي.

- فيما يخص اللاتمركز "المتعلق بالميزاني

، نلاحظ ضعف مستوى نسب الاعتمادات المفوضة، وهذا ما يمكن تفسيره برغبة المديرية في اقتصاد بعض الموارد المالية و التحكم في المساطر المعقدة.

عموما، إن الخطة الهادفة إلى دعم اللاتمركز على مستوى المهن و تنمية الموارد يجب أن تكون تصاعدية وواقعية. فالمهم

هو أن يستجيب اللاتمركز لتطلعات المواطنين، و أن يساهم في تحسين الخدمات و أن يصاحب عملية تسهيل تحقيق

مشاريع الاستثمار.

## التخليق و الشفافية

إن بناء ثقافة التخليق و الشفافية يعتبر مسلسلا طويل الأمد. إلا أن خطوات و أشواط مهمة تم قطعها في هذا المجال داخل وزارة المالية و والخصوصية.

تجدر الإشارة أن الإصلاحات الأخيرة التي عرفتها الوزارة أو التي هي في طريق الإنجاز، أخذت و تأخذ بعين الاعتبار كل من الشفافية و التخليق و تعطيتها أهمية خاصة.

على سبيل المثال، نذكر الإصلاحات التي عرفها مجال الصفقات العمومية و مراقبة الالتزامات بالنفقات، القانون الجديد الخاص بالمراقبة المالية للمؤسسات و الشركات العمومية، القانون المتعلق بالآمرين بالصرف، بالمراقبين و المحاسبين العموميين، القانون الجديد للتامين وكذا كل التدابير القانونية و التنظيمية المتعلقة بالنظام البنكي و الأسواق المالية. كما أن التقدم الذي عرفه نظام الإعلام داخل مختلف مديريات الوزارة و إنشاء مواقع على شبكة الانترنت، مكن الفاعلين الاقتصاديين و المواطنين من الوصول إلى الخبر و الحصول على المعلومات المالية و الاقتصادية و التعرف عن قرب على القوانين المنظمة لميادين الضريبة، و الجمارك و الصرف و الصفقات العمومية و القطاع المالي....

و تماشيا مع نفس الأهداف الرامية إلى تطوير التخليق و الشفافية، سجلت وزارة المالية تقدما ملحوظا في مجال التواصل داخل و خارج الوزارة.

داخل الوزارة، سمحت التقنيات المعلوماتية، عبر البوابة الداخلية للوزارة، بتداول المعلومات و الوصول إلى الأخبار المتعلقة بتنظيم الامتحانات الداخلية، و الاطلاع على الوضعية الإدارية للموظفين، و إعلان الترشيحات من اجل مناصب المسؤولية داخل الوزارة.

كما أن هاته الأنظمة المعلوماتية مكنت من إقرار معايير لتخصيص المعدات و تسيير افضل للوظائف و الكفاءات . كل هذه التدابير تساهم في ترسيخ ثقافة التخليق و الشفافية.

و على مستوى التواصل مع المحيط الخارجي للوزارة، بذلت عدة مجهودات في هذا المجال،

ويجدر التذكير انه تم إعداد و تقديم عدة تقارير سنوية موازية مع طرح مشروع قانون المالية؛ و تخص هاته التقارير

الوضعية المالية و الاقتصادية للمؤسسات و الشركات العمومية، كما يتم إعداد و برمجة عدة لقاءات و ندوات صحفية بمناسبة التصريح السنوي الخاص بسياسة مديونية الخزينة.

« STANDARD AND

« RATING MOODS » , « POOR'S »

كما تبيننا المؤشر الخاص بتوزيع المعطيات التابع لصندوق النقد الدولي، و تبني هذا المؤشر يدل على أن هناك جهودا على أعلى مستوى من اجل نشر المعلومات الاقتصادية و المالية و من اجل تقوية الأنظمة المعلوماتية و الإحصائية.

كما تجدر الإشارة في هذا المجال، أن كل التقارير الصادرة عن صندوق النقد الدولي، يتم نشرها بانتظام و توزيعها داخل و خارج المغرب، و في نفس السياق، ومن اجل إعلام المواطنين و الفاعلين الاقتصاديين، تقوم مختلف المديرية بتوزيع مناشير و دلائل مختلفة، بالإضافة إلى انه تم خلق عدة خلايا من اجل استقبال و دراسة مطالب و شكايات المستفيدين من خدمات الوزارة و الفاعلين الاقتصاديين في أفق تطوير سياسة القرب و التقرب التي تنهجها الإدارة.

مشاريع التحديث الكبرى داخل وزارة الاقتصاد والمالية

شرعت وزارة الاقتصاد والمالية في إنجاز عدة مشاريع تحديثية تهدف إلى تطوير الكفاءات المهنية داخل مختلف المديرية. أهم هاته المشاريع :

### **النظام المندمج لتسيير الموارد البشرية : GISRH**

إن إقرار العمل بالنظام المندمج لتسيير الموارد البشرية "جسر" هو نتيجة إرادة مشتركة لجميع مسؤولي وزارة الاقتصاد والمالية، و هو أيضا ثمرة و عي شامل بضرورة العمل على تثبيت ثقافة جديدة في مجال تسيير الموارد البشرية، هدفها تحسين مردودية الموظفين و تنافسيتهم داخل القطاع العام.

و تدرج وزارة الاقتصاد والمالية انخراطها في هاته الرؤية الجديدة ضمن مشروع التحديث الذي يفرض نفسه على الإدارة المغربية، و من اجل الاستجابة للمتطلبات الجديدة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، هاته الرؤية التي تؤمن أن "الإنسان" هو الفاعل الرئيسي الذي بإمكانه قيادة التغيير كما ينبغي داخل الإدارة.

إن مشروع "جسر" سوف يمكن من إعادة هيكلة مقاربة الوزارة في مجال تسيير الموارد البشرية و إدخال ثقافة جديدة مبنية على الإنتاجية، الفاعلية و التسيير التوقعي.

#### **أهداف المشروع " جسر " هي :**

- \* ربح الوقت و السرعة في تنفيذ المهام الإدارية الأساسية.
- \* تحسين الإنتاجية عن طريق تسيير الكفاءات.
- \* تغيير التنضيم و الهياكل من اجل تحسين نوعية الخدمات، تعميق اللامركزية و تطوير المهنية، تسهيل المساطر و خلق مهن جديدة.
- \* تسهيل القيادة و اخذ القرار.

#### **نظام التسيير المندمج لموظفي الدولة :**

يسعى هذا النظام إلى ضمان السيولة اللازمة لدراسة الملفات المتعلقة بمسار الموظفين، و له ثلاثة أهداف كبرى :

- توحيد طرق التسيير و المفاهيم المتعلقة بالمعطيات و المساطر من اجل تسهيل تبادل المعلومات فيما بين مختلف الفاعلين و المتدخلين في هذا المجال.
- تبسيط المساطر و المسالك الإدارية من اجل تقليص آجال دراسة الملفات.
- تناغم و تطابق المعطيات المشتركة الموجودة لدى كل من الأمر بالصرف، المراقب المالي، الأداءات الرئيسية للأجور (RPP)، و الصندوق المغربي للتقاعد (CMR).

### التسيير المندمج للنفقات "GID"

- إن الهدف من هذا البرنامج المندمج هو إقامة نظام معلومات موحد حول الميزانية و المحاسبة لفائدة جميع المتدخلين في مسار النفقات العمومية، و يخص بالذات :
- عقلنة و تبسيط مساطر تنفيذ النفقات.
  - بلورة لوحات قيادة من اجل تتبع أفضل لتنفيذ قانون المالية و تقليص آجال تنفيذ قرارات الأمر بصرف النفقات.
  - تسريع مسطرة تحضير -

قوانين التسديد بفضل التطابق الدائم للمحاسبات لدى جميع الفاعلين و المتدخلين في عملية صرف النفقات.

### التسيير المندمج للموارد المالية :

يهدف هذا النظام إلى :

- توسيع الوعاء الضريبي و تحسين المراقبة الجبائية بواسطة إقرار "تعريف" جبائي موحد و نظام معلوماتي موازي.
- تحسين نوعية الخدمات المسداة للمواطنين و خلق علاقات ثقة و احترام معهم.
- تسريع استخلاص مستحقات الدولة عبر خلق مساطر و أنظمة معلومات مدمجة.

\*\*\*\*\*

**Les principales fonctionnalités du système GISRH peuvent être classées sous trois grandes rubriques :**

#### **Fonctionnalités « métier » :**

**Gestion administrative :** regroupe toutes les fonctionnalités relatives à :

- la gestion des dossiers individuels des ressources humaines : (promotions, mouvements, détachements..);
- la gestion du temps (plans de roulement, présences, absences...);
- la budgétisation des coûts (centres de coûts, coûts des formations..);
- la gestion des indemnités : (allocations familiales, primes, frais de déplacement...);

**Gestion des recrutements :** identification des besoins, sélection des profils adéquats...

**Gestion qualitative :** englobe tout ce qui a trait :

- à la formation : suivi des cursus professionnels et des formations continues;

- à la gestion des compétences : planification des successions, adéquation poste/profil, suivi des carrières...).

#### **Fonctionnalités « accès » :**

Un portail RH donne un accès direct (self-service) à l'information en temps réel et selon une définition préalable des autorisations

#### **Fonctionnalités « prise de décision » :**

Le système offre des outils d'aide à la décision par la génération de tableaux de bord et l'extraction de données.

## **الإدارة الإلكترونية**

### **ما هي الإدارة الإلكترونية**

- 1- إدارة بلا ورق فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لانستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشفة الإلكترونية ، والبريد الإلكتروني ، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية
- 2- إدارة بلا مكان ، وتعتمد بالأساس علي التليفون المحمول
- 3- إدارة بلا زمان فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم والآن تسمى إدارة (7 24 x)
- 4- إدارة بلا تنظيمات جامدة ، فبيتر در اكر تحدث عن المؤسسات الذكية التي تعتمد علي عمال المعرفة ، فالشمال أصبح يتجه إلى صناعات المعرفة ويقذف بصناعة اللامعرفة للجنوب .

### **توجهات الإدارة الإلكترونية :**

- 1- إدارة الملفات بدلاً من حفظها
- 2- استعراض المحتويات بدلاً من القراءة
- 3- مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها
- 4- البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد
- 5- الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات
- 6- الإنجازات بدلاً من المتابعة
- 7- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة
- 8- التجهيز الناجح للاجتماعات

**أولاً : الإدارة الإلكترونية ماذا تعني وماهي عناصرها ؟**

- تشير الإدارة الإلكترونية لعدد من الحقائق :
- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي .
- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمه مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج .
- الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلاً أو إنهاء لدورها

### **أما عناصر الإدارة الإلكترونية فتتمثل في التالي :**

- إدارة بلا أوراق : حيث تتكون من الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان : وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك ) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- إدارة بلا زمان : تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد

فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا - إدارة بلا تنظيمات جامدة . فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد علي صناعة المعرفة.

وهناك العديد من الأنظمة الإلكترونية اللازمة للإدارة الإلكترونية كما يلي :

1- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني

2- أنظمة الخدمة المتكاملة

3- النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل

النظم غير التقليدية ومنها :

نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم

النظم الخبيرة والذكية

نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل

نظم التصميم والإنتاج

نظم تتبع العملية الإنتاجية

نظم الجودة الشاملة

نظم تطويع المنتجات

نظم أكفاء شبكة الموردين

نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل

نقاط البيع الإلكتروني

نقطة التجارة الإلكترونية

نظم إدارة علاقة العملاء

نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها

البنوك الدولية

البورصات العالمية

بورصات السلع

مواصفات المدير الإلكتروني

الإبتكاريه ، ( القدرة علي الابتكار )

المعلوماتية ، أن تكون لديها المعلومة حاضرة

التعددية ، الحيوية ، يجب أن يتصف بالحيوية دائماً.

4- نظام الذاكرة المؤسسية: حيث يعتبر نظام الذاكرة المؤسسية من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة ويقوم النظام

بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض ، بغض النظر عن موقفهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع علي أنشطة

الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام ويعتمد نظام الذاكرة المؤسسية علي بنية الأنترنت حيث لا يحتاج المستخدم إلى عمل

تحميل أي برامج مساعدة .

**مميزات نظام الذاكرة المؤسسية وهي :**

-إدارة موارد المؤسسة إلكترونياً

- إدارة الأعمال عن بعد

- حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني

- وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات علي كافة المستويات الإدارية علي اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف.

- التحول إلى المجتمع الللاورقي

- حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات

ويشمل نظام الذاكرة المؤسسية علي خطط العمل ، وتقييم الأداء ، ونظام إدارة التكاليفات ، الحضور ، والانصراف ، والموارد المالية ، والاجتماعات، واجندة أحداث العالم بالكامل ، التعلم الذاتي ، البحوث ، الصادر والوارد ، كما يشمل النظام علي دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمؤسسة بالاتصال بغيره في جو من الحب والتآلف .

<http://hespress.com/opinions/31156.html>

## دور المجلس الأعلى للحسابات في حماية المال العام

د.عبد اللطيف بروحو\*

May 03, 2011 ,Tuesday

تعتبر المحاكم المالية هيآت عليا للرقابة على المال العام تناط بها مهام مراقبة تنفيذ الميزانية العامة وميزانيات الجماعات المحلية بمراحلها المختلفة وأجهزتها المتعددة، وتمثل بالنظر للمقتضيات الواردة في القانون المنظم لها "محاكم مالية" تناط بها ممارسة اختصاصات رقابية قضائية وإدارية حسب مجالات تدخلها.

وقد كان الارتقاء بهذه الهيئة لتصبح مؤسسة دستورية خلال التسعينات تم اعتباره حينها نقلة نوعية واتجاها واضحا لتقويتها ومنحها الآليات القانونية لحماية المال العام وضبط آليات التدبير المالي العمومي والمحلي.

وعلى الرغم من الأهمية التي يكتسيها عمل المجلس الأعلى للحسابات فيما يتعلق بمالية الدولة، والمجالس الجهوية للحسابات فيما يخص المالية المحلية، إلا أن الاهتمام التشريعي والعملي بهذه المؤسسات لم يرقى إلى المتوخى من دسترة هذه المؤسسات، بل إن الإطار الدستوري نفسه بقي محدودا جدا ولم يحسم في الطابع القضائي الفعلي لهذه المجالس.

وإذا كانت التقارير الصادرة قد أثارت نقاشا واسعا حول تدبير المالية العمومية على مستوى القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية والجماعات المحلية، فإنها اعتُبرت بحق من أهم آليات الرقابة السياسية على المال العام، على اعتبار أن ملاحظات وخلاصات المحاكم المالية فضحت خروقات هائلة كانت طي الكتمان فيما مضى، وأطلعت الرأي العام على تفاصيل دقيقة تهم اختلالات التسيير وسلطت الضوء على فضائح بالجملة على المستوى المالي والتدبيري.

فالمجلس الأعلى للحسابات أصبح يكتسي أهمية معنوية كبرى على الرغم من إشكالات النص الدستوري وغموض الوضعية القانونية ومحدودية الإمكانيات المادية والبشرية، وإذا كانت حماية المال العام تعتبر في صلب الإصلاح السياسي والدستوري، فإن تعزيز الرقابة القضائية وتفعيل دور المجلس الأعلى للحسابات يوجد في صلب النقاش الدائر حاليا بخصوص إقرار مبادئ الحكامة السياسية والمالية والتدبيرية.

فعندما تم التنصيص على دسترة المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات اعتُبر الأمر حينها نقلة نوعية، وتم الحديث عن دخول المغرب مرحلة تاريخية في إقرار الرقابة القضائية الحقيقية على التدبير المالي العمومي، وأعطى الانطباع حينها أن حماية المال العام قد تم إقرارها في القانون الأساسي للمملكة.

غير أن وضعية هذه المؤسسات بقيت غامضة عندما تم إفرادها بالباب العاشر من الدستور، وتم التنصيص على إحداثها بصفتها هيآت للرقابة "عليا على تنفيذ قوانين المالية"، مما يخرجها عمليا من مجال القضاء بصريح النص الدستوري رغم الاختصاصات القضائية المخولة لهذه المجالس.

فالدستور خصص الباب السابع للقضاء والباب الثامن للمحكمة العليا، ولم يتطرق في سياق ذلك لهيآت الرقابة العليا على المال العام بصفتها هيآت قضائية، مما يخرجها عمليا من دائرة القضاء، ويجعل حماية المال العام في هذا الصدد خارج القضاء المالي المنشود.

بل إن عدم إدراج هذه المؤسسات في الباب السابع يجعل قضاتها غير مغنيين بالضمانات المنصوص عليها فيه، فقضاة المحاكم العادية يتمتعون بضمانات دستورية، في حين أن قضاة المجلس الأعلى للحسابات يستفيدون فقط من ضمانات قانونية تنص عليها المادة 165 من مدونة المحاكم المالية التي أوردت نفس الصيغة المستعملة في النص الدستوري.

ومن جهة ثانية نجد أن قضاة المحاكم المالية لا ينتمون للجهاز القضائي لعدم انضوائهم تحت مقتضيات الباب لسابع من الدستور ولا يعينهم المجلس الأعلى للقضاء، مما يطرح إشكالات حقيقية ترتبط بالطابع القضائي للمحاكم المالية وبالضمانات القضائية لحماية المال العام.

كما أن التنصيص في الدستور على أن مهام المجلس الأعلى للحسابات تنحصر في الرقابة العليا على تنفيذ قوانين المالية (الفصل 96) يقيد هذه الهيآت على مستوى حماية المال العام ومراقبة مختلف أوجه التسيير الإداري والتدبير المالي العمومي.

وإذا كان النص الدستوري لم يَفصّل في عدد من مجالات تدخل المجلس الأعلى للحسابات، فإن ترك الأمر للنص القانوني من أجل إيراد التفاصيل والحيثيات يؤدي إلى غموض الوضع الدستوري والمعنوي والاعتباري لهذه المؤسسات، كما يضيف ذلك مزيدا من الغموض على الأساس الدستوري وعلى مجالات التدخل وممارسة الاختصاصات.

فالفصل 96 من الدستور حصر اختصاصات المحاكم المالية في مراقبة تنفيذ الميزانية، ولم يجعل مهام هذه المؤسسات تطل كل أوجه التدبير المالي العمومي، والفرق بين المجالين كبير وعميق.

فالمراقبة على تنفيذ الميزانية تجعل الرقابة العليا شكلية وذات طبيعة مسطرية محضة، ولا تُدرج في سياق الرقابة هنا مناقشة السياسات العمومية أو تقييمها، علما أن السياسات العمومية ذات تكاليف مالية تتجاوز بشكل واضح تدبير الميزانية في حد ذاتها.

فهل يستطيع المجلس الأعلى للحسابات تقييم مخطط المغرب الأخضر أو المغرب الرقمي أو المغرب الطاقوي...؟

وهل تملك المجالس الجهوية للحسابات سلطة أو قدرة مراقبة وتقييم برامج التنمية الجهوية والمحلية التي يتم تنفيذها من قبل وكالات إنعاش وتنمية أقاليم الشمال والجنوب والشرق؟

إن حدود اختصاصات المجلس الأعلى للحسابات كما وردت في النص الدستوري تضع عائقا أمام تفصيل المهام والاختصاصات على مستوى القانون المنظم لهذه المؤسسة، وإذا كان القانون المتعلق بالمحاكم المالية قد حاول توسيع مجالات اختصاصاتها، فإن ذلك بقي في حدود ما هو شكلي ومسطري أيضا في عمومته، وربط أمره بتنفيذ الميزانية مما يبعد السياسات العمومية والمخططات الاستراتيجية القطاعية من مجال تدخلها.

إن حماية المال العام تعتبر رهانا أساسيا الآن في سياق الحديث عن الإصلاحات السياسية والدستورية المنشودة، فما لم يتم تعزيز الرقابة القضائية على المالية العمومية والمالية المحلية، لا يمكن الحديث عن اعتماد مبادئ الحكامة المالية، وما لم يتم التنصيص على مستوى الدستور على الطابع القضائي الواضح للمجلس الأعلى للحسابات فلن نكون أمام ترسيخ رقابة القضاء المالي على التدبير العمومي.

ودون هذه المحددات الأساسية، وحتى وإن أقمنا مؤسسات دستورية حقيقية، فسنجد أنفسنا أمام نسقين للتدبير العمومي، نسق خاضع للمؤسسات الدستورية، ويتعلق بالميزانية العامة للدولة التي لا تمثل جزءا كبيرا من التدبير المالي العمومي؛ ونسقا خارج أي رقابة تتم إدارته خارج المؤسسات الدستورية التي يشملها الإصلاح، والتي تضم حاليا ثلثي التدبير المالي العمومي، ناهيك عن تدبير الممتلكات العمومية الذي يبقى أهم مجالات غموض التسيير العمومي، وإضافة إلى باقي مجالات تدخل وتدبير الوكالات الوطنية والمؤسسات العمومية.

فإعادة النظر في الموقع الدستوري للمجلس الأعلى للحسابات يتطلب بالأساس إدراجه صراحة في إطار السلطة القضائية، مع التنصيص الدستوري على دوره الشمولي وتوضيح لدوره كأهم الآليات المؤسساتية لحماية المال العام ومراقبة التدبير العمومي بمختلف مجالاته وحيثياته وأركانه.

[Les épreuves des années précédentes](#)

امتحان الأهلية المهنية للتقني إلى درجة المتصرفين  
التابعين لوزارة المالية و الخوصصة  
(دورة 29 أكتوبر 2006 )

الاختبار رقم 1 : تحرير موضوع حول السياسة الحكومية المتعلقة بالقطاع المعني.  
( المدة : 3 ساعات المعامل : 4 )

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية في احد الموضوعين التاليين :

**I- L'impact socio-économique de la politique du gouvernement en matière de micro crédit.**

**-I**  
الآثار السوسيو-الاقتصادية للسياسة الحكومية في مجال القروض الصغرى.

**II- La loi de finances : Instrument de la politique du gouvernement.**

**-II**  
القانون المالي: أداة للسياسة الحكومية.

امتحان الأهلية المهنية للتدبير العمومي إلى درجة المتصرفين  
التابعين لوزارة المالية و الخوصصة  
(دورة 29 نونبر 2006 )

المادة رقم 2: اختبار في التدبير العمومي .  
( المدة : 3 ساعات المعامل: 6 )

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية في الموضوع التالي :

- ماهو رأيكم في خورجة التدبير العمومي.

**-Que pensez- vous de l'externalisation dans la gestion publique ?**

امتحان الكفاءة المهنية  
لولوج درجة مفتش  
(دورة 26 نونبر 2006)

المادة رقم 1 : تحرير موضوع يتعلق بالاقتصاد و المالية  
(المدة : ساعتان المعامل : 2)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية في احد الموضوعين التاليين :  
Rédiger selon votre choix ( en arabe ou en français) l'un des sujets suivants :

-1

العولمة : الاكراهات و الفرص المتاحة للمغرب.

**1-La mondialisation : contraintes et opportunités pour le Maroc .**

-2

تحفيز الاستثمارات بالمغرب : أية حصيلة في نظركم ?

**2- L'incitation à l'investissement au Maroc : quel bilan en faites vous ?**

امتحان الكفاءة المهنية  
لولوج درجة مفتش  
(دورة 26 نونبر 2006)

المادة رقم 2 : اختبار في التدبير العمومي  
(المدة : 3 ساعات المعامل : 3)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية في احد الموضوعين التاليين :  
Rédiger selon votre choix ( en arabe ou en français) l'un des sujets suivants :

1- إلى أي مدى تساهم الشراكة بين القطاعين العمومي و الخاص في تحسين جودة الخدمات المسداة للمواطن ؟

**1- Dans quelle mesure le partenariat public- privé contribue-t-il à l'amélioration de la qualité du service rendu au citoyen ?**

2- سياسة اللاتمرکز بوزارة المالية و الخوصصة : ماهي الأهداف المتوخاة منها و كيف يمكن في نظركم إنجازها ؟

**2- La politique de déconcentration au Ministère des Finances et de la privatisation : quel sont ses objectifs et comment, d'après vous, en assurer le succès ?**

امتحان الأهلية المهنية للترقي إلى مفتش إقليمي  
بوزارة المالية و الخوصصة  
(دورة 26 نونبر 2006 )

المادة رقم 1 : تحرير موضوع يتعلق بالاقتصاد و المالية.  
(المدة : 3ساعات المعامل : 2 )

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية في احد الموضوعين التاليين :  
Rédiger selon votre choix (en arabe ou en français) l'un des sujets suivants :

**-1**  
ماهي في نظركم التحديات الكبرى التي يجب على المغرب أن يرفعها من اجل تحقيق تنميته  
الاقتصادية و الاجتماعية.

**1-Quels sont à votre avis les défis majeurs que doit relever le  
Maroc pour assurer son développement économique et social ?**

**-2**  
القطاع الغير المنظم بالمغرب : أثاره و سبل إدماجه في الاقتصاد المهيكل .

**2- Le secteur informel au Maroc : impacts et moyens de son  
intégration dans l'économie formelle.**

امتحان الأهلية المهنية للترقي إلى مفتش إقليمي  
بوزارة المالية و الخوصصة  
(دورة 26 نونبر 2006 )

الاختبار رقم 2 : اختبار في التدبير العمومي.  
( المدة : 3 ساعات المعامل : 3 )

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية في احد الموضوعين التاليين :  
Rédiger selon votre choix (en arabe ou en français) l'un des sujets suivants :

-1  
ماهو تقديركم لاوراش تحديث وزارة المالية و الخوصصة لتحسين جودة الخدمات المسدات للمواطنين و الفرقاء .

**1-Quelle appréciation portez-vous sur les chantiers de modernisation du ministère des finances et de la privatisation pour l'amélioration de la qualité des prestations fournies aux citoyens et aux partenaires ?**

-2  
ماهي المساهمات التي يمكن للتقنيات الحديثة الإعلام و التواصل أن توفرها في مجال التدبير العمومي.

**2-Quelles contributions peuvent apporter les nouvelles technologies de l'information et de la communication en matière de gestion publique ?**

امتحان الكفاءة المهنية للتقني إلى درجة  
المتصرفين التابعين لوزارة المالية والخصوصية  
(دورة 27 ماي 2007)

الاختبار رقم 1 : تحرير موضوع حول السياسة الحكومية المتعلقة بالقطاع المعني  
(المدة: 3 ساعات، المعامل: 4)

اكتبوا حسب اختياركم في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix l'un des sujets suivants :

1-Dans quelles mesures le processus de privation a contribué à la libération des activités sectorielles au Maroc ? Analyse et commentez.

1- إلى أي مدى ساهم مسلسل الخصخصة في تحرير الأنشطة القطاعية بالمغرب ؟ حلل و ناقش.

2-La politique du logement au Maroc et le rôle du Ministère des Finances et de la privation dans ce domaine.

2- سياسة السكن بالمغرب و دور وزارة المالية و الخصخصة في هذا الميدان.

امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المتصرفين  
التابعين لوزارة المالية و الخوصصة  
(دورة 27 ماي 2007)

الاختبار رقم 2: تحرير موضوع يتعلق بالتدبير العمومي  
(المدة: 3 ساعات المعامل: 6)

اكتبوا حسب اختياركم في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix l'un des sujets suivants :

1- La démarche qualité et les efforts déployés pour sa mise en œuvre au sein de l'administration Marocaine.

1- منهجية الجودة و المجهودات المبذولة من أجل تطبيقها على مستوى الإدارة المغربية.

2-Le management par objectifs est l'une des approches modernes adoptées en matière de gestion publique. Quels sont ses principaux axes et quelles sont les conditions de sa réussite au sein de l'administration marocaine ?

2- يعتبر التدبير عبر الأهداف من بين المقاربات الحديثة في مجال التدبير العمومي. ما هي أهم محاوره و ما هي شروط نجاحه داخل الإدارة المغربية؟

امتحان الكفاءة المهنية للترقي إلى درجة المفتشين  
التابعين لوزارة المالية و الخوصصة  
(دورة 27 ماي 2007)

الاختبار رقم 1 : تحرير موضوع يتعلق بالاقتصاد و المالية

(المدة: ساعتان، المعامل:2)

اكتبوا حسب اختياركم في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix l'un des sujets suivants :

1- Quelle évaluation faites-vous de l'attractivité du Maroc pour les investissements étrangers ?

1- ما هو تقييمكم لجاذبية المغرب للاستثمارات الخارجية؟

2- Quelle est votre appréciation de l'adéquation entre la politique poursuivie par les pouvoirs publics en matière d'éducation et de formation et les besoins du marché de l'emploi au Maroc?

2- ما هو تقديركم للملائمة بين السياسة المتبعة من طرف السلطات العمومية في مجال التربية والتكوين و حاجيات سوق الشغل بالمغرب؟

امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المفتشين  
التابعين لوزارة المالية و الخوصصة  
(دورة 27 ماي 2007)

الاختبار رقم 2 : تحرير موضوع يتعلق بالتدبير العمومي

(المدة: 3 ساعات، المعامل: 3)

اكتبوا حسب اختياركم في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix l'un des sujets suivants :

1- Quels sont les principes fondamentaux de la bonne gouvernance et quelles sont les actions menées pour leur concrétisation au sein de l'administration marocaine ?

1- ما هي المبادئ الأساسية للحكمة الجيدة؟ و ما هي الإجراءات المتخذة لتجسيدها داخل الإدارة المغربية؟

2- Comment faire de la gestion des ressources humaines un levier de modernisation de l'administration marocaine ?

2- كيف يمكن أن نجعل من تدبير الموارد البشرية رافعة لتحديث الإدارة المغربية؟

امتحان الكفاءة المهنية للتترقي إلى درجة المفتشين الإقليميين  
التابعين لوزارة المالية و الخوصصة  
(دورة 27 ماي 2007)

الاختبار رقم 1: تحرير موضوع يتعلق بالاقتصاد و المالية

(المدة: 3 ساعات، المعامل: 2)

اكتبوا حسب اختياركم في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix l'un des sujets suivants :

1- Quels sont à votre avis les secteurs où le Maroc dispose d'avantages comparatifs pour sa stratégie de développement économique et sociale ?

1- ما هي في نظركم القطاعات التي تتوفر فيه المغرب على امتيازات مقارنة من أجل إستراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية؟

2- La problématique de l'énergie au Maroc : Contraintes et axes de réflexion pour leur dépassement.

2- إشكالية الطاقة بالمغرب: الإكراهات ومحاور التفكير من أجل تجاوزها.

امتحان الكفاءة المهنية للتترقي إلى درجة المفتشين الإقليميين  
التابعين لوزارة المالية و الخوصصة  
(دورة 27 ماي 2007)

الاختبار رقم 2 : تحرير موضوع يتعلق بالتدبير العمومي

(المدة: 3 ساعات، المعامل: 3)

اكتبوا حسب اختياركم في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix l'un des sujets suivants :

2- La démarche qualité et les efforts déployés pour sa mise en œuvre au sein de l'administration Marocaine.

1- منهجية الجودة و المجهودات المبذولة من أجل تطبيقها على مستوى الإدارة المغربية.

2-Le management par objectifs est l'une des approches modernes adoptées en matière de gestion publique. Quels sont ses principaux axes et quelles sont les conditions de sa réussite au sein de l'administration marocaine ?

2- يعتبر التدبير عبر الأهداف من بين المقاربات الحديثة في مجال التدبير العمومي. ما هي أهم محاوره و ما هي شروط نجاحه داخل الإدارة المغربية؟

المباراة المهنية للتعين في درجة مفتش  
بوزارة الاقتصاد و المالية  
(دورة 16 دجنبر 2007)

الاختبار الكتابي: موضوع عام يتعلق بالمشاكل السياسية والإدارية والاقتصادية أو الاجتماعية، على الصعيد الوطني أو لدولي (المدة 3 ساعات، المعامل: 2)

-اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية أو الإسبانية، في أحد الموضوعين التاليين:

الموضوع الأول:

اتفاقيات التبادل الحر الموقعة من طرف المغرب وتأثيراتها على الاقتصاد الوطني.

Les accords de libre échange conclus par le Maroc et leurs impacts sur l'économie nationale.

الموضوع الثاني:

دور المقاول الصغرى والمتوسطة في التنمية الاقتصادية بالمغرب.

Le rôle de la petite et moyenne entreprise (PME) dans la croissance économique du Maroc.

امتحان الكفاءة المهنية للترقي إلى درجة المتصرفين  
التابعين لوزارة الاقتصاد و المالية  
( دورة 20 ابريل 2008 )

**الاختبار رقم 1** : تحرير موضوع حول السياسة الحكومية المتعلقة بالقطاع المعني.

(المدة: 3 ساعات، المعامل: 4)

اكتبوا حسب اختياركم، باللغة العربية أو الفرنسية، في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix, en arabe ou en français, l'un des sujets suivants:

(1)-نظام المقاصة بالمغرب: الحصيلة و سبل الإصلاح.

1)-Le système de compensation au Maroc: bilan et voies de réforme.

(2)-دور وزارة الاقتصاد والمالية في تمويل الاقتصاد الوطني.

2)-Rôle du ministère de l'Economie et des Finances dans le financement de l'économie nationale.

امتحان الكفاءة المهنية للترقي إلى درجة المتصرفين  
التابعين لوزارة الاقتصاد والمالية  
( دورة 20 أبريل 2008 )

الاختبار رقم 2: اختبار في التديير العمومي.

(المدة: 3 ساعات، المعامل: 6)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية، في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix, en arabe ou en français, l'un des sujets suivants:

(1)- ما هو تقديركم لاجراءات التأهيل بوزارة الاقتصاد و المالية؟

1)- Quelle appréciation faites-vous des actions de mise à niveau au sein du ministère de l'Economie et des Finances?

(2)- ما هي في نظركم نقط القوة و الضعف لنظام مراقبة المالية العمومية؟

2)-Quelles sont, à votre avis, les forces et les faiblesses du système de contrôle des finances publiques?

امتحان الكفاءة المهنية للتزقي إلى درجة المفتشين الإقليميين  
التابعين لوزارة الاقتصاد والمالية  
( دورة 20 أبريل 2008 )

**الاختبار رقم 1:** : تحرير موضوع يتعلق بالاقتصاد والمالية.

(المدة: 3 ساعات، المعامل: 2)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية، في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix, en arabe ou en français, l'un des sujets suivants:

(1)-اشكالية تدير الماء بالمغرب.

1)-La problématique de la gestion de l'eau au Maroc.

(2)-ارتفاع الاسعار الدولية للمواد الفلاحية و الامن الغذائي بالمغرب.

2)-La hausse des cours internationaux des produits agricoles et la sécurité alimentaire au Maroc.

امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المفتشين الإقليميين  
التابعين لوزارة الاقتصاد والمالية  
( دورة 20 ابريل 2008 )

**الاختبار رقم 2: اختبار في التدبير العمومي.**

(المدة: 3 ساعات، المعامل: 3)

اكتبوا حسب اختياركم، باللغة العربية أو الفرنسية، في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix, en arabe ou en français, l'un des sujets suivants:

(1)- ما هو تقديركم لاجراءات التأهيل بوزارة الاقتصاد و المالية؟

1)- Quelle appréciation faites-vous des actions de mise à niveau au sein du ministère de l'Economie et des Finances?

(2)- ما هي في نظركم نقط القوة و الضعف لنظام مراقبة المالية العمومية؟

2)-Quelles sont, à votre avis, les forces et les faiblesses du système de contrôle des finances publiques?

المملكة المغربية

امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المفتشين  
التابعين لوزارة الاقتصاد والمالية  
(دورة 20 أبريل 2008)

**الاختبار رقم 1:** تحرير موضوع يتعلق بالاقتصاد والمالية.

(المدة: ساعتان، المعامل: 2)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية، في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix, en arabe ou en français, l'un des sujets suivants:

**1)- ما هو تقييمكم للسياسة الحكومية المتبعة في مجال محاربة الفقر؟**

1)- Quelle évaluation faites-vous de la politique gouvernementale en matière de lutte contre la pauvreté?

**2)- التطورات البارزة للقطاع العقاري و تأثيراتها على الاقتصاد الوطني.**

2)- Les évolutions marquantes du secteur de l'immobilier et leurs effets sur l'économie nationale.

امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المفتشين  
التابعين لوزارة الاقتصاد والمالية  
(دورة 20 أبريل 2008)

**الاختبار رقم 2:** اختبار في التسيير العمومي.

(المدة: 3 ساعات، المعامل: 3)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية، في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix, en arabe ou en français, l'un des sujets suivants:

(1)- ما هو تقديركم للاجراءات المتخذة من طرف وزارة الاقتصاد و المالية في مجال تخليق الادارة ؟

1)- Quelle appréciation portez-vous sur les actions menées par le ministère de l'Economie et des Finances en matière de moralisation de l'administration?

(2)- جودة المرافق العمومية بين التسيير المباشر و التسيير المفوض.

2)-Qualité des services publics entre la gestion directe et la gestion déléguée.

المملكة المغربية

المباراة المهنية للتعيين في درجة مفتش  
بوزارة الاقتصاد والمالية  
(دورة 11 ماي 2008)

الاختبار الكتابي: موضوع عام يتعلق بالمشاكل السياسية والإدارية والاقتصادية أو الاجتماعية،  
على الصعيد الوطني أو الدولي (المدة 3 ساعات، المعامل: 2)

- اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية أو الإسبانية، في أحد الموضوعين  
التاليين:

الموضوع الأول:

أصبح ارتفاع أسعار المواد الأساسية (المواد الأولية ، المواد الفلاحية، المواد الطاقية...) في العالم  
يقلق أكثر فأكثر. ما هي أسباب هذه الظاهرة وماهي انعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية على  
الصعيد الوطني؟

**La hausse des prix des matières de base (matières premières, produits agricoles, produits énergétiques,...) au niveau mondial inquiète de plus en plus. Quelles sont les causes de ce phénomène et ses répercussions économiques et sociales au niveau national?**

الموضوع الثاني:

ما هو رأيكم في الإجراءات المتخذة لعصرنه وزارة الاقتصاد والمالية؟

**Que pensez-vous des actions entreprises pour la modernisation du Ministère de l'Economie et des finances?**

امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المتصرفين المساعدين  
التابعين لوزارة الاقتصاد والمالية  
(دورة 2 نونبر 2008)

الاختبار رقم 1: تحرير موضوع حول السياسة الحكومية المتعلقة بالقطاع المعني.

(المدة: 3 ساعات، المعامل: 4)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية في الموضوع التالي:

السياسة الحكومية في مجال الخصخصة: الايجابيات و السلبيات.

La politique du gouvernement en matière de  
privatisations : avantages et inconvénients.



امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المتصرفين المساعدين  
التابعين لوزارة الاقتصاد والمالية  
(دورة 2 نونبر 2008)

الاختبار رقم 2: اختبار في التدبير العمومي. (المدة: 3 ساعات، المعامل: 6)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية في الموضوع التالي:

ما رأيك في التدبير المفوض الذي نهجته الحكومة على مستوى بعض  
المرافق كالماء والكهرباء و التطهير و النقل ؟

Que pensez vous de la gestion déléguée des services publics dans certains domaines tels que : l'eau, l'électricité, l'assainissement et le transport?

امتحان الكفاءة المهنية للترقى إلى درجة متصرف  
بوزارة الاقتصاد والمالية  
(دورة 26 أبريل 2009)

**اختبار رقم 1:** تحرير موضوع حول السياسة الحكومية المتعلقة بالقطاع المعني (المدة: 3 ساعات ،  
المعامل: 4)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix en arabe ou en français l'un des sujets suivants:

SUJET 1

Analyser les causes et les mécanismes de la crise internationale financière et économique actuelle et discuter des politiques entreprises aux niveaux national et international pour y faire face.

SUJET 2

Commentez l'extrait suivant du Discours de SA MAJESTE LE ROI à l'occasion de la Fête du Trône (30 juillet 2008).

« Aussi profonde qu'elle puisse être, la réforme institutionnelle ne peut aboutir que si elle est étayée par des réformes structurelles ou complémentaires qui devraient nous permettre de renforcer nos atouts économiques et sociaux clés notamment ceux de l'enseignement, de l'agriculture, de l'énergie, de l'eau et du développement industriel ».

موضوع الأول:

حلل أسباب ومكنزات الأزمة العالمية المالية والاقتصادية الحالية وناقش السياسات المتبعة على الصعيدين الوطني والدولي لمواجهتها.

موضوع الثاني:

تناول بالتعليق المقتطف التالي من الخطاب الملكي بمناسبة عيد العرش (30 يوليو 2008)

"مهما كان عمق الصلاح المؤسسي، فإن نجاحه رهين بتعزيزه بإصلاحات هيكلية أو مكملة، نرفع بها من قوتنا الاقتصادية والاجتماعية، بالنهوض بالقطاعات الأساسية للتعليم والفلاحة والطاقة والماء والنمو الصناعي".

امتحان الكفاءة المهنية للترقى إلى درجة متصرف  
بوزارة الاقتصاد والمالية  
(دورة 26 أبريل 2009)

الاختبار رقم 2: اختبار في التدبير العمومي. (المدة: 3 ساعات، المعامل: 6)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix en arabe ou en français l'un des sujets suivants:

SUJET 1

La gestion axée sur les résultats : Quelle contribution à l'amélioration de la performance de la gestion publique ?

SUJET 2

Quelle appréciation faites-vous de la gestion déléguée des services publics ?

الموضوع الأول:

التدبير المرتكز على النتائج: أية مساهمة في تحسين أداء التدبير العمومي؟

الموضوع الثاني:

ما هو تقييمكم للتدبير المفوض للمرافق العمومية؟

امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المفتشين الإقليميين  
التابعين لوزارة الاقتصاد والمالية  
(دورة 26 ابريل 2009)

الاختبار رقم 1: تحرير موضوع يتعلق بالاقتصاد والمالية (المدة: 3 ساعات، المعامل: 2)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية، في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix, en arabe ou en français, l'un des sujets suivants:

SUJET 1

Analyser les causes et les mécanismes de la crise internationale financière et économique actuelle et discuter des politiques entreprises aux niveaux national et international pour y faire face.

SUJET 2

Commentez l'extrait suivant du Discours de SA MAJESTE LE ROI à l'occasion de la Fête du Trône (30 juillet 2008).

« Aussi profonde qu'elle puisse être, la réforme institutionnelle ne peut aboutir que si elle est étayée par des réformes structurelles ou complémentaires qui devraient nous permettre de renforcer nos atouts économiques et sociaux clés notamment ceux de l'enseignement, de l'agriculture, de l'énergie, de l'eau et du développement industriel ».

الموضوع الأول:

حلل أسباب ومكنزات الأزمة العالمية المالية والاقتصادية الحالية وناقش السياسات المتبعة على الصعيدين الوطني والدولي لمواجهتها.

الموضوع الثاني:

تناول بالتعليق المقتطف التالي من الخطاب الملكي بمناسبة عيد العرش (30 يوليو 2008).

"مهما كان عمق الإصلاح المؤسسي، فإن نجاحه رهين بتعزيزه بإصلاحات هيكلية أو مكملية، نرفع بها من قوتنا الاقتصادية والاجتماعية، بالنهوض بالقطاعات الأساسية للتعليم والفلاحة والطاقة والماء والنمو الصناعي".

امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المفتشين الإقليميين  
التابعين لوزارة الاقتصاد والمالية  
(دورة 26 أبريل 2009)

الاختبار رقم 2: اختبار في التدبير العمومي.

(المدة: 3 ساعات، المعامل: 3)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية، في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix, en arabe ou en français, l'un des sujets suivants:

SUJET 1

La gestion axée sur les résultats : Quelle contribution à l'amélioration de la performance de la gestion publique ?

SUJET 2

Quelle appréciation faites-vous de la gestion déléguée des services publics ?

الموضوع الأول:

التدبير المرتكز على النتائج: أية مساهمة في تحسين أداء التدبير العمومي؟

الموضوع الثاني:

ما هو تقييمكم للتدبير المفوض للمرافق العمومية؟

امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المفتشين  
التابعين لوزارة الاقتصاد والمالية  
(دورة 26 أبريل 2009)

**الاختبار رقم 1:** تحرير موضوع يتعلق بالاقتصاد والمالية (المدة: ساعتان، المعامل: 2)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية، في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix, en arabe ou en français, l'un des sujets suivants:

SUJET 1

La crise internationale financière et économique actuelle : impact sur l'économie marocaine et action de l'Etat pour y faire face.

SUJET 2

Commentez l'extrait suivant du Discours de SA MAJESTE LE ROI à l'occasion de l'ouverture de l'année législative actuelle (2008/2009).

« Notre attachement à la consolidation de l'Etat de droit et à la moralisation de la vie publique procède d'une démarche globale et intégrée qu'on ne saurait confiner aux seules manifestations administratives et politiques, ni aux opérations électorales. Elle s'étend bien au-delà, puisqu'elle couvre un domaine vital, en l'occurrence la régularité et la transparence des transactions et activités économiques ».

الموضوع الأول:

الأزمة المالية والاقتصادية العالمية الحالية: تأثيرها على الاقتصاد المغربي والتدابير المتخذة من طرف الدولة لمواجهتها.

الموضوع الثاني:

تناول بالتعليق المقتطف التالي من الخطاب الملكي بمناسبة السنة التشريعية الحالية (2009/2008).

"إن حرصنا على ترسيخ دولة القانون وتخليق الحياة العامة منهج متكامل؛ لا يقتصر على مجرد مظاهر إدارية أو سياسية أو عمليات انتخابية، وإنما يمتد إلى المجال الحيوي لسلامة وشفافية المعاملات الاقتصادية".

امتحان الكفاءة المهنية للتقدم إلى درجة المفتشين  
التابعين لوزارة الاقتصاد والمالية  
(دورة 26 أبريل 2009)

الاختبار رقم 2: اختبار في التدبير العمومي.  
(المدة: 3 ساعات، المعامل: 3)

اكتبوا حسب اختياركم باللغة العربية أو الفرنسية، في أحد الموضوعين التاليين:

Traiter selon votre choix, en arabe ou en français, l'un des sujets suivants:

SUJET 1

Rôle du Ministère de l'Economie et des finances dans la promotion de l'investissement.

SUJET 2

Quelles sont les mesures de politique gouvernementale entreprises dernièrement en faveur de la classe moyenne marocaine ?

الموضوع الأول:

دور وزارة الاقتصاد والمالية لتشجيع الاستثمار.

الموضوع الثاني:

ما هي التدابير المتخذة مؤخرا في مجال السياسة الحكومية لفائدة الطبقة المتوسطة المغربية؟

Epreuves des années précédentes  
classées par spécialités

Voir le dossier des épreuves joint  
à ce manuel

## المخطط السياحي الجديد " رؤية 2020

[http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier\\_informationnel/PlanEmergence/articlesHTML/matin2.html](http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier_informationnel/PlanEmergence/articlesHTML/matin2.html)

Le Matin du 05 mai 2011

### **Compétitivité : Les secondes assises du Maroc industriel**

Le coup d'envoi devrait être donné à des projets phares ainsi qu'à de nouveaux mécanismes de soutien à l'innovation.

Pour le secteur industriel, 2011 représenterait une année charnière pour l'émergence d'un Maroc industriel solide et compétitif. C'est en tous les cas ce qu'affirment les initiateurs des assises nationales de l'industrie dont la seconde édition se tient ce jeudi à Casablanca.

L'actuel exercice devrait ainsi donner le coup d'envoi à des projets phares ainsi qu'à de nouveaux mécanismes de soutien à l'innovation. Une propension d'autant plus opportune qu'il faut dire que depuis la mise au point du «Pacte de l'émergence industrielle», certains pans de la texture industrielle ont pu inscrire à leur actif bien des prouesses. 2010 qui aura été marquée par l'accélération des stratégies basées sur le ciblage volontariste des secteurs orientés export, a permis de donner plus de visibilité aux MMM (Métiers mondiaux du Maroc), en l'occurrence l'aéronautique, l'automobile et l'électronique. Depuis, on a aussi assisté à un repositionnement stratégique de l'agroalimentaire. A travers une batterie de mesures ciblées, des avancées notables ont été réalisées dans la mise en œuvre et l'opérationnalisation de cette nouvelle stratégie pour assurer une meilleure compétitivité des MMM. La question de fond ne s'est pas posée puisque les moyens financiers restent assez conséquents. Cela aura représenté pour l'Etat un budget de 12,4 MMDH. 34% des fonds sont consacrés à la formation et 24% à l'incitation à l'investissement.

Une contribution de près de 1 MMDH a été apportée par le Fonds Hassan II sur la période 2009-2012. Revêtant ainsi un caractère stratégique dans la politique industrielle nationale, le secteur de l'aéronautique continue de maintenir son envol. Son développement a été porté par des opérateurs de grande envergure à l'instar de Safran, EADS et Matis Aerospace qui ont assuré la crédibilité de la destination Maroc pour les investissements dans ce secteur. Avec une orientation de près de 100% à l'exportation, et malgré la forte exposition à la crise économique et financière mondiale, le secteur aéronautique a mieux résisté aux effets négatifs de la crise.

Néanmoins, et en raison de l'effet décalé de la crise s'expliquant notamment par l'impact de la baisse de l'activité du transport aérien sur les commandes des grandes compagnies mondiales, ce secteur s'apprête à une éventuelle contraction. Tenant assez bien la route, le secteur automobile a, lui aussi, enregistré des résultats tangibles. Ainsi, 10 projets automobiles ont bénéficié des aides à l'installation du Fonds Hassan II. Ce dernier a accordé un prêt à la société Renault Tanger Med d'un montant équivalent en dirhams à 200 millions d'euro pour la réalisation de son unité de production de véhicules automobiles dans la zone industrielle de Melloussa.

En outre, de nombreuses actions de promotion ont été réalisées par l'Agence marocaine pour le développement des investissements dans des pays cibles et des plans de promotion en direction de la France et de l'Espagne ont été mis en place.

Dans le domaine de l'électronique, deux projets ont bénéficié des aides à l'installation du Fonds Hassan II et un statut de zone franche a été mis en vigueur dans le cadre des P2I.

Dans le même sillage, l'Offre accueil électronique s'est concrétisée par le lancement du cluster électronique de Mohammedia (16 hectares) et du Technopolis de Rabat, entré en service en septembre 2008, avec une première tranche de 30 hectares pouvant s'étendre jusqu'à 300 hectares. Cette plate-forme dédiée à la création, l'incubation et la

promotion de projets innovants à fort potentiel, abrite un pôle de la micro-électronique. L'agroalimentaire a lui bénéficié d'un plan de développement des filières à fort potentiel à l'export (conserves de fruits et légumes, produits d'olive et d'argan, épices et plantes aromatiques et médicinales).

Outre des plans de développement et de restructuration des filières des denrées de base nationales (mise en place d'un plan viande et un plan de développement accéléré de l'industrie laitière), il a été mis au point un plan d'appui ciblé en faveur des «filières intermédiaires».

D'un autre côté, la recherche de nouveaux débouchés pour le secteur a constitué l'un des axes majeurs de la nouvelle stratégie du commerce extérieur à travers notamment le développement de la promotion en ciblant 17 marchés étrangers.

Par ailleurs et visant un meilleur repositionnement, le pacte dédié au textile-habillement tarde à donner ses fruits. Le secteur peine à se dépêtrer d'un certain nombre de fragilités structurelles qui handicapent fortement la compétitivité de la filière nationale et la rendent beaucoup plus vulnérable aux aléas de la conjoncture internationale.

L'activité achoppe toujours sur l'absence d'instruments de couverture contre les risques de change tant à l'import qu'à l'export et au niveau d'insertion dans les circuits internationaux de distribution.

### **Objectifs à l'horizon 2015**

S'articulant autour de cinq piliers, le Pacte de l'émergence industrielle comprend quelque 111 mesures. Ce sont ainsi 56 mesures dédiées aux MMM, 48 pour la compétitivité des entreprises et 7 autres pour la gouvernance et l'exécution des actions. L'objectif clairement affiché à l'horizon 2015 vise le renforcement du PIB industriel et des exportations du secteur avec, respectivement plus de 50 MMDH et 95 MMDH, la création de 220.000 emplois et l'attraction de 50 MMDH d'investissements privés. Dans cette foulée, la part belle a été donnée aux PME. Outre un plan ciblé pour la croissance des PME et le renforcement de leur productivité et un plan volontariste de reconfiguration et consolidation du tissu, il est prévu d'accélérer la création de nouvelles PME compétitives.

#### Repères

##### Climat des affaires

Au volet du climat des affaires, il a été envisagé la modernisation des moyens et la responsabilisation de l'ensemble des intervenants publics en matière d'investissement.

D'autres objectifs visent l'amélioration de l'efficacité d'application du droit des affaires par un recours plus poussé aux meilleures pratiques comme l'arbitrage.

Par Abdelali Boukhalef | LE MATIN

-----

<http://www.emergence.gov.ma/Pacte/Pages/LePacte.aspx>

## Discours Adressé À La Nation Par Sa Majesté Le Roi Mohammed VI à L'Occasion Du 55ème Anniversaire De La Révolution Du Roi et Du Peuple 20 Août 2008



"Aussi profonde qu'elle puisse être, la réforme institutionnelle ne peut aboutir que si elle est étayée par des réformes structurelles ou complémentaires qui devraient nous permettre de renforcer nos atouts économiques et sociaux, en donnant une nouvelle impulsion aux secteurs clés, notamment ceux de l'enseignement, de l'agriculture, de l'énergie, de l'eau, et du développement industriel. (...) Parallèlement, Nous appelons le gouvernement à adopter une nouvelle stratégie dédiée aux secteurs de l'industrie et des services et au développement des nouvelles technologies. Cette stratégie devrait être axée sur l'exploitation optimale des opportunités induites par la mondialisation en matière de flux d'investissements. Outre la consolidation de l'entreprise marocaine et l'encouragement de l'investissement industriel porteur d'une valeur ajoutée, cette stratégie devrait avoir pour vocation d'ouvrir la voie devant l'économie marocaine, pour qu'elle puisse investir de nouveaux créneaux industriels faisant appel à des technologies novatrices et disposant de marchés prometteurs pour écouler ses produits et ses services.

Nos grandes orientations et nos programmes en matière de développement exigent la mobilisation de tous, de sorte que chacun puisse s'investir pleinement dans la conception et la réalisation de programmes novateurs visant à améliorer le vécu quotidien du citoyen, et à créer des richesses génératrices d'emplois pour nos jeunes. (...) Ils interpellent aussi toutes les forces productives de notre pays, avec au premier chef, le secteur bancaire. Concernant ce dernier, il faut désormais, mettre en place des mécanismes de pointe qui l'inciteraient à marquer de façon plus efficiente son adhésion à l'effort national de développement économique et social."

### Préambule

Sous la conduite éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Que Dieu le Glorifie, le Maroc est entré dans une ère de développement pérenne grâce aux choix clairs et irrévocables de construction d'un Etat de Droit, démocratique et ouvert sur le monde.

Face aux enjeux d'une économie globalisée qui évolue rapidement, comme en témoignent les transformations des secteurs industriels, les Hautes Orientations de Sa Majesté nous incitent à relever les défis et à tirer le meilleur parti de nos atouts en cernant avec lucidité les dynamiques qui sont à l'oeuvre, tout en éloignant la tentation de l'isolement.

Ainsi, tous les acteurs publics ou privés sont appelés à oeuvrer ensemble pour créer dans notre pays les richesses et les emplois qui offriront aux Marocains de meilleures opportunités de développement humain.

Le Pacte National pour l'Émergence Industrielle s'inscrit dans cette logique. En mobilisant et coordonnant les actions de l'Etat et des opérateurs économiques, il vise à construire un secteur industriel fort et à créer un cercle vertueux de croissance. Il consacre, en outre, les principes démocratiques du dialogue et de la transparence, l'importance des ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises.

L'Etat et le secteur privé ont scellé ensemble ce Pacte en formalisant un contrat programme couvrant la période 2009-2015. En consolidant dans un document unique leurs engagements mutuels, les partenaires espèrent apporter à l'ensemble des investisseurs la visibilité nécessaire sur ce que sera l'industrie

marocaine de demain. Cette formule contractuelle est également une garantie de bonne exécution des mesures décidées en assurant la mobilisation de tous autour d'actions précises, concrètes, concertées et budgétisées.

### **Vision et Objectifs**

Le contrat programme vise à définir un cadre de développement comprenant toutes les activités industrielles, y compris les activités dites d'Offshoring. En revanche il ne concerne pas les industries liées aux produits de la mer et à la Chimie-Parachimie, secteurs traités par ailleurs. Néanmoins, les chantiers transversaux liés à la Compétitivité des Entreprises concernent l'ensemble du tissu des entreprises marocaines, sans exclusive (y compris tourisme, BTP, etc.).

Ce contrat programme a pour objet de préciser le programme de déploiement de la stratégie de développement industriel du Maroc. Il vise d'autre part à contractualiser les engagements réciproques de l'Etat et du secteur privé.

#### **Le contrat programme a été conçu autour de trois idées fondamentales :**

- La nécessité absolue de focaliser les efforts de relance industrielle sur les filières pour lesquelles le Maroc possède des avantages compétitifs clairs et exploitables, à travers des programmes de développement dédiés .
- La nécessité de traiter l'ensemble du tissu des entreprises, sans exclusive, à travers 4 « Chantiers Transversaux » majeurs, déclinés en un chantier de renforcement de la Compétitivité des PME, un chantier Amélioration du climat des affaires, un chantier Formation et un plan de développement de parcs industriels de nouvelle génération, dits «P2I - Plateformes Industrielles Intégrées».
- La nécessité de mettre en place une organisation institutionnelle à même de permettre la mise en oeuvre efficace et efficiente des programmes.

#### **Le contrat programme a pour but d'assigner au secteur les objectifs généraux suivants sur la période 2009-2015 :**

- La création d'emplois industriels pérennes et la réduction du chômage urbain .
- L'augmentation du PIB industriel.
- La réduction du déficit commercial.
- L'appui à l'investissement industriel, tant national qu'étranger .
- La contribution à la politique d'aménagement du territoire.

#### **Le contrat programme est conclu entre, d'une part, l'Etat représenté par :**

- Le Ministère de la Justice.
- Le Ministère de l'Intérieur.
- Le Ministère de l'Economie et des Finances.
- Le Ministère de l'Agriculture et des Pêches Maritimes.
- Le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique.
- Le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.
- Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies.
- Le Ministère du Commerce Extérieur.
- Le Ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Economiques et Générales.

#### **et, d'autre part, le secteur Privé représenté par :**

- La Confédération Générale des Entreprises du Maroc,
- Le Groupement Professionnel des Banques du Maroc.

-----

انطلاقاً من سنة 2012، سيشرع في تنفيذ أولى مشاريع المخطط السياحي الجديد "رؤية 2020"، التي تؤطر المسار المقبل للقطاع السياحي المغربي، تأسيساً على "رؤية 2010"، المشرفة على نهايتها

وتتمثل الخطوط الكبرى للاستراتيجية السياحية 2011-2020، في أنها ستحدث ست وجهات سياحية جديدة، وإضافة 200 ألف سرير، وخلق 470 ألف منصب شغل، وتوظيف 100 مليار من الاستثمارات، ورفع العائدات السياحية من 60 مليار درهم، حالياً، إلى 140 مليار درهم، سنة 2020، بجلب حوالي 20 مليون من السياح، وباختصار مضاعفة حجم القطاع السياحي، ما سيجعل المغرب ضمن الوجهات السياحية العشرين الأولى في العالم.

### التنمية المستدامة مفتاح رؤية 2020

تضع "رؤية 2020" قضية التنمية المستدامة والبيئة على رأس الأولويات، مركزة بذلك على استثمار المؤهلات، والثروات الطبيعية، والثقافية، لفائدة النمو السوسيو اقتصادي لكل المناطق.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على ثماني مناطق ترابية، تمثل التناسق السياحي والجاذبية الضرورية لتموقع دولي، في هذا الإطار، سيتمحور العرض السياحي حول هذه الوجهات، لتثمين المؤهلات السياحية لكل المناطق.

في الأول، تتموقع منطقتان لتثمين العرض الشاطئي المغربي، على الساحلين الأطلسي والمتوسطي، وستعزز باستكمال إنجاز مشاريع "المخطط الأزرق"، وتطوير منتوجات جديدة في الجنوب، وهي سوس . الصحراء الأطلسية، التي تشمل مواقع أكادير ونواحيها (تافراوت وإموزار وإداوتنان)، والعيون وكلميم، إضافة إلى "المغرب المتوسطي"، كمنتوج يجمع كلا من مواقع السعيدية، ومرشيك، وكلا إريس، وستثمين هذه المنطقة البعد المتوسطي للمغرب، الذي يجمع بين الترفيه والتنمية المستدامة.

من جهتها تركز المناطق الأربعة الأخرى على العرض الثقافي الثري، الذي يثمن كل الموارد المادية والمعنوية للمغرب، بشكل خاص، عبر تعزيز الوجهات المألوفة، وتطوير محطتين للتنمية، هما "مراكش الأطلسي"، المركزة على وجهات مراكش، وتوبقال، والصويرة، التي تقوي عرضها لتظل بوابة المغرب الأنيق والأصيل، في الوقت نفسه، فيما يشكل "مغرب الوسط" وجهة السفر إلى مصادر الثقافة، والتاريخ، والراحة، بفضل تناسق قوي بين مواقع فاس، ومكناس، وإفران.

ويتعلق الأمر أيضاً بـ "رأس الشمال"، و"الأطلسي الأوسط"، وأخيراً منطقتان تعتبران واجهة للمغرب في مجال التنمية المستدامة، من خلال تثمين مواقع طبيعية واستثنائية، هما "جنوب الأطلسي الكبير"، الذي يتمحور حول الموقع الاستثنائي للداخلية، و"الأطلس والوديان"، المتمركز حول ورزازات، والوديان، والواحات، والأطلس الكبير، الذي سيسمح للوجهة بأن تتموقع كوجهة مشعة للسياحة البيئية، والتنمية المستدامة.

تركيز "رؤية 2020" على ثماني مناطق ترابية متناسقة سياحياً، تسمح بتموقعها على المستوى الدولي، من حيث توفرها على الطاقة الإيوائية الضرورية، والمؤهلات السياحية، والربط الجوي.

وهذا التقسيم، الذي لا ينحصر على الحواجز الإدارية، سيمكن الجهات من الاستفادة من كل مؤهلاتها: المواقع الطبيعية، والتراث الثقافي، والثقافة الحية، والموارد التي لم تستغل، وجردها واعتمادها كركائز أساسية في إطار الرؤية.

وسيتمحور العرض السياحي الجديد حول المناطق الثماني السياحية، تتميز، إجمالاً، بكونها وجهات قادرة على تثمين الموارد السياحية، التي جرى جردها بطريقة أفضل، وبشكل دقيق على مستوى كل الجهات، ويفوق عدد هذه الموارد 1500 مورد سياحي .

### برنامج المخطط الأزرق 2020

لتحقيق عرض حقيقي على الصعيد العالمي لمنتوج المحطات الشاطئية المغربية، من المنتظر إنجاز برنامج، في شكل مخطط، هو

"المخطط الأزرق 2020"، إذ أن "المخطط الأزرق 2010"، اتسم بارتكاز الاستثمارات السياحية، في "رؤية 2010" على رفع الطاقة الإيوائية للفنادق على حساب العرض المتعلق بالتنشيط والترفيه، إضافة إلى عدم تثمين التراث الثقافي المغربي بشكل جيد، باستثناء القليل من المواقع الموجودة بالقرب من المدن الكبرى، كما لم تغط الاحتياجات الخاصة بالسياح الوطنيين إلا بنسبة 10 في المائة، في إطار مؤسسات الإيواء المصنفة، في الوقت الذي يسافر ما يقرب من نصف سكان المغرب.

ومن المقرر تكريس برنامج بيئي. تنمية مستدامة لتأهيل وتثمين الموارد الطبيعية والقروية، مع المحافظة عليها، والسهر على احترام الأصالة الاجتماعية والثقافية للمناطق المستقبلية للسياح، واستفادة سكانها من الامتيازات السوسيو اقتصادية.

كما يوجد في الأفق برنامج التراث والإرث الحضاري لتثمين الهوية الثقافية للمغرب عبر هيكلة وتأهيل التراث المادي والمعنوي للبلاد، وخلق منتوجات سياحية متجانسة وجذابة.

وفي القائمة، أيضا، برنامج للتنشيط، والرياضة والترفيه، من أجل خلق عرض تنشيطي غني ومتنوع ومكمل للبنيات السياحية الأساسية، ودعم العرض السياحي المغربي وجعله أكثر جاذبية وتنافسية في نظر العديد من السياح، إلى جانب برنامج السياحة ذات الطابع المحلي، ذي قيمة مضافة عالية.

## تمويل المشاريع

ولضمان الاستثمارات الكفيلة بإنجاز هذه الاستراتيجية، أعلن في حفل افتتاح المناظرة العاشرة للسياحة بمراكش، الأسبوع الماضي، عن ثلاثة تدابير أساسية، تتمثل في إحداث الصندوق المغربي للتنمية السياحية، بتمويل مشترك بين الدولة وصندوق الحسن الثاني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن المقرر أن يصل غلافه المالي إلى 15 مليار درهم. ويكمن الهدف منه في رسملة حوالي 100 مليار درهم، بتمويل من طرف البلدان الصديقة (الإمارات العربية المتحدة، والبحرين، وقطر، والكويت)، والمؤسسات المالية، وتقديم منح مالية لدعم الاستثمار، وتوجيهه نحو مناطق ناهضة أو أقل تنمية، ورصد غلاف بمبلغ 24 مليار درهم من التمويل البنكي للمشاريع، (البنك المغربي للتجارة الخارجية، والتجاري وفابنك، والبنك الشعبي المركزي، والقرض العقاري والسياحي، والشركة العامة)، وتعد المشاريع المرتبقة استراتيجية، بالنسبة إلى "رؤية 2020".

وكان الغلاف المالي المخصص لـ "رؤية 2010"، فاق 60 مليار درهم، ينفق معظمه في "المخطط الأزرق".

## تحديات خطة 2020

بهدف تحقيق الطموح المتعلق بمضاعفة حجم القطاع، يتعين رفع 6 تحديات أساسية، يتمثل الأول في تعزيز حضور المغرب في الأسواق التقليدية، خصوصا المملكة المتحدة، وألمانيا، وأوروبا الشرقية، وتطوير أسواق جديدة للنمو، والثاني في تطوير العروض الموجهة لشرائح جديدة من المستهلكين، ذوي الإمكانيات العالية، لاسيما شرائح الأسر، وكبار السن، والشباب الناشطين. ومن التدابير التي تتوقعها السلطات العمومية لرفع التحديات المتعلقة بالإنعاش والتسويق، تخصيص تمويل إضافي للمكتب الوطني المغربي للسياحة، من أجل تشجيع الإنعاش السياحي، خاصة أن عملية الترويج لست وجهات دولية جديدة ستتطلب تغييرا جذريا لأدوات الإنعاش المؤسساتي.

ولتعزيز جاذبية المناطق السياحية، ستوضع ميزانيات للإنعاش السياحي الجهوي، تسيرها وكالات التنمية السياحية على مستوى كل منطقة ترابية، وهدفها تأمين الجاذبية الجهوية، عبر استراتيجيات خاصة لدعم الإنعاش وتطوير النقل الجوي لكل وجهة، وبطريقة تتلاءم مع تموقع منتوجها ونموذجها التنموي.

ومن التحديات، أيضا، ما أكدته الدراسات في المجال البيئي، إذ أن تدعو الضرورة إلى الأخذ في الاعتبار أهمية البعد البيئي، والحفاظ على استدامة الموارد الطبيعية، واعتبار السياحة قطاعا تنمويا، وليس قطاعا يستهلك الموارد الطبيعية، من أجل جلب السياح، والعملية والصعبة.

ويحتل المغرب، حاليا، مرتبة غير مشرفة، في ما يخص السياحة المسؤولة، إذ يأتي في المرتبة 67 من أصل 130 بلدا، حسب تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي، بعد مصر (66) وتركيا (54)، وتونس (39). وهذه البلدان تنافس المغرب بشدة في المجال السياحي.

## مخطط للموارد البشرية

لضمان منتوجات سياحية ذات جودة عالية، تدعو الضرورة إلى التركيز أكثر على التكوين، وفي هذا الصدد، تراهن السلطات العمومية على تعزيز جودة وتنافسية القطاع السياحي، عبر تنمية الموارد البشرية المحفزة، والتكوين الجيد. ويتطلب إنجاز "رؤية 2020" القدرة على تكوين 130 ألف شاب في مجال الفنادق، وبالتالي تطوير كبير لمنظومة التكوين السياحي، لمسايرة التحديات الجديدة، التي ستكون أكثر نوعية، بمسايرة التحديات الكمية للجهات، مع مراعاة خصوصيات كل جهة ترابية، وتحقيق قفزة نوعية، بالنظر إلى التوقع من المستوى الرفيع للوجهة، التي تتميز بخصائص معينة، من ناحية نوعية وجودة الخدمات المقدمة، ومسايرة التغيرات التي يعرفها القطاع، وتنوع العرض (تدبير الأنشطة الترفيهية والرياضة، والأنشطة الثقافية، والمنتوجات الجديدة، خصوصا لعبة الغولف، وراحة العيش.

-----

## **Dossier Informationnel n ° 46 : Energies renouvelables au Maroc**

تحتل الطاقات المتجددة مكانة مهمة ضمن الإستراتيجية الطاقية الجديدة التي تهدف بناء باقة طاقية متنوعة ومتوازنة أساسية تمكن البلاد من تلبية الطلب المتصاعد على الطاقة، والحفاظ على البيئة وكذلك تقليص تبعيتها الطاقية للخارج. فالمغرب يشهد تطورا غير مسبوق في مجال الطلب على جميع أنواع الطاقة بمعدل خمسة في المائة سنويا و7.5 في المائة بالنسبة للكهرباء، و بالتالي سيؤدي هذا النمو إلى تضاعف استهلاك الكهرباء على الصعيد الوطني مرتين بحلول سنة 2020 وأربع مرات في أفق سنة 2030. وهكذا فإن إنجاز برنامجي الطاقة الشمسية والطاقة الريحية في أفق سنة 2020، اللذين تصل القدرة الإنتاجية لكل واحد منهما إلى 2000 ميغاوات، يجسد بالملاموس، الأولوية الكبرى التي يوليها المغرب لتنمية الطاقات المتجددة، باعتبارها السبيل الأمثل الذي يمكن المغرب من رفع تحديات ضمان التزود بالطاقة والمحافظة على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

## **Dossier Informationnel n ° 45 : Nouveau code de la route**

### **Preambule**

Pour faire face au fléau des accidents de la circulation, qui coûtent au Maroc plus de 11 milliards de dirhams, soit 2,5% du PIB, un nouveau Code de la route est entré en vigueur à partir du 1er octobre 2010 après trois années de négociations politiques et syndicales.

L'élaboration de ce nouveau code de la route a nécessité 380 millions de dirhams investis dans l'acquisition des outils informatiques et techniques nécessaires pour son application comme les radars, les alcootests ainsi que les appareils de pesage. A cela ajoute, la mise en place d'un réseau informatique reliant tous les intervenants dans le domaine.

Par ailleurs, un total de 68 procédures techniques et administratives a été élaboré pour la mise en œuvre du Code de la route dont la procédure de paiement des amendes consensuelles et forfaitaires, et de contentieux.

إن تكلفة حوادث السير في المغرب، تعني 11 قتيلا في اليوم، وأزيد من أربعة آلاف سنويا، بالإضافة إلى 2 في المائة من الناتج الداخلي الخام، وبعض الخبراء يقدرون هذه التكلفة السنوية بـ11 مليار درهم. فللحد من حجم ما تشهده الطرقات من حوادث سير، ابتداء العمل بأحكام مدونة السير الجديدة في الفاتح من أكتوبر الجاري والتي أثارت جدلا واسعا بين الحكومة ومهنيي النقل، ونظمت بشأنها سلسلة حوارات، وأيضا العديد من الإضرابات والاحتجاجات. وقد كلف هذا القانون الجديد

ميزانية تصل إلى 380 مليون درهم تم استثمارها في افتناء المعدات التقنية و المعلوماتية و كذا وضع شبكة معلوماتية تربط بين كل المسؤولين عن تطبيق هذا القانون. من جهة أخرى، تم إصدار 68 مسطرة قانونية و إدارية و ذلك من أجل تفعيل قانون مدونة السير و العمل على إنجاح تطبيقها.

-----  
<http://www.assabah.press.ma/?view=article&tmpl=component&layout=default&id=6640>

## الإصلاحات الدستورية ستمنح الديمقراطية آفاقاً أوسع

أعطى جلالة الملك محمد السادس انطلاقة إجراء تعديلات أساسية على دستور 1996، آخر دستور في عهد الحسن الثاني، وبالتالي الإعلان، رسمياً، عن أول وثيقة دستورية للعهد الجديد الذي يقوده محمد السادس منذ 1999.

وعهد جلالة الملك، في خطاب وجهه مساء أول أمس (الأربعاء)، إلى الدكتور والأستاذ الباحث عبد اللطيف المنوني بترؤس اللجنة الخاصة بتعديل الدستور، مجددا التزامه بإعطاء دفعة قوية لدينامية الإصلاح العميق، أساسها وجوهرها منظومة دستورية ديمقراطية.

ودعا الخطاب الملكي اللجنة الخاصة إلى الإصغاء والتشاور مع المنظمات الحزبية والنقابية والمنظمات الشبابية والفاعلين الجمعويين، والفعاليات الثقافية والفكرية والعلمية المؤهلة، وتلقي تصوراتها وآرائها في هذا الشأن.

وبعد التذكير بالثوابت التي هي محط إجماع وطني، والتي تشكل إطاراً مرجعياً راسخاً، أوضح الملك أن التعديل الدستوري الشامل ينبغي أن يستند على سبعة مرتكزات أساسية:

- التكريس الدستوري للطابع التعددي للهوية المغربية الموحدة، الغنية بتنوع روافدها، وفي صلبها الأمازيغية، كرصيد لجميع المغاربة، دون استثناء.

- ترسيخ دولة الحق والمؤسسات، وتوسيع مجال الحريات الفردية والجماعية، وضمان ممارستها، وتعزيز منظومة حقوق الإنسان، بكل أبعادها، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتنموية، والثقافية والبيئية، ودسترة التوصيات الوجيهة لهيأة الإنصاف والمصالحة، والالتزامات الدولية للمغرب.

- الارتقاء بالقضاء إلى سلطة مستقلة، وتعزيز صلاحيات المجلس الدستوري، توطيداً لسمو الدستور، ولسيادة القانون، والمساواة أمامه.

- توطيد مبدأ فصل السلط وتوازنها، وتعميق ديمقراطية وتحديث المؤسسات وعقلنتها، من خلال:

- برلمان نابع من انتخابات حرة ونزيهة، يتبوأ فيه مجلس النواب مكانة الصدارة، مع توسيع مجال القانون، وتخويله اختصاصات جديدة، كفيلة بنهوضه بمهامه التمثيلية والتشريعية والرقابية.

- حكومة منتخبة بانبثاقها من الإرادة الشعبية المعبر عنها من خلال صناديق الاقتراع، وتحظى بثقة أغلبية مجلس النواب.

- تكريس تعيين الوزير الأول من الحزب السياسي، الذي تصدر انتخابات مجلس النواب، وعلى أساس نتائجها.

- تقوية مكانة الوزير الأول، رئيساً لسلطة تنفيذية فعلية، يتولى المسؤولية الكاملة على الحكومة والإدارة العمومية، وقيادة وتنفيذ البرنامج الحكومي.

- دسترة مؤسسة مجلس الحكومة، وتوضيح اختصاصته.

- تعزيز الآليات الدستورية لتأطير المواطنين، بتقوية دور الأحزاب السياسية، في نطاق تعددية حقيقية، وتكريس مكانة المعارضة البرلمانية، والمجتمع المدني.

- تقوية آليات تخليق الحياة العامة، وربط ممارسة السلطة والمسؤولية العمومية بالمراقبة والمحاسبة.

- دسترة هيآت الحكامة الجيدة، وحقوق الإنسان، وحماية الحريات.

من جهة أخرى، أعلن الملك عن إطلاق المرحلة الموالية لمسار الجهوية المتقدمة، الذي تم الشروع فيه يوم 3 يناير 2010، بتنصيب اللجنة الاستشارية للجهوية.

واعتباراً لما حققه من تطور ديمقراطي، فالمغرب مؤهل للشروع في التكريس الدستوري للجهوية المتقدمة، حتى تكون منبثقة عن الإرادة الشعبية المباشرة، وذلك في رد على اقتراح تقدمت به اللجنة الاستشارية للجهوية، توصي فيه بإقامة الجهوية المتقدمة بقانون، في الإطار المؤسسي الحالي.

-----

<http://www.alkhabar.ma>

## الجهوية المتقدمة

حازت فكرة الجهوية باعتبارها إحدى تمظهرات نظرية اللامركزية الإدارية ، بعداً متقدماً في تصورات الفقه والقانون الإداري المغربي، بناءً على مجموعة من التجارب التي سلكتها عدد من الدول في تدبير الشأن الجهوي ، خاصة النموذج الفرنسي الذي يعتبر أحد مصادر تصوراتنا الإدارية بحكم المرجعية القانونية التي خلفتها فترة الحماية . كما نالت فكرة الجهوية اهتماماً كبيراً من لدن الفاعلين السياسيين باعتبارها إحدى أوجه الديمقراطية المحلية ، القائمة على إشراك المواطن في تدبير الشأن العام المحلي عبر الآلية الانتخابية ، وكأداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في النطاق الجغرافي والتراشيبي الذي تمثله .

وقد راهن المشرع المغربي منذ سنة 1971 على مفهوم الجهوية ، كرافد للتنمية المحلية ، وإطاراً لتوظيف الخصوصيات الجهوية في البعد الاقتصادي الوطني ، و التنمية المجالية ، من خلال الأوراش الكبرى التي همت بالأساس بعض القطاعات كالزراعة والصيد البحري والصناعة والمجال السياحي ، فكانت التجربة الجهوية بمقتضى ظهير 16 يونيو 1971 هادفة بالأساس إلى إحداث تقطيع جهوي اقتصادي ، يسمح بتجميع مقومات التنمية الاقتصادية وضبط توزيع الموارد في رقعة ترابية معينة، يتسنى من خلالها وضع مخططات للتنمية بناء على معطيات وأرقام محددة ، ورغم ميزات على المستوى النظري في إبراز الهوية الاقتصادية والإمكانات المادية للجهة ، من خلال الإحصاء ورصد معدل النمو الخاص بكل جهة ، إلا أنه أبان عملياً عن بون شاسع وفروق ظاهرة بين بعض الجهات ، حتى أطلق على بعضها اسم المغرب النافع و على بعضها الآخر المغرب الغير النافع ، تعبيراً عن قوة أو ضعف إمكانات الجهة في المساهمة في الاقتصاد الوطني ، و تعبيراً كذلك عن عجز سياسة الدولة الاقتصادية في إيجاد مخططات تنموية متكافئة ، بالإضافة إلى عدم قدرة الحكومات المتوالية على التخلص من سياسة التركيز الاقتصادي الموروثة عن الاستعمار الفرنسي .

لذلك كان من البديهي أن تهتم الدولة بتطوير المفهوم والتجربة ، لتجاوز إشكالية التفاوت الاقتصادي بين الجهات ، من أجل خلق توازن على مستوى استيعاب مخططات التنمية ، والقضاء أو التخفيف من وطأة المشاكل الاجتماعية التي بدأت تحدث منذ بداية التسعينيات خاصة على مستوى التشغيل والسكن والتعليم وتكافؤ الفرص ، من خلال مخططات إعداد التراب الوطني ، و التجهيز وتوفير البنى التحتية التي تشكل الدعامة الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية ولأى مبادرة استثمارية كفيلة بوضع حلول لمشكلة البطالة وخاصة لحاملي الشهادات الجامعية .

فجاء التعديل الدستوري لسنة 1992 ليعطي للجهة صفة الجماعة المحلية ، مكرساً صفتها كمرفق عام ذو شخصية معنوية واستقلال مالي ، وكتطور قانوني في اتجاه تفعيلها كأداة حقيقية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ونموذج للممارسة الديمقراطية المحلية ، وهو ما تأكد من خلال الإرادة السياسية للدولة بمقتضى الخطاب الملكي ليوم 20 غشت 1996 ، وخاصة بعد التعديل الدستوري لسنة 1996 ، حيث صدر القانون رقم 47.96 ل 2 أبريل 1997 المنظم للجهات ، والذي

نص في مادته الأولى على أنه ( تناط بالجهات مع مراعاة الاختصاصات المسندة إلى الجماعات المحلية الأخرى ، مهمة المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية للجماعة الجهوية ...) إلا أنه رغم ذلك فقد بقيت الجهة خاضعة لسلطة الوصاية ، نتيجة لجعل السلطة التنفيذية للمجلس الجهوي بيد عامل عمالة أو الإقليم مركز الجهة بدل رئيس الجهة المنتخب ، وهو ما أثر كثيرا على عملها وأدوارها وجعلها رهينة بتوجهات وزارة الداخلية ورقابتها المطلقة على قراراتها قبليا و بعديا ، وذلك بإخضاع كل قراراتها لمصادقة سلطة الوصاية وقد أثر ذلك بشكل سلبي على التجربة الجهوية المغربية وعلى فعاليتها ، مما جعلها مثار انتقاد سياسي وقانوني ، كان من الضروري على الدولة التعامل معه بجدية ، في إطار سياسة الإصلاحات الهيكلية للمنظومة الإدارية والدستورية ، ومن أجل توطيد دعائم دولة المؤسسات و الحق و القانون ، وتأكيدا على الخيار الديمقراطي الذي من أساسياته إشراك المواطن في تدبير الشأن العام ، وبذل مجهود حقيقي من أجل الدفع بالتجربة والرقي بها ، خاصة وأن المقاربة الجهوية في شقيها التنموي و الديمقراطي ، بدأت تأخذ بعداً إستراتيجيا بالنسبة للدولة من خلال التعاطي مع قضية الوحدة الترابية الوطنية، و الخصوصية اللغوية و الثقافية لبعض الجهات ، و الموقع الجيوستراتيجي لجهات أخرى كالجهة الشرقية و الشمالية ، وهو فعلا ما تبلور من خلال التوجه السياسي في توسيع مفهوم الجهوية و تطوير بنية اشتغالها وآلياتها ، بعد الخطاب الملكي ل3 يناير 2010 ، الذي شكل لجنة عليا لاقتراح مشروع قانون خاص بتطوير الجهة ، سماه مشروع الجهوية الموسعة أو المتقدمة .

أولا : قراءة في تقرير لجنة الجهوية الموسعة

عملت اللجنة التي ترأسها الأستاذ عمر عزيمان ، منذ تشكيلها وبناءً على التوجيهات الملكية ومقتضيات الخطاب الملكي إلى فتح نقاش واسع مع الفاعلين السياسيين من أحزاب وهيئات نقابية وجمعية ، بغية الوصول إلى تصور عام يأخذ بعين الاعتبار مختلف الآراء و التوجهات و المقترحات، عملا بمبدأ المشاركة و التشاركية السياسية في صياغة المشروع ، حسبما جاء في ديباجة التقرير ، الذي وضع نصب عينه أرضية من القيم سعى إلى تجسيدها في متن وجوهر المشروع

1. دور منظومة القيم في صياغة مشروع الجهوية المتقدمة

لقد ركز الخطاب الملكي ل 9 مارس على مسألة الوحدة الترابية الوطنية كإحدى الثوابت الأساسية للمملكة المغربية ، كما عبر عنها في سياق الحديث عن دسترة مشروع الجهوية المتقدمة بقوله (...تحويل الجهة المكانة الجديرة بها في الدستور، ضمن الجماعات الترابية، وذلك في نطاق وحدة الدولة والوطن والتراب، ومتطلبات التوازن، والتضامن الوطني مع الجهات، وفيما بينها )

مما يعني أن قيمة الوحدة الوطنية لها دلالة عميقة في فهم توجه الإرادة السياسية نحو تكريس مشروع الجهوية الموسعة ، و التي تتماشى مع الخيار الاستراتيجي الذي اتخذته المغرب من أجل تصفية الإشكال القائم في أقاليمنا الصحراوية ، في إطار مشروع الحكم الذاتي الذي يضمن حلا سلميا دائما وديمقراطيا للمسألة في إطار الوحدة الترابية المغربية ، وهو حل يحترم جميع الإرادات الطامحة لاستقرار و أمن المنطقة و تنمية ورفاهية ساكنتها جميعا

فما يجب أن يستفاد من مجمل الخطاب السياسي للدولة منذ تربع الملك محمد السادس على العرش ، هو أن هناك توجهها قويا نحو تقوية الرباط والانتماء الوطني للمواطن المغربي بوطنه ، ودعم هذا المنحى ليس فقط اعتمادا على ما هو تاريخي ، كرباط البيعة ، المؤسس لإمارة المؤمنين حسب مقتضيات الفصل 19 من الدستور والتي شكلت دائما الضامن الأساسي لوحدة الأمة المغربية العقدية و السياسية و الترابية

بل بإحداث منظومة قانونية شاملة ذات جوهر ديمقراطي شعبي ، يشترك بموجبها المواطن في تدبير الشأن العام وبناء دولة المؤسسات ، ويتوسع فيها سقف الحقوق و الحريات الفردية و الجماعية ، وتضمن من خلالها الحفاظ على التراث الثقافي و الحضاري للمملكة في تعدده و تنوعه ، بما فيها الأمازيغية كمكون أساسي للهوية المغربية .

ورغم أن هناك هنات عديدة على مستوى الممارسة ، إلا أن التوجه العام ينحى إيجابيا نحو تدعيم هذا الطرح ، وجعل الممارسة الديمقراطية المحلية عنصرا في توطيد قيمة المواطنة والانتماء ، لا كما يتصور البعض بأن الجهوية ستبني على أسس لغوية وإثنية و ثقافية لتكون معولا في هدم اللحمة و التضامن الوطني بين المغاربة وهذا يعتبر توجهها عاما للمشرع المغربي، تم تقريره قانونيا في قانون 47.96 الخاص بالجهة حين نص في المادة الثانية من

القانون على أنه ( لا يجوز بأي حال من الأحوال أن يمس إحداث وتنظيم الجهات بوحدة الأمة و لا بالحوزة الترابية للمملكة )

إن هذا الفهم لقيمة الوحدة ، و الانتماء للوطن قبل كل شيء ، يجعل من الجهوية الموسعة آلية ديمقراطية حقه ، تمارس من خلالها قيمة أخرى ألا وهي الموطنة ، بكل حمولاتها الفلسفية والسياسية ، ودونما فرق على أساس اثني أو جغرافي أو لغوي مادام التعدد و التنوع خاصة مشتركة بين كل أفراد الأمة على أساس ديمقراطي ، ذو أبعاد تنمية اقتصادية و اجتماعية حقيقية ، تربط الجهة بالنسيج الاقتصادي الوطني و الدولي ، و تسمح بإبراز إمكاناتها وقدراتها الطبيعية و البشرية ومكوناتها الثقافية و التاريخية .

لذلك عمدت اللجنة إلى الإشارة لها من خلال وصف الأهداف الأساسية للمشروع ، بقولها ( يتوخى من الجهوية المتقدمة أن تساهم بشكل حاسم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وفي الاستثمار الأمثل للمؤهلات والموارد الذاتية لكل جهة واستنهاض همم مختلف الفاعلين المحليين والمشاركة في إقامة وإنجاز المشاريع المهيكلية الكبرى وتقوية جاذبية الجهات. وإلى جانب هذا المرعى الأساسي، فإن الجهوية المتقدمة، المقرونة باللامركزية وباللاتمركز النافذين، تحدوها إرادة تأصيل فضائل أخرى منها تفتح كافة المغاربة من خلال المساهمة الموطنة في السعي المتواصل لخدمة ما فيه خير جماعتهم وجهتهم وأمتهم. وهكذا فإن الجهوية المتقدمة ترمي إلى تحقيق المقاصد التالية :

. تعزيز روح المبادرة و تحرير الطاقات الخلاقة لدى المواطنين والمواطنات ولدى منتخبهم ؛

. الحد من المثبطات والعراقيل البيروقراطية ومعالجة سلبياتها؛

. نهج سياسة القرب وتضافر الجهود بين القطاعات وأخذ البعد الترابي بعين الاعتبار في السياسات العمومية وفي تدخلات الدولة والجماعات الترابية، بغية الرفع من نجاعة الفعل العمومي؛

. تعزيز المناخ الديمقراطي وتوسيع نطاق الممارسة التشاركية بما يواقي الحكامة الجيدة ويغذي روح المسؤولية ويعمم

إلزامية تقديم الحساب من طرف المصالح الإدارية وموظفي

الدولة والمنتخبين على جميع المستويات (...)

2. التقطيع الجهوي الجديد وتوسيع الاختصاصات التنفيذية لرئيس الجهة

ذهب نص مشروع الجهوية المتقدمة إلى إحداث 12 جهة بدل 16 المقررة بمقتضى الظهير الحالي ، تضم 75 إقليما و 2503 جماعة ، و تقسم بموجبه الجهات الاثني عشر كالتالي :

1. جهة طنجة تطوان، 2. جهة الشرق والريف، 3. جهة فاس مكناس، 4. جهة الرباط سلا القنيطرة، 5. جهة بني ملال خنيفرة، 6. جهة الدار البيضاء سطات، 7. جهة مراكش أسفي، 8. جهة درعة تافيلالت، 9. جهة سوس ماسة، 10. جهة كلميم وادنون، 11. جهة العيون الساقية الحمراء 12. جهة الداخلة واد الذهب .

أ. وضع الأقاليم الجنوبية

قرر المشروع الحالي الإبقاء على التقسيم الجهوي الراهن بخصوص أقاليمنا الصحراوية ، و المقررة في ثلاث جهات مع بعض التعديلات التي مست بعض الأقاليم بالإضافة إلى تغيير تسمية جهة كلميم . أسا الزاك إلى جهة كلميم واد نون ، وأصبح التقطيع كما يلي : جهة كلميم وادنون، وتضم كلميم، وطانطان، وسيدي افني، وأسا الزاك، وجهة العيون الساقية الحمراء، مكونة من أربعة أقاليم، هي العيون، وطرفاية، وسمارة، وبوجدور، ثم جهة الداخلة وادي الذهب، التي اقترح الإبقاء على تقسيمها الحالي .

إن ما يجب الإشارة إليه هنا تجاوزاً لمنظور التقطيع الجهوي ، هو التركيز على دور التأهيل الاجتماعي والاقتصادي للبنية السكانية للجهات الجنوبية ، والقائمة أساسا على عنصر الانتماء القبلي ، الذي بموجبه تحدد الانتماء و الولاءات السياسية و الحزبية ، فأغفال هذا البعد لا يستقيم أبداً مع التصور السياسي للديمقراطية والتنمية المحلية ، و للبعد الحقيقي لمشروع الجهوية الموسعة الذي يقوم على مفهوم الموطنة التي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تقوم على أساس قبلي ، وهو ما جعل بعض القبائل والأسر في ظل التدبير الحالي لملف الأقاليم الجنوبية تستحوذ على امتيازات اقتصادية و اجتماعية و مناصب في أجهزة الدولة ، وتستأثر بالخيرات و الثروة المحلية ، بناءً علاقة ابتزاز و استغلال للوضع الاستراتيجي للمنطقة و إشكالاتها الدولية و الإقليمية

ورغم اعترافنا بتعدد الوضع نتيجة لتراكمات تاريخية ، غذاها الاستعمار إبان تواجده ، وقواها بعد رحيله ، حين أنتج شكلا هجيناً من أشكال محاربة الوحدة الترابية ، قوامها النفخ في النعرات الانفصالية على أسس قبلية ، بيد تنظيم راديكالي اشتراكي

شوفيني ، وعمادها دعم قوى إقليمية ودولية ستستفيد من وضع التفتيت السياسي و الترابي المغربي  
إلأننا نقول بأن التفعيل المتوازي لآلية الديمقراطية الجهوية والتنمية المحلية بشكل شفاف وجدي ، على المستوى  
العملي مع منظومة القيم التي سطرته التوجهات الملكية ، سيدفع نحو كسر الأساس القبلي لمفهوم الانتماء وكسر احتكار  
قلة من الأعيان ، لصوت الغالبية من السكان التواقين لممارسة سياسية تشاركية هادفة ، ينالون من خلالها حقوقهم في  
التعبير والرأي و التشغيل و السكن ، دونما خلفية إيديولوجية أو قبلية ، مادام تدير شأنهم المحلي بأيديهم ، ونجاح تجربة  
التدبير المحلي سيدفع على المستوى الاستراتيجي إلى تدعيم مشروعية خطة الحكم الذاتي ونجاحتها ، لحل الإشكال بصفة  
نهائية ودائمة .

. وهذا يمر أساسا عبر تدبير اقتصادي ومالي عادل و شفاف ، يعبر عن عدالة التوزيع ، و التشاركية ، وتوظيف الكفاءات  
البشرية ، والاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية و المالية للجهة  
. ترسيخ التدبير الديمقراطي ، عبر آلية الانتخاب المباشر لرئيس الجهة و أعضاء المجلس الجهوي ، وهذا ما يذهب إليه  
مشروع الجهوية المتقدمة ، بعد أن كان النص السابق ينص على الاقتراع السري .  
. تحديد الحدود بين مالية الجهة و مالية الدولة ، وسد النقص في حالة ضعف الموارد وذلك عبر إحداث صناديق الدعم  
الجهوي

ب. توسيع اختصاصات رئيس مجلس الجهة

لقد نص الخطاب الملكي في إطار مشروع الإصلاحات الدستورية إلى نقل كل الاختصاصات التنفيذية لمجلس الجهة ، من  
عامل عمالة أو إقليم مركز الجهة إلى رئيس مجلس الجهة الذي سيصبح بموجب هذه المقترحات ، الساهر على تنفيذ  
قرارات المجلس الجهوي وممثلا للجهة كشخص معنوي أمام القضاء ورفع الدعاوى باسمها  
كما سيقوم بموجب ذلك بانجاز أعمال الكراء والبيع والشراء وإبرام الصفقات وتقديم الخدمات  
تنفيذ الميزانية و إعداد الحساب الإداري  
اتخاذ قرارات لأجل فرض الرسوم و الأتاوى ومختلف الحقوق  
أن تنشر قراراته في الجريدة الرسمية ...

و هي الاختصاصات المسندة لعامل عمالة مقر الجهة بموجب المادة 55 من القانون الحالي  
إن من شأن توسيع الاختصاص التنفيذي لرئيس الجهة ، بتواز مع تفعيل مسألة تكريس الجهة كجماعة محلية ذات مركز  
متقدم في التقطيع الترابي للمملكة متمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، و الذي يتسق إجمالا مع المنظور  
الديمقراطي للتدبير المحلي للشأن العام ، أن يرفع من قدرة الجهة على تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و  
إعداد التصميم الجهوي لهيئة التراب الوطني ، والقيام بالأعمال اللازمة لإنعاش الاستثمار وإقامة وتنظيم مناطق للأنشطة  
الاقتصادية ، واعتماد التدابير المتعلقة بالتكوين المهني وإنعاش الشغل ، وحماية البيئة و تدبير الموارد المائية ، وإنعاش  
الأنشطة الاجتماعية والثقافية و التضامن و دعم المجال الرياضي ، والحفاظ على الخصائص المعمارية الجهوية وإنعاشها ،  
وهي كلها من صميم اختصاصات مجلس الجهة حسبما هو منصوص عليه في المادة 7 من القانون الحالي

وللمقارنة فالمبادرة المغربية للحكم الذاتي بالصحراء ، سطرت نفس الأدوار لمنطقة الحكم الذاتي ، مع الرفع من سقف  
سلط التدبير الذي شمل المجالين التشريعي و القضائي بإحداث برلمان لإقليم الحكم الذاتي ومحاكم جهوية في احترام وتوافق  
لتنظيم التشريعي والقضائي الوطني ، كما شمل مجال التنظيم و الضبط ، الخاص بالشرطة ، وكذلك السلطة التنفيذية التي  
يمارس من خلالها رئيس إقليم الحكم الذاتي المنتخب ، سلطاته في إدارة الإقليم ، ويعين بموجبها حكومة الجهة، تحت  
رقابة البرلمان الجهوي

مما يعني ، وفي سياق الخطوات المتخذة من أجل دسترة الجهوية الموسعة ، أن مبادرة الحكم الذاتي لن تتنافى معها بل  
ستكون متناسقة تماما مع التصورات القانونية و الإدارية للتقطيع الترابي للمملكة مما سيضمن نجاحها ، على الأقل نظريا في  
أفق توافق الإيرادات على تفعيلها وتطوير أداها

## الحكامة الجيدة

أصبحت مسألة الحكامة في قلب مشروع العصرية و المرتبطة بالاساس بالاقتصاد والمجتمع. هذه الدينامية تسترعي قسطا هاما من الاهتمام والنقاش بين أوساط الرأي العام وذلك لتسريع وثيرة التغيير من أجل الحفاظ على مجتمع قوي و موحد و من أجل تكريس ثقافة القرب و المشاركة و التشارك. وبهذا فمفهوم الحكامة انما يصبو لبلوغ مرتبة «الأداة العلمية» التي يكون بمقدورها ضبط وتفسير توجهات الكبرى التي تحكم تطورات وتحولات المنظمات ونظم الحكم.

### Résumé

La gouvernance est devenue une question au cœur de la modernisation et principalement liés à l'économie et la société. Cette dynamique importante doit attirer beaucoup d'attention et de débat entre le public afin d'accélérer le rythme du changement et de maintenir une communauté forte et unie, et pour consacrer à la culture de la proximité et la participation et le partenariat.

Le concept de gouvernance, mais dans le but de réaliser les aspirations de « l'instrument scientifique » qui peut contrôler la direction et interpréter les principaux développements et transformations des organisations et régimes

Governance has become an issue at the heart of the Modernization and mainly associated with the economy and society. This dynamic necessitates an important amount of attention and debate among the public in order to accelerate the pace of change in order to maintain a strong and unified community and to devote the culture of proximity, participation and partnership.

Thus, the concept of Governance aspires to attain the degree of the scientific instrument which can control and interpret the major directions which govern the developments and transformations of organizations and Regimes.

### تعريف الحكامة

الحكامة هي أولا وقبل كل شيء تعبير عن ممارسة السلطة السياسية وادارتها لشؤون المجتمع وموارده. ومفهوم استعجالي تبناه المنتظم الدولي لتجاوز حالة الخلل القائم في نماذج التنمية التي لا يجد فيها المجتمع الفرصة المناسبة للتعبير عن رأيه ومواقفه وحمولته الثقافية في المشاريع التنموية التي تهدف إلى تحسين مستواه المعيشي و تعتبر آلية للتدبير الرشيد و الحكيم للموارد بهدف تحقيق التوازن في شتى الميادين, بالإضافة إلى أنها تشكل دعامة ومدخل أساسي للوصول إلى حالة التنمية البشرية المستدامة.

وهذا المصطلح يختلف من دولة الى أخرى وهناك من يعرفها بأنها: الديمقراطية, الأمن, احترام حقوق الانسان, احترام القانون, المراقبة و المحاسبة, الشراكة... وفيما يخص أهميتها المرحلية فهي تكتسبها من خلال حضورها القوي في تقارير البرنامج الانمائي للأمم المتحدة وتقارير البنك الدولي وغيرها من المؤسسات الدولية التي جعلت منها مفهوما مشدودا بقوة الى مفهوم التنمية المستدامة. وهي تفيد الرقابة والتوصية والتدبير الرشيد للمدخلات المجالية والطبيعية

البشرية كمدخل لتحقيق التوازن والاستدامة في السيرورة التنموية. فالحكمة اذن هي دعوة صريحة إلى تجاوز حالة اللاتوازن الناتج عن أحادية صنع القرار دون مراعاة المنطق العلمي المؤسس على عناصر المشاركة في مختلف مراحل إعداد المشروع من التشخيص الى البرمجة والتنفيذ ثم التقييم والمحاسبة في إطار سيرورة تمتاز بالشفافية والعقلانية.

## تطور مفهوم الحكامة

يعتبر مصطلح الحكامة من أهم المصطلحات التي أحدثت ثورة على المستوى البيداغوجي لعلاقتها بكافة التخصصات. وإذا حاولنا التأصيل له نجد أن كلا من المدرستين الفرنسية والانجلوساكسونية تنسبانه اليهما. الا أنه من المؤكد أنه ظهر في القرن 18, ولم يتم تداوله الا في أواخر القرن 19 مع ظهور المقولة الصناعية نظرا للحاجة الى حفظ التوازن الاقتصادي بنهج المراقبة على المستوى الصناعي. وتم تداوله في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات, حيث استعمل لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989. وقد جاء هذا في اطار التأكيد على أن أزمة التنمية في افريقيا هي أزمة حكمة بالدرجة الأولى بسبب فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط. لهذا فقد تم تعريف الحكامة على أنها « الطريقة التي تباشر بها السلطة في ادارة موارد الدولة الاقتصادية منها والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية.» لذلك فالحكمة الجيدة, في أي مجتمع وأي مؤسسة حكومية كانت أو غير حكومية, تبقى من أهم الضروريات لانجاح المشاريع التنموية, الا أن تطبيقها يتطلب سيادة جو تسوده الشفافية والمسؤولية ودولة القانون والمشاركة واللامركزية والتنسيق بين كل المتدخلين.

## أسس و معايير وشروط

### الحكمة الجيدة

### أسس و معايير الحكامة الرشيدة

هناك عدة معايير سياسية واقتصادية واجتماعية وادارية تشمل الدولة ومؤسساتها والادارة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والمواطنين كناشطين اجتماعيين وهي معايير قد تختلف حسب المنظمات وحسب المناطق. ان المعايير المعتمدة من طرف البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي للتنمية, تتمحور بالأساس حول تحفيز النمو الاقتصادي وحرية التجارة والخصوصية. معايير برنامج الأمم المتحدة الانمائي

**المشاركة :** وهي حق المواطنين في الترشيح والتصويت وابداء الرأي ديموقراطيا في البرامج

والسياسات والقرارات. وتتطلب توفر القوانين الضامنة لحرية تشكيل الجمعيات والأحزاب وحرية التعبير والحريات العامة وترسيخ الشرعية.

**حكم القانون :** أي أن القانون هو المرجعية وسيادته على الجميع بدون استثناء وفصل السلط واستقلالية القضاء ووضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق.

**الشفافية :** تعني توفر المعلومات الدقيقة في وقتها وافساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية مما يساعد في اتخاذ القرارات الصالحة وكذلك من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة ومن أجل التخفيف من الهدر ومحاصرة الفساد.

حسن الاستجابة : يعني قدرة المؤسسات والآليات على خدمة الجميع بدون استثناء.  
التوافق : وهو القدرة على التحكيم بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول الى اجماع واسع حول المصلحة العامة.

المحاسبة : محاسبة المسؤولين عن ادارتهم للموارد العامة وخصوصا تطبيق فصل الخاص عن العام من تعسف واستغلال السياسيين.  
الرؤية الاستراتيجية : أي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة الى تحسين شؤون الناس و تنمية المجتمع والقدرات البشرية.

## شروط الحكامة الجيدة

من أجل أن تقوم الحكامة لا مناص من تكامل عمل الدولة ومؤسساتها والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني, اذ لا يمكن أن نتحدث عن الحكامة دون تكريس المشاركة والمحاسبة والشفافية. ولا وجود للحكامة الا في ظل الديموقراطية أو السيادة الشعبية. والحكامة تستوجب وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة السياسية والادارية للمسؤولين في وظائفهم العامة ولمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

## مسلسل اللامركزية، واللاتركيز في صناعة القرار السياسي.

ومنه فان بلوغ مستوى التدير الرشيد التشاوري والتشاركي، رهين بتوفر مجموعة من الشروط المؤسساتية والقانونية التي تمنح الفاعل والمواطن الكفايات الضرورية لتسهيل عملية مشاركته وتعبيره عن آرائه، وهي تركز على تغيير طبيعة العمل العمومي من خلال:  
إعادة النظر في احتكار الحكومة لتدير الشأن العام، بمنح القوى المحلية مجموعة من الصلاحيات في إطار تكريس مسلسل اللامركزية، واللاتركيز في صناعة القرار السياسي .  
توفير الكفايات اللازمة القانونية والمؤسساتية التي تسهل عملية تواصل المجتمع مع الفاعلين المحليين السياسيين والاقتصاديين .  
العمل على دعم انفجار قنوات التفاعل الأفقي كالمجتمع المدني .

## الحكامة والمجتمع المدني

إن الحديث عن الدور التنموي للمجتمع المدني يستدعي منا التمييز بين واقعين مختلفين لمجال عمل هذه المؤسسات المجتمع المدني في الدول المتقدمة قد ترعرعت في ظل تقدم اقتصادي كبير، وانتشار الديموقراطية والحرية، وبالتالي فقد استفادت من البنيات التحتية ووفرة مصادر التمويل، الشيء الذي جعلها تتمتع بالاستقلالية في بعدها التنظيمي والهيكلي. وكل هذه الظروف جعلت المجتمع المدني في الغرب، يلعب دورا حيويا مكملا لمسيرة النمو الإنساني والمجتمعي.  
أما في دول العالم الثالث فهذه التنظيمات ظهرت في ظل ظروف مختلفة تماما؛ ذلك أن التطورات التي

عرفتها هذه الدول، خاصة ما يتعلق بمخلفات الاستعمار والمجهودات المبذولة من أجل تحقيق الإقلاع الاقتصادي وصولاً إلى الانخراط في مسلسل التقويم الهيكلي، قد جعلها تعاني مجموعة من الاختلالات والتناقضات في كافة الميادين. فظهور المجتمع المدني كان يهدف إلى ملئ الفراغ الذي تركه انسحاب الدولة وتخليها عن بعض أدوارها خاصة على المستوى الاجتماعي. إلا أنه ورغم بعض الصعوبات التي واجهتها تنظيمات المجتمع المدني من ضعف البنيات التحتية وقلة مصادر التمويل وضعف تكوين الموارد البشرية، فقد استطاعت أن تقوم بمبادرات محمودة في بعض القطاعات الاجتماعية كمحو الأمية وإدماج العنصر النسوي في الحياة الاقتصادية خاصة في العالم القروي.

ومن هذا المنطلق ينبغي الاعتراف بأن العمل الجماعي هو حقيقة التكامل مع العمل الحكومي، لأن عدم اشراك المواطنين في المسؤولية يفرغ الديمقراطية من كل معنى حقيقي لها وبالتالي يحيل على بيروقراطية سهلة تكون عواقبها وخيمة وفيروسا مجتمعاً بحل الشوائب والظواهر غير الصحية. والحديث عن المجتمع المدني، لا ينبغي فهمه بالمعنى الضيق وحصره في المنظمات غير الحكومية والتي في الغالب تأخذ أشكال منظمات بيروقراطية، بل في اعتقادنا يجب أن تتكامل حول مشاريع موحدة، لانعاش مبادرات الجمعيات وبالتالي الحصول على تفاعل بين السلطة العمومية والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين.

## الحكامة واللامركزية

يمكن حصر مفهوم اللامركزية في تفويت جزء مهم من سلطة اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية بإمكانيات وموارد محلية لفائدة الجماعات والجهات، لضمان اتخاذ قرارات فعالة ومجدية تراعي المتطلبات المحلية وتأخذ بعين الاعتبار معطيات الواقع المتخذة لفائدته.

\*أما اللاتركيز، فهو تفويت جزء مهم من سلطة صنع القرار إلى جهات محلية خاضعة للسلطة المركزية التي تظل هي المتحكمة في سلطة التوجيه والإلغاء، وبعبارة أخرى يقصد باللاتركيز نقل اختصاصات الوزراء إلى بعض موظفي المصالح الخارجية أو إلى العمال، أو إلى بعض موظفي الإدارة المركزي. إلا أن الملاحظ هو أن الإدارة الجهوية لا تزال تعرف تعثراً كبيراً في تطبيق اللامركزية و اللاتركيز، نظراً للهيمنة التي لازال يحض بها النظام المركزي في تسيير شؤون البلاد، وبالتالي فتطبيق نظام اللاتركيز واللامركزية يتطلب مجموعة من المبادرات من أهمها:

- توزيع السلطة والوسائل بين الإدارة المركزية والمصالح الخارجية وبين الدولة والجماعات المحلية.
- القيام بإصلاح إداري يستجيب لمتطلبات اللاتركيز ويلبي حاجيات المواطنين.
- وضع اللاتركيز في مقدمة الأولويات ضمن برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- توسيع مبدأ تقريب الإدارة من المواطنين ليشمل الوقوف عند مشاكلهم، ويتعلق الأمر بإعداد التراب الوطني وفك العزلة عن العالم القروي
- ان خيار اللامركزية والفضاء المحلي كمشروع مجتمعي مستقل قائم على المشاركة الشعبية يتطلب جملة من السياسات والمقومات السياسية والتمويلية والإدارية.

لعل البعد الأكثر أهمية لارتباط اللامركزية بالنهوض بالتنمية البشرية يأتي من خلال الكفاءة الانتاجية بمعناها الواسع ومن التمكن من وضع أليات المساءلة والمحاسبة والحد من الروتين وتطبيق مبدأ الشفافية في المعاملات والحد من مظاهر الفساد الاداري والمالي.

ومثل هذا المنظور الرامي الى تحقيق كفاءة انتاجية عالية من اعتماد اللامركزية في مفهومها الواسع لا يمكن ترجمته على أرض الواقع ما لم يكن مؤطرا بمشاركة المواطنين, بحيث يصبحون على المستوى المحلي واعيين كل الوعي بكيفية توظيف الموارد واستخدام المال العام, وعلى دراية بما يتم التخطيط له من برامج ومشروعات محلية.

ولعل الأهم اذن, هو ارتباط اللامركزية بالعدالة الاجتماعية عن طريق التنمية المحلية القائمة على المشاركة السياسية, فالمجالس الجماعية كوحدات ترابية ستكون مهتمة بتوفير الخدمات العامة بصور عادلة. وقد لاكتفي أنماط الديمقراطية الشكلية في تحقيق ذلك ما لم تكن هنالك مشاركة سياسية حقيقية ومباشرة لجميع الفئات الاجتماعية.

ومن هذا المنطلق, فان الحكامة تقتضي مجموعة من الرقابات لانجاح خيار اللامركزية, بدءا من ضرورة التحكم الفعلي للمواطنين المحليين, سياسيا وفنيا بما يتم التخطيط له وكذا التأكد من تأسيس وتطبيق نظم ادارية تتسم بالمرونة والشفافية وبالشكل الذي تضمن معه الرفع من مستوى الكفاءة الانتاجية للعاملين.

### عوائق تطبيق "الحكامة الجيدة والرشيدة"

ما سبق هزم لنا عسر فهم المفهوم، وصار بنا إلى ضرورة تحديد أهم الشروط الضروري توفرها لبلوغ تنظيم وتهيئة المجال على أساس آلية الحكامة .  
فالحكامة الرشيدة هي نتيجة وترجمة مباشرة لتبني سياسة اللامركزية ووضع إطار قانوني يمنح الفاعل السياسي والاقتصادي والمدني الشروط المناسبة لتحقيق المشاركة والعدالة والشفافية والإدماج، وإذا الدول قد تبنت إطارا قانونيا ومؤسساتيا متطورا نسبيا لتفعيل اللامركزية واللاتركيز، فإنها تعرف الوفرة في المعوقات التي تحول دون التواصل الفعال بين القمة والهرم ، والانتقال من الديمقراطية التمثيلية إلى الديمقراطية التشاركية، وما يعيق هذه العملية يمكن تلخيصه في:

- عوائق مؤسساتية: أي ما يشوب المؤسسات الوطنية والجهوية والمحلية خاصة، من غموض بينها وبين المؤسسات المدنية والمجتمعات المحلية
- عوائق علائقية: تمس عدم التكافؤ وضعف فعاليات العلاقات بين إدارات الدولة والجماعات المحلية، والتي لازالت تتصف بأشكال الوصاية والمراقبة من طرف الفاعلين في مراقبة التراب الوطني .
- عوائق اجتماعية وسياسية: ممثلة في طريقة اختيار الموظفين السياسيين للجماعات المحلية والتي تعتبر الأحزاب السياسية المسئول الأول عنها .

• عراقيل منهجية: ممثلة في الانحرافات السياسية المسجلة لدى الهيئات التمثيلية، الضعيفة التكوين.

وما يزيد من عرقلة آلية الحكامة لأداء دورها، يمكن تلخيصه في الجانب التقني الممثل في عمليات التقطيع ذات البعد الأمني والتي أنتجت بهدف التمكن من المراقبة والتأطير.

## بعض المفاهيم أو المصطلحات المتداولة

### الحكامة والديموقراطية

لا تكتفي موضوعة الحكامة، الرائجة منذ مدة بأروقة المؤسسات المالية والاقتصادية الدولية، بالمطالبة بالتسيير الجيد والتدبير السليم للشؤون العامة، بل وتذهب إلى مستوى إلحاحها على ضرورة تعضيد ذلك بـ"جرعات" في الديموقراطية واحترام حقوق الإنسان لترجم بمقتضاها قيم المواطنة و"الإحساس بالمسؤولية" والمساهمة في التدبير.

بالتالي، فبقدر ما تدفع الحكامة بضرورة تسييد قيم التسيير الجيد والتدبير الرشيد للموارد والإمكانات المتاحة اقتصاديا واجتماعيا، فإنها تدفع أيضا وبالقدر ذاته إلى إلزامية مصاحبة ذلك (سياسيا ومؤسساتيا) بنظم في الحكم لا ترتكن إلى تمثيلية الجسد الانتخابي حتى بأسمى صورته وأشكاله، بل وتذهب لحد جعله في قلب صناعة القرار إذا لم يكن بالتمثيل الشاسع والواسع، فعلى الأقل بالتشاور المكثف الذي يضمن التشاركية ولا يقتصر على مستوى الانتداب غير مضمون النتائج والتبعات.

والآية من ذلك إنما ضمان شكل في الديموقراطية تشاركي مقابل شكل الديموقراطية التمثيلي السائد الذي يستصدر البعد التشاركي ويقصيه إلى حد بعيد حتى بوجود نصوص في اللاتمرکز واللامركزية قوية وجريئة (كما بفرنسا أو بألمانيا أو بغيرهما)

وعلى هذا الأساس، فالحكامة إنما تضع الديموقراطية التمثيلية (البرلمانية عموما) في محك من أمرها ليس فقط باعتبارها إياها مركزة لآليات اتخاذ القرار ولا لكونها تحتكر سلطة الولاية على الشأن العام، ولكن أيضا كونها تحجر على قضايا الشأن المحلي والجهوي التي غالبا ما يكون أمر البث فيها من صلاحيات مجالس منتخبة.

قد لا يكون القصد من لدن دعاة الحكامة تقويض مرتكزات الديموقراطية التمثيلية، لكنها تقصد حتما تعضيدها بأشكال جديدة في الديموقراطية تسعى إلى خلق سبل في التضامن بين الأفراد والجماعات، بين القرى والمدن، بين الجهات والمجموعات، بين تجاذب المصالح والمنافع وبين هذه المنطقة من العالم وتلك حتى وإن كانت مستويات نموها مختلفة لدرجة التباين المطلق.

بالتالي، فنحن بهذه النقطة، لن نكون فقط بإزاء إغناء عابر لمبادئ الديموقراطية التمثيلية التي تعارفت عليها المجموعات من قبل كما في الوقت الراهن، بل وأيضا بإزاء تجاوز بنيوي للمرتكزات الشكلية التي بنيت عليها لعقود طويلة خلت.

## الحكامة والتنمية البشرية

لا شك أن مبادرة التنمية البشرية التي جاءت لتضع هذا المفهوم في سياقاته السياسية الجديدة منذ أن نادت به الأمم المتحدة منذ ما يربو على أكثر من 15 سنة، وضعت من خلالها المنظومة الدولية، الأسس و المرتكزات لتأهيل انسان الألفية الثالثة، باعتبار أن هذا الأخير يبقى هو الثروة الحقيقية لأي بلد، فقدرات البلدان تقاس اليوم على أساس ثروتها البشرية و ما تمتلكه حقيقة من طاقات بشرية مؤهلة ومدربة وكفؤة، قادرة على الخلق والتفاعل مع كافة الأوضاع بفعالية ونجاعة. لقد آمنت البلدان المتقدمة منذ زمن بأهمية الانسان وقدراته غير المحدودة في الخلق والابداع، فتبنت أسس الديمقراطية وأرست قيم الحرية والعدالة الاجتماعية، وأعلنت من قيمة الفرد وأهميته في صنع الغد.

البشر هم الثروة الحقيقية للأمم، وما التنمية البشرية سوى توسيع خيارات البشر - ظل هذا الشعار الذي رفعتة الأمم المتحدة أحد أهم المتكزات التي قامت عليها فلسفة مقارنة المشروع الانساني كذات منتجة وفاعلة في شتى المجالات، فلم يقتصر مفهوم التنمية البشرية على تأهيل القدرات البشرية في جوانب محددة كتحسين الخدمات الاجتماعية والمعرفية وتحقيق مستوى معين من العيش الكريم، بل أصبحت تمتد الى الاستفادة من مهارات وقدرات الانسان في مجالات العمل من خلال توفير فرص الابداع الانساني والمساهمة الفاعلة في النشاطات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في اطار مقارنة شمولية للتنمية. فمفهوم التنمية البشرية اذن يشمل مناحي مختلفة من حياة الأفراد تتفاعل فيه سياقات وأبعاد مختلفة تجاوز ما هو ذاتي نفعي محض الى ما هو مجتمعي مركب، انها ترسيخ للقيم المحفزة على العمل والداعية الى ضرورة تحقيق التقدم في شتى الميادين .

ومن الواضح أن مفهوم الحكامة تطور موازاة مع تطور مفهوم التنمية. لاسيما لما انتقل محور الاهتمام من الرأسمال البشري الى الرأسمال الاجتماعي ثم الى التنمية الانسانية. وظهر بجلاء عندما أضحت التنمية مرتبطة بالتكامل بين النشاط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، الثقافي والبيئي ومستندة على العدالة في التوزيع والمشاركة .

تعتبر التنمية البشرية ركيزة أساسية للتنمية الشاملة وقيمة مضافة لبناء صرح مجتمع ديمقراطي حداثي وشرط ضروري لتجذير المواطنة وتفعيل حقوق الإنسان ولتكريس دولة الحق والقانون.

إن مركزية مفهوم التنمية البشرية وتعدد ارتباطاته بالحكامة الديمقراطية والتنمية الشاملة تطرح إشكالية تقاطعتهما، خاصة في الدول الصاعدة مثل المغرب، التي راهنت على الليبرالية الاقتصادية والتعددية السياسية والانتقال الديمقراطي، ولكنها لازالت تعاني من مشاكل في تنميتها البشرية، حيث احتل المغرب الرتبة 123 من أصل 177 دولة خلال سنة 2004 حسب التقرير الدولي للتنمية البشرية 2006 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة للتنمية، كما أنه يعاني من 55% من الأمية و 15% من سكانه النشيطين. فعلى الرغم من الانجازات المحققة، مازالت بلادنا تعاني من العجزات الاجتماعية والعجزات الديمقراطية والمرتبطة بالنوع الاجتماعي وكذا من ضعف الإدماج الداخلي والخارجي

لهياكله الاقتصادية. وهذه مجموعة من العوامل التي تهدد تماسكه الاجتماعي واستقراره الداخلي، وتعيق إقلاعه الاقتصادي وتساهم في تعطيل انتقاله الديمقراطي.

إذا كانت التنمية البشرية تتطلب شرطا أوليا لا بد منه للوصول الى مراميها، يتمثل هذا الشرط في تحديد نقطة الاقلاع أو الانطلاق، فهل مشروع المغرب التنموي كانت له نقطة اقلاع واحدة، أم كانت له انطلاقات متعددة ومتباينة؟ هل الكل أولا متفق على معنى ومضمون التنمية البشرية؟ وهل الكل أمام شعار واحد أم لكل مسؤول فهمه ومفهومه؟

## الخاتمة

الإعداد والتنمية والتهيئة كلها مفاهيم تقنية تصب في ضرورة التنظيم وحسن التسيير حسب إمكانيات ثقافية واجتماعية واقتصادية وايكولوجية، وتهدف إجرائيا وعمليا إلى إزالة الحدود بين المستويات وإلى العدالة في توزيع مدخلات ومخرجات التنمية المستدامة.

ومنه فالحكمة اذن دعوة صريحة وفعلية إلى ضرورة الحجر على الديمقراطية التمثيلية التي تحتكر سلطة الولاية على الشأن العام، وتدعو إلى ضرورة تطعيم هذا النهج اللامركزي الفاشل بجرعات وأشكال جديدة من الديمقراطية التشاركية تمكن من إشراك جميع أطراف معادلة الإعداد الفعال، المدافع عن المجموعات الهشة اقتصاديا واجتماعيا والمطالب بضرورة صيانة الوسط الثقافي واعتباره في عمليات التهيئة

وختاما، الحكامة هي الحد الفاصل بين الديمقراطية في شكلها التمثيلي والبرلماني الممركز ودعوة صريحة على ديمقراطية تشاركية مؤسسية على المساهمة والمشاركة والتوافق في صنع وتنفيذ وتقييم برامج ومشاريع التنمية على أرض الواقع، وهي قناة أساسية تمكن من الاستفادة من نواتج ونتائج التنمية المستدامة

المراجع

## Ouvrages

أحمد محمد قاسمي، (2001) التنظيم الجهوي كأداة للتنمية. بين مشاكل الواقع ومتطلبات المستقبل . محمد حركات، إصلاح الموازنة والحكامة المالية في المغرب العربي تأليف جماعي / الناشر: المركز الدولي للدراسات الإستراتيجية- الرباط 2008.

رشيد لبكر، اعداد التراب الوطني ورهان التنمية الجهوية، منشورات عكاظ، الرباط، 2002.  
مليكة الصروخ، القانون الإداري، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، الطبعة السادسة، 2006.  
زهير لخيار، "المجتمع المدني والحكامة: نحو تقوية القدرة التفاوضية للعمل الجماعي"، ضمن مجلة مسالك، العدد 08، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 2008.

محمد زين الدين، "الحكامة: مقارنة إبستمولوجية في المفهوم والسياق"، ضمن مجلة مسالك، العدد 08، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 2008.

Pierre TEISSERENC, les politiques de développement local, collection collectivités territoriales, ECONOMICA, édition, 2002.

Riadh ZGHAL, " Du gouvernement à la gouvernance : nouveaux défis lancés à l'Etat" in revue marocaine d'audit et de développement, n° 19, décembre 2004.

Abdelkader DJEFLAT, "gouvernance et coopération décentralisée : quelles perspectives pour l'économie de la connaissance ? ", in revue marocaine d'audit et de développement, n° 19, décembre 2004.

Mohamed ECHKOUNDI, "De la gouvernance à la gouvernance locale : quels avantages pour le développement local ? ", in revue marocaine d'audit et de développement, n° 19, décembre 2004.

## الجهوية الموسعة

### مستوى التمثيلية النسائية في المؤسسة الجهوية

الجهوية موضوع (من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد ليس في المغرب فقط ، بل في مختلف بقاع العالم، وهي إطار ملائم لبلورة استراتيجية جديدة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية). وتقوم الجهوية على تعبئة الموارد المحلية والطاقات والإمكانات من أجل ترسيخ الديمقراطية المحلية وتطوير البناء الجهوي

لقد شغلت الجهوية المغرب لما تبين من أن الدور الكلاسيكي لبعض الجماعات المحلية التقليدية (كالإقليم مثلا) لا تواكب التطور الاقتصادي ولا تسير متطلبات الأعمال الاقتصادية الجهوية. وبالتالي فالدولة مدعوة لمحاربة الفوارق والاختلال عبر سياسة المخططات الجهوية في الميادين الاقتصادية والاجتماعية، وهي مخططات تربط بين التخطيط على المستوى الوطني والتخطيط على المستوى الجهوي. وبتعبير آخر، صاحب الاهتمام بالمجال الجهوي استفحال الفوارق الجهوية والتفاوت، وعجز

الإطار الإقليمي الضيق عن التصدي لها، وذلك نظرا لمحدوديته وقصوره عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويظهر أن الجهة بما هي وسيلة ملائمة كاختيار لإعداد التراب الوطني والتنمية الجهوية كفيلة بمعالجة الاختلال واللاتوازنات التي خلفتها السياسة الاستعمارية بالمغرب. ولقد بدأ الاهتمام بالجهوية من خلال المخططات التنموية الاقتصادية والاجتماعية. لكن هذه السياسات كانت تفتقر إلى التنسيق والانسجام ولم تقم على رؤية واضحة للقضايا الجهوية

لذلك لم تحقق ما كانت تطمح إلى تحقيقه إن على المستوى التنموي أو على المستوى الاجتماعي والثقافي. وقد ثبت أن نتائجها محدودة في تهيئة المجال، وتحقيق تنمية اقتصادية متوازنة. أن الجهوية الموسعة تهدف إلى التقليص من الفوارق الطبقية. وباختصار، فالجهوية وليدة التحديات الاقتصادية لمغرب بداية السبعينات من القرن الماضي حيث كانت الجهة الاقتصادية أولا في ظهير 16 يونيو 1971 ثم الجهة في مستوى الجماعة المحلية ثانيا، أعني لما أبانت الأولى عن فشلها، بدأ التفكير في جعلها جماعة محلية وهو ما اتضح عبر دستور 1992 ليؤكد دستور 1996. ويأتي كل ذلك التطور (سعيًا وراء تمكين هذه المؤسسة من هياكل وصلاحيات كفيلة بتفعيل دورها في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة).

وعلى الرغم من السبق الذي حققه المغرب إلا أن الهاجس الأمني حال دون نجاح التجارب السابقة عن تقديم مقترح في هذا الشأن يقضي اعتماد الحكامة الأمنية لتجاوز الهاجس الأمني .

ووقف السيد محمد بلكوح عند مجموعة من العيوب التي شابت هذا القانون والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

- شكلية الاختصاصات، ضعف الموارد، ثقل الوصاية.
- عدم تطابق التقسيم الجهوي مع المعايير التي حددت له.
- احتفظ التقسيم الجهوي الحالي على الحدود الترابية للعمالات القائمة التي وضعت حدودها لاعتبارات لا تنسجم دائما ومتطلبات التنظيم الجهوي .
- غلبة المعيار الكمي على حساب نوعية المجال الجهوي.
- محدودية البعد التنموي في التقسيم الجهوي تشكل المجال الوطني، -- طغيان الهاجس الأمني على حساب أولوية لأهداف التنمية .
- ضعف آليات العمل الجهوي

ولم يغفل كذلك النظر إلى الجهة من منظور قانوني حيث أشار إلى إصدار قانون 47-96 بعد مرور أربع سنوات عن دستور 4 شتنبر 1992 الذي صدر ليعزز الإطار المؤسسي

لجهة والذي جعل من الجهة جماعة محلية بموجب الفصل 94 .

والمتمعن في قانون 96-47 يجده حاول تفادي محدودية نتائج ظهور 16 يونيو 1971 وعجزه عن تفعيل نظام الجهة ببلادنا بسبب ضعف الإطار المؤسساتي. وخلص إلى أن التقسيم الجهوي الذي عرفه المغرب تقسيم مشوه يفتقر إلى الانسجام ويرجع ذلك إلى الهاجس الأمني الذي ظل يحكم الدولة.

والدور المنوط بالجهوية إصلاح شامل للامركزية. وقد نضجت فكرة الجهوية بعد اقتناع الدولة بذلك في سياق المتغيرات الدولية والتي أصبحت تفرض خلق توازن بين المركز والجهات وبين المجال والسكان، وذلك من أجل تجاوز التراتبية المجالية.

وبعد التطرق إلى الجانب التاريخي والجانب القانوني المؤطر للجهوية شرع السيد محمد بلكوح في مناقشة إشكالية تحديد الجهوية وقال: (إن تحديد مفهوم الجهوية Régionalisme يقتضي التمييز بين الجهوية التي لها مدلول مجموعات متماسكة ذات أهداف سياسية دفاعية، والجهوية بمفهومها الحديث المعاصر، الذي يعني مجموعة متناسقة، تهدف إلى تكامل اقتصادي إداري تنموي من أجل النهوض بمؤهلاتها وتسخير إمكانيتها البشرية والطبيعة المادية في إطار متكامل.) وهو المفهوم الذي يسعى المغرب إلى الوصول إليه. وتساءل عن أية جهوية نريد وما هي حدودها؟ ليجد الجواب في قراءة الخطاب الملكي الذي شكل الإطار العام للجهوية الموسعة، كما تطرق إلى المرتكزات الأربع التي تطرق لها الخطاب الملكي

-الوحدة والتوازن والتضامن إضافة إلى اللاتمركز الواسع.

-الوحدة: تشمل وحدة الدولة والوطن والتراب.

-التوازن: ويرتكز على النجاعة الاقتصادية وتسريع وتيرة النمو والرفع من

المستوى الإجمالي للاقتصاد الوطني.

-التضامن: حجر الزاوية في الجهوية المتقدمة ذلك أن نجاح الجهوية رهين باعتماد تقسيم ناجح يتوخى قيام مناطق متكاملة اقتصاديا وجغرافيا ومنسجمة اجتماعيا وثقافيا.

وفي الأخير تساءل السيد محمد بلكوح، هل ستتمكن اللجنة الاستشارية من

التوصل إلى تصور واقعي لجهوية موسعة نابعة من الخصوصيات المغربية

والتنوع الجغرافي والثقافي والطبيعي الذي يتميز به المغرب؟. وما هي الإضافة

النوعية التي يمكن أن تضيفها الجهوية الموسعة للمغرب.

## • الجهوية والنوع الاجتماعي

أن موضوع الجهوية الموسعة أو الجهوية المتقدمة لا يزال مطروحا بشكل شمولي. ومن شأن هذا الطرح الموضوعاتي أن يفسر ويدقق الجواب عن السؤال حول أية جهوية نريد؟ الموضوع يطرح علينا مهمة أساسية في عدة مستويات:

-إدماج مقاربة النوع الاجتماعي في المخططات والتصاميم الموازنات الجهوية لابد من إصلاحات مرافقة سواء على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي.  
وقبل ذلك لابد من تسطير الموضوع وتحديدده.فالموضوع يطرح من زاوية منظومات الإصلاحات التي باشرها المغرب منذ بداية التسعينات من القرن الماضي.  
وقد تعاملت الجهات الرسمية مع الإصلاحات بشكل يفقدها مضمونها إن على مستوى الإخراج القانوني أو على مستوى التطبيق والممارسات السائدة بعد ذلك. ونسوق مثالا في الديموقراطية المحلية والديموقراطية المركزية، كانت هناك جذور، وكانت ما يسمى بالمناطق الاقتصادية منذ السبعينات.ومع 1992 تمت دسترة الجهة كجماعة محلية .  
عرف المغرب التجربة الجماعية منذ الستينات من القرن الماضي لكن من حيث المضمون لا نلمس أن هذه الأشكال وهذه التنظيمات أعطتنا فعلا الديموقراطية المحلية. هذه المؤسسات شكلية وصورية يمارس بها شكل من أشكال الماركوتين وهي بدون مضمون ديموقراطي. ذلك هو العطب الحقيقي والعائق الأساسي.وبالتالي فالنقاش المفتوح الآن مأمول وهو أن الخطاب الملكي يشتمل على إرادة سياسية وعلى تدقيق بالنسبة لأهداف،ونأمل أن ينعكس المشروع على القانون الذي سيصدر حول الجهوية .

ومن المفيد ان نقدم نموذجا آخر يتجلى في نظام الاقتراع. لقد انتقلنا من نظام الاقتراع الفردي إلى نظام الاقتراع باللائحة بالتمثيل النسبي ولكن عمليا،فالتقطيع باعتماد الدوائر الصغرى أفرغ النظام اللائحي النسبي من مضمونه القانوني .ولكي لا ننتيه في العناوين والأشكال ليس هناك إصلاح حقيقي بدون مستويين السلطة والثروة.  
يتمثل المستوى الأول من السلطة في إعادة توزيع السلط سواء على المستوى المركزي ما بين السلط (الفصل الحقيقي للسلط) أو ما على مستوى ما بين المركز والجهات بتفويض الصلاحيات للجهات أي بناء جهوية حقيقية في هذا المجال بحيث يحافظ المركز على مظاهر السيادة.

ويتمثل المستوى الثاني من السلطة في توزيع السلطة ما بين الجنسين أي ضمان التمثيلية النسائية في المؤسسات المنتخبة أو في المؤسسات التنفيذية إن على المستوى المركزي أو على المستوى الجهوي

ولا بد كذلك من القيام بالإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية المطلوبة في هذا المجال. فلا يمكن تصور وصول إلى المرأة إلى مركز القرار سواء في البرلمان والجماعة محلية وهي محرومة من حقها في الأراضي السلالية.

وهناك مستوى آخر يتعلق بإعادة توزيع الثروة على مستوى آخر من مستويات الإصلاح. ويتمظهر على المستوى الجهوي فيما يلي:

\*استفادة الجهات من الثروة الوطنية وبالضبط في التصاميم والخطط والموازنات

الوطنية في تنمية الجهات.

\* يجب بقاء ثروات الجهة داخل الجهة. فالثروات الخام الحقيقية موجودة في ما يسمى المغرب غير النافع تستغلها الشركات الاحتكارية.

-\* المياه مستهدفة من لدن الشركات الاحتكارية ومن الممكن تأسيس التعاونيات من السكان المحليين.

\* الجهوية آلية والمضمون اقتصادي واجتماعي وسياسي وفي حال عدم مناقشة الثروة تظل الجهوية بدون روح.

ولقد طرحت مسألة أساسية تتعلق بالمفاهيم، الجهوية الموسعة والجهوية المتقدمة، ولكن في آخر المطاف فكلها أسماء سميتموها. فالمضمون القانوني هو المحدد لهذه الجهوية. وكما سلفت إليه الإشارة فالجهوية آلية لإعادة توزيع السلطة. وبالتالي لا بد من الإصلاحات التالية:

- إعطاء الصلاحية الكاملة لتدبير الشأن الجهوي للجهات عن طريق مجالس منتخبة انتخابا مباشرا باللائحة على أساس التمثيل النسبي. فالحديث يروج حول الرجوع إلى الاقتراع الفردي في دورتين .

- إحداث الحكومة الجهوية ولما لا؟. فالوالي ممثل سلطة الوصاية يجب أن يكون مسؤولا أمام مجلس الجهة.

- إحداث غرفة واحدة في البرلمان ينتخب ثلثها على أساس عدد السكان الثلث متساوي بين الجهات.

- إعادة هيكلة الحقل القضائي بما يتناسب والهيكل الجهوي.

- إعطاء الصلاحية للمجلس الدستوري لفض والنظر في المنازعات التي يمكن أن تحصل فيما يتعلق بالاختصاصات بين الجهة والمركز. على أن يأخذ المجلس في تشكيلته طابعا مهنيا وليس سياسيا.

- مأسسة الصناديق واللجان الموازية

- ضمان الحد الأدنى من التعليم للمسيرين داخل الجهات.

- ضمان التمثيلية النسائية في المجالس الجهوية .

- إحداث المؤسسات الجهوية المستقلة لحقوق الإنسان.

وفي ما يتعلق بإعادة توزيع الثروة يرى الأستاذ محمد بوكerman أنه يجب ما يلي:

- لا مركزية الثروة.

- إقرار مخططات استثمار جهوية ومخططات التنمية الجهوية.

- إعطاء صلاحيات للجهات لإبرام إتفاقيات دولية ذات طابع اقتصادي واجتماعي والتي لا تكلف عبئا ماليا على الدولة.

- ضرورة إدماج النوع الاجتماعي والعدالة الاجتماعية في التصاميم المالية.

- مراقبة القضاء الإداري والقضاء المالي جهويا على القرارات الجهوية.

- تفعيل مبدأ التضامن بين الجهات بإحداث صندوق وطني بهذا الخصوص على أساس

نسبة مئوية من مداخل الجهات.

-القطع مع نظام الامتيازات واقتصاد الريع ووضع الرخص بيد مجالس الجهات.  
-إعادة هيكلة الوقف والحبوس ووضعه تحت رقابة مجالس الجهات.

ومن المفيد كذلك تحديد ما يسمى الثروة الوطنية وإعطاء صلاحية الإشراف عليه للمركز والتي تشكل موارد حيوية كالماء والغابات ثم البحار والطاقة. وعلى ذكر مسألة الثروة ليس هناك جهة فقيرة فالمغرب غير النافع يشتمل على جهات أغنى. فالمشكل يكمن في إعادة توزيع السلطة وإعادة توزيع الثروة.

وفيما يتعلق بمظاهر السيادة الوطنية بمعنى بعض الصلاحيات التي تبقى تحت إشراف المركز، الدرك، الشرطة، الجيش، القضاء، السلك الدبلوماسي، التشريع. وأما باقي الصلاحيات فتعطى للجهات.

وإلى جانب السلطة والثروة يطرح موضوع آخر يتعلق بالهوية. لا بد من إعادة تشكيل الهوية الوطنية على أساس التعدد والتنوع بتعميم اللغات والثقافات الوطنية على جميع الجهات

هناك نقطة أخرى تمت الإشارة إليها في العرض الأول وتتعلق بتشكيل نخب جهوية، غير متحكم فيها من المركز أو من طرف ممثل السلطة.

فمقاربة النوع الاجتماعي تمكن بالفعل من تشخيص حالات اللامساواة بين الرجل والمرأة من جهة وإيجاد الحلول التاريخية لها من خلال التمييز الإيجابي لصالح المرأة لتجاوز أنماط التمييز ضد المرأة التي ترسخت تاريخيا واجتماعيا عبر حقب تاريخية معينة. إذن يجب أن نصل إلى جهوية تراعي النوع الاجتماعي. والمستوى الأول في ذلك ضمان تمثيلية نسائية. والمستوى الثاني إدماج مقاربة النوع في السياسات المتعلقة بالجهة والمستوى الثالث الإصلاحات المرتبطة بالنوع الاجتماعي. وفيما يتعلق بالتمثيلية، يبدو من الأحسن أن يكون هناك وضوح (المناصفة) على مستوى النسبة. وعلى المستويات التمثيلية لا تقتصر على المؤسسات المنتخبة بل على المؤسسات القضائية والإدارية. هناك إمكانيات لدى المرأة. إشكاليات كثيرة ترتبط بالتمثيلية النسائية في المؤسسات الجهوية، وهي إشكاليات نستخلصها من التجربة. فعلى المستوى القانوني هناك عدم المأسسة للتمثيلية النسائية. ذلك أن مصدر الكوطة ميثاق ما بين الدولة والأحزاب السياسية، وعلى مستوى الميثاق الجماعي لا وجود لذكر ذلك، فالتمثيل النسائي منحة ولم يرق بعد إلى مستوى المأسسة القانونية.

وفيما يتعلق بالإشكاليات العملية فالخلاصات التي خرجنا بها من عملية تقوية قدرات النساء المرشحات للمجالس الجماعية وهي أن اللوائح الإضافية لم تكن النساء تتحكم فيها، فالرجل هو الذي يتحكم في النساء. فالمحسوبية والزبونية سيطرت على هذه

اللوائح مما أفرغ التمثيلية من محتواها. وبالتالي لم تنعكس التمثيلية على مستوى التدبير (غيابهن في المكتب) والرئاسة. في غياب المؤسسة والديموقراطية الداخلية للأحزاب تبقى العملية عملية تأثيت المشهد.

- وبصدد إدماج النوع الاجتماعي في السياسة العامة:
- لابد من إعداد المخططات الجهوية بشكل يؤسس لتحقيق المساواة الفعلية بين الجنسين ويراعي إدماج النوع الاجتماعي.
- مبدأ التناوب بين الجنسين .
- إصلاحات تظهر انعكاساتها على وضعية المرأة جهويا.
- عدم المساواة في الحقوق السياسية بين الرجل والمرأة.
- ضرورة إقرار استفادة المرأة من حقها في أراض سلالية.
- حق المرأة في النيابة عن التراب.
- يجب أن تكون العملية الترافعية متميزة .
- إقرار مبدأ التناوب على مختلف المسؤولية بين الرجل والمرأة.

### الورشات والتوصيات:

#### \*الورشة الأولى:

- دورالجمعيات في محاربة العنف ضد النساء
- تحمل المجالس الجهوية لأدوارها في مأسسة خلايا الاستماع.
- التخفيف من عبء الوصاية المفروضة على المجالس المنتخبة
- إدماج مقاربة النوع في البرامج والسياسات الخاصة بالمجالس الجهوية
- اعتماد برامج تربوية جهوية تركز على مقاربة النوع
- خلق قنوات تلفزيونية وإداعة جهوية للتوعية والتحسيس بخطورة ظاهرة العنف
- خلق مراكز إيواء محلية جهوية للنساء ضحايا العنف وتمويلها من طرف المجالس الجهوية المنتخبة
- خلق لجان تتبع وتقييم لمراقبة مدى تفعيل المذكرات الصادرة في مجال مناهضة العنف ضد النساء.
- رفع الصيغة الاستشارية للجنة المنصوص عليها في الميثاق الجماعي وإعطائها صيغة تقريرية.
- توفير الموارد المالية وتكوين الأطر لدى الجمعيات النسائية والجماعات المحلية.
- توفير البنيات التحتية الأساسية.
- تسهيل ولوج المرأة للخدمات الاجتماعية.
- مساهمة المجالس الجهوية في تشجيع تدرس الفتاة القروية.

-تخصيص اعتمادات مالية في المجالس الجهوية لفائدة النساء المعنفات.  
-تنظيم تظاهرات تحسيسية من لدن المجالس الجهوية حول ظاهرة العنف ضد النساء.

-تكثيف التكوين المستمر لدى العاملات والعاملين في خلايا استقبال النساء المعنفات.  
-تخصيص اعتمادات مالية في ميزانية المجالس الجهوية لمحاربة الأمية الأبجدية والوظيفية وكذلك المدنية.  
-تخصيص نسبة لتمثيلية الجمعيات النسائية العاملات في اللجان الاستشارية.  
-مراعاة النوع الاجتماعي في المراسلات والمذكرات الإدارية.

### الورشة الثانية

-النهوض بحقوق النساء في الجهوية، تتكون من مجموعتين، مجموعة امباركة ومجموعة تفويت، اشتغلت مجموعة امباركة على دور الجمعيات في بناء جهوية تنهض بالحقوق الإنسانية للنساء، واقترحتها كما يلي:

- تبني منظور جديد في المعاملة مع محاربة الأمية
- اختيار منهجية جديدة في محو الأمية بإحضار كفاءات
- تعميم دور الأمومة ورعاية الصحية
- إجبارية التغطية الصحية
- دورات تحسيسية للآباء والأمهات
- تشخيص الأوضاع التي تؤدي إلى الهدر المدرسي وإيجاد الحلول..
- توفير منح خاصة للفتيات القرويات لتشجيع التمدرس والحد من الهدر المدرسي.
- فك العزلة عن الوحدات المدرسية القروية
- تفعيل مدونة الأسرة.
- تفعيل المساطر القانونية الخاصة بالنساء.
- توفير دور الاستقبال والإيواء
- إلغاء زواج القاصرات وتفعيل مدونة الأسرة في هذا الباب
- تبني سياسة القرب عن طريق مشاريع تنمية ومشاريع تقوية القدرات
- خلق أوراش تنمية فيما يخص المشاريع المدرة للدخل.
- توفير البنيات التحتية.
- استقلالية القضاء.
- إلغاء الكوطا -. تفعيل صندوق النفقة -.

# ANNEXE



## La Formation à Distance en bref

- Un mode d'apprentissage qui résulte de l'introduction des nouvelles technologies de l'information dans le domaine de la formation ;
- Une grande variété d'outils et divers supports pédagogiques adaptés aux niveaux et aux besoins des apprenants ;
- Plus d'autonomie, de liberté et responsabilité pour l'apprenant.

### Quels avantages ?

- **La flexibilité** : absence de contraintes de temps et de lieu, et un apprentissage à rythme personnalisé ;
- **La rentabilité** : formation sans quitter le poste de travail ;
- **L'efficacité** : parcours individualisé et suivi personnalisé.

### Pourquoi ?

- Généralisation et décentralisation de l'accès à la formation ;
- Utilisation des potentialités offertes par les technologies de l'information ;
- Réalisation des économies en termes de temps et de coût.

## Quels apports pour l'apprenant ?



- L'atteinte des compétences requises pour le poste de travail ;
- La reconnaissance : certification, promotion et valorisation ;
- Le suivi et l'accompagnement personnalisés par un tuteur ;
- Les parcours individualisés en fonction des prérequis ;
- Les contenus structurés, interactifs et multimédia.

## Pour quels axes d'intervention ?

- **Axe 1** : Conception pédagogique et médiatique de modules de formation métiers ;
- **Axe 2** : Accompagnement des directions du Ministère dans la réalisation de leurs formations en ligne ;
- **Axe 3** : Déploiement des modules de formation métiers et standards.

## LA FORMATION À DISTANCE AU MEF

### Modalités pédagogiques

- Autoformation et/ou formation tutorée via l'Internet/ Intranet.

### Modalités techniques

- Plateforme de gestion d'apprentissage : logiciel assistant à la conception, au développement et à la conduite des formations à distance ;
- CD-ROM d'autoformation en monoposte ou en réseau ;
- Visioconférence.

## Aperçu de quelques cours développés par le MEF

The image shows two screenshots of e-learning courses. The left screenshot is titled 'Recouvrement forcé des créances publiques' and features a 'SOS' logo. The right screenshot is titled 'Autoformation en comptabilité douanière' and shows a video of a man speaking. Below these are two more screenshots: 'Comptabilité douanière' with a navigation menu (Accueil, Introduction, Présentation du cours, Contenu du cours, Accès aux ressources) and 'Comptabilité douanière' with a navigation menu (Objectifs du cours, Public cible, Auteur du cours).



**- Le plan d'action stratégique et la Lettre d'orientation générale du ministère** sont accessibles sur le lien « le Ministère en action », au niveau du site ci-après :

<http://maliya.finances.gov.ma>

**-35ème dossier informationnel portant sur le thème « Doing business »** à consulter en cliquant sur le lien ci-

: [http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier\\_informationnel/doingbusiness1](http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier_informationnel/doingbusiness1)

**- 36ème dossier informationnel portant sur le thème « Loi de Finances 2009 »** à consulter en cliquant sur le lien ci-après :

[http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier\\_informationnel/LF09/dream/dossier\\_info.htm](http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier_informationnel/LF09/dream/dossier_info.htm)

**- Les dossiers informationnels traitant les domaines économiques et financiers** sont accessibles sur le site <http://maliya.finances.gov.ma> au niveau du portail Communication :

[http://maliya.finances.gov.ma/portal/page?\\_pageid=53,2058381&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://maliya.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=53,2058381&_dad=portal&_schema=PORTAL)

[http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier\\_informationnel/Femme08Mars/dream/AP.htm](http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier_informationnel/Femme08Mars/dream/AP.htm)

**-Les publications du MEF** «Al Maliya en langue française » sont accessibles sur le site <http://maliya.finances.gov.ma> au niveau du portail Communication :

[http://maliya.finances.gov.ma/portal/page?\\_pageid=53,996271&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://maliya.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=53,996271&_dad=portal&_schema=PORTAL)

**-Les publications du MEF** «Al Maliya en langue arabe » sont accessibles sur le site <http://maliya.finances.gov.ma> au niveau du portail Communication :

[http://maliya.finances.gov.ma/portal/page?\\_pageid=53,996271&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://maliya.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=53,996271&_dad=portal&_schema=PORTAL)

**- Les textes juridiques** sont accessibles sur le site <http://maliya.finances.gov.ma> au niveau du portail documentation :

[http://maliya.finances.gov.ma/portal/page?\\_pageid=53,504273&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://maliya.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=53,504273&_dad=portal&_schema=PORTAL)

**- Le plan d'action stratégique et la Lettre d'orientation générale du ministère**

accessibles sur le lien « le Ministère en action », au niveau du site ci-après :

<http://maliya.finances.gov.ma>

**-Les dossiers informationnels traitant les domaines économiques et financiers**

accessibles sur le site <http://maliya.finances.gov.ma> au niveau du portail Communication :

[http://maliya.finances.gov.ma/portail/page?\\_pageid=53,2058381&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://maliya.finances.gov.ma/portail/page?_pageid=53,2058381&_dad=portal&_schema=PORTAL)

[http://maliya.finances.gov.ma/portail/page?\\_pageid=53,996271&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://maliya.finances.gov.ma/portail/page?_pageid=53,996271&_dad=portal&_schema=PORTAL)

- Sélection de sites (liens cliquables) et de références bibliographiques d'ouvrages disponibles au Centre de Documentation du Ministère et portant sur les thèmes suivants : " Droit administratif", "Economie" et "Impôt"

**Droit Administratif :**

<http://www.ledroitpublicmarocain.com/modules/news/article.php?storvid=66>

[http://books.google.co.ma/books?hl=fr&id=UhciPEWxK2UC&dq=droit+administratif+des+biens&printsec=frontcover&source=web&ots=GOihETxZtV&sig=Ml7AYikwnIo8\\_R-5YjwYIBsZglg&sa=X&oi=book\\_result&resnum=3&ct=result#PPA15,M1](http://books.google.co.ma/books?hl=fr&id=UhciPEWxK2UC&dq=droit+administratif+des+biens&printsec=frontcover&source=web&ots=GOihETxZtV&sig=Ml7AYikwnIo8_R-5YjwYIBsZglg&sa=X&oi=book_result&resnum=3&ct=result#PPA15,M1)

[http://fr.jurispedia.org/index.php/Droit\\_administratif\\_g%C3%A9n%C3%A9ral\\_%28fr%29](http://fr.jurispedia.org/index.php/Droit_administratif_g%C3%A9n%C3%A9ral_%28fr%29)

**Références bibliographiques disponibles au CDM:**

- Droit administratif : L'action administrative, ROUSSET, Michel; ROUSSET, Olivier, 2004, Cote : H-171
- Droit des services publics, LACHAUME, Jean-François; BOITEAU, Claudie; PAULIAT, Hélène, 2004, Cote : H-190.

***Economie :***

<http://www.ac-versailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/economie/ecogene/default.htm>

<http://www.inter-coproprietes.com/portail/formation/cours/economie/ecogene1.html>

[http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_du\\_Maroc](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_du_Maroc)

**Références bibliographiques disponibles au CDM :**

- L'Economie de l'Afrique, HUGON, Philippe, 2006, A-854
- Les Grandes questions d'économie contemporaine : La science d'un monde imparfait, BIENAYME, Alain, 2006, Cote : A-1050
- Le Maroc possible : Une offre de débat pour une ambition collective, 2006, Cote : A-772

***Impôt :***

<http://marochorizon.com/php/go/Impots-au-Maroc>

<http://cabinetbassamat.com/fileadmin/Codes%20et%20lois/Droit%20fiscal%20et%20douanes/codegeneraldessimpots.pdf>

<http://www.lavieeco.com/Economie/loi-de-finances-2009-les-principaux-changements-fiscaux>

**Références bibliographiques disponibles au CDM**

- Une Fiscalité moderne pour une entreprise performante face au défi de la mondialisation, EL GADI, Abdelhamid, 1999, Cote : C-120.
- Fiscalité, placements et réductions d'impôt, MOREL, Gervais, 2005, cote : C-212

- **Trop d'impôts tue l'emploi, ALEXANDRE, Philippe; L'AULNOIT, Béatrix De, 2005, Cote : C-245**

## Références bibliographiques

- **Said Oujemaa**, le Contrôle des finances publiques au Maroc, Wallada, 1995.
- **Anas Bensalah Zemrani**, les Finances de l'État au Maroc, LHarmattan, Paris 1998.
- **Driss Khoudry**, Finances publiques et management stratégique, édition Al Ahmadi, Casablanca, 1998.
- Le Contrôle des finances de l'Etat au Maroc, éd. EDITPRIM, 1992, Casablanca. P. Escoube, les Grands corps de l'Etat, PUF, Que sais-je ? N° 1437.
- **A. Bennani**, l'Agent comptable au Maroc, publication de la REMALD, 1998. A. Fekri, le Parlement marocain et les finances de l'État, Afrique orient, 1988. J. Raynaud, la Cour des comptes, PUF, Que sais-je ? N° 1876.
- Le Contrôle financier déconcentré, RFFP, n° 61, 1998.
- Fabre, J.F.**, les Grands arrêts de la jurisprudence, Dalloz, Paris 1996, 4<sup>e</sup> édition.
- **Harakat, M.**, le Droit du contrôle supérieur des finances publiques au Maroc, Rabat, 1992.
- **Harakat, M.**, l'Audit dans le secteur public : cas de la Cour des comptes, Rabat, 1994.
- **Ducher, G.**, la Cour des comptes juge d'appel, Berger-Leurault, L'administration nouvelle, 1994.
- Cour des comptes européenne, Lignes directrices européennes concernant l'application des normes de contrôle de l'Intosai, 1998, Doc. Ronéo.
- Bontje, J.cB.**, l'Auditor, maxima, Paris 1991.
- **Reynaud, J.M.**, l'Audit des collectivités territoriales, Lettre du cadre territoriale, 1996.
- **Carlier, B.**, Guide d'audit des SEM locales, Lettres du cadre territoriale, 1997.
- **Laghzaoui Fadwa**, « Audit et contrôle interne des collectivités locales au Maroc », mémoire de DES es-sciences économiques, juillet 1999, sous la direction du Pr Harakat, FSJES, Rabat-Souissi.
- **R. Belot**, *Audit des sociétés d'économie mixtes locales*, IFACI, Paris 1992.
- **El Bouzidi, A.**, « L'apport de l'audit à l'amélioration de la performance économique et sociale : le cas du Maroc », mémoire de DES, es-sciences économiques, février 1999, sous la direction du Pr Harakat, FSJES, Rabat-Souissi.
- **Harakat, M.**, finances publiques et droit budgétaire au Maroc, Rabat, nouvelle édition revue et augmentée année 2004.

## Webographie (sites et portails utiles)

### ☛ Les grandes réformes du MEF sur le lien :

[http://maliya.finances.gov.ma/intranet/docs\\_intranet/communication/publications/autres\\_publications/file\\_010610\\_095129501.pdf](http://maliya.finances.gov.ma/intranet/docs_intranet/communication/publications/autres_publications/file_010610_095129501.pdf)

### ☛ Le conseil National de la comptabilité (CNC) en bref

[http://maliya.finances.gov.ma/intranet/docs\\_intranet/communication/publications/brochures/file\\_121107\\_093604687.pdf](http://maliya.finances.gov.ma/intranet/docs_intranet/communication/publications/brochures/file_121107_093604687.pdf)

### ☛ Maroc numérique 2013 (version arabe)

[http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier\\_informationnel/marocnumeric/dream/Strat%E9gie%20Nationale%20pour%20la%20soci%E9t%E9%20de%20l%27information%20et%20l%27economie%20num%E9rique.pdf](http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier_informationnel/marocnumeric/dream/Strat%E9gie%20Nationale%20pour%20la%20soci%E9t%E9%20de%20l%27information%20et%20l%27economie%20num%E9rique.pdf)

### ☛ Publications des Directions du MEF sur :

[http://maliya.finances.gov.ma/portal/page?\\_pageid=53.998271&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://maliya.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=53.998271&_dad=portal&_schema=PORTAL)

### ☛ Dépliant relatif à la formation à distance au MEF ;

[http://maliya.finances.gov.ma/intranet/docs\\_intranet/communication/publications/brochures/file\\_200409\\_10592212.pdf](http://maliya.finances.gov.ma/intranet/docs_intranet/communication/publications/brochures/file_200409_10592212.pdf)

### ☛ (Portail internet du Ministère de l'Economie et des Finances, version française) ;

<http://www.finances.gov.ma>

### ☛ (Portail internet du Ministère de l'Economie et des Finances, version arabe) ;

<http://www.finances.gov.ma/arabe>

### ☛ Crise mondiale en arabe sur le lien :

[http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier\\_informationnel/subprimes/dream/ris-07-05-08-1.pdf](http://maliya.finances.gov.ma/intranet/dossier_informationnel/subprimes/dream/ris-07-05-08-1.pdf)

### ☛ Site du Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, existe en version arabe et française) ;

<http://www.mmsp.gov.ma>

☛ Portail national du Maroc, existe en version arabe et française).

<http://www.maroc.ma/>