

Approche budgétaire axée sur les Résultats, transformation économique et développement inclusif au Maroc : Une approche analytique à la lumière des dispositions édictées par la LOLF N°130-13.

Results-axed budgeting approach, economic transformation & inclusive development in Morocco: An analytical approach in the light of the measures decreed by the LOLF N°130-13

HINTI SAID

Enseignant chercheur

FSJES-Souissi

Université Mohammed V- Maroc

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale

sdhinti@yahoo.fr

ZAHAR ABDELALI

Doctorant

FSJES-Souissi

Université Mohammed V- Maroc

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale

abdelali_zahar@um5.ac.ma

Date de soumission : 16/08/2020

Date d'acceptation : 30/09/2020

Pour citer cet article :

HINTI S. & ZAHAR A. (2020) «Approche budgétaire axée sur les Résultats, transformation économique et développement inclusif au Maroc: Une approche analytique à la lumière des dispositions édictées par la LOLF N°130-13», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3» pp : 179 - 203

Résumé

La réforme budgétaire axée sur les résultats tend à instaurer une politique économique et sociale qui se fixe comme objectif majeur d'améliorer le niveau de vie des citoyens, de relever les défis de la modernisation et de la restructuration des secteurs publics à l'ère de la nouvelle gestion publique(NGP).

L'apport de cette approche en matière d'accélération de la transformation économique, et la réalisation du développement inclusif porte un intérêt particulier.

A travers le présent article, nous essayons d'apporter un éclairage analytique sur cette thématique, en se focalisant sur les dispositions novatrices de la nouvelle loi organique relative à la loi de finances N°130-13.

Mots clés :

Programmes budgétaires ; performance budgétaire ; transformation économique ; développement inclusif ; démarche de performance.

Abstract

Results-axed budgeting reform tends to establish an economic and social policy that sets, as its major objective, to improve the living standard of citizens, to meet the challenges of modernization and to restructure the public sectors, in the era of new public management (NPM).

The contribution of this approach to accelerating economic transformation, and achieving inclusive development has a particular interest.

Through this paper, we try to shed an analytical light on this theme, by focusing on innovative measures of the organic law relating to the finance laws N°130-13.

Keywords:

Budgetary programs ; performance budgeting ; economic transformation ; inclusive development ; performance approach.

Introduction

Au cours de la dernière décennie le Maroc a favorisé l'émergence d'un large éventail de réformes structurelles, visant à accompagner la profonde mutation que connaît le secteur public à l'ère de la dynamique apportée par **la nouvelle gestion publique NGP**, considérée aujourd'hui un levier axial adossant la compétitivité, l'émergence et la transformation du tissu économique national, ainsi favorise les aspects d'un développement inclusif adéquat, dans un cadre macroéconomique marqué par la crise financière mondiale et ses manifestations négatives sur les échanges internationaux, de même la récession des économies considérées premières partenaires de l'économie nationale, notamment l'Union Européenne.

D'autre part la rareté des ressources qui alimentent le Trésor Public, compte tenu de la baisse des recettes fiscales et non fiscales de l'Etat dans le cadre des chantiers de la modernisation de l'économie nationale, à l'instar des accords de la libre échange, le démantèlement tarifaire et les mécanismes d'ouverture et de libéralisation, outre les mesures de la réforme fiscale, la révision des taux d'imposition et l'encouragement de la petite et moyenne entreprise...

Cependant le budget de l'Etat doit répondre aux perspectives et défis du pays tant au niveau économique et social qu'au niveau d'équilibre financier, ces variables sont à la base de l'opération d'évaluation des recettes et d'allocation des dépenses dans le cadre du budget annuel.

- C'est dans ce contexte socio-économique très contraint que s'inscrit l'approche budgétaire axée sur les résultats qui table sur l'appui des dispositifs corroborant le respect des principes d'économie, d'efficacité et d'efficience budgétaire, dans une perspective de neutralisation des dysfonctionnements ayant un impact négatif sur la transformation des branches économiques, et des répercussions néfastes sur le plan social, notamment la pauvreté, la vulnérabilité et l'exclusion sociale (Catusse, 2005). De même elle favorise le climat d'ouverture et de transparence par l'amélioration de la présentation du budget, la consolidation de sa crédibilité au regard de l'opinion publique, ainsi la capitalisation des principes de l'interpellation et de la reddition des comptes.

A cet effet, on va essayer à travers le présent article de répondre à la question suivante : **quelle est la contribution de l'approche budgétaire axée sur les résultats au processus de la transformation économique, et d'accélération du développement inclusif au Maroc?** En se focalisant sur l'analyse des apports émanant de l'adoption de la nouvelle loi organique relative à la loi de finances N°130-30.

Afin d'appréhender cette question nous procédons comme suit. Dans un premier lieu, nous présentons un survol théorique des aspects cadrant l'approche budgétaire axée sur les résultats. Par suite, nous développons les dimensions de la réforme budgétaire, comme étant un chantier crucial pour la capitalisation de la bonne gouvernance des deniers publics au Maroc. Outre nous apportons un éclairage sur la contribution de la performance budgétaire à l'adossement de la transformation économique et le développement inclusif au Maroc. De même nous mettons le point sur les dispositifs cadrant le pilotage de la performance budgétaire publique. Vers la fin nous concluons par une synthèse des perspectives d'amélioration.

1. Survol théorique des aspects cadrant l'approche budgétaire axée sur les résultats :

Au cours des années 1960 et 1970 l'appareil bureaucratique wébérienne, était au cœur des critiques formulés par les auteurs néoclassiques, qui se sont focalisés sur l'aspect rigide des dispositions administratives, et la lenteur des procédures qui cadrent son environnement, engendrant des retombées néfastes qui entachent la dynamique des activités menées par les entreprises privées, qui se trouvent souvent en rapport directe avec l'administration publique, ainsi obligées de s'infiltrer dans le circuit bureaucratique fermé, qui ne cesse de se reproduire, donnant lieu au phénomène du « cercle vicieux bureaucratique »(Michel Crozier, 1963).

- ✓ Dans cette perspective un nombre important de penseurs du champ organisationnel, qui traitent les mécanismes anti-bureaucratique, à l'instar de Grémion, Berrebi-Hoffmann et, Michel Crozier, relie directement les détériorations enregistrées sur les sphères publiques et économiques à la forme organisationnelle sous-efficiente. On note à ce titre l'article de Michel Crozier publié en 1969, qui met en valeur les dispositifs organisationnels adoptés par les corporations américaines, et leurs impacts sur la performance globale de ces entités.
- ✓ Une autre dimension des critiques de l'administration wébérienne, traite davantage les finalités des interventions publiques et la pertinence des catégories de populations objets des actions publiques. Ce positionnement exprime entre autre la dynamique des mouvements sociaux, des fronts populaires et des parties politiques de gauche, et approfondie le débat critique sur la légitimité et l'efficacité de l'Etat providence toute entière, « *The challenges to the welfare state involved arguments about access, power, rights, levels of benefits and services, the conditions under which they were provided,*

questions of structural bias and inequality as well as the forms of service delivery. »

(Clarke et Janet, 1997)

Vers le début des années 1980, la crise financière a accentué remarquablement le déficit et l'endettement public, d'autant plus des répercussions néfastes sur le plan social et économique ont été enregistrées. Dans ce contexte, afin de relever le défi de rationalisation de l'action publique, ainsi maîtriser le déséquilibre financier constaté, de nouvelles perspectives managerielles ont été au cœur de l'agenda des décideurs publics.

1.1. Emergence de la nouvelle gestion publique NGP :

Le mouvement de la nouvelle gestion publique NGP traduit des dispositifs qui découlent de la sphère des entreprises relevant de l'activité marchande (Hood, 1991), de même il instaure des rapports axés autour des mécanismes du marché, en favorisant l'émergence de la culture de concurrence entre les entités administratives, d'autant plus l'évaluation de la performance des instances publiques en se focalisant sur leurs missions et attributions, le tableau ci-dessous reprend les différents outils déployé par la NGP :

Tableau 1 : les différents outils du NGP.

Actions/Objectifs	Outils
Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est placée sous la responsabilité de l'administration. Distinguer ainsi les tâches de financeurs, acheteurs et prestataires des services publics.	Négociation d'un contrat de prestations qui fixe des indicateurs de performance à atteindre dans un délai imparti, entre les autorités politiques (parlement, gouvernement) et les responsables des services administratifs, ou toute autre organisation chargée de la mise en œuvre des prestations publiques. Parfois, une distinction est faite entre un contrat politique qui lie le parlement à l'exécutif et un contrat de management qui lie l'exécutif aux services

	administratifs.
Créer de la transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives. Utiliser de manière efficiente les ressources publiques (value for money).	Calcul et comparaison des coûts grâce à une comptabilité analytique (par groupes de produits administratifs) et comparaison de différents prestataires (benchmarking).
Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir (plutôt que des règles procédurales à suivre, en matière d'affectation des ressources notamment), voire des effets à engendrer, ce qui introduit la notion de politique publique dans le dispositif de pilotage de l'action publique.	Attribution de budgets globaux aux gestionnaires publics qui disposent d'une large marge de manoeuvre pour satisfaire à leurs critères de rendement, et évaluation plus systématique des politiques publiques sur la base des indicateurs négociés.
Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas (selon le principe de subsidiarité).	Création d'agences exécutives et de structures organisationnelles plus flexibles ainsi que déréglementation de certains statuts de la fonction publique en introduisant des mandats individualisés et le salaire au mérite. Volonté d'engager plus souvent dans les cadres du service public des profils de « managers » et de « leaders ». Accent mis sur une formation au management.
Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et de services d'intérêt général (y compris en créant des quasi-marchés).	Mise au concours pour la fourniture de certaines prestations (marchés publics), déréglementation des monopoles publics et introduction de bons (vouchers) pour les usagers qui choisissent librement leurs fournisseur. Partenariats public-privé.
Orienter les prestations administratives vers	Gestion orientée vers la qualité (voire la

les besoins des usagers (ou clients) en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir.	certification des processus), chartes de service public et enquête de satisfaction réalisée auprès des clients. Redéfinir les interfaces avec les clients, guichets uniques, eadministration (portail internet).
--	---

Source : EMERY, Y., GIAUQUE, D. (2008). Repenser la gestion publique : bilan et perspective en Suisse (Lesavoir suisse). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

En effet ces dimensions constituent la projection des apports développés par les fondateurs de la nouvelle théorie de l'économie politique (new political economy) à savoir l'école des choix publics, l'école des relations d'agence ainsi l'école des coûts de transaction.

L'école des choix publics (public Choice), représente le courant de pensée qui tend à analyser l'environnement politique grâce aux instruments conceptuels émanant de la doctrine économique néoclassique. L'auteur Dennis C. Mueller adosse cette définition en avançant: *«the economie study of non-market decision-making, or, simply the application of economies to political science. »*

- Les fondements néoclassiques véhiculés par la théorie des choix publics s'articulent autour du postulat de bases relatives à la nature égoïste des êtres humains , qui tendent à maximiser leur bien être d'une manière rationnelle, lesdits postulats déclinés en pistes d'analyses qui abordent l'environnement du secteur, comme étant un espace d'actions stratégiques menées sous le titre d'atteinte du bien-être général , cependant la vraie perspective c'est la réalisation d'un intérêt particulier, Marc Hufty met le point sur cette vision de la théorie des choix publics en admettant que : *« l'individu, dans cette conception de la nature humaine et de la société, s'engage dans la formulation des politiques publiques pour en retirer des rentes, c'est-à-dire pour obtenir une rémunération supérieure à sa valeur sur le marché au moyen d'une distorsion des mécanismes du marché par l'intervention publique. Il s'associe en coalitions ou groupes l'intérêt qui, dans un système considéré comme étant à somme nulle, tente d'influencer les politiques publiques en leur faveur. La plupart des*

interventions de l'État, sollicitées au nom du bien public, produisent des bénéfices qui sont captés par ces groupes d'intérêt. »

D'après cette théorie, la recherche de l'intérêt individuel couvre l'ensemble de la structure pyramidale de l'administration, en partant de la base constituée des agents d'exécution, qui augmenteraient la tension afin d'acquérir des augmentations importantes, au détriment des capacités financières des Etats, les cadres tendraient à conserver des flux d'informations nécessaires à préserver leurs positionnements hiérarchiques, vers le haut du pyramide, les responsables chercheraient à intensifier leurs attributions et maximiser les budgets qu'ils mouvementent.

Le caractère inconciliable des rapports précités, engendre la capitalisation des pouvoirs décisionnels au niveau des hauts responsables, qui se répercute négativement sur la pertinence d'allocation des ressources financières de l'Etat, et par la suite aboutit à la production d'un bien-être collectif sous optimal.

De même le poids des dépenses relatives au fonctionnement de l'appareil bureaucratique inefficent, enregistrerait un accroissement remarquable, au détriment des programmes potentiels qui pourraient répondre au mieux aux attentes des populations, de surcroît cette situation inciterait davantage l'Etat à élargir son champ de prélèvement d'impôts, afin de faire face à l'accroissement de ses engagements de dépenses, par conséquent la dégradation des perspectives de la croissance économique.

- D'autre part l'école des relations d'agence analyse le fonctionnement des organisations en se focalisant sur la dimension contractuelle. Dans ce sens elle traduit les rapports hiérarchiques entre divers intervenants en termes de contrats. Selon cette approche, la nature égoïste des individus pousse ces derniers à faire des calculs rationnels des avantages que procure un engagement quelconque. Dans le cadre d'une organisation qui se caractérise par la délégation des actes de gestion à des gestionnaires (les agents), les propriétaires (les principaux) courent le risque d'un détournement des manœuvres de gestion à des perspectives qui accentuent le propre profit des agents, au détriment de la réalisation des objectifs tracés par les principaux et de l'alignement aux stratégies prédéfinies.

A cet effet les principaux doivent opter pour un système de compensation qui garantit l'incitation des agents à maintenir leur alignement vis-à-vis leurs objectifs.

- En ce qui concerne l'école des coûts de transaction fondée par Williamson, met le point sur le coût relatif à la réalisation d'une transaction sur le marché, notamment l'accès à l'information pertinente, le choix des partenaires potentiels, le maintien d'un niveau suffisant de confiance entre les parties prenantes, ainsi les dispositifs adossant la bonne fin des opérations, cependant plusieurs vecteurs amplifient la complexité des rapports sur le marché, notamment l'asymétrie de l'information, le caractère égoïste des individus selon les théories néoclassiques, qui pousse ces derniers à mener des comportements d'opportunismes, et des calculs rationnels qui concourent aux propres intérêts individuels. Dans le même ordre d'idées la théorie des coûts de transaction projette l'hypothèse qui met en corrélation le niveau de complexité de la sphère économique y compris la dimension informationnelle, et l'accroissement des rapports entretenus entre les intervenants sur le marché, de même le caractère spécifique des actifs échangés se développe remarquablement, ce qui engendre l'augmentation des coûts de transaction.

Selon les propos de Williamson, il faut mener un arbitrage entre le coût d'organisation lié à la prise en charge d'une opération, expressément « *la surveillance, le pilotage, l'incitation, la sanction...etc* » (Gomez, 1996) et le coût de transaction via le marché, cet arbitrage apporte un éclairage à la question axiale : quand est-il opportun de passer par le marché comme forme de coordination au titre d'une transaction ? Et d'autre part quelles sont les conditions justifiant le recours au propre moyen de coordination organisationnelle ?

C'est à la lumière de ces trois théories que les divers dysfonctionnements entachant le fonctionnement du secteur public ont pu être éclairés, en projetant ces apports sur l'environnement public, les fonctionnaires tendent à maximiser leur propre bien-être, en adoptant un comportement égoïste, rationnel et opportuniste, dans ce sens il peuvent volontairement ou involontairement entraver la traduction des politiques publiques, qui portent sur l'intérêt général, transitant via l'appareil administratif public.

A cet effet l'introduction des dispositifs relevant du secteur privé, et des mécanismes du marché au sein de l'administration, à l'instar des incitations matérielles et immatérielles, l'adossement de la culture de concurrence entre les unités administratives et l'évaluation de leur performance en adoptant **une approche budgétaire axée sur les résultats**, peuvent selon la théorie, réduire les coûts d'organisation, et par conséquent d'optimiser l'efficacité et la qualité des services rendues par l'appareil administratif.

2. La réforme budgétaire, un chantier crucial pour la capitalisation de la bonne gouvernance des deniers publics au Maroc

Le système financier du secteur public Marocain obéit aux normes juridiques supérieures du Royaume notamment la Constitution et la Loi Organique relative à la Loi de Finances. Ce système se présente aujourd'hui comme un système assez robuste, caractérisé par une fiabilité croissante de contrôle, néanmoins il souffre encore d'une lenteur qui affecte remarquablement la relation entre la dépense publique et ses résultats. Conscient de ces insuffisances depuis plusieurs années, le Maroc a ouvert de vastes chantiers de réformes pour moderniser l'administration et améliorer la performance de ses services conformément à l'esprit **de la nouvelle gestion publique (NGP)**, à travers la consolidation des fondamentaux de l'économie et de l'efficacité de la dépense publique (Hood, 1991).

2.1. Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats

L'adoption en juin 2015 de la loi organique N°130-13 relative à la loi de finances constitue un appui fondamental à la logique de résultats en édictant un ensemble de dispositions réglementaires nécessaires à la constitution d'un arsenal juridique complet, capable d'accompagner la déclinaison opérationnelle de l'approche résultats et sa mise en œuvre, notamment sur le plan de l'élaboration d'un budget annuel s'inscrivant dans une perspective triennale, articulé autour de programmes et axé sur la performance, ainsi elle a instauré de nouvelles règles concernant l'équilibre financier de l'Etat et la gestion budgétaire pour un parlement mieux informé et un contrôle plus approfondi à l'instar des rapports annuels de performance.

- Face aux défis d'une meilleure insertion des départements ministériels dans le processus de la réforme budgétaire, ainsi la capitalisation des pré-requis nécessaires à l'exécution des dispositions prévues par la loi organique relative à la loi de finances, notamment la réorganisation du dispositif de contrôle interne et l'adoption de la démarche de performance, le gouvernement marocain a programmé trois vagues de préfiguration aux dispositions de ladite loi, qui prévoient que la clarification des stratégies sectorielles se base en premier lieu sur une définition des priorités à la lumière de l'identification des inégalités et déficits relatifs au genre, par la suite la construction des programmes d'actions en fixant des objectifs opérationnels et des indicateurs de performances associés sensibles au genre, permettant ainsi une affectation rationnelle des moyens et des allocations budgétaires reflétant les besoins

différenciés des populations ciblées, en s'articulant autour d'une approche de proximité et une exécution déconcentré de la dépense tenant compte des spécificités locales et régionales.

2.2. Les axes fondamentaux de l'approche budgétaire axée sur les résultats

Le pilotage de la performance et l'adoption de la logique de résultats impliquent la qualification des services publics à un niveau plus élevé en matière d'aptitudes de la bonne gouvernance financière, la transparence et la fiabilité des informations reflétées par les systèmes d'information adoptés, le degré de maîtrise, d'organisation et de contrôle d'activités, la conformité aux lois et règlements cadrant le train de vie de l'administration, ainsi le management des risques affectant les objectifs fixés par les stratégies publiques.

- ✓ Néanmoins la qualification des organes publics, particulièrement les services ordonnateurs Ministériels, considérés comme étant le noyau dur autour duquel s'organisent les mouvements de la dépense publique, reste contrainte de l'existence d'un ensemble de dispositifs organisationnels formalisés, et d'une gestion d'activités fondée sur des règles normatives, à l'instar des dispositions édictées par la loi organique N°130-13 relative à la loi de finances.

2.2.1. Structuration du budget autour de programmes

Le budget de l'Etat traduit les orientations stratégiques du pays, outre il concrétise les principes d'équité et de justice sociale, ainsi il constitue l'instrument le plus important mis à la disposition du pouvoir exécutif en vue de réaliser son plan gouvernemental. Par conséquent, il doit obligatoirement avoir comme cadre de référence une stratégie de développement économique et social sincère et cohérente, qui capitalise les mêmes priorités et orientations dégagées auparavant.

Cette stratégie de développement économique et social doit être alignée au même titre aux politiques sectorielles et régionales, déclinées en programmes publics et en projets d'application, qui sont généralement établis à moyen terme ouvrant le chemin à l'intégration de la programmation budgétaire triennale.

Plan de Développement Economique et Social

Plans Sectoriels et Régionaux

Programmes

Projets.

2.2.2. Institution de la programmation budgétaire triennale

Dans un contexte macroéconomique marqué par la rareté des ressources et l'accroissement des besoins en dépenses publiques, un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) est incontournable pour garantir le développement d'une perspective pluriannuelle capable de renforcer la pérennité des politiques publiques, ainsi d'assurer la compatibilité des impacts budgétaires futurs avec les contraintes financières de l'Etat compte tenu du caractère instable de la conjoncture économique et des fluctuations erratiques des marchés internationaux .

Outre d'optimiser l'allocation intersectorielle des ressources, en instituant un cadre harmonieux des dépenses, qui prend en considération les priorités stratégiques de chaque secteur, et met en relief les objectifs commun, dans une perspective triennale indispensable à la convergence des politiques publiques et leur intégration. D'autre part d'éclaircir la vision des responsables programmes par l'éclatement des projections budgétaire triennale, fournissant un cadre spécifique de suivi d'exécution du budget dans une optique pluriannuelle ce qui engendre l'amélioration de la performance opérationnelle des services publics.

➤ Processus de mise en œuvre :

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme vise à élargir le lien entre les objectifs stratégiques et le budget annuel, grâce à la projection des prévisions budgétaires à moyen terme, ce qui garantit la convergence entre les programmations budgétaires et les objectifs escomptés.

Chaque département ministériel établit son propre CDMT sectoriel selon ses priorités stratégiques et fixe les programmes qui seront pris en charge par ce cadre de dépenses. Le ministère chargé des Finances consolide les différents CDMT sectoriels en vue de monter un CDMT global agréant les projections de dépenses pour les différents ministères, de même maintenir l'alignement et la convergence des besoins sectoriels vis-à-vis des estimations en matière de financement possible.

- ✓ Les CDMT sectoriels validés, sont à la base des opérations de contractualisation entre les administrations centrales et les services déconcentrés aboutissant à cet effet à la conclusion des contrats objectifs-moyens triennaux qui capitalisent la notion de performance budgétaire au niveau local.

2.2.3. Contractualisation et renforcement de la déconcentration budgétaire

La déconcentration budgétaire est fondée sur le postulat simple qu'une meilleure rationalité budgétaire, réside en une action budgétaire publique de proximité au plus près du bénéficiaire, cependant les processus et les schémas directeurs de déconcentration tendent à distinguer les programmes et les projets, entre ceux qui relèvent d'une gestion centrale et ceux qui relèvent d'une gestion déconcentrée, afin d'opérer une meilleure répartition des tâches entre les différents acteurs qui gouvernent l'action budgétaire favorisant ainsi l'essor de la performance publique et l'adossement de l'approche genre.

➤ **La notion de contractualisation :**

Le processus de la déconcentration budgétaire a accentué l'émergence de la contractualisation des relations entre administration centrale et services déconcentrés, concrétisée par la formulation des contrats par objectifs vis-à-vis des responsables programmes, ces derniers sont chargés de garantir la déclinaison opérationnelle des programmes publics dégagés au niveau de la réflexion stratégique en projets d'application, ce qui a engendré une évolution substantielle de la politique de proximité et la bonne gouvernance à l'échelle locale et régionale, de même l'optimisation de la convergence des programmations budgétaires entre les services extérieurs et l'administration centrale au titre des arbitrages budgétaires organisés par les départements ministériels, ainsi la programmation budgétaire progresse en qualité, fruit d'une évaluation objective ayant comme cadre de référence les indicateurs de performance obtenus. Se répercutant positivement sur la qualité des programmes publics et le degré d'atteinte des objectifs escomptés.

2.2.4. Adoption du contrôle et pilotage de la performance

Le contrôle et pilotage de la performance est un dispositif visant à implanter un certain nombre d'instruments capables de garantir l'optimisation et la rationalisation de la dépense publique, en se basant sur le suivi des indicateurs de performance et l'orientation de la gestion vers l'atteinte des résultats prédéfinis, notamment la qualité des services rendus aux citoyens et l'impact socio-économique de la dépense publique.

- Cette démarche de performance tend à renforcer la transparence budgétaire pour un Parlement mieux éclairé sur les objectifs escomptés et les résultats obtenus grâce aux rapports annuels de performance, ainsi d'accroître la responsabilisation des gestionnaires et les chargés de programmes par rapport à leurs réalisations.

2.2.5. Globalisation et fongibilité des crédits

Dans cette dynamique de réforme, et afin de réorienter la conception budgétaire davantage vers la logique de résultats et de contrôle de performance, un assouplissement des procédures budgétaires est devenu indispensable, en vue d'accorder aux gestionnaires une autonomie croissante en ce qui concerne la gestion de leurs dotations budgétaires, de même renforcer le processus de la déconcentration budgétaire, améliorer la programmation, l'exécution et le contrôle de la dépense, en offrant à ces derniers une marge de manœuvre plus importante et une flexibilité de gestion optimale via l'intégration de la fongibilité des crédits à l'intérieur des paragraphes, qui désigne en d'autres termes la suppression du visa du ministère des Finances sur les virements de crédits entre lignes d'un même paragraphe.

2.2.6. Mise en place du contrôle modulé de la dépense

Une réforme en profondeur du dispositif de contrôle de la dépense publique passe obligatoirement par la mise en œuvre d'un système de contrôle modulé de la dépense (CMD), en parallèle aux autres chantiers de reconfiguration de ce dispositif, outre sa réorientation vers la logique de résultats et le pilotage de la performance, à l'instar du processus de rehaussement des capacités de gestion des services ordonnateurs, le rapprochement physique des services de contrôle des engagements de dépenses (CED) et de la Trésorerie Générale du Royaume, l'intégration exhaustive des ordonnateurs au sein d'un seul Système Intégré de Dépenses (GID) afin de réussir la mise en œuvre progressive du contrôle de régularité à leur niveau.

- Le contrôle modulé de la dépense se base sur le principe d'allègement progressif du contrôle par paliers, afin de l'orienter davantage vers les opérations à enjeux budgétaire et financier importants et renforcer le contrôle de performance et de régularité a posteriori, l'objectif est de contrôler un minimum d'opérations présentant un degré de risques très élevé.
- Le niveau d'allègement affecté à un service gestionnaire est déterminé à l'issue d'un audit des capacités de gestion de ce dernier, les niveaux de contrôle Tronc commun, Contrôle allégé, Contrôle allégé supplémentaire, sont accompagnés par des mesures de qualification de ces services, à l'instar du procédé de revalorisation de l'audit et du contrôle interne comme étant des dispositifs indispensables pour la fiabilité de gestion, la responsabilisation des ordonnateurs en matière d'organisation de la fonction budgétaire et financière, la substitution progressive du contrôle hiérarchisé de la

dépense au contrôle exhaustif et systématique de l'engagement, en fonction de la maturité de ces services, et le degré des risques liés aux différents types de dépenses (Investissements, Fonctionnement, Personnels), de même la réalisation ponctuelle des missions d'audits portant sur le niveau de maturité des ordonnateurs dans une logique de certification par l'inspection générale des finances (I.G.F), la généralisation d'un audit et contrôle de régularité a posteriori confier à l'I.G.F et aux inspections générales Ministérielles.

2.2.7. Refonte de la nomenclature budgétaire

L'adoption de la démarche de performance des dépenses publiques, implique la refonte de la nomenclature budgétaire dans une perspective d'amélioration continue du processus d'allocation des ressources, de clarification de l'information budgétaire, de mise en évidence de la territorialisation de la dépense et d'optimisation de la sauvegarde de l'information budgétaire, outre la programmation budgétaire telle qu'elle est définie par la loi organique relative à la loi de finance s'articule autour des éléments suivants :

- **Titre-Chapitre-Programme-Région-Projet/Action.** D'autre part l'exécution de la dépense obéit à la structure suivante : **Titre-Chapitre-Programme-Région-Projet/Action-Ligne**, concrétisant ainsi la dimension régionale et l'approche de proximité budgétaire.

2.2.8. Systèmes d'information intégrés

L'opérationnalisation de la réforme budgétaire axée sur les résultats prévoit l'instauration progressive d'un système d'information performant, à l'instar du projet de la Gestion Intégrée de la Dépense (GID), qui se base sur la refonte des processus de dépenses en un seul système d'information intégré au profit des synergies d'excellence opérationnelle, d'efficacité et de transversalité, en vue d'assurer le suivi des réalisations budgétaires ainsi accompagner les ordonnateurs à bien mener leurs processus de qualification et d'indépendance dans une perspective de certification par la l'I.G.F .

- L'instauration d'un Système d'Information Intégré est concrétisée par la mise en œuvre d'un amalgame de mesures à l'instar de la dématérialisation des échanges en matière de l'information budgétaire, permettant d'accroître les capacités d'évaluation et de contrôle interne, notamment par le partage du Système «GID» qui favorise la déconcentration et la simplification des procédures administratives, la mise en ligne du

Système « eBudget » qui offre des prestations de la direction du budget au profit des ministères pour l'élaboration à distance des documents budgétaires et l'exploitation commune des bases de données disponibles, le développement d'une base de données unique de l'information financière et comptable, administrée par la Trésorerie Générale du Royaume, outre La centralisation de la comptabilité administrative des engagements au niveau des services de cette dernière dans une optique d'optimisation de la qualité des informations financières reflétées par ces unités.

3. La performance budgétaire un levier axial adossant la transformation Economique et le développement inclusif au Maroc

Le budget est l' instrument qui traduit les politiques et les stratégies de développement économique et social adoptées par le gouvernement, son élaboration s'inscrit dans un contexte national marqué par l'accroissement des besoins sociaux, expressément la lutte contre la pauvreté, la vulnérabilité et l'exclusion sociale, la résorption des bidonvilles, la généralisation de la couverture médicale de base, de la scolarité et de l'accès du monde rural aux équipements de base (Catusse, 2005), outre des besoins relatifs à l'accompagnement des réformes sectorielles à l'instar des domaines Industriel, Energétique, Eau, Agriculture, Justice, Tourisme, Artisanat et Administration, à cet effet l'intégration d'une approche Genre dans les processus budgétaires assure un rôle central et structurant en matière d'harmonisation et d'opérationnalisation des intentions exprimées dans les plans de développement local et régional, vers des actions concrètes ayant un effet significatif et transversal sur l'ensemble de la population en fonction des besoins reflétés, capitalisant ainsi les principes d'équité, d'égalité et de solidarité nationale.

3.1. Démarche de performance, intégrité des stratégies sectorielles et transformation économique au Maroc :

La performance d'un organisme désigne sa capacité à concrétiser les objectifs tracés lors de la réflexion stratégique, cette notion reflète l'énorme transition qu'a traversée le secteur public Marocain à l'instar de la mise en œuvre de l'approche budgétaire axée sur l'adoption de la démarche de performance, qui tend essentiellement à garantir la convergence des politiques publiques(Hinti & Zahar, 2020), en outre d'accentuer la transparence et l'efficience budgétaire à travers l'instauration d'une évaluation fondée sur des indicateurs pertinents au lieu d'une simple appréciation des taux d'utilisation des crédits budgétaires et du respect des

procédures, ainsi l'implantation d'un contrôle parlementaire plus approfondi et mieux éclairé sur les objectifs escomptés et les résultats obtenus.

- Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats repose sur la réflexion stratégique qui trace les grandes lignes du programme de développement économique et social, ce dernier constitue le cadre de référence des politiques sectorielles et régionales, déclinées en programmes publics et en projets d'application qui concourent à la réalisation des objectifs fixés sur le plan stratégique.
- Les objectifs stratégiques arrêtés par les autorités compétentes sont harmonisés grâce au pilotage par la performance, qui garantit la convergence des politiques publiques dans l'ensemble des administrations, on déterminant pour chaque responsable de programme l'objectif à atteindre dans le cadre de la contractualisation et la déconcentration budgétaire, avec une marge de manœuvre assez importante de mobiliser les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à l'orientation des activités vers les actions qui concourt à la réalisation de ses objectifs, adossée par le contrôle modulé de la dépense, la globalisation et la fongibilité des crédits, ainsi les systèmes d'information intégrés, dans une perspective d'accélération des mécanismes de qualification et de rehaussement des capacités de gestion du secteur public, qui constitue le noyau dur chargé de la mise en œuvre des chantiers structurants, notamment l'amélioration du climat des affaires et de la compétitivité des firmes nationales, le renforcement de l'ouverture économique vers l'extérieur ainsi l'articulation de l'économie nationale autour de filières industrielles et la promotion de l'économie mixte englobant en plus des nouveaux métiers mondiaux du pays, les métiers qui forment l'épine dorsale de l'économie nationale, expressément le tourisme, l'agriculture, la pêche, l'industrie, l'immobilier, le transport et les services.
- La loi organique N°130-13 relative à la loi de Finances a institué la démarche de performance comme étant un dispositif qui apporte un éclairage à la budgétisation en s'inspirant d'un cadre logique fondé sur la réflexion stratégique menée par le pouvoir exécutif lors de la construction du programme gouvernemental. En effet la fixation des priorités et des orientations générales du pays permet aux départements ministériels d'élaborer leurs stratégies sectorielles conformément aux orientations précitées, outre la traduction de cette stratégie en projets de performance synthétisant l'ensemble des programmes pris en charge par les différents départements en déterminant les objectifs par programme et les indicateurs de suivi y afférents, permet

de remédier à la problématique de divergence des politiques publiques et au un mode de sélection des stratégies sectorielles qui ne repose pas sur une analyse rigoureuse de l'opportunité économique, sociale et financière des programmes, engendrant comme constat des objectifs surdimensionnés par rapport au contexte politique et aux capacités financières du Royaume.

- ✓ Outre la réussite de cette approche de gouvernance implique un engagement croissant de la part du Parlement, qui doit garantir l'instauration d'un budget adéquat aux conditions de transparence politique, d'efficacité économique, d'équité et de justice sociale, de même garantir un niveau élevé de croissance économique et un accès plus large aux opportunités socio-économiques.
- ✓ L'engagement Parlementaire n'est pas seulement considéré en tant qu'acte institutionnel de bonne gouvernance, mais il porte aussi une signification symbolique et éthique réside dans le fait que ce dernier représente les différentes couches sociales du pays. Cependant le rôle du Parlement s'active par l'accompagnement du projet de budget pour l'année à venir, à travers l'enrichissement des débats et discussions relatives à la restructuration du budget autour des programmes publics et l'analyse des projets de performance, ainsi se complète par le suivi d'exécution du budget de l'année en cours, adossé par le travail de la commission parlementaire des finances et du développement économique. L'accompagnement Parlementaire du budget ne s'arrête pas à cette limite, puisqu'il recouvre l'adoption de la loi de règlement après examen des rapports annuels de performance et des rapports d'audit de performance.
- ✓ Par ailleurs la société civile, notamment le tissu associatif Marocain s'est développé de manière remarquable aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif, il occupe actuellement une position axiale en politique de proximité, ainsi constitue un poids décisionnel considérable qui traduit l'opinion de la société civile vis-à-vis des orientations stratégiques nationales. De même il influence le processus d'élaboration des plans de développement économique et social, en participant à la formulation des orientations stratégiques nécessaires à la construction des programmes publics, qui constituent le pilier fondamental de la réforme de gouvernance, ainsi qu'il peut agir sur l'élaboration des plans sectoriels et locaux en enrichissant les choix et priorités locales et régionales.

3.2. Budget sensible au Genre et développement inclusif

L'approche Genre constitue une composante cruciale complétant le mosaïque des démarches mises en œuvre dans le cadre du chantier de la gestion axée sur les résultats, en effet elle s'articule autour d'une analyse profonde et d'un diagnostic exhaustif de l'impact du budget sur l'ensemble de la population, au même pied d'égalité entre hommes et femmes dans une optique intégrale qui prend en considération l'inclusion des personnes aux besoins spécifiques appartenant à toutes les couches sociales et toutes les tranches d'âge, tenant compte de leurs besoins différenciés.

- L'adoption de l'approche Genre dans le processus de programmation et d'exécution du budget constitue un prolongement naturel de la politique nationale visant l'analyse et l'identification des inégalités entre divers couches sociales afin de dégager leurs besoins spécifiques et redimensionner le cadre de l'intervention gouvernementale en élaborant un ensemble de programmes et d'actions publiques capables d'engendrer une satisfaction équitable des attentes exprimées par la population, ainsi maintenir une intégration sociale et spatiale équilibrée des catégories ciblées, pour mieux combler les inégalités économiques et sociales existantes et les déficits inhérents à la redistribution de la richesse sur le plan national outre lutter contre la pauvreté, la vulnérabilité et l'exclusion sociale.
- L'élaboration d'un budget sensible au Genre implique le renforcement de la planification des stratégies gouvernementales par un système d'information statistique fiable et pertinent, qui prend en charge la production des statistiques décomposées selon les catégories cible et la mise en place d'indicateurs sensibles au Genre, d'autre part un engagement sincère de la part des corps élus à l'intégration de l'approche Genre lors des réflexions stratégiques cadrant la préparation du plan de développement économique et social au niveau local et régional.

De plus, compte tenu de la valeur ajoutée apportée par un budget sensible au genre, ce dernier constitue un apport pédagogique et symbolique qui contribue à la promotion des principes d'équité et de solidarité nationale en tant que culture et pratique.

4. Le pilotage de la performance budgétaire

Le pilotage de la performance budgétaire est un dispositif qui repose sur l'implantation d'un ensemble de leviers capables de garantir l'optimisation et la rationalisation de la dépense publique, à l'instar de l'élaboration des projets annuels de performance et le suivi des indicateurs y afférents, ainsi l'adoption d'une approche de gestion fondée sur l'efficience socio-économique de la dépense et la qualité des services rendus, appuyé d'un système de contrôle qui tend à accentuer la crédibilité des gestionnaires et les chargés de programmes jugés exclusivement sur les performances réalisées, de même favoriser l'émergence d'un amalgame de mesures nécessaires au bon pilotage des administrations, outre le perfectionnement des qualités managerielles et des aptitudes professionnelles des intervenants.

- La démarche de performance mise en place au Maroc s'inscrit dans un dispositif de prévision budgétaire triennale qui implique la projection des trois années à venir, la première année fait l'objet d'une décision ferme d'attribution des dotations budgétaires à chaque programme, les deux années suivantes représentent l'anticipation de l'évolution du programme. Cependant le contrôle et le pilotage de la performance jouent un rôle crucial de maîtrise et d'information sur la dynamique d'évolution du programme pour l'année en cours, ce qui garantit davantage la convergence entre les réalisations et la programmation budgétaire, du côté du résultat comme de celui des ressources mobilisées, et engendre un parfait alignement des valeurs projetées pour les deux années futures.
- Un document de cadrage stratégique établit au niveau de chaque département ministériel, fondé sur les orientations gouvernementales à court, moyen et long terme, fait apparaître l'ensemble des programmes publics qui seront pris en charge par les différents départements, ainsi trace les principaux engagements de chaque responsable programme, en fixant les objectifs à atteindre et les moyens nécessaires qui seront mis à sa disposition. Corroboré par la conclusion d'une charte de gestion du programme, qui permet d'harmoniser les relations et les modes de coopération entre le responsable et les autres gestionnaires des directions intervenant au programme, expressément les directions supports tels que les ressources humaines, les organismes sous tutelle et les établissements publics, grâce à une description pyramidale du comité de pilotage, qui sert de référence pour la chaîne de responsabilité et de commandement, ce qui

engendre l'amélioration substantielle de l'efficacité et de la cohérence des interventions.

- Le programme est décliné en plan d'action décrivant précisément les modalités de réalisation des objectifs concertés, les indicateurs de performance et de suivi permettant la redirection et le pilotage des activités en cas de dysfonctionnements observés, ainsi il prévoit l'alignement aux objectifs tracés dans une perspective de programmation budgétaire triennale , en outre des tableaux de bord et des rapports périodiques de performance émanant des services déconcentrés, notamment la situation des ressources mobilisées pour atteindre les objectifs assignés dans le cadre de la contractualisation et la responsabilisation objectifs/moyens.
- Le pilotage de la performance est centré autour d'un cycle vertueux fondé sur l'adéquation entre les engagements qui apparaissent sur le projet annuel de performance en matière de résultats attendus et valeurs cibles, et d'autre part les valeurs qui figurent sur le rapport annuel de performance. Cette boucle permet d'instaurer entre deux exercices budgétaires un amalgame de mécanismes de réajustement, permettant à la fois de réorienter les actions engagées en fonction des retours d'expériences capitalisées durant les années précédentes, ainsi de reconfigurer régulièrement le système de pilotage de la performance, en analysant les écarts entre les valeurs cibles et résultats obtenus afin de garantir la pertinence et la fiabilité de ce système, à ce titre on distingue entre deux types d'ajustements possibles :
 - ✓ **Boucle de régulation** : L'analyse des écarts observés entre objectifs et réalisations, aboutit à la détection des pistes d'améliorations possibles, soit en intensifiant le plan d'action engagé, ou bien en révisant de manière profonde les dispositions de ce plan d'action.
 - ✓ **Boucle d'apprentissage** : La constatation des faiblesses systémiques de pilotage mène à la reconfiguration du modèle de performance, en intégrant de nouveaux aspects complémentaires qui contribuent à la réalisation des objectifs fixés, ou bien la reformulation de ces objectifs en se penchant sur une réflexion plus approfondie des politiques publiques adoptées et les actions engagées.

Conclusion et perspectives

En conclusion, nous retenons que la mise en place de la réforme budgétaire axée sur les résultats et l'adoption de la démarche de performance assure un rôle central en matière d'harmonisation et d'opérationnalisation des intentions exprimées dans les plans de développement local et régional vers des actions concrètes ayant un effet significatif et transversal sur l'ensemble de la population, favorisant ainsi les aspects d'un développement inclusif et adéquat à travers la réduction des inégalités sociales, le renforcement du dispositif de lutte contre la précarité, la pauvreté et l'exclusion sociale, par ailleurs cette réforme novatrice constitue un pilier fondamental de la transformation économique en appuyant la performance du secteur public qui garantit l'accompagnement des chantiers fondamentaux, notamment l'amélioration de la compétitivité des firmes nationales et le climat des affaires, le renforcement de l'ouverture économique vers l'extérieur ainsi l'articulation de l'économie nationale autour de filières industrielles stratégiques.

- ✓ Outre la déclinaison opérationnelle de cette réforme pionnière ne peut être réalisée dans les meilleures conditions prévues par la réflexion stratégique, que si on procède en premier lieu à la préfiguration des capacités de gestion des services ordonnateurs ministériels à un niveau plus élevé en matière d'aptitudes de la bonne gouvernance financière, la fiabilité des systèmes d'information adoptés, le degré de maîtrise et de contrôle des activités ainsi la conformité aux lois et règlements cadrant le train de vie de la dépense publique.

En effet l'opération de préfiguration des départements ministériels, doit être fondée sur la généralisation de la culture d'audit et de contrôle, permettant à ces départements préfigureurs d'accumuler les pré-requis nécessaires à une meilleure déclinaison des axes prioritaires de la réforme budgétaire, notamment la mise en place du contrôle modulé de la dépense, la contractualisation et le renforcement de la déconcentration budgétaire, l'adoption du contrôle et pilotage de la performance, cela à travers l'adossement de l'environnement organisationnel de ces départements par une définition claire des tâches et des responsabilités, la formalisation des actes, ainsi l'instauration des activités de contrôle permettant la neutralisation des risques menaçant les performances attendues, la mise en place d'un système d'information fiable et performant assurant l'échange intégré des informations entre divers organes de l'administration, en outre un support de pilotage et de veille permanente à la qualité de l'information financière reflétée par ce système, grâce à une évaluation ponctuelle par les responsables.

Par ailleurs, l'adoption de la démarche de performance favorise l'implantation d'un ensemble de leviers capables de garantir la fiabilité et la pertinence des programmes publics, en adossant l'instauration des projets de performance et le suivi des indicateurs y afférents, corroborant ainsi l'émergence d'une nouvelle approche de gouvernance fondée sur l'efficience socio-économique de la dépense et la qualité des services rendus aux citoyens.

Bibliographie :

1) Ouvrages et articles :

- AMAR, A., BERTHIER, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. Gestion et Management Publics. Volume : 5, Décembre 2007.
- AYATALLAH, B. (2005). Eléments de finances publiques. Première Edition. AL MAARIF AL JADIDA. Rabat.
- BOUCKAERT, G. (1994). La gestion des performances dans l'administration: mesure des performances et gestion axée sur les résultats. Paris: Etudes hors série sur la gestion publique, PUMA/ OCDE, 1994.
- BOURGAULT, J. (2004). La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats: leçons tirées de l'expérience québécoise. Revue Française d'administration Publique. Numéro : 109, 2004.
- CATUSSE, M. (2005). Les réinventions du social dans le Maroc "ajusté". Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée. Numéro : 105-106, pp 175-198.
- CLARKE, J et Janet, N. 1997. The Managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare. SAGE.
- CROZIER, M. (1963). Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. Éditions du Seuil.
- DENNIS, C, M. (1976). Public Choice: A Survey. Journal of Economie Literature, vol. 14, no 2, p. 395-433.
- ED-DOUADI, S., BAKOUR, B. (2020). Facteurs affectant l'efficacité d'audit interne dans le secteur public : cas du secteur public Marocain. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit. Volume 4 : numéro 2, pp : 23 – 42.
- ELARAFI, H. (2006). Gestion des finances de l'Etat : Budget, Comptabilité, Trésor. Première Edition, REJJES. Rabat.
- EMERY, Y., GIAUQUE, D. (2008). Repenser la gestion publique : bilan et perspective en Suisse (Lesavoir suisse). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- GOMEZ, P. (1996). Le gouvernement de l'entreprise. InterÉditions et Masson, Paris.
- HARAKAT, M. (2010). Les finances publiques à l'épreuve de la transparence et de la performance. Edition AL MAARIF AL JADIDA. Rabat.

- HARAKAT, M. (2011). Les finances publiques et les impératifs de la performance : le cas du Maroc. Edition L'HARMATTAN.
- HINTI S. & ZAHAR A. (2020) «COVID-19 : Convergence des programmes budgétaires publics comme levier de performance face aux défis de la crise Cas du Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 3» pp : 443 - 463.
- HINTI, S. (2005).Gouvernance économique et développement des territoires au Maroc. Edition AL MAARIF AL JADIDA. Rabat.
- HOFFMANN, B., ISABELLE., GREMION, P. (2009). Élités intellectuelles et réforme de l'État. Cahiers internationaux de sociologie, vol. 126, no 1, p.49
- HOOD, C. (1991). A Public Management for All Seasons (in the UK)?. Public Administration. Volume 69 : numéro 1, PP: 3-19.
- HUFTY, M. (1998). La pensée comptable. État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique. PUF. Paris.
- LARIVIERE, C. (2005). Les risques de la nouvelle gestion publique pour l'intervention sociale, Montréal, Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire. En ligne :(<http://www.rqiiac.qc.ca/pub/lariviere.htm>).
- WILLIAMSON O.E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Macmillan. Free Press, New York.

2) Textes juridiques :

- Arrêté du ministre de l'économie et des finances n° 2292-08 du 20 hija 1429 (19 décembre 2008) fixant le référentiel d'audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs (BO n° 5706 du 5-02-2009)
- Circulaire du Chef du Gouvernement n°04/2015 relative au lancement de la troisième vague de la budgétisation par programme axée sur la performance dans le cadre du déploiement de la loi organique relative à la loi de finances(https://www.finances.gov.ma/Docs/DB/2015/Circ_CG_4-2015_fr.pdf).
- Circulaire du Premier Ministre n°03/2007 relative à l'élaboration du Cadre de Dépenses à Moyen Terme(http://lof.finances.gov.ma/sites/default/files/circulaire_du_pm_n03_2007_du_8_fevrier_2007.pdf)
- Dahir n° 1-02-25 du 19 moharrem 1423 (3 avril 2002) portant promulgation de la loi n° 61-99 relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics(BO n°5000 du 02-05-2002).
- Dahir n° 1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la Constitution (BO n° 5964 bis du 30-07-2011).
- Dahir n° 1-15-62 du 14 chaabane 1436 (2 juin 2015) portant promulgation de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances (BO n°6370 du 18-06-2015).
- Décret royal n° 330-66 du 10 moharrem 1387 (21 avril 1967) portant règlement général de comptabilité publique, tel qu'il a été modifié et complété (BO n°2843 du 26-04-1967).
- Décret n° 2-07-1235 du 5 kaada 1429 (4 novembre 2008) relatif au contrôle des dépenses de l'Etat. (BO n° 5684 du 20 -11- 2008).

3) Rapports :

- Banque mondiale. (2017). Indicateurs du développement dans le monde (base de données), Washington, DC. <http://data.banquemonddiale.org>.
- Cour des comptes. (2013). Rapport d'activités au titre de l'année 2013. <http://www.courdescomptes.ma/fr/Page-27/publications/rapport-annuel/rapport-annuel-de-la-cour-des-comptes-2013--volume-i/1-112/>.
- Cour des comptes. (2016). Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance. http://www.courdescomptes.ma/upload/MoDUle_20/File_20_296.pdf.
- Groupe de travail national du Ministère des Finances et de la Privatisation au Maroc et de la Banque Mondiale. (2007). Evaluation de la gestion des systèmes de finances publiques. mars2007. http://siteresources.worldbank.org/INTMOROCCOINFRENCH/Resources/CFAAr apportfinalApril05_fr.pdf.
- Ministère des Affaires générales et de la Gouvernance. (2015a). La convergence des politiques publiques, État des lieux. <http://www.mag.gov.ma/>.
- Ministère des Affaires générales et de la Gouvernance. (2015b). La convergence des politiques publiques, Pistes d'action. <http://www.mag.gov.ma/>.
- OCDE (2018). Examen multidimensionnel du Maroc : Volume 2. Analyse approfondie et recommandations, Les voies de développement, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264298699-fr>.
- Projet de performance du Ministère de l'Economie et des Finances 2016. (2015). Maroc. (https://www.finances.gov.ma/Docs/DB/2016/projets_performance/PdP%20MSFFDS%20%20Version%20fran%C3%A7aise%2017%20novembre%202015%20VF.pdf).
- Union européenne. (2014). Évaluation des opérations d'appui budgétaire au Maroc, Rapport final, Volume 2, Évaluation menée conjointement par la Commission européenne, l'Espagne, la France et le Gouvernement du Maroc. [https://ec.europa.eu/europeaid/sites](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/strategic-evaluation-budget-support-morocco-1332-annex-201409_fr.pdf)

[/devco/files/strategic-evaluation-budget-support-morocco-1332-annex-201409_fr.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/strategic-evaluation-budget-support-morocco-1332-annex-201409_fr.pdf).

4) Guides méthodologiques :

- Cour des comptes européenne. (2015). Manuel d'audit de la performance 2015. Luxembourg
- Ministère de l'Economie et des Finances. (2005). Guide de la réforme budgétaire La nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats et intégrant la dimension genre. (Edition 2005). Maroc.
- Ministère de l'Economie et des Finances. (2015). Guide de la performance. (Edition 2015). Maroc
- Ministère de la Santé. (2005). Stratégie de contractualisation interne avec les régions sanitaires. (Edition 2005). Direction de la planification et des ressources financières.
- Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques. (Edition 2015). Principes fondamentaux de l'audit de la performance. Vienne.