

Royaume du Maroc



# CADRE STRATÉGIQUE DE RÉFORME DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (CSR-GFP)

---

Mars 2026



# **CADRE STRATÉGIQUE DE RÉFORME DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (CSR-GFP)**

---

**Mars 2026**

# PRÉFACE

**D**epuis plusieurs années, le Maroc conduit, sous les Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, un vaste chantier de modernisation de la Gestion des Finances Publiques (GFP), visant à renforcer durablement la transparence, l'efficacité, la performance et la soutenabilité de l'action publique.

Cette ambition s'est matérialisée par l'adoption des réformes structurantes majeures traduisant la volonté de l'État d'accompagner les transformations économiques et sociales profondes engagées par le Royaume, et de répondre aux exigences croissantes de bonne gouvernance et de redevabilité. Parmi ces réformes on peut citer la mise en œuvre progressive de la Loi Organique Relative à la Loi de Finances n°130-13, la refonte du système fiscal à travers la loi-cadre n°69-19, la restructuration du secteur des établissements et entreprises publics encadrée par la loi-cadre n°50-21, ainsi que la modernisation du cadre régissant la commande publique.

Par ailleurs, les différentes évaluations conduites dans le domaine de la gestion des finances publiques, ont permis d'objectiver les progrès accomplis, d'identifier les défis persistants et de nourrir une démarche de réforme fondée sur les résultats. C'est le cas de la dernière évaluation PEFA Agile Maroc 2024, dont les résultats ont confirmé la solidité globale du système marocain de GFP et les progrès significatifs réalisés ces dernières années, notamment en matière de fiabilité budgétaire, de rigueur dans la préparation du budget et de maîtrise de son exécution, ainsi que dans l'intégration de la dimension genre dans la programmation budgétaire. De même, l'évaluation PEFA a mis en évidence certains axes d'amélioration et a souligné la nécessité de doter le pays d'une stratégie consolidée de réforme de la GFP, et d'un plan d'action structuré et cohérent avec les priorités nationales en la matière.

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'élaboration du présent Cadre Stratégique de Réforme de la Gestion des Finances Publiques (CSR-GFP) couvrant la période 2026-2032. Il vise à assurer la cohérence d'ensemble des réformes engagées, à dépasser une approche sectorielle ou fragmentée des actions à envisager et à inscrire l'ensemble des interventions futures dans une vision stratégique unifiée, clairement alignée sur les priorités nationales et sur les objectifs du Nouveau Modèle de Développement. Il s'impose ainsi comme une étape structurante et décisive, qui consacre le rôle de la gestion des finances publiques comme levier central de mise en œuvre, de pilotage et d'évaluation des politiques publiques.

En particulier, ce CSR-GFP (2026-2032) constitue un cadre de référence stratégique destiné à renforcer la gouvernance des finances publiques, à améliorer la planification budgétaire et la gestion des ressources, à ancrer durablement une culture de performance et à consolider la transparence et la reddition des comptes. Il intègre, de manière transversale, des dimensions essentielles à une action publique moderne et responsable, notamment l'égalité de genre, la territorialisation des politiques publiques, la transition numérique et la soutenabilité environnementale. Sa mise en œuvre est adossée à un dispositif de pilotage coordonné et à un système rigoureux de suivi et d'évaluation, permettant d'assurer la cohérence des actions engagées, et de mesurer de manière tangible leur impact sur la performance de notre système de GFP et sur les résultats de développement.

Le présent cadre a bénéficié de l'appui et de l'accompagnement des Partenaires Techniques et Financiers du Maroc : la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne et l'Agence française de développement. Il a été élaboré sous l'égide de la Direction du Budget, avec la participation active des directions du Ministère de l'Économie et des Finances et de l'ensemble des institutions nationales impliquées dans la GFP.

A cette occasion, nous tenons à remercier tous ces acteurs nationaux et internationaux pour leur précieuse contribution et leur collaboration, ainsi que pour l'esprit de partenariat qui a marqué les travaux d'élaboration de ce document, tout en signalant que la réussite du présent cadre et des réformes qu'il porte, repose désormais sur notre capacité collective à assurer une mise en œuvre effective, coordonnée et rigoureuse, résolument orientée vers les résultats et l'impact, au service du développement économique et social du pays.

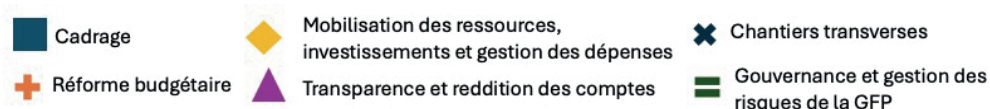
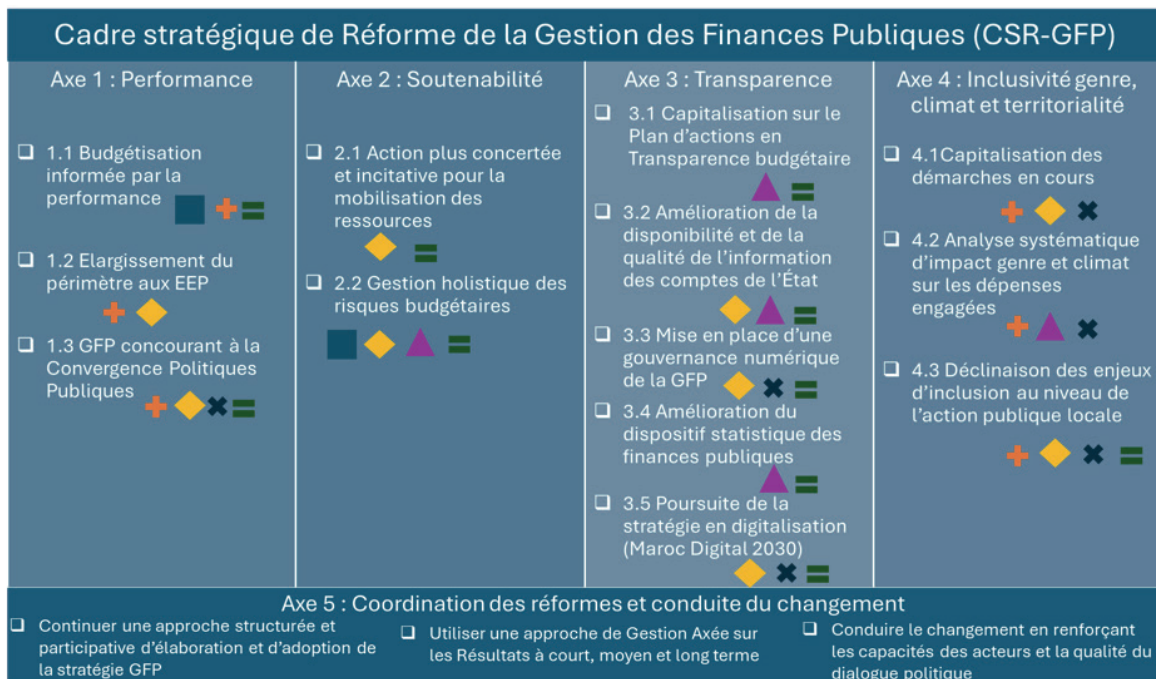
**MONSIEUR FOUZI LEKJAA**  
**MINISTRE DÉLÉGUÉ CHARGÉ DU BUDGET**

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

- L'évaluation PEFA Maroc 2024 couvrant la période 2020-2022 a mis en exergue les progrès accomplis en matière de Gestion des Finances Publiques (GFP), ainsi que plusieurs domaines d'amélioration potentielle. D'autres rapports et documents stratégiques publiés depuis ont apporté des analyses et proposé des stratégies dans des domaines ou sous-domaines spécifiques de la GFP. Si leurs conclusions se recoupent, ils ne comblent pas le besoin d'une vision d'ensemble cohérente et coordonnée pour la réforme de la GFP dans sa globalité.
- Le Cadre stratégique de réforme de la GFP (CSR-GFP) vise à l'horizon 2032 à mettre la GFP au service des politiques publiques pour atteindre les impacts désirés de développement économique et social selon le Nouveau Modèle de Développement

(NMD). La valeur ajoutée du CSR-GFP est d'abord une perspective macroscopique de réforme de la GFP au-delà des stratégies adoptées dans chaque domaine de la GFP. Il comprend des axes transverses qui visent à améliorer la cohérence et la convergence des réformes entreprises par différentes entités pour une meilleure efficacité et efficience de la GFP.

- Le CSR-GFP inclut cinq (5) axes stratégiques déclinés en seize (16) orientations prioritaires de réforme. Ces orientations sont complémentaires, interdépendantes et concomitantes ainsi que le montre le schéma ci-dessous (les formes de couleur pointent les domaines de la GFP pour lesquels les orientations concourent à leur amélioration) :

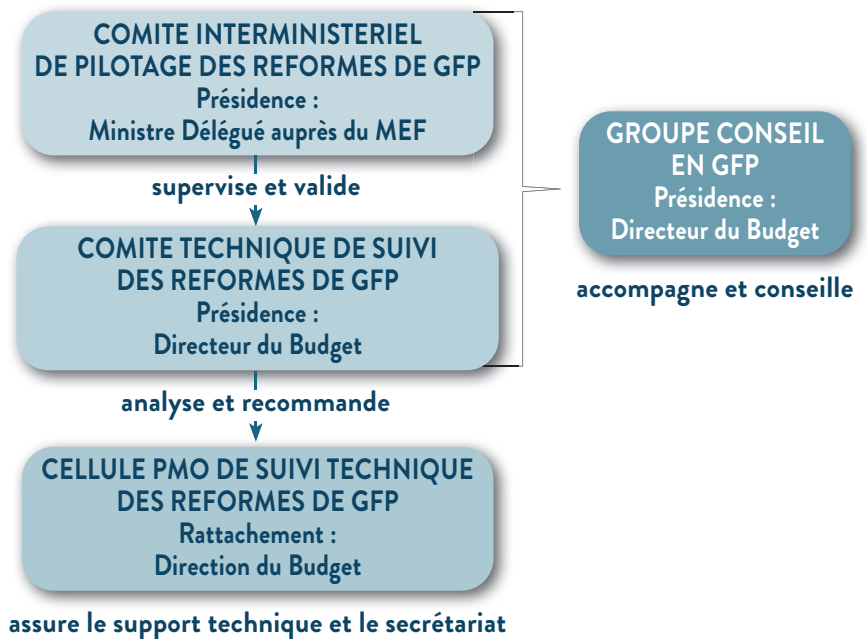


Les axes stratégiques déclinés en orientations prioritaires sont transverses aux différents domaines de la GFP. Ainsi, plusieurs orientations

participent de l'amélioration de ces domaines qui les rendent complémentaires et interdépendantes tel que présenté dans le schéma ci-dessous.

Domaines de la GFP	Sous domaines de la GFP	Orientations stratégiques du CSR-GFP							
■ Cadrage	Cadrage macro-économique	1.1	2.2						
	+ Réforme budgétaire – LOF	Cycle de la GAR des politiques, programmes et projets publics	1.1	1.2	1.3	4.1 4.2 4.3			
Cadre de suivi et évaluation de la réforme consolidée de GFP		1.1	1.2	4.1					
◆ Mobilisation des ressources	Fiscalité	2.1				4.3			
	Gestion de la dette	2.2							
	Gestion du domaine	2.1		3.2		3.5			
Investissement et gestion des dépenses	Gestion des investissements	1.3		2.2		3.3		3.5 4.1	
	Commande publique	1.2 1.3		3.2					
Transparence	Initiatives de transparence	2.2			3.1				
▲ Reddition des comptes	Contrôle et audit interne	3.2							
	Préparation et validation des comptes de l'Etat	3.2			3.4		4.2		
✕ Chantiers transverses	Genre	4.1 4.2							
	Climat	4.1 4.2							
	Territorialisation	1.3		3.3		3.5 4.1 4.2 4.3			
■ Gouvernance et gestion des risques de la GFP	Cadre de gouvernance	1.1 1.3		3.2 3.3		3.5			
	Gestion des compétences	3.1				3.5 4.3			
	Systèmes d'information et qualité de données	1.1		2.1 2.2		3.1 3.2 3.3 3.4			
	Gestion des risques	2.2							

- Ces orientations prioritaires de réforme se traduiront par la définition d'un Plan d'Actions fixé sur une période de trois ans avec horizon mobile pour permettre d'ajuster les actions à mener en fonction des résultats obtenus et de l'évolution de l'environnement national et international.
- Enfin, le CSR-GFP présente un dispositif de pilotage et de mise en œuvre et un cadre de suivi-évaluation de réforme de la GFP impliquant quatre (4) structures :



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1 - INTRODUCTION</b>	<b>8</b>
<b>2 - SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE LA GFP À LA MI-2025</b>	<b>8</b>
<b>3 - OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE DU CSR-GFP</b>	<b>9</b>
<b>4 - APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU CSR-GFP</b>	<b>11</b>
<b>5 - CADRE JURIDIQUE DE REFORME DE LA GFP</b>	<b>12</b>
<b>6 - AXES STRATÉGIQUES</b>	<b>13</b>
<b>AXE 1 : PERFORMANCE</b>	
<b>AXE 2 : SOUTENABILITÉ</b>	
<b>AXE 3 : TRANSPARENCE</b>	
<b>AXE 4 : INCLUSIVITÉ : GENRE, CLIMAT ET TERRITORIALITÉ</b>	
<b>AXE 5 : COORDINATION DES RÉFORMES ET CONDUITE DU CHANGEMENT</b>	
<b>CONCLUSION : DES AXES INTERRELIÉS</b>	
<b>7 - DISPOSITIF DE PILOTAGE, DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION DU CSR-GFP</b>	<b>34</b>
DISPOSITIF DE PILOTAGE ET MISE EN ŒUVRE DU CSR-GFP	
CADRE DE SUIVI-ÉVALUATION DU CSR-GFP	
<b>ANNEXES</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES RÉFÉRENCES DOCUMENTAIRES PERTINENTES</b>	
<b>ANNEXE 2 : LISTE DES ENTITÉS CONSULTÉES POUR LA PRÉPARATION DU CSR-GFP</b>	
<b>ANNEXE 3 : LISTE DES PRINCIPAUX TEXTES RÉGISSANT LA RÉFORME DE LA GFP</b>	
<b>ANNEXE 4 : SYNTHÈSE DU RAPPORT PEFA 2024</b>	
<b>ANNEXE 5 : DOMAINES DE RÉFORMES DE GFP ET ACTEURS IMPLIQUÉS</b>	
<b>ANNEXE 6 : ANALYSE SWOT</b>	

# LISTE DES ACRONYMES

<b>ADD</b>	Agence de Développement du Digital
<b>ADII</b>	Administration des Douanes et des Impôts Indirects
<b>ANGSPE</b>	Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des EEP
<b>ANRT</b>	Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
<b>API</b>	Application Programming Interface
<b>AREP</b>	Agence Régionale d'Exécution des Projets
<b>ASD</b>	Aide Sociale Directe
<b>BADR</b>	Base Automatisée des Douanes en Réseau
<b>BSG</b>	Budgétisation Sensible au Genre
<b>CT</b>	Collectivités Territoriales
<b>CDMT</b>	Cadre de Dépense à Moyen Terme
<b>CE-BSG</b>	Centre d'Excellence en Budgétisation Sensible au Genre
<b>CNCP</b>	Commission Nationale de la Commande Publique
<b>CRI</b>	Centre Régional d'Investissement
<b>CSR-GFP</b>	Cadre Stratégique de Réforme de la Gestion des Finances Publiques
<b>CST</b>	Comptes Spéciaux du Trésor
<b>DB</b>	Direction du Budget
<b>DDE</b>	Direction des Domaines de l'Etat
<b>DEPF</b>	Direction des Etudes et des Prévisions Financières
<b>DEPP</b>	Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
<b>DGCT</b>	Direction Générale des Collectivités Territoriales
<b>DGSSI</b>	Direction de la Gouvernance de la Sécurité des Systèmes d'Information
<b>DGI</b>	Direction Générale des Impôts
<b>DPE</b>	Domaine Privé de l'Etat
<b>DTFE</b>	Direction du Trésor et des Finances Extérieures
<b>EEP</b>	Etablissements et Entreprises Publics
<b>GAR</b>	Gestion Axée sur les Résultats
<b>GES</b>	Gaz à Émission de Serre
<b>GFP</b>	Gestion des Finances Publiques
<b>GFS</b>	Government Finance Statistics
<b>GID</b>	Gestion Intégrée de la Dépense
<b>HCP</b>	Haut-Commissariat au Plan
<b>IA</b>	Intelligence Artificielle
<b>ICOR</b>	Incremental Capital Output Ratio
<b>ICP</b>	Indicateur Clé de Performance
<b>IGAT</b>	Inspection Générale de l'Administration Territoriale
<b>IGF</b>	Inspection Générale des Finances
<b>IGM</b>	Inspection Générale des Ministères
<b>INPLC</b>	Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption

<b>IR</b>	Impôt sur le revenu
<b>IS</b>	Impôt sur les sociétés
<b>LOF</b>	Loi Organique relative à la Loi de Finances
<b>MDH</b>	Millions de Dirhams
<b>MEF</b>	Ministère de l'Économie et des Finances
<b>MI</b>	Ministère de l'Intérieur
<b>MICEPP</b>	Ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques
<b>MTNRA</b>	Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration
<b>NMD</b>	Nouveau Modèle de Développement
<b>OBS</b>	Open Budget Survey
<b>OCDE/DAC</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économiques / Development Assistance Committee
<b>PA</b>	Plan d'Actions
<b>PATB</b>	Plan d'Actions en Transparence Budgétaire
<b>PBT</b>	Programmation Budgétaire Triennale
<b>PDM</b>	Plan de Développement Marocain
<b>PdP</b>	Projet de Performance
<b>PDR</b>	Programme de Développement Régional
<b>PEFA</b>	Public Expenditure and Financial Accountability
<b>PLF</b>	Projet de Loi de Finances
<b>PLR</b>	Projet de Loi de Règlement
<b>PMO</b>	Project Management Office
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>RA</b>	Rapport annuel d'Activité
<b>RAP</b>	Rapport Annuel de Performance
<b>RdP</b>	Rapport de Performance
<b>RELF</b>	Rapport sur l'Exécution de la Loi de Finances
<b>RGCP</b>	Règlement Général de Comptabilité Publique
<b>RQD</b>	Revue de Qualité de Données
<b>SDL</b>	Sociétés de Développement Local
<b>SEGMA</b>	Services de l'État Gérés de Manière Autonome
<b>SGG</b>	Secrétariat Général du Gouvernement
<b>SGIP</b>	Système de Gestion de l'investissement Public
<b>TdC</b>	Théorie du Changement
<b>TGR</b>	Trésorerie Générale du Royaume
<b>TH</b>	Taxe d'Habitation
<b>TP</b>	Taxe Professionnelle
<b>TSC</b>	Taxe de Services Communaux

## 1 - INTRODUCTION

Sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi et conformément aux orientations royales, le Gouvernement du Maroc mène depuis l'adoption de la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOF) de 2015 d'importantes réformes de la Gestion des Finances Publiques (GFP). L'évaluation « Public Expenditure and Financial Accountability » de 2024 (PEFA 2024) couvrant la période 2020-2022 a mis en exergue les progrès accomplis depuis près d'une décennie, ainsi que plusieurs domaines d'amélioration potentielle<sup>1</sup>. D'autres rapports et documents stratégiques publiés depuis (voir Annexe 1) ont apporté des analyses et proposé des stratégies dans des domaines ou sous-domaines spécifiques de la GFP.

Le présent cadre stratégique repose sur trois soubassements critiques qui en définissent le contour :

**La cohérence et la convergence des réformes de la GFP** : Ces dernières années, de nombreux chantiers de réformes ont été lancés par plusieurs acteurs clé de la GFP et ont permis des avancées significatives. En revanche, il n'y pas nécessairement de cohérence et convergence entre toutes ces réformes<sup>2</sup>. Convaincu de l'importance d'une vision intégrée pour la réforme de la GFP, le Gouvernement du Maroc, avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), s'est engagé dans l'élaboration d'un Cadre Stratégique de Réforme de la Gestion des Finances Publiques (CSR-GFP), assorti d'un Plan d'Actions (PA) clair et cohérent pour sa mise en œuvre et son suivi.

**La notion de performance introduite par la LOF** : L'adoption de la LOF de 2015 est considérée comme le point de départ des réformes actuelles de la GFP. Dans le cadre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), cette loi implique le choix et la définition des indicateurs de performance à partir des objectifs fixés dans le but d'améliorer l'efficacité des politiques publiques et programmes budgétaires. Cette loi change le paradigme de gestion axée sur les moyens en instaurant la notion de performance comme la pierre angulaire de la GFP, et tient

compte des « nouveaux principes constitutionnels encadrant les finances publiques » suite à l'adoption de la nouvelle Constitution en 2011<sup>3</sup>. Quatorze ans plus tard, de nombreux chantiers ont été lancés, parmi lesquels certains ont abouti et d'autres ont été élaborés sur la base de ce qui a été construit et/ou envisagé.

**Le financement de l'action publique et l'élargissement de l'Etat social** : Les tendances macro-économiques s'alignent sur le Nouveau Modèle de Développement (NMD), qui prévoit une augmentation des besoins de financement pour financer un développement économique et social équilibré avec des impacts significatifs sur la croissance, l'emploi et les conditions de vie. <sup>4</sup>Ceci suppose une trajectoire soutenable des finances publiques dans un contexte de rareté des ressources, de contraintes budgétaires et du resserrement des marges de manœuvre, une plus grande convergence des politiques publiques et une meilleure coordination des réformes de la GFP.

Tenant compte de ce fil conducteur, mais également des orientations royales, de la conjoncture et des perspectives à court et moyen terme, le présent CSR-GFP entend encadrer les actions gouvernementales pour la période 2026-2032. Il fera l'objet au minimum d'une revue à mi-parcours et d'autres revues selon une base opportune<sup>5</sup> ainsi que d'un suivi rigoureux, tel que présenté dans la partie 7 du présent document.

## 2 - SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE LA GFP À LA MI- 2025

L'analyse des forces et des faiblesses de la GFP à la mi-2025 a considéré les principaux résultats des évaluations récentes (entre autres l'évaluation PEFA 2024<sup>6</sup>, l'étude de l'OCDE sur l'investissement public de 2024 et plusieurs rapports de la Cour des Comptes) et les avancées des principales réformes menées de 2023 à mi-2025. Cette analyse a été renforcée par une série de consultations auprès des acteurs principaux de la GFP au Maroc lors d'une mission de terrain tenue en mai 2025. Un résumé est présenté au tableau 1 avec une analyse plus détaillée en annexe 6.

<sup>1</sup> Les évaluations précédentes (2009 et 2016) ont utilisé des versions différentes du cadre PEFA. Ceci étant, une comparaison et évaluation globale fait ressortir des avancées notables présentées en annexe 4. Le rapport de 2024 est disponible à <https://www.pefa.org/node/5143>

<sup>2</sup> La cohérence fait référence à la compatibilité de contenu, de l'approche et du calendrier des réformes tandis que la convergence va une étape plus loin en définissant des objectifs et des modalités unifiés pour ces réformes.

<sup>3</sup> Une présentation des soubassements de la LOF 2015 et de sa genèse est disponible sur le site dédié à la LOF - <https://lof.finances.gov.ma/fr/lof/genese?csr=14063929563875843315> {10/06/2025}.

<sup>4</sup> Le gouvernement a mis en place des réformes ambitieuses dans les systèmes de santé et de protection sociale entre autres. Les dépenses publiques ont atteint 35,3 % du PIB en 2024, dépassant de 7,5 points la moyenne pré-pandémique, reflétant une stratégie pour relever les défis socioéconomiques et favoriser une croissance inclusive

<sup>5</sup> Notamment à l'issue de l'activation du dispositif d'alerte, voir page XX

<sup>6</sup> Voir Annexe 4 pour un résumé des conclusions du rapport PEFA 2024.

**TABLEAU 1: PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTÈME DE GFP DU MAROC**

#### Principales forces

- Approche progressive et participative des réformes<sup>7</sup>
- Des progrès notables en matière de mobilisation des ressources (fiscales, non fiscales)
- Adoption de la programmation budgétaire par objectifs, lesquels sont adossés sur des indicateurs chiffrés
- Articulation de la budgétisation annuelle avec la perspective pluriannuelle en introduisant la programmation budgétaire triennale (PBT) actualisée
- La mise en place d'un système de suivi des investissements publics
- Une commande publique renforcée par la mise en place du nouveau décret
- Des efforts considérables en matière de reddition des comptes
- Des initiatives en cours sur les chantiers transverses
- Un processus de digitalisation avancé
- Des mécanismes classiques en place d'identification et de mitigation des risques

#### Principales faiblesses

- Absence de vision mature et insuffisance de la convergence des politiques et de la coordination des réformes
- Un budget éclairé par la performance, mais pas encore un budget informé par les résultats<sup>8</sup>
- Manque d'une vision holistique de recensement et de gestion des risques budgétaires
- Volume significatif des restes à recouvrer
- Manque de clarté sur les critères de sélection des projets d'investissement
- Délais de production des comptes de l'État
- Interopérabilité insuffisante des systèmes d'information de GFP

### 3 - OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE DU CSR-GFP

La GFP constitue un puissant levier central au service des politiques publiques et en particulier des grandes réformes structurelles du pays: emploi, protection sociale, services publics, équité territoriale. Partant, les réformes de GFP représentent un outil stratégique d'opérationnalisation des transformations de l'État, répondant aux attentes des citoyens. **La GFP vise à contribuer à améliorer la performance en termes d'atteinte des cinq objectifs de résultats du NMD à l'horizon 2035, soit :**

- Un Maroc Prospère, qui crée des richesses et des emplois de qualité à la hauteur de son potentiel ;
- Un Maroc de Compétences, où tous les citoyens disposent des capacités et jouissent du bien-être leur permettant de prendre en main leur projet de vie et de contribuer à la création de la valeur ;
- Un Maroc Inclusif, qui offre opportunités et protection à tous et où le lien social est consolidé ;

- Un Maroc Durable, où les ressources sont préservées, dans tous les territoires ;
- Un Maroc Audacieux, leader régional dans des domaines d'avenir ciblés.

**La valeur ajoutée du CSR-GFP est d'abord une perspective macroscopique de réforme de la GFP** au-delà des stratégies adoptées dans chaque domaine de la GFP. **Il comprend des axes transverses qui visent à améliorer la cohérence et la convergence des réformes** entreprises par différentes entités pour une meilleure efficacité et efficacité de la GFP. Cette recherche de synergies est d'autant plus importante dans un contexte où le financement de l'action publique et l'élargissement de l'État social font face aux défis du resserrement des marges de manœuvre budgétaire et d'arbitrages difficiles en termes de priorités de financement. Enfin, **le CSR-GFP présente un dispositif de pilotage et de mise en œuvre et un cadre de suivi-évaluation de réforme de la GFP pour plus de transparence, de redevabilité et d'ajustement de la GFP** dans un environnement de plus en plus incertain.

<sup>7</sup> Si la réforme de la LOF est le fil conducteur de la réforme de la GFP, le CSR-GFP considère également des chantiers connexes, tel que les réformes des Etablissements et Entreprises Publics (EEP), de la fiscalité nationale et locale, etc.

<sup>8</sup> On entend ici un budget éclairé par la performance comme un budget préparé, suivi et évalué selon certains critères de performance, entre autres le degré d'atteinte des objectifs (efficacité). Un budget informé par la performance implique la prise en compte systématique des critères OCDE/DAC d'évaluation des programmes et des projets : pertinence, cohérence, efficacité, efficacité, résultats en termes d'effet et d'impact, et soutenabilité des résultats (voir la définition plus précise donnée dans la sous-section 6.1.

Enfin, les axes stratégiques seront rendus opérationnels par la définition d'un Plan d'Actions concret. Ce plan indiquera des actions à mettre en œuvre, les résultats attendus, l'échelonnement de manière concomitante ou séquencée de ses actions selon un calendrier, les acteurs qui seront

impliqués et leurs rôles, les financements anticipés et les mesures d'accompagnement désirées.

Le CSR-GFP se bâtit sur les principales réformes de GFP en cours. Le tableau 2 présente les domaines et les sous-domaines des principales réformes de la GFP en cours.

**TABEAU 2 : DOMAINES ET SOUS-DOMAINES DE RÉFORME DE LA GFP AU MAROC<sup>9</sup>**

Domaines	Sous domaines
Cadrage	Cadrage macro-économique
Réforme budgétaire - LOF	Cycle de la GAR des politiques, programmes et projets publics Cadre de suivi et évaluation de la réforme consolidée de GFP
Mobilisation des ressources	Fiscalité Gestion de la dette et de la trésorerie publique Gestion du domaine
Investissement et gestion des dépenses	Gestion des investissements Commande publique Gestion des dépenses de fonctionnement de l'État
Transparence	Initiatives de transparence
Reddition des comptes	Contrôle et audit interne Préparation et validation des comptes de l'Etat
Chantiers transverses	Genre Climat Territorialisation
Gouvernance et gestion des risques de la GFP	Cadre de gouvernance Gestion des compétences Systèmes d'information et qualité de données Gestion des risques

**La période proposée pour le CSR-GFP est de 2026 à 2032 avec une révision à mi-parcours entre mi-2029 et mi-2030 et d'autres révisions possibles sur une base opportune.** D'une part, l'échéance de la stratégie doit laisser le temps nécessaire pour mettre en œuvre des réformes importantes et des projets majeurs comme la Coupe du monde de football en 2030 et obtenir des impacts significatifs. D'autre part, les chocs internes et externes et les mutations de l'économie, de la technologie et de la géopolitique militent en faveur d'une révision au

milieu de cette période. Le Gouvernement souhaite aussi caler les plans stratégiques sur l'horizon de la prochaine législature qui suivra les élections de septembre 2026 pour plus de convergence et de synergie. Enfin, **le Plan d'Actions fixé sur une période de trois ans avec horizon mobile** et dont la première période s'étendrait du 4<sup>ème</sup> trimestre de 2026

à juin 2029, permettra d'ajuster les actions à mener en fonction des résultats obtenus et de l'évolution de l'environnement national et international.

<sup>9</sup> Les acteurs impliqués dans ces réformes sont indiqués en annexe 5.

#### 4- APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU CSR-GFP

En cohérence avec ses objectifs, l'approche du CSR-GFP est macro et transverse. Elle ne prétend pas être exhaustive ou détaillée, mais cherche plutôt à mettre en valeur les similarités et les complémentarités entre les chantiers de réforme de GFP. Seules les réformes impliquant plus qu'une Direction sont prises en compte ici.

L'approche est également participative tant au niveau des entités nationales que des PTF. Une équipe d'experts nationaux et internationaux appuie le MEF et les PTF dans l'élaboration de la stratégie et du Plan d'Actions.

La méthodologie inclut les éléments suivants :

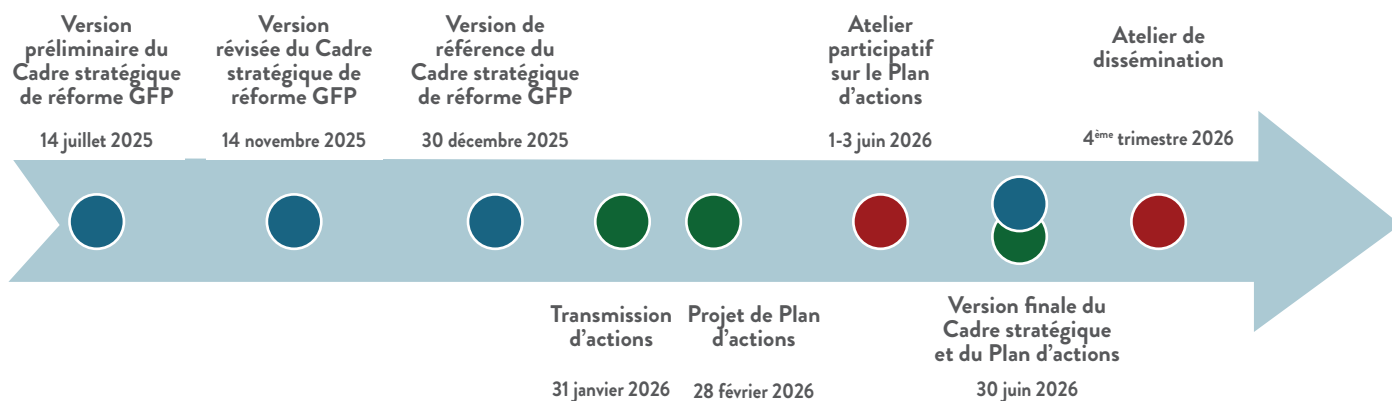
- Revue du rapport PEFA et des autres documents partagés par la Partie nationale (voir annexe 1).
- Entrevues avec les acteurs clés des réformes de GFP (voir annexe 2).
- Préparation du CSR-GFP en deux étapes : a) une version préliminaire identifiant les objectifs, les

axes stratégiques et des orientations prioritaires de réforme pour chaque axe (le présent document); b) une version finale qui bâtit sur les réflexions et les discussions entre acteurs clés de la GFP autour de la version préliminaire et vient valider et préciser les objectifs, les axes et les orientations, déterminer des indicateurs clés de performance et des cibles, et spécifier le cadre de pilotage et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie.

- Préparation d'un Plan d'Actions de mise en œuvre du CSR-GFP avec la spécification d'une série d'actions à mener par orientation prioritaire de réforme, une clarification des rôles et responsabilités des entités concernées, un calendrier de mise en œuvre, un budget estimé et des sources de financement anticipées et des mesures d'accompagnement, et enfin un cadre de suivi et évaluation.

Les étapes et le calendrier indicatif de l'élaboration de la stratégie et du Plan d'Actions sont indiqués dans la figure 1.

**FIGURE 1: ÉTAPES ET CALENDRIER INDICATIF D'ÉLABORATION DU CSR-GFP ET DU PLAN D' ACTIONS**



De manière plus détaillée, le calendrier indicatif comprend les tâches aux dates indicatives suivantes :

- Du 12 mai au 14 juillet 2025 : élaboration d'une version préliminaire du Cadre Stratégique de Réforme de la Gestion des Finances Publiques (appelé initialement Stratégie consolidée) par les PTF et experts et transmission à la Partie nationale.
- Du 15 juillet au 29 septembre 2025 : discussion interne et transmission de la matrice des observations et suggestions par la Partie nationale au Groupe des PTF et experts.

- 14 novembre 2025 : transmission par le Groupe des PTF et experts de la version révisée du Cadre stratégique et de la Matrice des observations et suggestions intégrant leurs réponses.
- 30 décembre 2025 : Validation par la DB de la «version de référence » du Cadre stratégique.
- 30 janvier 2026 : Transmission à la DB par les entités couvertes par le Cadre stratégique de leurs propositions préliminaires d'actions.
- 28 février 2026 : Travail de consolidation initiale des propositions des entités nationales par la DB pour élaborer une version préliminaire de la

Matrice de Plan d'Actions de réforme de la GFP et transmission aux PTF.

- 19 mars 2026 : Validation de la version révisée du Cadre stratégique par le MEF.
- 1-3 juin 2026 : Atelier participatif avec toutes les parties prenantes pour réviser la version préliminaire de la Matrice de Plan d'Actions de réforme de la GFP.
- 30 juin 2026 : Finalisation du Plan d'Actions de réforme de la GFP et validation par la DB en consultation avec les PTF.
- 4<sup>ème</sup> trimestre 2026 : Atelier de dissémination de la version finale du Cadre stratégique et du Plan d'Actions de réforme de la GFP.

## 5 - CADRE JURIDIQUE DE REFORME DE LA GFP

Il est fondamental de partir du cadre juridique de réforme de la GFP dans laquelle s'inscrit le CSR-GFP.

**La Loi organique n°130-13 relative à la Loi de Finances (LOF) de 2015** fournit le cadre légal, institutionnel et technique de référence indiquant les objectifs et les modalités de la GFP qui vont contribuer à l'atteinte des objectifs du NMD. La LOF vise à améliorer la performance de la GFP en établissant le budget en fonction des résultats escomptés plutôt qu'en fonction des moyens. L'objectif est de renforcer la performance de la gestion publique, la transparence et la responsabilisation des gestionnaires. Cette loi a introduit plusieurs mesures pour atteindre cet objectif :

- **Budgétisation par programme** : La LOF impose la création des programmes budgétaires qui regroupent les dépenses en fonction des objectifs à atteindre.
- **Programmation budgétaire triennale** : Une planification budgétaire à trois ans avec horizon mobile est mise en place pour mieux aligner les dépenses et les recettes avec les objectifs à moyen terme.
- **Utilisation d'indicateurs de performance** : Les gestionnaires doivent indiquer les performances anticipées de leurs actions à travers des indicateurs et des cibles dans un Projet de Performance (PdP) et rendre compte de leurs performances réelles dans un Rapport de Performance (RdP). La performance est supposée être mesurée par des indicateurs de produit et d'effet, des indicateurs d'efficacité par rapport aux cibles fixées et des indicateurs d'efficience qui rapportent le coût des actions des programmes aux résultats obtenus.
- **Renforcement du rôle du Parlement** : La LOF permet au Parlement de mieux contrôler les

prévisions et l'exécution de la Loi de Finances et d'évaluer les politiques publiques.

- **Accroissement de la transparence** : La LOF favorise une meilleure communication sur les finances publiques.

De manière plus précise, la LOF institue plusieurs innovations majeures: (a) instauration d'une programmation budgétaire pluriannuelle; (b) mise en place d'une gestion budgétaire axée sur les résultats; (c) refonte de la nomenclature budgétaire; (d) autorisation de la fongibilité limitée des crédits; (e) mise en œuvre des audits de performance; (f) établissement d'un rapport annuel de performance; (g) rationalisation de la création et l'utilisation des Comptes Spéciaux du Trésor (CST) et des Services de l'État Gérés de Manière Autonome (SEGMA); (h) maîtrise des crédits d'investissement reportés et instauration de la comptabilité d'exercice et la comptabilité d'analyse des coûts.

Selon l'article 33 du décret relatif à l'élaboration et à l'exécution des Lois de Finances, le rapport d'audit de performance accompagnant le Projet de Loi de Règlement (PLR) est élaboré par l'Inspection Générale des Finances (IGF). La Cour des Comptes consacre une partie de son rapport sur l'exécution de la Loi de Finances à l'évaluation de la performance. Les modalités opérationnelles de certaines dispositions de la LOF sont définies par le décret n°2-17-607 du 30 rabii I 1439 (19 décembre 2017), qui modifie et complète le décret n°2-15-426 du 28 ramadan 1436 (15 juillet 2015) relatif à l'élaboration et à l'exécution des Lois de Finances. Enfin, la future réforme de la LOF prévoit l'encadrement des délais d'adoption du PLR, dans le but de s'aligner sur les bonnes pratiques internationales. La Loi de Finances Rectificative permet d'ajuster les changements affectant l'équilibre des finances de l'État, avec une procédure parlementaire accélérée. Conformément à l'article 65 de la LOF, la loi de règlement (LR), est déposée au plus tard 15 mois après l'exécution de la loi de finances. Toutefois, la LR relative à l'exécution de la LF 2023 a été déposée au Parlement 39 jours avant le délai réglementaire, et a été votée quatre mois seulement après son dépôt, traduisant ainsi un effort continu pour réduire le délai de dépôt et de vote, et ce, pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive. Enfin, la transversalité des programmes intersectoriels est institutionnalisée, avec une autorité gouvernementale chef de file.

Parmi les autres réformes en cours touchant à la LOF, notons d'abord la digitalisation de la loi de finances en cours, facilitant la transmission numérique des documents vers le Parlement. La consolidation de la dimension genre dans les programmes budgétaires est aussi visée avec l'intégration de la

perspective d'égalité entre les sexes dans toutes les étapes du cycle budgétaire, ainsi que le suivi-évaluation, la redevabilité et surtout la mesure de l'impact réel des programmes budgétaires sur la réduction des inégalités. Ces dispositions viendront appuyer l'expérimentation en cours dans quatre départements (Education, Jeunesse, Habitat, Solidarité) introduisant notamment un marquage des budgets sensibles au genre des programmes et le développement d'un système d'information axé sur la performance et le budget, incluant la parité homme-femme, initiatives portées par le Centre d'Excellence en Budgétisation Sensible au Genre (CE-BSG).

La LOF est complétée par des textes spécifiques qui régissent les Lois de Finances, le contrôle de gestion ministériel et le Règlement Général de Comptabilité Publique (RGCP). Parmi ces textes, figurent le décret n° 2-22-580 du 10 chaabane 1444 (3 mars 2023) concernant la mise en place du dispositif de contrôle de gestion au sein des départements ministériels et le décret Royal n° 330-66 du 21/04/1967 (10 moharrem 1387) portant règlement général de comptabilité publique. Ce dernier a été complété par le décret n° 2-17-798 du 25 octobre 2018.

Pour consolider les acquis de la LOF, et en optimiser son impact, un projet d'amendement de la LOF est en cours avec pour objectifs principaux d'améliorer la performance de l'action publique, de renforcer la soutenabilité des finances publiques et d'accroître le rôle du Parlement. Entre autres dispositions, il est envisagé que les EEP non-marchands bénéficient de recettes affectées ou de subventions de l'Etat et

investis de missions de services publics réalisées dans le cadre de programmes budgétaires soient intégrées dans le périmètre de la LOF. Concernant la dette, il est envisagé l'introduction d'une nouvelle règle budgétaire ancrée sur une cible de dette à moyen terme visant à en maîtriser le niveau, tout en ouvrant la possibilité d'introduire des ajustements temporaires en cas de crise ou de circonstances exceptionnelles avec un retour encadré vers l'objectif initial. Actuellement la LOF inclut une disposition sur l'emprunt (article 20), stipulant que les emprunts nets des amortissements ne doivent pas dépasser l'investissement. Un plafonnement des recettes affectées des Comptes d'Affectation Spéciale (CAS) est prévu, avec un versement de l'excédent au budget général, bien que des exceptions puissent être décidées par le gouvernement. La priorisation des investissements, prévue dans l'amendement de la LOF, sera également soutenue par des décrets de mise en vigueur, et l'élimination des reports de 30% est envisagée, à l'exception des fonds de concours.

Le CSR-GFP et les orientations proposées s'inscrivent directement dans ces objectifs de renforcement de l'impact de la LOF.

## 6 - AXES STRATÉGIQUES

Dans le cadre du CSR-GFP, le Gouvernement considère cinq (5) axes stratégiques de réforme de la GFP :



Chaque axe est présenté ci-dessous avec d'abord un rappel des principaux développements en termes de réformes dans cet axe depuis 2022, dernière année couverte par le PEFA 2024, puis une déclinaison des orientations prioritaires de réforme proposées pour cet axe. Chaque orientation est justifiée dans la sous-section « Pourquoi ? » et, ensuite, des éléments de contenu sont proposés et décrits brièvement dans la sous-section « Contenu ». Ces orientations se traduiront ultérieurement en un Plan d'Actions.

### AXE 1 : PERFORMANCE

#### Rappel des principaux développements en termes de réformes dans l'Axe 1 depuis le rapport PEFA

Sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi et conformément aux orientations royales, le Gouvernement a fait de l'amélioration de la performance des politiques publiques une priorité. La performance s'apprécie au travers de critères d'évaluation des programmes et projets définis par l'OCDE/DAC<sup>10</sup> :

<sup>10</sup> Voir [https://www.oecd.org/fr/publications/une-application-reflechie-des-criteres-d-evaluation\\_716baf6e-fr.html](https://www.oecd.org/fr/publications/une-application-reflechie-des-criteres-d-evaluation_716baf6e-fr.html)

- **Pertinence** : le programme ou le projet est aligné sur les priorités stratégiques du NMD, il est cohérent avec la politique publique et la stratégie du département ou de l'institution concernée.
- **Cohérence** : le programme ou le projet s'accorde-t-il avec les autres programmes et projets menés dans le pays, le secteur et/ou la région ?
- **Efficacité** : le programme ou le projet atteint-il ses objectifs ? Les cibles fixées sont-elles atteintes ?
- **Efficiace** : les coûts des ressources utilisées par le programme ou le projet sont-ils en rapport avec les résultats obtenus ? Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale par rapport aux autres scénarios contrefactuels ?
- **Impact** : le programme ou le projet a-t-il fait une différence en termes d'effet et d'impact sur les conditions de vie du groupe cible visé ?
- **Durabilité** : les bénéfices obtenus du programme ou du projet sont-ils durables et résilients face à des chocs anticipés ?

**La LOF et ses textes d'accompagnement ont introduit l'utilisation de plusieurs de ces critères de performance, entre autres l'efficacité.** Il s'agit d'élargir la palette des indicateurs considérés et de systématiser leur application, ce qui implique des dispositifs appropriés de collecte et d'analyse de données, entre autres sur la mesure des résultats.

La performance du Maroc en matière de stratégie budgétaire et d'élaboration du budget basé sur les politiques publiques est généralement satisfaisante, avec des avancées significatives dans les prévisions macroéconomiques et budgétaires, la perspective pluriannuelle du budget, l'élaboration du budget annuel et l'examen des budgets par le Parlement. Tous les départements ministériels élaborent un Projet de Performance (PdP) et un Rapport de Performance (RdP). Ce dernier rend compte des résultats atteints au regard des objectifs fixés dans le cadre des programmes. Il sert de base au Rapport annuel de performance (RAP), qui est quant à lui établi par la Direction du Budget (MEF) à partir de la consolidation et de la synthèse des différents RdP transmis par les départements ministériels.

Cependant, le Gouvernement est conscient que la démarche de performance doit être mieux articulée avec la gestion des dépenses. Notamment, le choix des indicateurs et des cibles des programmes doit découler des objectifs des programmes

issus des stratégies sectorielles, elles-mêmes déclinées à partir des orientations stratégiques du gouvernement, et en cohérence avec les objectifs du NMD. Il doit être aussi renforcé le déploiement effectif du contrôle de gestion au niveau des départements ministériels, l'opérationnalisation des mécanismes de pilotage des programmes, en particulier ceux liés aux systèmes d'information, au contrôle de gestion et au contrôle interne, l'amélioration de l'accès aux données et la mise à niveau des systèmes d'information, suivant ainsi les recommandations de la cour des Comptes (RA 2023-2024, RELF 2022 publié en 2024). Dans ce sens, il est essentiel de replacer les réformes de la GFP dans le cadre plus large de l'implantation approfondie, coordonnée et fluide des cinq piliers du cycle de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), soit la planification axée sur les résultats, la programmation-budgétisation informée par les résultats, la gestion des finances publiques, l'exécution des programmes et projets et, enfin, le suivi-évaluation axé sur l'impact de ces programmes et projets sur les résultats prioritaires du NMD.

### Orientations prioritaires de réforme dans l'Axe 1

Cet axe se décline en trois (3) orientations :

- **Affiner la budgétisation informée par la performance en termes de résultats, de coûts et de scénarios budgétaires ;**
- **Elargir le périmètre de la GFP pour inclure la performance des EEP ;**
- **Aligner la GFP pour concourir à la convergence des politiques publiques par une meilleure coordination institutionnelle et un investissement public plus ciblé.**

#### Orientation 1.1 : Affiner la budgétisation informée par la performance en termes de résultats, de coûts et de scénarios budgétaires

##### Pourquoi ?

Dans la mesure où le Maroc souhaite obtenir des résultats concrets de ces politiques prioritaires, en particulier en termes d'emploi et de protection sociale, il est pertinent au moment de la préparation budgétaire de :

- Préciser les effets et les impacts désirés des programmes publics sur la période de la PBT ;
- Relier ces résultats ciblés à leurs coûts ;
- Considérer plusieurs scénarios articulant allocations budgétaires et résultats pour optimiser l'efficacité de la dépense publique.

De même il est aussi utile d'analyser le degré d'atteinte des cibles d'effet et d'impact obtenus et leurs coûts pour l'année t-1, pour en tenir compte pour la programmation budgétaire future. Afin de franchir un palier décisif, la GFP gagnerait à évoluer vers une logique de budgétisation fondée sur l'évidence, où toute demande de crédits est adossée à une démonstration de pertinence, de coût-efficacité et d'impact attendu, et où les résultats observés guident les réallocations.

## Contenu

- Passage à des budgets programmes orientés vers l'impact en introduisant des indicateurs d'effets et d'impact, permettant de formuler clairement les résultats attendus et de mesurer les progrès réalisés sur la période t+1 à t+3 ;
- Meilleure connaissance ou élaboration des coûts unitaires des principaux services publics à fournir selon les priorités du NMD. Plusieurs approches sont possibles et le choix sera fait en fonction du bénéfice/coût de l'information obtenue ;
- En lien avec la budgétisation informée par les résultats, une circulaire budgétaire qui pourrait inciter les départements ministériels à présenter des scénarios alternatifs de budget/résultats, permettant de comparer différentes combinaisons d'allocations et de résultats attendus, et de faire des choix plus efficaces ;
- Une adaptation de certaines structures administratives pour mieux se caler sur l'architecture programmatique des budgets programmes lorsque c'est nécessaire ;
- La mise en place du dialogue de gestion, l'usage des tableaux de bord, le renforcement du contrôle de gestion pour une gestion plus informée et agile ;
- L'adaptation progressive du système d'information budgétaire pour mieux suivre et prendre en compte la performance des budgets programmes.

### **Orientation 1.2 : Elargir le périmètre de la GFP pour inclure la performance des EEP**

#### **Pourquoi ?**

La notion de performance a été actée au niveau des Etablissements et Entreprises Publics (EEP) via la loi-cadre n° 50-21 du 26 juillet 2021. Cette loi vise à réformer les EEP en introduisant certains principes clés pour guider la refonte du panorama de l'actionnariat public et de sa performance. Parmi ces principes figurent la continuité et l'adaptabilité du service public rendu par les EEP, la transparence

et la libre concurrence, la mise en œuvre progressive des opérations de restructuration, la protection des droits acquis, la corrélation entre responsabilité et reddition des comptes, la mutualisation des moyens, l'implication des différentes parties prenantes.

A ce jour, la réforme prend corps avec la création de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de suivi des performances des EEP (ANGSPE) en 2021, l'adoption de la politique actionnariale de l'Etat et du Code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance des EEP en 2025, la révision en cours de la loi 69.00 sur le contrôle financier et la refonte de la contractualisation Etat-EEP. Cette réforme vient compléter l'article 48 de la LOF qui concerne la validation de la programmation pluriannuelle des EEP bénéficiant de ressources affectées ou de subventions de l'Etat par leur département ministériel de tutelle. Cette programmation est présentée à titre informatif aux commissions parlementaires concernées.

## Contenu

- Opérationnalisation de l'intégration des établissements publics non-marchands dans le périmètre de la LOF : cette intégration constitue l'un des amendements à la LOF en cours de préparation. Dans l'attente d'un vote de l'amendement, cette intégration devrait impliquer une harmonisation des procédures budgétaires et comptables et une meilleure interopérabilité des systèmes d'information existants ;
- Validation et mise en place de l'architecture cible du dispositif de pilotage de la performance des EEP proposée en juin 2025 par l'ANGSPE ;
- Incitation à la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle de gestion au niveau des EEP ;
- Opérationnalisation des dispositions du nouveau décret des Marchés Publics : la réforme du décret des Marchés Publics unifie le cadre régissant les achats publics et étend le champ du décret à tous les établissements publics, hormis ceux qui relèvent du périmètre de l'ANGSPE. Les changements se traduisent non seulement en matière de modes et procédures de passation, mais également de refonte de documents (cahiers des clauses administratives et générales) et de systèmes (utilisation obligatoire du portail des marchés publics). Outre les établissements publics du ressort de la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP), la plupart des EEP sont du ressort de la Direction du Budget (DB), notamment en matière d'approbation des budgets.

Cette réforme implique par ailleurs la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) et la Commission Nationale de la Commande Publique (CNCP).

### **Orientation 1.3 : Aligner la GFP pour concourir à la convergence des politiques publiques par une meilleure coordination institutionnelle et un investissement public plus ciblé**

#### **Pourquoi ?**

L'amélioration de la performance de l'action publique et de l'efficacité des dépenses budgétaires passe par une meilleure coordination des politiques

publiques et une gestion plus stratégique de l'investissement public. Aujourd'hui, la fragmentation des responsabilités entre ministères et établissements publics conduit à une dilution des efforts, une redondance des interventions et une faible lisibilité des résultats. La convergence vise à asseoir une synergie du pilotage et une optimisation des efforts en dépit de la pluralité des acteurs.

Ce besoin de convergence est particulièrement critique dans les domaines où plusieurs institutions interviennent comme l'illustre la réforme de la protection sociale.

### **ENCADRÉ 1 : HARMONISATION ET OPTIMISATION DES PROGRAMMES DE PROTECTION SOCIALE CONSOLIDER LES DISPOSITIFS ET RÉPONDRE AUX ENJEUX ACTUELS**

**Le chantier de généralisation de la protection sociale, lancé sous les orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI**, constitue un aboutissement logique d'un processus progressif de réformes structurelles. L'objectif est de mettre en place un filet social universel, équitable et inclusif, assurant la protection de tous les citoyens, notamment des catégories pauvres et vulnérables, tout en intégrant progressivement les Travailleurs Non-Salariés et en favorisant la formalisation du secteur informel au sein d'un dispositif intégré de protection sociale. Les principaux axes qui structurent cette réforme se déclinent comme suit:

- Généralisation de l'Assurance Maladie Obligatoire de Base ;
- Généralisation des Allocations Familiales ;
- Élargissement de l'affiliation aux régimes de retraite ;
- Et Généralisation de l'Indemnité pour Perte d'Emploi pour les personnes ayant un emploi stable.

En l'espace de quatre années, cette réforme a permis une extension significative de la

couverture sociale. L'Assurance Maladie Obligatoire de base bénéficie désormais à trente-deux millions de personnes, soit près de 88 % de la population marocaine, contre 42 % avant la réforme. Parallèlement, environ quatre millions de ménages, regroupant plus de 12,6 millions de personnes, perçoivent des aides sociales directes, pour des montants mensuels allant de 500 à 1 300 dirhams.

En termes de financement du chantier de généralisation de la protection sociale, plusieurs programmes sociaux ayant la même finalité ont été regroupés dans le cadre des nouveaux dispositifs, à l'instar du Ramed, de Tayssir, de Daam, du programme de collation au niveau des établissements scolaires, de l'initiative « Un million de cartables », ainsi que d'autres programmes sociaux.

#### **Volet AMO**

La mise en œuvre du pilier de généralisation de l'Assurance Maladie Obligatoire de Base a conduit à la structuration d'un système intégré, regroupant de nouveaux régimes en plus des dispositifs déjà existants dans les secteurs public et privé:

- AMO-Tadamon, destiné aux personnes incapables de s'acquitter des droits de cotisation, pris en charge par l'État ;
- AMO-TNS, un système contributif au profit des Travailleurs Non-Salariés ;
- AMO-Achamil, régime au profit des personnes n'exerçant aucune activité rémunérée ou non rémunérée et capables de s'acquitter des cotisations.

Depuis décembre 2022, l'AMO-Tadamon, régime assurantiel, a remplacé le RAMED qui relevait d'une logique assistancielle. Son accès est conditionné par l'inscription au Registre Social Unifié et par un score socio-économique inférieur ou égal à 9,3264284. Ce régime garantit aux bénéficiaires la gratuité des services dispensés par les structures publiques de soins, avec remboursement par l'AMO et prise en charge du ticket modérateur par l'État (représentant le restant à charge de l'assuré). Les assurés bénéficient ainsi du processus de remboursement des dossiers gérés par la CNSS, tandis que les cotisations sont pris en charge par l'État.

Pour le volet AMO, les efforts actuels portent sur :

- La consolidation de la gouvernance et l'unification de la gestion des régimes ;
- La maîtrise des dépenses médicales ;
- Le renforcement du rôle de la CNSS, notamment dans le recouvrement des cotisations, par l'attribution de la possibilité d'appliquer les dispositions de la loi n°15.97 formant code de recouvrement des créances publiques ;
- La fiabilisation des registres des TNS.

Un travail spécifique est mené pour améliorer le recouvrement auprès des TNS, en coordination avec leurs organisations représentatives, à travers la mise en place de stratégies adaptées à chaque catégorie socio-professionnelle.

#### **Volet ASD**

Le régime d'Aide Sociale Directe s'inscrit dans une approche élargie qui cible les enfants scolarisés, les enfants en situation de handicap, les nouveau-nés ainsi que les ménages pauvres sans enfants scolarisés, notamment ceux ayant des personnes âgées à charge. Entièrement digitalisé, ce dispositif assure des transferts monétaires par virement bancaire, renforçant l'inclusion financière. L'Architecture du Régime d'Aide Sociale Directe s'articule autour de trois types d'allocation :

#### **Allocations de protection contre les risques liés à l'enfance :**

Consiste en un appui direct aux familles ayant à la charge des enfants de moins de 21 ans, à concurrence de six enfants. Ces prestations comprennent :

- **Une allocation mensuelle** ajustée en fonction de l'âge de l'enfant et de sa scolarisation,
- **Une allocation complémentaire** En cas de handicap ou

d'orphelinat du côté paternel,

- **Une allocation naissances** pour les premières et secondes naissances.

**Aide Forfaitaire** : Accordée aux familles qui n'ont pas d'enfants ou qui ont des enfants de plus de 21 ans, ayant comme objectif le soutien du pouvoir d'achat ;

**Aide Spéciale** : Consiste en appui aux enfants orphelins et abandonnés placés dans les établissements de la Protection Sociale.

Le régime ASD couvre aujourd'hui près de 60 % des familles non affiliées à un régime de sécurité sociale et contribue directement à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des indicateurs de développement humain.

#### **Opérationnalisation des piliers restants de la généralisation de la protection sociale**

Le Gouvernement poursuit ses efforts pour parachever la mise en œuvre des derniers piliers de ce chantier structurant, à savoir :

#### **L'élargissement de l'affiliation aux régimes de retraite**

Dans la perspective d'élargir la couverture retraite, cette composante s'appuie sur deux leviers principaux :

- Pour les salariés du secteur privé, la loi n°02-24 modifiant et complétant le dahir portant loi n°1-72-184 a assoupli les conditions d'accès à la pension de vieillesse, en introduisant de nouvelles dispositions permettant l'ouverture du droit à pension à partir de 1 320 jours de cotisation. Une mesure dérogatoire a également été instaurée en faveur des personnes mises à la retraite entre le 1er janvier 2023 et la date d'entrée en vigueur de ladite loi, et totalisant une période d'assurance comprise entre 1 320 et 3 240 jours, leur offrant ainsi la possibilité de bénéficier d'une pension dans ce nouveau cadre ;

- Pour les Travailleurs Non-Salariés (TNS), le régime institué par la loi n°99-15, modifiée et complétée par les lois n°31-21 et n°47-23, dispose désormais d'un corpus réglementaire et juridique pratiquement achevé. Une période transitoire a été aménagée afin d'assurer l'harmonisation de ce régime avec les objectifs de généralisation de la protection sociale. En amont de son déploiement obligatoire, le Gouvernement a conduit une étude actuarielle visant à renforcer son attractivité, optimiser son impact au profit des assurés, identifier les scénarios de réforme viables et garantir l'équilibre financier du régime. Cette démarche structurante vise également à définir les mesures d'accompagnement les plus pertinentes pour favoriser une adhésion massive et durable.

#### **Généralisation de l'Indemnité pour Perte d'Emploi (IPE)**

- Pour les salariés, des études actuarielles ont été menées afin d'assouplir les critères d'éligibilité et d'élargir le champ des bénéficiaires, tout en veillant à préserver la soutenabilité financière du régime. Des scénarios de réforme sont actuellement à l'étude.
- Pour les Travailleurs Non-Salariés (TNS), un projet de loi a été élaboré afin d'instaurer un dispositif d'indemnité pour perte d'emploi adapté à leurs spécificités. Les travaux en cours portent sur la préparation des textes d'application, parallèlement aux études actuarielles destinées à retenir une architecture du régime garantissant une couverture efficiente et financièrement viable.

Le Ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques (MICEPP) créé en 2021, joue un rôle clé au niveau de la convergence institutionnelle à travers les actions menées au niveau central (cadre normatif de convergence des politiques publiques, guide de bonnes pratiques, etc.) et au niveau régional (Centres régionaux d'investissement (CRI) dans les douze régions).

Un domaine clé de la convergence concerne les investissements publics, qui, bien qu'en forte hausse, peinent à générer des effets visibles sur le terrain. Malgré les montants importants mobilisés (plus de 20 % du PIB en 2023), les évaluations nationales et internationales (Cour des Comptes, OCDE) soulignent des faiblesses persistantes du système de gestion de l'investissement public : absence de vision stratégique unifiée, manque de critères formalisés pour la sélection des projets, faible efficacité de l'investissement public, mesurée notamment par le coefficient ICOR (Incremental Capital Output Ratio), faible intégration de considérations environnementales ou territoriales, et insuffisante évaluation ex post.

Le besoin d'une réforme profonde garantira que chaque dirham investi serve les priorités nationales de développement, en particulier la réduction des inégalités, la création d'emplois, la transition écologique, et l'efficacité des services publics. Cette réforme doit s'appuyer sur la convergence des actions publiques, l'introduction d'outils et critères de gestion unifiés, et une gouvernance claire des projets structurants.

Conscient de la nécessité d'optimiser la performance des investissements publics, le MEF a initié une nouvelle approche visant l'amélioration de la gestion des projets d'investissement public.

Des avancées ont également été faites dans un sous-domaine de la GFP très relié à la gestion des investissements publics, soit la commande publique. La TGR a poursuivi la réforme du cadre juridique de la commande publique avec l'élaboration des textes d'application du nouveau décret n° 2-22-431 du 08 mars 2023 relatif aux marchés publics. Les projets des cahiers des clauses administratives et générales relatifs aux marchés de travaux, de fournitures, de services, d'études et de maîtrise d'œuvre sont en cours de préparation par la TGR.

## Contenu

- Opérationnalisation de la charte nationale de la convergence (Ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques -MICEPP);
- Dans l'attente d'un vote sur l'amendement de la LOF, on peut anticiper :
  - L'introduction de la programmation transversale, avec des missions interministérielles : identification et suivi des programmes budgétaires impliquant plusieurs ministères et clarification de leur mode de gouvernance ;
  - L'extension du périmètre de la LOF aux établissements publics bénéficiant de recettes affectées ou de subventions de l'État, la convergence des actions publiques nécessitant d'avoir une consolidation de tous les acteurs concourant à ces actions ;
- Mise en place d'un cadre unifié pour la gestion des investissements publics : le Système de Gestion de l'investissement Public (SGIP) nécessite un cadre réglementaire et procédural clair, avec des critères de priorisation consensuels pour l'identification, la priorisation, et le suivi des projets, soutenu par une banque de projets et des fiches d'identification synchronisées avec la programmation budgétaire ;
- Clarification du mode de gouvernance et le leadership en matière de grands projets d'investissement public, en désignant une entité/comité chargé de la sélection et suivi des grands projets d'investissement ;
- Proposition de directives nationales claires et pratiques sur l'évaluation ex ante des propositions de projets d'investissement ;
- Formalisation de critères de sélection des projets en cohérence avec les priorités de politique économique et sociale ;
- Mise en place d'un dispositif d'analyse des modes de financement des projets présélectionnés ;
- Prise en considération du financement concessionnel parmi les critères du règlement de choix et de classement des offres ;
- Poursuite de l'application du décret de 2023 sur les marchés publics et de la refonte des cahiers

des clauses administratives et générales des différents types de marchés publics ;

- Une utilisation optimisée de ISTITHMAR avec l'introduction des critères de sélection et des résultats de l'évaluation ex ante dans les fiches projets et une plus grande interopérabilité avec d'autres systèmes d'information, par exemple le GID ;
- Une meilleure répartition géographique des investissements via la collaboration interdépartementale pour la gestion des crédits, la prise en compte de la dimension territoriale dans la plateforme ISTITHMAR et l'intégration des données de la charte de la pauvreté pour mieux orienter les investissements. Dans une logique d'optimisation et de performance, il sera veillé à la mise en œuvre de l'approche ascendante dans l'élaboration des Projet de Loi de Finances (PLF) (les investissements doivent être déterminés par les déficits à combler au niveau local, les priorités du Gouvernement, les moyens disponibles et mobilisables) ;
- Approfondissement du suivi de la mise en œuvre des projets prioritaires avec l'introduction de l'analyse de valeur acquise dans ISTITHMAR et la rétro-alimentation dans des ajustements éventuels du portefeuille des projets ;
- Systématisation de l'évaluation ex post des projets d'investissement (évaluation finale et d'impact)<sup>11</sup>.

## AXE 2 : SOUTENABILITÉ

### Rappel des principaux développements en termes de réformes dans l'Axe 2 depuis le rapport PEFA 2024

Après les multiples chocs subis ces dernières années, le Maroc est revenu à une trajectoire de croissance comparable à celle des années pré-pandémiques. Le choc du COVID-19, une longue sécheresse et la poussée inflationniste récente ont déclenché des niveaux de volatilité macroéconomique longtemps inédits au Maroc. Néanmoins, le pays a démontré une résilience remarquable face à ces chocs, ce qui lui a permis de retourner à une croissance de 3,8% en 2024, avec une accélération prévue à 4,5% en 2025. Cette performance reste encore insuffisante pour inverser les impacts des chocs sur le pouvoir d'achat des

ménages et pour générer suffisamment d'emplois. Pour relever ces défis, les autorités ont mis l'accent sur des dépenses visant à atténuer l'impact des chocs sur les ménages et les entreprises, ainsi que sur la mise en œuvre de réformes ambitieuses du système de santé et de protection sociale. De plus, des investissements importants sont en cours pour renforcer l'infrastructure hydrique, reconstruire les provinces touchées par le tremblement de terre de Al Haouz et préparer les événements sportifs qui se tiendront dans les années à venir. Cela entraîne une expansion considérable du secteur public, soulignant la nécessité de **créer un espace budgétaire pour garantir la viabilité macro-budgétaire**.

Les choix de dépenses sont alignés avec les objectifs du NMD et nécessitent une efficacité accrue afin de maintenir l'équilibre macro-budgétaire tout en alimentant la croissance. Les dépenses globales, telles qu'elles ressortent de la situation des charges et ressources du Trésor établies par la DTFE s'élèvent à 27% du PIB en 2024 et représentent 33,4% du PIB selon la classification du MSFP 2014, ce qui représente une augmentation significative des dépenses publiques dépassent en pourcentage du PIB comparée à la situation avant la pandémie (2002-2019). Cela reflète le choix stratégique du pays d'exploiter de nouveaux leviers politiques pour relever les défis socioéconomiques, réduire les inégalités et favoriser une croissance inclusive, comme le consacre le NMD. Le ratio d'endettement, qui a augmenté de plus de 10 points de pourcentage du PIB au cours de la première année de la pandémie de COVID-19, diminue lentement grâce aux efforts déployés par le gouvernement pour réduire le déficit budgétaire, qui est passé d'un pic de 7,1 % du PIB en 2020 à 3,9 % du PIB en 2024. Toutefois, cette réduction s'est appuyée dans une large mesure sur des opérations à caractère non récurrent et l'évolution du solde structurel nuance l'évaluation de l'efficacité du processus d'assainissement budgétaire à la suite de la pandémie.

La **gestion de la dette** au Maroc est en train de subir une transformation significative, avec l'introduction d'une nouvelle règle basée sur un ancrage de dette à moyen terme dans le cadre du projet d'amendement de la LOF. Cette initiative vise à assurer la soutenabilité des finances publiques, tout en établissant des principes clairs

<sup>11</sup> Et de l'évaluation in itinere, pour les mega projets (orientation 1.1)

et des objectifs précis pour la gestion de la dette du Trésor. La coordination entre la Direction du Trésor et des Finances Extérieures (DTFE) et la DB est renforcée pour garantir une approche intégrée et transparente. Conformément au 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, la DTFE est chargée de 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. Dans ce cadre, la DTFE dispose déjà d'un système intégré avancé de gestion et de suivi de la dette publique permettant la centralisation de ces données et le suivi des risques y afférents. En outre, un site dédié à la dette publique est en cours de mise en place pour renforcer davantage la transparence en mettant à la disposition, du grand public, ainsi que des partenaires nationaux et internationaux, de manière régulière, des informations mises à jour sur la gestion de la dette ainsi que des statistiques fiables et actualisées permettant le suivi de l'évolution de l'endettement public.

### **Orientations prioritaires de réforme dans l'Axe 2**

Cet axe se décline en deux (2) orientations :

- **Mener une action plus concertée et incitative pour la mobilisation des ressources ;**
- **Mettre en place une gestion holistique des risques budgétaires.**

#### **Orientation 2.1 : Mener une action plus concertée et incitative pour la mobilisation des ressources**

##### **Pourquoi ?**

Plusieurs réformes importantes sont portées par la Direction Générale des Impôts (DGI), l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects (ADII) et la Direction des Domaines de l'Etat (DDE).

Au niveau des impôts, les lois de finances annuelles ont introduit des réformes importantes en application de la Loi cadre 69-19, entre autres les réformes de l'Impôt sur les Sociétés (IS), de l'Impôt sur le Revenu (IR), et de la TVA, l'introduction de la retenue à la source, l'élargissement de l'assiette et l'amélioration du recouvrement. Le Plan stratégique 2024-2028 de la DGI se base sur 4 piliers: le premier pilier concerne le renforcement de la compréhension de la loi fiscale et la consolidation de

la sécurité juridique des contribuables. Le second a trait au nouveau cadre de gouvernance dont s'est dotée la DGI, à travers l'adoption volontariste d'une démarche qualité. Les 3<sup>èmes</sup> et 4<sup>èmes</sup> piliers représentent la compétence et l'engagement du capital humain, adossés à une technologie innovante et une intelligence numérique performante. Il comprend 6 priorités stratégiques, 12 objectifs stratégiques, 17 programmes stratégiques, et 77 projets.

Dans un contexte de libéralisation du commerce international, les douanes marocaines se sont adaptées aux exigences de l'OMC et de l'OMD de non-entrave à la fluidité de la chaîne logistique tout en assurant des contrôles efficaces orientés vers les risques majeurs identifiés en vue de la sécurisation des recettes douanières. L'orientation vise à la poursuite de ces engagements à travers la sécurisation et l'accélération de la simplification des procédures douanières y compris la suppression des barrières douanières dans le cadre du ZLECAf. Le Plan stratégique 2024-2028 de l'ADII comprend 7 objectifs stratégiques et 38 projets. Un Code des douanes et impôts indirects à jour a été mis en place. D'importants progrès ont été également concrétisés en matière de transformation numérique et de systèmes d'information tant en interne qu'avec les opérateurs économiques.

La gestion du domaine privé de l'Etat quant à elle nécessite une meilleure connaissance de ce patrimoine, sa protection et sa valorisation pour répondre aux enjeux suivants : (i) disposer d'un patrimoine foncier mobilisable pour l'installation des équipements publics et (ii) accompagner les projets d'investissement des secteurs et des plans de développement régionaux. Les avancées les plus récentes de la DDE concernent les réformes suivantes :

- La fiabilisation des données collectées pour en améliorer la qualité.
- Le développement d'un système d'information géographique pour améliorer la connaissance du patrimoine.

Compte tenu des engagements du Maroc à court et moyen termes, il est nécessaire de poursuivre l'effort de mobilisation des ressources déjà en cours.

## Contenu

- Création d'une cellule stratégique au MEF dédiée à la politique fiscale ; notamment chargé d'élaborer et superviser les politiques fiscales avec un mandat clair et complémentaire à celui de la DGI. Cette cellule aidera le gouvernement à entreprendre des réformes fiscales stratégiques correspondant aux priorités de développement ;
- Base fiscale : élargissement de l'assiette fiscale à l'occasion de la mise à jour de la base de données des entreprises bénéficiant de subventions ou attributaires de marchés publics, ou du recensement des bénéficiaires des programmes de protection sociale ; complémentarité en matière de fiscalité douanière à assurer avec le Plan stratégique de l'ADII ; interconnexion effective des informations fiscales et douanières ;
- Meilleure valorisation du patrimoine. La DDE utilise aujourd'hui la valeur d'acquisition du bien. Elle ne peut incorporer la valeur des éventuels investissements réalisés ou améliorations complémentaires apportées à ce bien car elle ne dispose pas de cette information. La valorisation du patrimoine de l'Etat pourrait bénéficier de la mise à disposition des données générées par les différents acteurs de la gestion comptable du patrimoine de l'Etat (TGR, DGI et ADII) ;
- Actions ciblées pour les arriérés de recettes par la mise en place d'un plan d'apurement dont les modalités et critères seront discutés lors de la préparation du Plan d'Actions en tenant compte des implications réglementaires.
- Meilleure gestion du contentieux. Le nombre cumulé des dossiers de contentieux portant sur le foncier du Domaine Privé de l'Etat (DPE) s'élève à 6 077 affaires, pour une superficie globale estimée à 93 991 hectares et une valeur approximative de 8 025 MDH. Une meilleure gestion des dossiers contentieux permettrait de mieux soutenir le recouvrement des recettes liées au domaine de l'Etat, et en particulier les restes à recouvrer ;
- Renforcement de la qualité des contrôles fiscaux, à travers l'amélioration continue de son système d'information (module de contrôle SIT), l'actualisation régulière de sa matrice des risques et une exploitation optimisée de ses données (Système de Recoupement et d'Analyse de Données) ;

- Échanges de données (TGR-DGI pour les attributaires de marchés publics, DDE-TGR pour une meilleure détermination de la valeur du patrimoine, MICEPP-DGI pour les subventions liées aux investissements privés...) afin d'améliorer le recouvrement des recettes et faciliter l'interopérabilité des systèmes d'information pertinents traités dans l'Axe 3 ;
- Optimisation de la pression fiscale pour trouver le juste équilibre entre une pression fiscale suffisante pour financer les dépenses publiques et le développement et une pression fiscale soutenable qui ne décourage pas l'investissement, la production, ou la consommation en jouant sur trois stratégies : élargir l'assiette fiscale, améliorer le recouvrement et la conformité et, enfin, rationaliser les taux et structures d'imposition.

### Orientation 2.2 : Mettre en place une gestion holistique des risques budgétaires

#### Pourquoi ?

De manière générale, les pratiques courantes de gestion des risques budgétaires consistent principalement pour plusieurs entités à identifier les sources de risque et mettre en place des systèmes de veille, estimer la probabilité d'occurrence et l'impact probable de chaque source de risque, conduire des analyses de sensibilité des prévisions budgétaires à quelques paramètres clé et identifier et mettre en place des mesures de mitigation des risques.

En termes de gestion des risques budgétaires, le dernier rapport PEFA a constaté que les principaux risques sont identifiés, hormis ceux que pourraient représenter les Collectivités Territoriales. Il met également en lumière le fait qu'aucun rapport n'est publié par l'administration centrale qui quantifie et consolide l'information sur tous les passifs éventuels et autres risques budgétaires. A noter que cette évaluation ne tenait pas en compte des avancées réalisées en ce qui concerne l'identification et l'évaluation qualitative des risques budgétaires dans le cadre du document de programmation budgétaire triennale qui a accompagné la Loi de Finances 2025.

Cependant, plusieurs facteurs militent en faveur d'une vision plus holistique des risques budgétaires:

- L'augmentation de la fréquence et de l'amplitude des chocs internes (ex : épisodes de sécheresse ou d'inondations) et externes (par exemple, politiques tarifaires de certains partenaires commerciaux et implications pour les chaînes d'approvisionnement) qui pourraient impacter de manière significative le budget de l'Etat ;
- Les effets transverses de ces facteurs de risque qui, en soi, sont gérables avec les mécanismes habituels, mais dont les effets cumulatifs pourraient créer des chocs plus importants et diffusés dans différents sous-domaines de la GFP ;
- La gestion encore perfectible de certains facteurs de risques spécifiques comme ceux rattachés à la gestion des actifs et des passifs, entre autres pour les cessions ;
- Ceci alors que certaines politiques économiques et sociales pourraient avoir des impacts structurels sur les finances publiques en termes d'engagement à long-terme et de rigidification de la dépense.

Ces facteurs militent en faveur d'une approche plus dynamique et concertée de gestion de risques.

### Contenu

- Établissement d'une cartographie globale et dynamique d'identification et de quantification des risques budgétaires. Ces derniers comprendront les risques budgétaires déjà identifiés et pourraient également comprendre ceux émanant des partenariats public-privés, ou les risques climatiques, sociaux et macroéconomiques, les risques liés à l'endettement et aux garanties accordées par l'État, ainsi que ceux découlant des relations financières entre l'État, d'une part, et les Établissements et Entreprises Publics et les Collectivités Territoriales, d'autre part ;
- Introduction de scénarios alternatifs dans le cadrage macro-économique lors de la communication des documents de la Loi de Finances, qui couvrent un ensemble réaliste d'hypothèses de recettes et de dépenses, au-delà du scénario central présenté actuellement ;
- Intégration plus forte des différents financements publics pour éviter une approche de silo et contribuer à l'unicité budgétaire<sup>12</sup> ;
- Veille élargie des risques budgétaires, incluant un renforcement du suivi des engagements

pluriannuels et un suivi renforcé des arriérés de recettes ;

- Organisation d'un dispositif de gouvernance des risques budgétaires avec une meilleure remontée d'information pour une gestion coordonnée de ces risques et un pilotage coordonné de la prévention et de la mitigation des risques budgétaires ;
- Publication d'un rapport annuel sur les risques budgétaires.

### AXE 3 : TRANSPARENCE

#### Rappel des principaux développements en termes de réformes dans l'Axe 3 depuis le rapport PEFA

Le principe de transparence budgétaire, affirmé comme un objectif majeur de la LOF de 2015, est de rendre accessible au public des informations complètes, compréhensibles et à jour sur les finances publiques du Royaume.

Les fondements ont été posés qui nécessitent aujourd'hui d'être consolidés et poursuivis, autour notamment de deux points clés :

- La disponibilité des informations budgétaires, présentées de manière compréhensible pour le citoyen, dans des délais en cohérence avec l'exercice budgétaire ;
- Une infrastructure technique et un niveau de digitalisation à même de répondre efficacement à la production de données fiables, auditables et en temps utile.

Le dernier rapport PEFA indique que la documentation budgétaire transmise au Parlement s'est considérablement étoffée avec la transmission d'annexes supplémentaires prévus par la LOF. Cette documentation budgétaire a été enrichie, dans le cadre de la LF 2023, par le document de programmation budgétaire triennale et pourrait être complétée par des éléments portant sur les actifs financiers et les risques budgétaires. L'information du Parlement est désormais éclairée par les Projets de Performance (PdP) et les Rapports de Performance (RdP), introduits par la LOF, et élaborés par les départements ministériels. Le citoyen a accès à toute l'information budgétaire recommandée. Toutefois, l'information n'est pas toujours suffisamment détaillée ou publiée dans les délais recommandés par les bonnes pratiques internationales au-delà des exigences légales fixées par le cadre juridique actuel.

<sup>12</sup> Budget général, CST, SEGMA, EEP non marchands.

## **Orientations prioritaires de réforme dans l'Axe 3**

### **Cet axe se décline en cinq (5) orientations :**

- **Capitaliser sur le Plan d'Actions en Transparence budgétaire en cours, avec l'inclusion des nouveaux besoins liés aux axes techniques et leurs avancées;**
- **Améliorer la disponibilité et la qualité de l'information provenant des comptes de l'Etat ;**
- **Mettre en place une gouvernance numérique de la GFP avec interopérabilité des systèmes et un cadre commun d'architecture numérique de GFP;**
- **Améliorer le dispositif statistique des finances publiques ;**
- **Poursuivre les actions de la stratégie en cours de digitalisation.**

### **Orientation 3.1 : Capitaliser sur le Plan d'Actions en Transparence budgétaire en cours, avec l'inclusion des nouveaux besoins liés aux axes techniques et leurs avancées**

#### **Pourquoi ?**

Le MEF a déployé de nombreux efforts pour renforcer la transparence budgétaire. Des améliorations restent toutefois nécessaires. Les évaluations récentes, telles que le PEFA 2024 et l'enquête sur le budget ouvert de 2023, ont révélé des problèmes de non-exhaustivité de certains rapports en termes d'informations et la publication tardive de certaines données. Pour y remédier, le ministère a élaboré un Plan d'Actions et l'appui à l'élaboration d'une plateforme budget ouvert.

Le MEF a mis en place un Plan d'Actions en Transparence Budgétaire (PATB) dans le but d'améliorer la transparence des processus budgétaires et des finances publiques. Ce plan a été élaboré avec la participation active de toutes les parties prenantes, notamment celles relevant du MEF et de la Cour des comptes. Grâce à un calculateur en ligne, il a été estimé que ce plan pourrait potentiellement augmenter la note de l'Open Budget Survey (OBS) de 17 points, ce qui témoigne de son impact significatif sur la transparence budgétaire. La DB a soumis la dernière version du PATB à la Banque Mondiale. Cette soumission marque une étape cruciale dans le processus de validation et de mise en œuvre du plan, en collaboration avec des partenaires

internationaux pour garantir un contrôle qualité rigoureux.

Simultanément, la préparation de la Plateforme Budget Ouvert est en cours. Lors de la phase initiale, une enquête en ligne, accessible en arabe et en français, a été menée pour identifier les besoins des utilisateurs. Cette démarche a pour objectif de renforcer la transparence budgétaire en intégrant divers acteurs, tels que les fonctionnaires, les journalistes, les salariés et la société civile, pour une meilleure compréhension du processus budgétaire.

Ces efforts sont soutenus par l'utilisation d'outils modernes qui facilitent la communication et l'engagement citoyen, permettant ainsi une meilleure compréhension et un suivi plus efficace des finances publiques. En impliquant un large éventail d'acteurs et en utilisant des technologies avancées, le Maroc s'engage à renforcer la transparence budgétaire, à améliorer la gestion des finances publiques et à promouvoir une culture de responsabilité et de participation citoyenne.

#### **Contenu**

- **Amélioration de la transparence budgétaire :** Renforcement de la transparence des processus budgétaires et des finances publiques via le PATB pour garantir son exécution efficace ;
- **Plateforme Budget Ouvert :** Développement d'une plateforme pour intégrer divers acteurs dans le processus budgétaire, renforçant ainsi la transparence budgétaire ;
- **Participation citoyenne :** Utilisation d'outils modernes pour faciliter la communication et la participation citoyenne, améliorant la compréhension et le suivi des finances publiques ;
- **Information et contrôle parlementaire :** Renforcement des capacités de la Commission des finances et du développement économique de la Chambre des représentants pour un meilleur exercice du contrôle budgétaire parlementaire.

### **Orientation 3.2 : Améliorer la disponibilité et de la qualité de l'information provenant des comptes de l'Etat**

#### **Pourquoi ?**

Plusieurs réformes sont en cours pour améliorer la disponibilité et la qualité de l'information provenant des comptes de l'Etat et leur mise en œuvre doit

être approfondie et généralisée, ce qui demande du temps et des moyens.

#### **Concernant la comptabilité générale de l'Etat :**

- La LOF 2015 a prévu la tenue d'une comptabilité générale en droits et obligations constatés, d'une comptabilité budgétaire et la possibilité de tenir une comptabilité d'analyse des coûts. Ainsi à compter de 2020, des états financiers (Bilan, compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie) et les notes aux états financiers ont été produits à l'appui du Projet de Loi de Règlement de la Loi de Finances de l'année. Dans son rapport annuel au titre de l'année 2023-2024 la Cour des Comptes a indiqué que le changement se traduit par un « nombre d'opérations comptables dépassant 300 millions de ligne par exercice, ainsi qu'une multiplicité des acteurs de la comptabilité générale, constitués d'environ 700 comptables publics et 1800 ordonnateurs et sous-ordonnateurs » ;
- Treize normes ont été adoptées par le Conseil National de la Comptabilité et appliquées pour la production des comptes de 2020, 2021 et 2022 ;
- L'interfaçage de l'application de tenue de la comptabilité à la TGR a été réalisé avec les applications métier remettantes<sup>13</sup> (Gestion Intégrée de la Dépense - GID, Base Automatisée des Douanes en Réseau - BADR...), avec l'introduction des règles de gestion nécessaires pour la tenue d'une comptabilité d'exercice ;
- D'après le dernier rapport PEFA, les rapports sur l'exécution du budget sont complets et publiés régulièrement. Une amélioration notable de la qualité des états financiers annuels a été observée par rapport à l'évaluation précédente. Cependant, malgré les efforts déployés pour améliorer le reporting annuel des comptes de l'État, le délai de production des états financiers annuels dépasse encore largement les délais requis par les normes internationales.

#### **Concernant le contrôle interne :**

- Certains éléments du dispositif de contrôle interne sont en place pour une partie des acteurs, tout comme l'audit interne ;
- En transverse, l'audit interne repose sur les travaux et contrôles de l'IGF, qui se concentrent principalement sur l'évaluation de la pertinence

et l'efficacité du contrôle interne dans le cadre de ses missions d'audit interne, d'audit comptable et financier, d'audit de performance et d'audit de conformité ;

- Un projet de décret sur le contrôle interne dans les départements ministériels (en conformité avec COSO 2013) est en cours d'examen au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) ;
- Le contrôle de gestion budgétaire des Services de l'État Gérés de Manière Autonome (SEGMA) s'est amélioré.

#### **Concernant la Cour des Comptes :**

- Les comptes de 2020 et 2021 sont en phase finale de certification et les comptes de 2022 sont à certifier. Les retards accusés sont effectivement attribués à la difficulté pour le producteur des comptes de mettre à disposition du certificateur les informations nécessaires en temps utile, vu la difficulté de l'introduction de la comptabilité générale et les défis qu'elle pose. Ceci implique de mettre en place un système de contrôle interne efficace et des procédures d'échange et d'accès continu aux informations et aux données en toute sécurité et en temps opportun auprès de la Trésorerie générale du Royaume, des comptables publics et des ordonnateurs concernés ;
- Les actions de la Cour des comptes couvrent tous les flux financiers de l'État mais les appréhendent dans une approche de programmation basée sur les risques et les enjeux qu'ils représentent ;
- La Cour a établi un protocole d'échange d'information avec le Ministère de l'Économie et des Finances avec toutes ses directions, notamment avec l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII), qui est opérationnel, ainsi qu'avec la Direction Générale des Impôts (DGI), dont le volet comptable des recettes sera bientôt opérationnel ;
- Des efforts sont nécessaires pour améliorer le système d'information en collaboration avec la TGR afin de pouvoir émettre des opinions éclairées.

#### **Concernant les marchés publics :**

- Le décret n°2.22.78 du 22 avril 2024 a créé l'Observatoire marocain de la commande publique comme instance de concertation, d'échange

<sup>13</sup> Logiciels spécialisés conçus pour automatiser et optimiser les processus d'une organisation, notamment en ce qui concerne les tâches administratives et la relation client. Elles visent à améliorer l'efficacité, la productivité et la prise de décision.

interactif et de transversalité d'informations avec l'ensemble des acteurs intervenant dans le domaine de la commande publique. Cet observatoire est domicilié à la TGR.

### Contenu

- Poursuite de l'adoption des normes de comptabilité générale de l'Etat au-delà des treize normes déjà en place ;
- Poursuite des efforts pour la fiabilisation des différents postes du bilan notamment en ce qui concerne le volet patrimonial ;
- Tenir compte des observations du rapport PEFA 2024 en ce qui concerne le règlement des litiges, notamment la révision du dispositif réglementaire de la CNCP ;
- Elaboration de protocoles d'échanges de données entre entités pertinentes, en lien avec les choix qui seront arrêtés pour l'orientation 3.3 ;
- Systématisation de la mise en place de dispositifs de contrôle interne tout au long de la chaîne de la dépense et des recettes pour contribuer en amont à la disponibilité et à la qualité des données ;
- Opérationnalisation de l'audit interne tout au long de la chaîne de la dépense et des recettes pour contribuer à la qualité des données ;
- Professionnalisation de la fonction audit interne dans les administrations, en s'alignant sur les normes et meilleures pratiques internationales, pour plus d'efficacité ;
- Utilisation croissante de l'IA pour que les ministères automatisent les tâches pertinentes comme la saisie et le traitement des données et la production de rapports standards ;
- Meilleure coordination des organes de contrôle: IGF, Inspections Générales des Ministères – IGM et Inspection Générale de l'Administration Territoriale – IGAT ;
- Rattrapage des retards en termes de certification des comptes de l'État.

**Orientation 3.3 : Mettre en place une gouvernance numérique de la GFP avec interopérabilité des systèmes et un cadre commun d'architecture numérique de GFP**

### Pourquoi ?

Chaque entité intervenant dans la GFP dispose actuellement de ses propres SI répondant à ses besoins d'information. Lorsque deux entités ont intérêt à partager des données, elles peuvent signer un protocole ou convention d'échange de données. Ce n'est pas encore toujours le cas et plusieurs de ces systèmes ne sont pas interopérables.

Un Schéma directeur de transformation digitale 2022-2026 a été élaboré par la DB après la pandémie du COVID. Trois axes ont été considérés : Budgétisation, Performance, Équilibre budgétaire. Les avancées ont porté sur 1) l'amélioration de la préparation des Lois de Finances avec un processus intégré de préparation de la Programmation Budgétaire Triennale (PBT) jusqu'à la sortie de la lettre de cadrage et l'intégration du budget d'investissement dans la PBT en 2024 ; 2) la mise en place du système ISTITHMAR, une plateforme digitale de suivi des projets incluant une banque de fiches projet et la production d'informations cohérentes sur les projets d'investissement ; 3) la territorialisation des dépenses publiques avec la mise en place d'une plateforme de pilotage pour évaluer l'impact des dépenses publiques sur les populations vulnérables et les territoires. Mentionnons aussi une meilleure gouvernance des données du cycle budgétaire avec l'intégration et l'utilisation d'outils techniques internes et l'utilisation pilote de l'IA dans quelques entités.

La transformation digitale de la Direction du Budget s'inscrit dans une démarche stratégique visant à renforcer la capacité de l'État à piloter les finances publiques de manière 1) transparente, 2) performante, 3) inclusive et 4) soutenable. Elle repose en premier lieu sur la définition d'une stratégie budgétaire soutenable, fondée sur une meilleure articulation entre les politiques publiques, la Programmation Budgétaire Triennale (PBT) et l'élaboration de la Loi de Finances (PLF), tout en assurant la cohérence entre les priorités gouvernementales, les contraintes macro-budgétaires et les capacités réelles d'exécution des administrations.

Dans ce cadre, plusieurs chantiers structurants sont engagés. Les deux premiers portent sur l'identification des déterminants des dépenses de fonctionnement, à travers la constitution d'une base

de données des actifs concernés et la construction progressive de référentiels de coûts et de prix de fonctionnement. Cette démarche vise à objectiver les estimations budgétaires, à renforcer la transparence des méthodes de calcul, à harmoniser les pratiques entre les différents départements ministériels et à territorialiser les dépenses de fonctionnement. Le troisième chantier consiste en la production d'indicateurs consolidés permettant d'apprécier la mise en œuvre et la performance des politiques publiques aux niveaux national et territorial. Enfin, le quatrième axe vise à renforcer le pilotage de l'exécution de la loi de finances, grâce à la mise en place d'outils numériques permettant un suivi plus régulier et plus détaillé de l'exécution budgétaire, facilitant l'analyse des écarts, l'identification des marges d'optimisation et l'amélioration de la prise de décision.

Plusieurs autres avancées en termes de systèmes d'information ont été faites par différentes structures nationales, incluant entre autres la TGR, avec le système de Gestion Intégrée de la Dépense publique (GID) et la dématérialisation de la chaîne comptable et financière (commande publique, dépenses de personnel, comptes des services de l'Etat, comptes des Collectivités Territoriales).

### Contenu

- Utiliser la création de la Direction de la Gouvernance de la Sécurité des Systèmes d'Information (DGSSI) comme une opportunité pour réussir l'interopérabilité ;
- Poursuivre la mise en œuvre du Schéma directeur des systèmes d'information budgétaires de la DB et des autres entités avec une gouvernance inter-institutionnelle unifiée et en tenant compte des différences de maturité numérique entre entités publiques ;
- Poursuivre le déploiement du système GID, notamment auprès des établissements publics et autres organismes similaires ;
- Poursuivre le peuplement des fiches projet dans le système ISTITHMAR ;
- Poursuivre l'amélioration des systèmes de collecte et d'analyse de données au niveau territorial, en particulier pour l'Investissement public ;

- Mettre en place l'interopérabilité des systèmes d'information pertinents à l'intérieur du MEF et entre institutions, notamment les institutions chargées du contrôle des finances publiques (Cour des comptes et IGF) et entre le MTNRA et l'ADD en élaborant des protocoles d'échange bilatéraux supportés par des « Application Programming Interfaces » (API)<sup>14</sup> entre deux entités ayant besoin de partager des données, et en mettant en place une couche additionnelle pour des données utiles pour la plupart des entités intervenant dans la GFP ;
- Poursuivre les expériences pilotes d'utilisation de l'IA, les évaluer, et étendre les cas de succès.

### Orientation 3.4 : Améliorer le dispositif statistique des finances publiques

#### Pourquoi ?

L'évaluation des politiques publiques requiert des statistiques portant sur l'ensemble des entités impliquées dans la conduite de la politique budgétaire en intégrant, en plus de l'Etat, les établissements publics non marchands, les organismes de sécurité sociale et les Collectivités Territoriales.

A ce titre, le MEF s'est engagé depuis des années dans le projet de consolidation des statistiques des finances publiques visant l'élargissement de leur champ de couverture au secteur des « administrations publiques », tout en adaptant les pratiques en matière d'élaboration de ces statistiques aux normes internationales en la matière, en particulier le Manuel des Statistiques de Finances Publiques du FMI (GFSM 2014). Cet élargissement devrait permettre notamment de contribuer à se conformer aux dispositions de l'article 48 de la LOF qui prévoit la possibilité d'accompagner le Projet de Loi de Finances d'un rapport sur les comptes consolidés du secteur public.

Pour la mise en œuvre de ce projet, un comité chargé de la consolidation des statistiques des finances publiques regroupant les directions concernées du MEF (DTFE, TGR, DEPP et DB) a été créé en 2017. Le MEF a été accompagné, dans ses efforts d'amélioration des statistiques des finances publiques, par le FMI à travers des assistances techniques. La dernière qui a eu lieu en mai 2025 et

<sup>14</sup> Ensemble de protocoles qui permettent à différentes composantes de logiciel de communiquer et des transférer des données.

a débouché sur un Plan d'Actions à mettre en œuvre à partir de 2026.

### Contenu

La consolidation des statistiques des finances publiques est un chantier à caractère stratégique qui requiert un engagement plus fort afin de le faire réussir, tant en termes de délais de production que de champ de couverture de l'information statistique. Aussi, conviendrait-il de poursuivre les efforts visant à améliorer le dispositif statistique du MEF de manière à répondre adéquatement aux différents besoins analytiques de gestion des finances publiques.

- Mise en œuvre du Plan d'Actions arrêté ;
- Mise en place d'une plateforme de centralisation et d'échange automatique des données.

### Orientation 3.5 : Poursuivre les actions de la stratégie en cours de digitalisation

#### Pourquoi ?

Suite à plusieurs études dont l'étude de l'OCDE « Revue du gouvernement numérique du Maroc qui a jeté les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc » publiée en 2018, le Maroc a lancé en septembre 2024 la stratégie « Maroc Digital 2030 », un plan ambitieux visant à transformer le pays en un acteur majeur de l'économie numérique mondiale d'ici 2030. Ce plan inclut les objectifs suivants :

- Améliorer la connectivité : amélioration de la qualité de l'infrastructure numérique, notamment en déployant la fibre optique et en améliorant la couverture du réseau mobile, même dans les zones rurales.
- Développer les talents numériques : formation d'un grand nombre de talents numériques, notamment en développant des programmes de formation et en attirant les startups du secteur.
- Dynamiser l'économie numérique : création des emplois dans le secteur numérique et à attirer des investissements étrangers.
- Moderniser l'administration publique : numériser les services publics et les rendre plus accessibles aux citoyens.
- Créer un environnement juridique favorable : renforcer le cadre juridique pour la numérisation et faciliter les transactions numériques.

L'Agence de Développement du Digital (ADD) du Maroc a été créée en vertu de la loi n° 61-16, publiée au Bulletin Officiel n° 6604 du 14 septembre 2017 et placée sous la tutelle du Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. Sa mission est de mettre en œuvre la stratégie nationale de développement numérique. Elle vise à promouvoir l'inclusion digitale, favoriser l'innovation et l'entrepreneuriat dans le secteur numérique et améliorer la compétitivité du pays. L'ADD travaille également à réduire la fracture numérique et à accompagner les administrations, les entreprises et les citoyens dans leur transition numérique.

Il convient de mettre en perspective cette orientation avec les développements récents en matière de 5G pilotés par l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT). En effet, le Maroc a engagé concrètement le lancement de la 5G : l'ANRT a attribué des licences 5G aux opérateurs et fixé des objectifs ambitieux de couverture (par exemple, atteindre 25% de la population couverte dès fin 2025 et environ 85% d'ici 2030). Un investissement colossal est prévu pour accompagner ce déploiement national de la 5G. Par ailleurs, le Conseil d'administration de l'ANRT, réuni en juillet 2025 sous la présidence du Chef du Gouvernement, a acté une série de mesures pour accélérer l'accès au très haut débit, notamment en identifiant les zones non couvertes afin de planifier leur raccordement dans les plus brefs délais.

### Contenu

Poursuivre l'implantation de la stratégie « Maroc Digital 2030 » en se focalisant sur l'axe de cette stratégie présentant un impact direct sur la GFP, soit l'axe relatif à la numérisation de l'administration publique et en s'assurant de prendre en compte les conditions critiques suivantes :

- Gouvernance forte de la digitalisation pour s'assurer que l'ADD et son ministère de tutelle aient les pouvoirs de coordonner et accompagner les initiatives de digitalisation prises par différentes entités ;
- Mise en place des moyens pour attirer et retenir ces talents numériques ;
- Protection des données personnelles et la sécurité des infrastructures numériques ;

- Mobilisation des financements nationaux et internationaux pour financer les projets et les infrastructures ;
- Adaptation rapide aux nouvelles technologies, incluant l'intelligence artificielle (IA).

#### **AXE 4 : INCLUSIVITÉ : GENRE, CLIMAT ET TERRITORIALITÉ**

##### **Rappel des principaux développements en termes de réformes dans l'axe 4 depuis le rapport PEFA**

Les Orientations Royales et les recommandations du NMD placent les réductions des inégalités au cœur des stratégies des politiques publiques: inégalités entre les femmes et les hommes, inégalités des populations, et des territoires face au changement climatique. Pour soutenir ces enjeux, une approche inclusive est recherchée visant à intégrer la perspective genre dans la politique et la pratique de l'action climatique gouvernementale, en la déclinant au niveau local.

La Budgétisation Sensible au Genre (BSG) a pour objectif de déterminer si les politiques budgétaires et les modalités de gestion des finances publiques sont formulées dans une optique de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des filles et des femmes. La BSG repose sur le principe que les politiques budgétaires (tant en dépenses qu'en recettes) ont des effets différenciés et nécessitent d'intégrer les questions de genre aux processus et décisions prises tout au long du cycle de la gestion des finances publiques.

Le Maroc a réalisé des progrès significatifs dans l'intégration du genre dans la gestion des finances publiques. Ces progrès reposent sur des dispositions de la LOF qui rendent obligatoires l'intégration des considérations de genre dans les budgets et l'accompagnement du Projet de Loi de Finances d'un rapport annuel sur le budget axé sur les résultats tenant compte du genre, institutionnalisant le rapport portant sur le genre qui était produit depuis 2005. Afin d'accompagner la mise en œuvre de la BSG, en 2013, le Ministère de l'Économie et des Finances a créé le Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre (CE-BSG).

Les progrès réalisés ont été mis en évidence par l'évaluation PEFA Genre réalisée concomitamment à l'évaluation PEFA 2024. Conformément aux dispositions de la LOF, le rapport sur le budget axé sur les résultats tenant compte de l'aspect

genre est préparé annuellement, à l'appui des PdP et RdP présentant des programmes, objectifs et indicateurs sensibles au genre, préparés par chaque département ministériel. Le Maroc a également lancé le marquage genre du budget qui vise à identifier et suivre les dépenses publiques réalisées par les départements ministériels et les institutions sous le prisme de l'égalité de genre et de l'autonomisation des femmes. La méthodologie développée a été initialement pilotée dans deux départements ministériels, puis étendue à deux départements supplémentaires (Education, Jeunesse, Habitat, Solidarité).

L'étiquetage climat représente une initiative stratégique visant à intégrer les objectifs environnementaux dans les pratiques économiques et industrielles. Il concerne certaines composantes du Budget Général des départements concernés, qui sont encouragés à afficher clairement leurs objectifs climatiques et leurs propositions pour contribuer à la réduction des émissions de carbone et à la promotion de la durabilité. Les dépenses programmées de ces départements dans la PBT sont catégorisées en les classant selon leur contribution aux objectifs climatiques d'atténuation des émissions de gaz à effet de serre (GES) ou d'adaptation aux effets des changements climatiques. Les EEP sont également impliqués dans cette démarche, ce qui souligne l'importance de l'engagement public dans la transition vers une économie verte.

Pour soutenir cette transition, le Maroc utilise des instruments financiers tels que les green bonds, qui sont des obligations destinées à financer des projets ayant un impact positif sur l'environnement. La taxonomie verte est mise en place pour définir les critères et les standards que les projets doivent respecter pour être considérés comme écologiques. De plus, la passation des marchés verts est conçue pour intégrer des pratiques durables dans le développement économique du pays. Les critères de sélection de l'investissement pour le climat incluent une liste de critères qui évaluent l'impact environnemental, la durabilité, et la capacité des projets à contribuer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ces initiatives visent à créer un cadre cohérent et efficace pour orienter les investissements vers des solutions durables, tout en assurant la transparence et la responsabilité des acteurs économiques dans la lutte contre le changement climatique.

## ENCADRÉ 2 : LE RÔLE DE L'UNITÉ CLIMAT DU MEF POUR ABORDER EFFICACEMENT LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Traditionnellement, les ministères de l'environnement sont chargés de la conception des politiques climatiques, mais les ministères des finances jouent un rôle central dans la transition vers des économies plus durables. En tant que centre névralgique des gouvernements, ils sont souvent responsables de l'élaboration de la politique macro-budgétaire et de la coordination des efforts des ministères sectoriels pour mobiliser les financements climatiques et atteindre les objectifs climatiques. Des exemples tels que le U.S Treasury Climate Hub ou le Centre danois pour le climat, l'économie verte et l'UE illustrent des unités climatiques au sein des ministères des finances avec un mandat transversal.

Le Maroc constitue un cas d'étude inspirant. Le Royaume est signataire des accords de Paris de 2015, membre de la Coalition des ministres des finances et s'engage fermement à relever ses défis climatiques, notamment la hausse des températures et la réduction des précipitations entraînant des sécheresses chroniques. En 2021, à la suite de la COP26, le Maroc a mis à jour ses Contributions Nationales Déterminées (CDN), fixant un objectif ambitieux de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 45,5 % d'ici 2030, tandis que le Nouveau Modèle de Développement a fait de la «Préservation de la biodiversité

et la lutte contre les effets du changement climatique» l'un de ses principaux objectifs. Pour concrétiser cette ambition, une approche globale de l'économie est nécessaire, dans laquelle le financement climatique joue un rôle crucial.

Conscient du rôle central que le MEF peut jouer dans l'action climatique du Royaume, une Unité Climat a été créée. L'Unité Climat a été mise en place en novembre 2022, réunissant des représentants des différentes directions et départements du MEF, afin de maximiser les efforts menés par ses différentes entités et d'utiliser la large gamme d'outils de gestion des finances publiques à leur disposition pour coordonner l'action du MEF en matière de lutte contre les effets du Changement Climatique (les actions du ministère concernent aussi bien les conséquences que les causes du CC).

Bien que l'Unité Climat marocaine en soit encore à ses débuts et que de nombreux défis restent à relever, plusieurs leçons peuvent déjà être tirées. Premièrement, la mobilisation des finances publiques pour le climat doit être soutenue par un travail analytique solide. Le Rapport sur le Climat et le Développement du Pays de la Banque Mondiale, y compris l'Évaluation Institutionnelle du Changement Climatique en 2022, a fourni une analyse détaillée des défis et opportunités climatiques

existants. Il a jeté les bases des efforts de réforme ultérieurs, offrant des perspectives et des recommandations précieuses sur l'utilisation des finances publiques pour le climat, mais également pour une répartition des rôles et responsabilités des entités impliquées.

Deuxièmement, une forte appropriation incarnée par une Unité Climat dédiée était nécessaire pour mettre en œuvre ces résultats analytiques, suivant une approche gouvernementale globale. L'Unité Climat a aidé à briser les silos existants qui entravaient l'efficacité des départements du MEF et à construire une coalition pour les réformes liées à l'action climatique. Plus important encore, en s'appuyant sur l'expertise de chacun des départements du MEF réunis sous le même toit, l'unité a adopté une approche gouvernementale globale de la gestion financière publique climatique, en tissant ensemble la large gamme d'outils de gestion des finances publiques à sa disposition – du budget étiqueté Climat aux achats verts, en passant par la taxonomie verte et les obligations vertes – pour contribuer à l'atténuation des émissions de GES et de s'adapter aux effets du changement climatique.

Troisièmement, l'Unité Climat peut également s'appuyer sur l'expertise des partenaires de développement, complétant la stratégie «gouvernementale

globale» par une approche «partenaires globaux», qui implique la participation active de tous les partenaires de développement travaillant au Maroc. Dans une approche concertée, la plateforme «Partenaires Globaux» soutient les efforts du MEF pour intégrer la dimension climatique dans les outils de finances publiques. Ainsi, la Banque Mondiale (BM),

l'Agence Française pour le Développement (AFD), l'Union Européenne, la GIZ et le FMI coopèrent pour soutenir le MEF dans les domaines suivants : (i) Étiquetage Climatique du Budget, (ii) Alignement de la Programmation Budgétaire avec les NDC, (iii) Émission d'Obligations Souveraines Vertes, (iv) Achats Publics Verts, (v) Financement Climatique

et Taxonomie Verte, (vi) Fiscalité Verte, (vii) Résilience et Durabilité. L'implication de plusieurs partenaires a également facilité le partage des meilleures pratiques et la mise en commun des ressources, renforçant ainsi l'impact global de la réforme, permettant au Maroc de tirer parti des forces de chaque partenaire.

#### Orientations prioritaires de réforme dans l'Axe 4

Cet axe se décline en trois (3) orientations :

- **Capitaliser sur les démarches en cours de budgétisation sensible au genre et au climat pour prendre en compte ces deux dimensions dans la planification et la programmation budgétaire, jusqu'à la maille territoriale ;**
- **Systématiser l'analyse d'impact genre et climat des dépenses engagées afin de garantir une allocation des ressources plus efficiente ;**
- **Décliner les enjeux d'inclusion au niveau de l'action publique locale.**

**Orientation 4.1 : Capitaliser sur les démarches en cours de budgétisation sensible au genre et au climat pour prendre en compte ces deux dimensions dans la planification et la programmation budgétaire, jusqu'à la maille territoriale.**

##### Pourquoi ?

L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des politiques publiques sur les problématiques de genre et de climat suppose une prise en compte systématique de ces 2 dimensions dès la planification et la programmation budgétaire sur un horizon triennal (PBT). De plus, la programmation à la maille régionale dans les morasses budgétaires permet leurs prises en compte au niveau territorial.

##### Contenu

- Renforcer le dispositif de performance de la LOF, en augmentant les incitations données aux départements ministériels à fixer des objectifs de performance sensibles au genre et au climat, et à définir des indicateurs de mesure de la

performance (en priorisant les programmes à fort impact) ;

- Dans le cadre de la mise en œuvre d'une programmation transversale (axe 1), introduire les dimensions «genre, climat et territorialité» en identifiant les mesures destinées à réduire les inégalités et consacrant la transversalité de l'action publique en la matière (Projet Annuel de Performance transversal). Introduire les dimensions « genre, climat et territorialité » dans les projets d'investissement avec des objectifs et indicateurs de mesure d'impact et des critères de priorisation (prise en compte dans une évolution de la maquette 2024 – répartition régionale de l'investissement) ;
- Introduire à terme une codification genre et climat dans la nomenclature de la programmation budgétaire ;
- Passage de la phase pilote à la généralisation : Le marquage genre du budget représente une avancée significative. Toutefois, il couvre un périmètre encore restreint et il ne permet pas d'assurer un suivi de l'exécution du budget au titre d'un poste budgétaire ou d'un programme. Ce suivi est actuellement assuré par l'association ex post dépenses à des résultats spécifiques en matière de genre à l'échelle des programmes pour présentation dans les RdP ;
- Utilisation du genre comme un critère de sélection des nouveaux projets d'investissement.

**Orientation 4.2 : Systématiser l'analyse d'impact genre et climat des dépenses engagées afin de garantir une allocation des ressources plus efficiente et volontariste**

## Pourquoi ?

Les engagements pris en matière de genre et de climat dans les politiques publiques lors de la programmation budgétaire doivent pouvoir se mesurer à l'aune des réalisations, et répondre au principe posé par la LOF d'une gestion budgétaire axée sur les résultats.

## Contenu

- Définir un plan de travail pluriannuel d'analyse de mesures d'impacts « Genre, climat et territorialité » à réaliser par un organisme tiers tel que la Cour des comptes ou des Commissions parlementaires;
- Flécher les commandes publiques qui ont un impact direct et significatif respectivement sur la promotion du genre et de la transition vers une économie plus verte ;
- Produire des résultats intermédiaires et des données désagrégées dans un délai suffisant pour permettre une exploitation lors des travaux de programmation budgétaire (mai-juin) ;
- Conduire des évaluations d'impact sur le genre dans les projets de lois, de stratégies, de budgets et de nouveaux projets d'investissement proposés, et en précisant la nature selon les indicateurs PEFA (GFPSG-1.1 : analyses de l'incidence de genre des politiques de dépenses et de recettes, GFPSG-8.1 : évaluations de l'incidence de genre des services publics) ;
- Produire un rapport de politique transversal « genre, climat et territorialité » (Rapport annuel de performance transversal) ;
- Introduire à terme une codification genre et climat dans la nomenclature d'exécution budgétaire.

## Orientation 4.3 : Décliner les enjeux d'inclusion au niveau de l'action publique locale

### Pourquoi ?

L'action publique locale est le relais des politiques publiques gouvernementales, et permet la mise en œuvre effective des actions visant à réduire les inégalités socio-économiques des territoires. La mise en place des Programmes de Développement Régional (PDR) a permis de prendre en compte progressivement les enjeux d'égalité de genre, de climat, de développement durable dans les objectifs des projets locaux. Pour assurer un meilleur impact des politiques publiques de résorption des inégalités, une attention particulière est à avoir

dans l'articulation de ces objectifs territoriaux avec ceux déterminés à l'échelon national.

Dix ans après les grandes lois de décentralisation (2015), la décentralisation prend un nouvel élan, dans le sillage des Assises Nationales de la « Régionalisation Avancée » tenues en décembre 2024 à Tanger. L'approfondissement des réformes vise à renforcer l'autonomie financière des Collectivités Territoriales, en optimisant leur potentiel fiscal et en modernisant leur administration fiscale tout en améliorant l'efficacité de l'action publique locale.

Ces réformes consistent en partie à mettre en œuvre les dispositions de la loi-cadre n°69-19 de 2021 sur la fiscalité :

- Simplification et Rationalisation : La réforme propose de regrouper les nombreuses taxes existantes autour de deux principales : une taxe sur l'activité économique et une taxe foncière. Cela vise à clarifier les bases et les taux d'imposition, garantissant des ressources pérennes pour les Communautés territoriales (CT).
- Fusion des taxes : Les taxes basées sur les biens immeubles pourraient être fusionnées en une taxe foncière basée sur la valeur vénale des biens, plutôt que sur leur valeur locative.
- Unification de la gouvernance des taxes locales gérées par l'Etat par le renforcement de la DGI: La DGI s'est renforcée pour gérer les taxes locales gérées par l'Etat (Taxe Professionnelle -TP, Taxe d'Habitation -TH et Taxe de Services Communaux - TSC) avec la loi 14.25 modifiant et complétant la loi n° 47.06 relative à la fiscalité des Collectivités Territoriales. La réforme vise à un transfert des attributions d'assiette et de recouvrement de la TH et de la TSC entre la TGR et la DGI.
- Renforcement progressif des CT dans la gestion des taxes qu'elles administrent elles-mêmes: la loi 14.25 vise également à donner plus de prérogatives aux CT dans la gestion de leurs propres taxes et redevances, dont le recouvrement forcé est aujourd'hui dévolu aux comptables publics de la TGR. Ainsi, des percepteurs communaux (trésoriers locaux) seront progressivement nommés.
- Planification et coordination : des mesures sont prises pour simplifier et améliorer la planification de l'action territoriale, avec notamment l'adoption d'un nouveau décret en 2023 fixant la procédure d'élaboration, de suivi, de mise à jour et d'évaluation

des Programmes de développement régional (PDR) (décret n°2.22.475), visant à améliorer la méthodologie de préparation de ces programmes, à réguler les délais légaux de leur élaboration et à garantir la précision de leur contenu.

- Intégration des inégalités territoriales dans la PBT. Grâce à une logique ascendante qui consolide au niveau central les besoins territoriaux, en collaboration avec les autres acteurs locaux, notamment les CT, la dimension territoriale ne sera pas seulement intégrée dans la programmation budgétaire, elle en sera le principal déterminant. Il s'agit là d'un objectif essentiel à la fois de la déconcentration et de la régionalisation avancée.
- Déconcentration administrative : la meilleure planification et coordination de l'action des CT s'accompagne de la poursuite de la mise en œuvre de la Charte nationale de la déconcentration administrative (2018).
- Renforcement de la budgétisation axée sur les résultats : l'action locale doit aussi s'accompagner d'une meilleure lisibilité de sa dépense, en poursuivant les efforts d'adoption de la budgétisation par programme au niveau territorial ainsi que la redevabilité des dépenses, notamment en ce qui concerne celles gérées par les Agences Régionales d'Exécution des Projets (AREP), les Sociétés de Développement Local (SDL), etc.

Pour la période couverte par la stratégie, il s'agira de mettre en place un cadre méthodologique ainsi qu'un dialogue institutionnel renforcé entre les Collectivités Territoriales et les principaux acteurs de la tutelle économique et financière exercée par l'Etat. Il s'agira d'achever l'adaptation du régime financier, fiscal et domanial des Collectivités Territoriales aux dispositions de la loi-cadre n°69-19 de 2021 sur la fiscalité complétée par la loi 14.25 modifiant et complétant la loi n° 47.06 relatives à la fiscalité des Collectivités Territoriales, en vue de leur permettre de jouer pleinement leur rôle de levier de développement économique et social du Royaume pour plus d'inclusion au niveau de l'action publique locale.

### Contenu

- Renforcer l'articulation entre la planification et la programmation nationale et le niveau régional pour une plus grande cohérence et efficacité de l'action dans le cadre de la déconcentration ;
- Renforcer la planification et la programmation locale dans le cadre de la décentralisation,

notamment : (i) en systématisant la formalisation de plans stratégiques de développement locaux tout en assurant l'articulation entre les priorités de politiques publiques nationales, sectorielles et locales ; et en (ii) améliorant la maturité technique et financière des projets d'investissement locaux ;

- Disposer d'une vision transversale et intégrée entre les politiques sectorielles genre et climat des départements ministériels, et les plans d'actions régionaux ;
- Alignement des Programmes de Développement Régionaux (PDR) avec la planification nationale : les PDR sont des banques de projets propres de chaque Région qui doivent être traduits en contrats dans le cadre de la contractualisation Etat-Régions dont le texte est en cours de publication, puis à des conventions spécifiques chiffrées contraignantes. C'est à partir de ces conventions spécifiques qu'on peut élaborer une programmation budgétaire ;
- S'assurer de l'engagement du financement national (ressources financières affectées par l'État – PBT à 3 ans) sur la durée des PDR (6 ans) pour les projets et activités à fort impact sur la réduction des inégalités de genre, le développement durable et l'environnement. A noter que les départements ministériels doivent inscrire systématiquement les crédits relatifs à leurs contributions respectives dans le cadre de ces conventions spécifiques pour éviter que les projets connaissent des retards dans l'exécution ;
- Mettre en œuvre et approfondir la réforme de la fiscalité locale pour plus d'autonomie financière des CT, une modernisation de l'administration en charge de la fiscalité locale et une meilleure efficacité et coordination de l'action publique locale ;
- Accompagner le renforcement des capacités des CT dans la gestion financière et la mobilisation des ressources propres.

### AXE 5 : COORDINATION DES RÉFORMES ET CONDUITE DU CHANGEMENT

La stratégie consolidée de réforme de la GFP n'est pas la somme de toutes les réformes en cours.

Sa valeur ajoutée réside dans une vision coordonnée du changement pour augmenter la synergie des actions des différents acteurs, la prise en compte des dimensions transverses, l'adhésion à la vision et aux objectifs de la stratégie et en fin de compte augmenter la probabilité d'atteinte des résultats

désirés en suivant les critères d'évaluation de l'OCDE/DAC : pertinence, efficacité, efficience, impact et soutenabilité.

### **Orientations prioritaires de réforme dans l'Axe 5**

Cet axe se décline en trois (3) orientations :

- **Poursuivre une approche structurée et participative d'élaboration et d'adoption du CSR-GFP ;**
- **Utiliser une approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) à court, moyen et long terme ;**
- **Conduire le changement en renforçant les capacités des acteurs impliqués dans la Réforme et la qualité du dialogue de politique.**

#### **Orientation 5.1 : Continuer une approche structurée et participative d'élaboration et d'adoption du CSR-GFP**

##### **Pourquoi ?**

L'expérience montre qu'une approche structurée et participative est la meilleure manière d'élaborer une stratégie pertinente, pratique et entraînant l'adhésion des acteurs pour la mise en œuvre effective du Plan d'Actions en découlant.

##### **Contenu**

- Susciter une appréciation de l'importance et l'urgence d'une CSR-GFP et créer une coalition des acteurs clés de la GFP en faveur de cette stratégie en les impliquant dès le départ dans la conception de la stratégie. C'est ce qui a commencé à être fait avec les rencontres organisées pendant la mission de collecte de données de mai 2025. Il s'agit de poursuivre cette démarche participative en identifiant avec les acteurs clés de la GFP les résultats attendus du CSR-GFP à l'horizon final (2032) et à mi-parcours (2028-2029), ainsi que le contenu des orientations des axes stratégiques pour atteindre ces objectifs afin de bénéficier de leurs connaissances et de leurs idées et de favoriser leur adhésion au CSR-GFP proposé en cohérence avec leurs propres stratégies institutionnelles, avant de finaliser et valider officiellement la stratégie ;
- Élaborer avec les acteurs clés un Plan d'Actions de mise en œuvre de la stratégie, clarifiant le séquençage ou la concomitance des actions de mise en œuvre du CSR-GFP et les rôles de chaque acteur, en impliquant dès le départ les décideurs, puis les cadres.

#### **Orientation 5.2 : Utiliser une approche de Gestion Axée sur les Résultats à court, moyen et long terme**

##### **Pourquoi ?**

Le but ultime de la stratégie est de se traduire par des résultats concrets en termes de priorités de développement économique et social selon le NMD. La perspective à moyen et long terme est nécessaire pour se donner le temps d'atteindre des impacts significatifs et durables. Cependant, la perspective à court terme est également à considérer pour démontrer le respect des engagements et maintenir le « momentum » de réforme.

##### **Contenu**

- Viser à générer rapidement des résultats « quick wins » pour démontrer le sérieux de la mise en œuvre de la stratégie et l'intérêt pour les acteurs concernés des premiers résultats ;
- Consolider le succès avec le suivi de l'avancement sur la mise en œuvre d'actions à moyen terme (2029 pour la revue à mi-parcours du CSR-GFP et 2032 pour la revue finale), des évaluations périodiques et la mise en place des ajustements pertinents, et ancrer les nouvelles pratiques avec une formalisation des pratiques (décrets et circulaires, guides techniques, communauté de pratiques, etc.) ;
- Aligner explicitement les résultats attendus et les actions du CSR-GFP avec les 15 indicateurs de résultats (page 60) et les 4 axes stratégiques de transformation (pages 79-148) du NMD à l'horizon 2035.

#### **Orientation 5.3 : Conduire le changement en renforçant les capacités des acteurs impliqués dans la Réforme et la qualité du dialogue de politique.**

##### **Pourquoi ?**

La mise en œuvre de la stratégie de la Réforme repose sur la capacité des acteurs à piloter et coordonner les travaux et à institutionnaliser un mode de pilotage reposant sur l'implication des parties prenantes à chaque niveau de responsabilité.

##### **Contenu**

- S'appuyer sur les entités impliquées dans la Réforme et les cadres gestionnaires pour mettre en place un réseau de correspondants (points focaux) en charge du suivi des travaux ;
- Engager des mesures d'accompagnement de formation, coaching, tutorat, afin de renforcer les capacités en gestion de projet et en compétences métiers nouvelles des acteurs en charge de la Réforme, en s'appuyant sur les structures de formation existantes ;

- Mettre en place un plan de communication d'accompagnement de la Réforme, afin de communiquer et dialoguer avec tous les acteurs sur la stratégie et le Plan d'Actions tout au long de la conduite de la Réforme ;
- Intégrer un dispositif de dialogue régulier avec la société civile aussi bien experte que des représentants des usagers pour éclairer les choix stratégiques ;
- Améliorer les mécanismes de coordination entre les acteurs nationaux, entre les PTF et entre les deux précédents ;
- Mettre en place les outils de pilotage et de suivi de la Réforme (tableau de bord consolidé, plateforme dédiée).

### CONCLUSION : DES AXES INTERRELIÉS

Il est essentiel de percevoir ces axes stratégiques de manière interreliée comme l'indiquent les deux schémas présentés dans le résumé exécutif. Les axes 1 à 4 du CSR-GFP sont complémentaires, interdépendants et concomitants. Quant à l'axe 5, il assure la planification et l'exécution et le suivi-évaluation coordonné des actions menées dans chaque orientation de chaque axe.

### 7 - DISPOSITIF DE PILOTAGE ET MISE EN ŒUVRE ET CADRE DE SUIVI-EVALUATION DU CSR-GFP

### DISPOSITIF DE PILOTAGE ET MISE EN ŒUVRE DU CSR-GFP

Le cadre de gouvernance de la GFP est d'abord fourni par la Constitution marocaine de 2011 promulguée par un dahir du 27 chaâbane 1432 /29 juillet 2011 qui promeut la participation citoyenne, la bonne gouvernance, et la transparence.

Il est précisé que la LOF renforce le rôle du Parlement dans le débat budgétaire, le contrôle et l'évaluation des politiques publiques. Elle enrichit les informations communiquées par l'exécutif au Parlement et réaménage le calendrier de préparation des Lois de Finances. La LOF précise également les règles régissant les dépenses de fonctionnement et d'investissement, instaure le caractère limitatif des crédits ouverts et établit une règle de limitation de l'endettement net à l'investissement.

Le schéma de gouvernance de la LOF, prévu par la circulaire du Chef de Gouvernement 06/2014, est un sujet complexe et interministériel, nécessitant une coordination efficace entre les différents acteurs gouvernementaux.

Le CSR-GFP sera piloté et implanté par quatre (4) structures tel qu'indiqué dans la Figure 2.

FIGURE 2 : CADRE INSTITUTIONNEL DE PILOTAGE ET D'IMPLANTATION DU CSR-GFP



- Un **Comité Interministériel de pilotage des réformes de la GFP**, incluant toutes les entités nationales clés responsables de réformes majeures de GFP. Les entités représentées au niveau exécutif seront les suivantes : MEF (ADII, DB, DDE, DEPF, DEPP, DGI, DTFE, IGF, TGR), MI (DGCT), MICEPP et MTNRA. La présidence sera assurée par Monsieur le Ministre Délégué auprès du MEF. Les membres sont les Secrétaires Généraux des ministères représentés. Le mandat du Comité de pilotage sera de discuter et valider le rapport de mise en œuvre du Plan d'Actions élaboré par le Comité Technique de Suivi des réformes de GFP ainsi que les ajustements proposés au Plan d'Actions pour les années subséquentes. L'approbation de ces décisions pourra se faire lors des Travaux du Conseil de Gouvernement. Bien que la stratégie vise la coordination, les mécanismes de résolution des éventuelles divergences ou d'arbitrage entre les priorités pourraient être davantage explicités pour assurer une mise en œuvre fluide.
- Un **Comité Technique de Suivi des réformes de GFP**, incluant des directeurs comme points focaux des entités représentées au Comité de pilotage. La présidence sera assurée par le Directeur du Budget. Les autres membres seront les directeurs des Directions responsables de réformes de la GFP. Le mandat du Comité technique de suivi sera d'analyser et valider le rapport annuel préparé par la Cellule de Suivi technique des réformes de GFP et de proposer des éléments de décision pour le Comité interministériel de pilotage. Ce Comité technique fera aussi des recommandations au Comité de pilotage sur les évaluations et études à mener dans le cadre du CSR-GFP et toute autre action permettant une meilleure mise en œuvre de cette stratégie.
- Une **Cellule « PMO » de Suivi technique des réformes de GFP**, assurant le secrétariat du Comité technique de suivi, du Comité de pilotage et du Groupe conseil. Ses principales activités seront notamment le suivi de la mise en œuvre pendant l'année t-1 du Plan d'Actions triennal et de proposer des ajustements pour l'année t+1 à t+3 (mécanisme d'ajustement par année glissante) dans le cadre d'un rapport annuel. La direction de la cellule sera assurée par un cadre supérieur de la Direction du Budget appuyé par une équipe de professionnels techniques et de consultants choisis en fonction de la pertinence de leurs compétences pour les réformes en cours. Cette cellule pourra également compter sur l'appui de groupes de travail existants pour des réformes

spécifiques de GFP ou créer d'autres groupes de travail selon les besoins.

- Un **Groupe Conseil en GFP** formé de l'ensemble des acteurs nationaux intervenant dans la réforme de la GFP et des PTF qui appuient ces réformes. En plus des entités représentées au Comité de pilotage, le Groupe conseil en GFP inclura des représentants d'autres institutions nationales : les deux Chambres du Parlement, l'ANGSPE, la Cour des Comptes, la CNCP, l'INPPLC, le HCP, etc. et des PTF fortement impliqués dans l'appui aux réformes de GFP : Banque mondiale, BAD, Union Européenne, AFD, etc. La présidence sera assurée par la Direction du Budget qui sollicitera ce groupe conseil à la demande. Le mandat du Groupe conseil en GFP sera d'accompagner la mise en œuvre des réformes par des projets d'appui spécifiques, de mener des études et des évaluations, et de commenter tous les documents et productions en lien avec les réformes de la GFP.

La mise en œuvre du CSR-GFP se fera selon un Plan d'Actions triennal à horizon mobile. Une évaluation de la mise en œuvre du CSR-GFP sera faite entre juillet 2029 et juin 2030 et à la demande. Des évaluations portant sur des réformes particulières pourront être menées si jugées pertinentes et ne faisant pas duplication avec les évaluations déjà prévues par les entités directement responsables de ces réformes.

Les réformes de la GFP nécessitent un appui en expertise, logistique et financement, détaillé dans le plan d'action. Le tableau qui sera préparé précisera certains aspects de cet accompagnement. Le Gouvernement et les Partenaires Techniques et Financiers devront organiser la mobilisation de ces soutiens pour le Royaume du Maroc.

## CADRE DE SUIVI-ÉVALUATION DU CSR-GFP

### Cadre de suivi technique

La Cellule PMO de suivi technique des réformes des GFP élaborera un cadre de suivi spécifique pour le présent cadre stratégique. Ce dispositif intégrera des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur deux volets essentiels :

- Les résultats de l'implantation du CSR-GFP incluant entre autres, ceux correspondant à des avancées dans la mise en œuvre des recommandations du rapport PEFA 2024 ;
- La mise en œuvre du Plan d'Actions.

Ce cadre de suivi n'a pas vocation à couvrir en détail l'ensemble des réformes de la GFP en cours, mais se concentre sur le périmètre défini par le CSR-GFP

pour apporter une valeur ajoutée aux systèmes de suivi de différentes réformes déjà en place.

### Approche méthodologique du suivi

Le cadre de suivi repose sur un modèle logique permettant de visualiser la chaîne des résultats attendus. Ce modèle mettra en évidence les relations entre différents niveaux de résultats selon une Théorie du Changement (TdC) :

- Les résultats immédiats qui découlent de la réalisation concrète des activités prévues dans le Plan d'Actions. Ceux-ci se traduiront par des indicateurs de produit ;
- Les résultats intermédiaires, traduisant les effets recherchés des activités sur la gestion des finances publiques. Ceux-ci se traduiront par des indicateurs d'effet « outcome » ;
- Enfin, les impacts à plus long terme, illustrant la contribution des changements opérés aux objectifs stratégiques globaux du cadre adopté. Ceux-ci se traduiront par des indicateurs d'impact.

Cette logique d'intervention vise à garantir un suivi efficace de la mise en œuvre, en représentant clairement les liens entre chaque étape et en facilitant l'évaluation des progrès réalisés selon une approche de Gestion axée sur les Résultats.

### Grille d'analyse du suivi

Le suivi de la mise en œuvre reposera sur une grille d'analyse autour de cinq (5) critères permettant d'apprécier plusieurs aspects essentiels :

- Appropriation : Il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les acteurs concernés ont intégré les principes et les objectifs du CSR-GFP dans leurs pratiques.
- Acceptation : Ce critère vise à mesurer le degré d'adhésion des parties prenantes aux réformes et aux actions entreprises dans le cadre du Plan d'Actions.
- Mise en œuvre : Il permet de suivre l'exécution concrète des actions et des réformes prévues, selon les indicateurs définis dans le cadre de suivi.
- Maturité : Ce critère permet d'évaluer le niveau d'avancement des différentes orientations stratégiques du CSR-GFP, en mesurant à quel stade de développement elles se situent.
- Résultats : Ce critère vise à mesure dans quelle mesure l'avancement des réformes se traduit par une amélioration des performances du système de GFP, incluant entre autres les indicateurs PEFA pertinents.

La proposition initiale d'un Cadre de mesure de Performance du CSR-GFP et du Plan d'Actions, incluant l'identification des Indicateurs Clés de Performance (ICP) et la fixation des cibles intermédiaires et finales pour ces ICP sera faite

lors de l'atelier de validation du CSR-GFP et d'élaboration du Plan d'Actions en juin 2026. Cette proposition sera affinée par la Cellule «PMO» de Suivi technique des réformes de GFP, discutée par le Comité Technique de Suivi des réformes de GFP en consultant le Groupe Conseil en GFP et validée par le Comité Interministériel de pilotage des réformes de la GFP lors de l'atelier de dissémination de la version finale du Cadre stratégique et du Plan d'Actions de réforme de la GFP au courant du 4<sup>ème</sup> trimestre de 2026.

### Dispositif d'alerte, gestion des risques et adaptation de la stratégie

Un système d'alerte sera mis en place, reposant sur des indicateurs clés de performance et de risque à préciser. Outre le suivi de certains ICP du Cadre de mesure de performance du CSR-GFP et du Plan d'Actions, ce système implique d'élaborer a) une matrice de facteurs de risque classés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de l'ampleur de leur impact potentiel ainsi que b) d'une stratégie de gestion du risque aux différentes phases du cycle de gestion des risques (prévention, détection, mitigation, réhabilitation). Ce dispositif permettra de détecter de manière proactive lorsqu'une révision du Cadre stratégique ou du Plan d'Actions s'avérera nécessaire, soit par une performance jugée insuffisante, soit par la matérialisation d'un facteur de risque.

La surveillance de ce système d'alerte relèvera de la Cellule « PMO » de Suivi technique des réformes de GFP qui alertera le Comité Technique de Suivi des réformes de GFP tandis que la prise de décisions en cas de déclenchement relèvera de la responsabilité du Comité interministériel de pilotage des réformes de la GFP, garantissant ainsi une réactivité et une adaptation en temps opportun du Cadre Stratégique et du Plan d'Actions.

### Organisation du recueil de données

La Cellule PMO de suivi technique sera responsable de l'organisation du recueil des données nécessaires à l'alimentation du cadre de suivi. Elle veillera à garantir la disponibilité des informations requises en identifiant les sources et en coordonnant leur collecte. Dans ce cadre, la cellule définira les méthodes appropriées de collecte des données, afin d'assurer leur fiabilité et leur pertinence pour le suivi des indicateurs mentionnés dans le cadre de suivi. Elle pourra organiser des Revues de Qualité de Données (RQD) sur certaines données, si jugé nécessaire pour la crédibilité de l'information recueillie.

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : LISTE DES RÉFÉRENCES DOCUMENTAIRES PERTINENTES

Administration des Douanes et des Impôts Indirects. 2025. Stratégie de l'ADII à l'horizon 2028, Rabat.

Commission spéciale sur le Modèle de Développement. 2021. Le Nouveau Modèle de Développement. Rapport général, Rabat.

Cour des Comptes. 2025. Rapport sur l'exécution de la loi de finances au titre de l'année 2023 Principales conclusions et recommandations, Rabat.

Cour des Comptes. 2024. Rapport sur l'exécution de la loi de finances au titre de l'année 2022 Principales conclusions et recommandations, Rabat.

Cour des Comptes. 2024. Rapport annuel de la Cour des Comptes au titre de 2023-2024, Rabat.

Direction du Budget. 2025. Schéma directeur de transformation digitale 2022-2026, mai, Rabat.

Direction du Budget, 2024. Recueil des programmes, des objectifs, des indicateurs et des sous-indicateur, Loi de Finances de l'année 2025, Rabat.

Direction du Budget. 2024. Rapport d'activité 2023, Rabat.

Direction du Budget-AFD-Expertise France. 2024. Guide Méthodologique Programme d'appui à la «Transition Budgétaire Verte (TBV)» Mise en place d'un « Budget Etiqueté Climat (BEC), Rabat.

Direction Générale des Impôts. 2025. Améliorations apportées aux dispositifs comptables. Réunion PEFA du 15 mai 2025. Rabat.

Direction Générale des Impôts. 2024. Présentation de la stratégie 2024-2028. Rabat.

Direction Générale des Impôts. 2024. La réforme fiscale au Maroc. Rabat.

Direction Générale des Collectivités Territoriales. 2022. Programme de développement régional. Guide méthodologique. Ministère de l'Intérieur, Rabat.

MEF 2025. Note de présentation du projet de Loi Organique n° ... modifiant et complétant la loi organique n° 130-12 relative à la loi de Finances, Le Ministre Délégué, Rabat.

MEF. 2024. Identification et suivi des dépenses publiques pour l'égalité de genre : application d'un marqueur genre au Maroc, Note technique, Rabat.

MEF. 2024. Rapport du programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière (PEFA), juin, avec l'appui de la Banque mondiale, de la BAD, de l'Union Européenne et de l'AFD, Rabat.

MEF – Union Européenne– AFD. 2024. Guide de suivi de l'exécution des projets d'investissement publics, Rabat.

Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. 2016. Stratégie Nationale « Digital Morocco 2030 », Agence de Développement du Digital, Rabat.

OCDE. 2018. Revue du gouvernement numérique du Maroc. Jeter les bases de la transformation numérique du secteur public au Maroc, Rabat.

OCDE. 2024, L'investissement public au Maroc : Un levier stratégique pour le développement durable du pays, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris.

Secrétariat d'Etat auprès du Ministre de l'Energie, des Mines et du Développement Durable, chargé du Développement Durable. 2010, Stratégie Nationale de Développement Durable 2030, Rabat.

Secrétariat Général du Gouvernement. 2024. Loi de finances pour l'année budgétaire 2025. Bulletin officiel #7362. 17 jourmadaa II 1446, 19 décembre, Rabat.

Secrétariat Général du Gouvernement. 2021. Loi-cadre n° 69-19 portant réforme fiscale. Dahir n° 1-21-86 du 15 hija 1442 (26 juillet 2021) portant promulgation de la loi-cadre n° 69-19 portant réforme fiscale, Rabat.

Secrétariat Général du Gouvernement. 2015. Loi organique n°130-13 relative à la loi de finances. 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. Rabat.

Trésorerie Générale du Royaume. 2025. Présentation du Système GID, Rabat.

Trésorerie Générale du Royaume. 2025. Fiche relative aux principales réformes et actions en cours à la Trésorerie Générale du Royaume, Rabat.

Trésorerie Générale du Royaume. 2025. Fiche relative à l'Observatoire Marocain de la Commande Publique, Rabat.

## **ANNEXE 2 : LISTE DES ENTITÉS CONSULTÉES POUR LA PRÉPARATION DU CSR-GFP**

**LES ENTITÉS SONT LISTÉES EN ORDRE ALPHABÉTIQUE.**

### **PARTIE NATIONALE**

**Agence de Développement du Digital**

**Administration des Douanes et des Impôts Indirects**

**Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des EEP**

**Chambre des Représentants**

**Chambre des Conseillers**

**Commission Nationale de la Commande Publique**

**Cour des Comptes**

**Direction du Budget**

**Direction des Domaines de l'Etat**

**Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation**

**Direction des Etudes et des Prévisions Financières**

**Direction Générale des Impôts**

**Direction Générale des Collectivités Territoriales**

**Direction du Trésor et des Finances Extérieures**

**Haut-Commissariat au Plan**

**Inspection Générale des Finances**

**Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption**

**Ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Evaluation des politiques Publiques**

**Ministère de la Transition Numérique et la Réforme de l'Administration**

**Trésorerie Générale du Royaume**

### **PTF**

**Agence Française de Développement / Expertise France**

**Banque Africaine de Développement**

**Banque Mondiale**

**Union Européenne**

### **ANNEXE 3 : LISTE DES PRINCIPAUX TEXTES RÉGISSANT LA RÉFORME DE LA GFP**

**LES TEXTES SONT INDIQUÉS EN ORDRE CHRONOLOGIQUE INVERSE.**

**2025. Projet d'amendement de la Loi organique relative à la loi de finances de 2015 (en attente d'être présenté par le Secrétariat Général du Gouvernement à la Chambre des Représentants et à la Chambre des Conseillers pour adoption).**

**2024. Loi de finances pour l'année budgétaire 2025. Bulletin officiel #7362. 17 jourmadaa II 1446, 19 décembre, Rabat.**

**2023. Décret n° 2-22-580 du 10 chaabane 1444 (3 mars 2023) concernant la mise en place du dispositif de contrôle de gestion au sein des départements ministériels.**

**2021. Loi-cadre n° 69-19 portant réforme fiscale. Dahir n° 1-21-86 du 15 hija 1442 (26 juillet 2021) portant promulgation de la loi-cadre n° 69-19 portant réforme fiscale, Rabat.**

**2021. Loi-cadre n° 50-21 du 26 juillet 2021 encadrant la performance des EEP.**

**2018. Décret n° 2-17-798 du 25 octobre 2018 complétant le Décret Royal n° 330-66 du 21/04/1967 (10 moharrem 1387) portant règlement général de comptabilité publique.**

**2017. Décret n°2-17-607 du 30 rabii I 1439 (19 décembre 2017)**

**2015. Loi organique n°130-13 relative à la loi de finances. 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. Rabat.**

**2015. Décret n°2-15-426 du 28 ramadan 1436 (15 juillet 2015) relatif à l'élaboration et à l'exécution des Lois de Finances.**

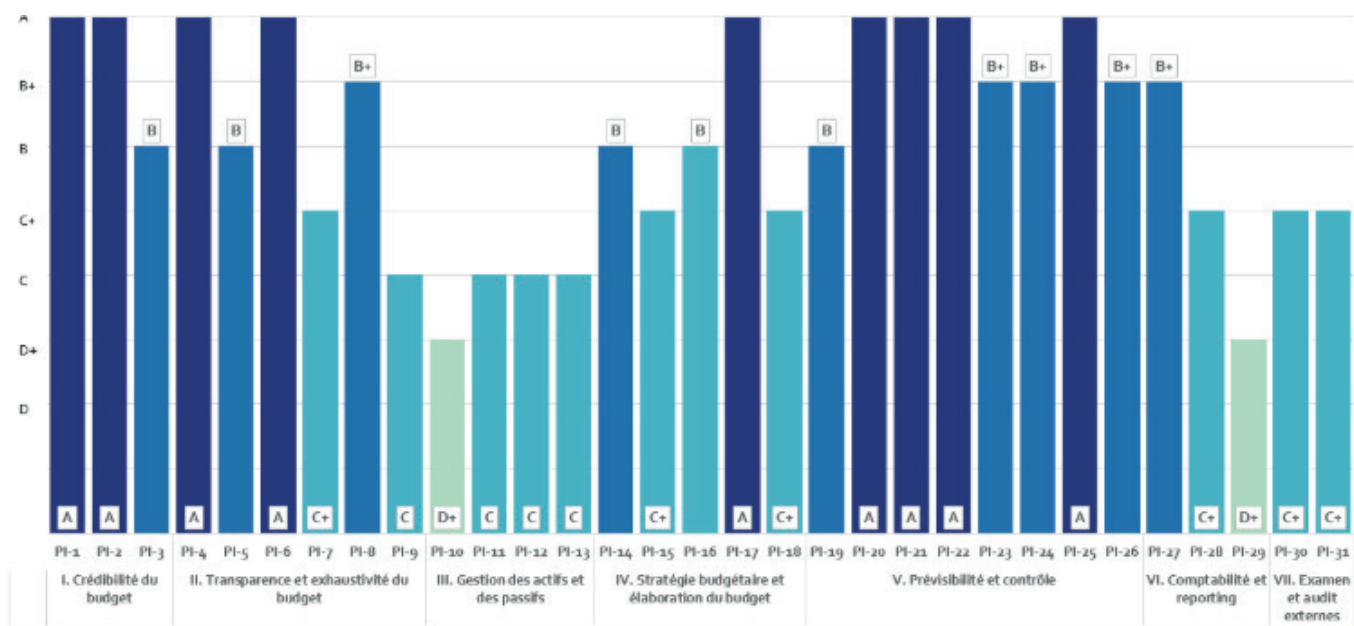
**2014. Circulaire du Chef de Gouvernement 06/2014 relative à la gouvernance de la LOF.**

**2011. La Constitution promulguée par un dahir du 27 chaâbane 1432 /29 juillet 2011 du Secrétariat Général du Gouvernement.**

## ANNEXE 4 : SYNTHÈSE DU RAPPORT PEFA 2024

Le rapport PEFA Maroc 2024 qui porte sur les exercices budgétaires 2020, 2021 et 2022 met en évidence une bonne performance de la gestion des finances publiques au Maroc. Cette performance s’est améliorée depuis la précédente évaluation de 2016, notamment en raison de la mise en œuvre des dispositions de la Loi Organique n° 130-13 (LOF) relative à la Loi de Finances, publiée au bulletin officiel le 1<sup>er</sup> ramadan 1436 (18 juin 2015). Les domaines de bonne performance concernent la crédibilité budgétaire, la prévisibilité et le contrôle ; les domaines de performance mixte concernent la transparence et l’exhaustivité du budget, la stratégie budgétaire et l’élaboration du budget, les domaines de performance plus faible concernent la gestion des actifs et des passifs, la comptabilité et le reporting, et l’examen et l’audit externes.

FIGURE 2 : CADRE INSTITUTIONNEL DE PILOTAGE ET D’IMPLANTATION DU CSR-GFP



**ANNEXE 5 : DOMAINES DE RÉFORMES DE GFP ET ACTEURS IMPLIQUÉS**

N.B. : Un 1 dans un cercle indique un rôle de leadership. Une pastille noire indique une contribution.

Domaines de la GFP	Sous domaines de la GFP / Principales entités impliquées	DB	DTFE	DEPF	TGR	IGF	DEPP	DDE	DGI	ADII	CNCP	INLCC	ANGSPE	DGCT	MTNRA	MICEPP	HCP	Cour des Comptes	Parlement	Départements ministériels
Cadrage	Cadrage macro-économique	●	①	●														●	●	
Amélioration de la performance de la GFP	Cycle de la GAR des politiques, programmes et projets publics	①	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Cadre de suivi et évaluation de la réforme consolidée de GFP	①	●	●	●	●												●	●	
Mobilisation des ressources	Fiscalité	●		●	●		●	①	①					●				●	●	
	Gestion de la dette et de la trésorerie publique	●	①	●	●		●	●	●	●								●	●	
	Gestion du domaine						①		●									●	●	●
Investissement et gestion des dépenses	Gestion des investissements	①	●	●	●	●					●	●	●			●	●	●	●	●
	Commande publique				①	●					●			●				●	●	●

Domaines de la GFP	Sous domaines de la GFP / Principales entités impliquées	DB	DTFE	DEPF	TGR	IGF	DEPP	DDE	DGI	ADII	CNCP	INLCC	ANGSPE	DGCT	MTNRA	MICEPP	HCP	Cour des Comptes	Parlement	Départements ministériels
	Gestion des dépenses de fonctionnement de l'État	①	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Transparence	Initiatives de transparence	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Reddition des comptes	Contrôle et audit interne Préparation et validation des comptes de l'État	●	●	●	●	①	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Chantiers transverses	Genre	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Climat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Territorialisation	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	①	●	●	●	●	●	●
Gouvernance et gestion des risques	Cadre de gouvernance	①	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Gestion des compétences	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Systèmes d'information	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Gestion des risques	●	①	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

## ANNEXE 6 : ANALYSE SWOT

N.B. : Une analyse SWOT par domaine, voir sous-domaine de la GFP est présentée ci-dessous en se plaçant du point de vue du MEF pour distinguer les facteurs endogènes positifs (Forces) ou négatifs (Faiblesses) des facteurs exogènes positifs (Opportunités) ou négatifs (Défis).

## TABLEAU DES FORCES ET FAIBLESSES

Domaine ou Sous-domaine de la GFP	Forces	Faiblesses	Axes et orientations pertinents du CSR-GFP
Réforme budgétaire - LOF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche progressive et participative de la réforme.</li> <li>• Approche volontariste et gérée de manière interne avec l'appui des PTF.</li> <li>• Approche de mise en œuvre progressive des piliers de la Gestion axée sur la performance et les résultats.</li> <li>• Avant-Projet de loi objet de concertation avec le SGG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schéma de gouvernance de la LOF (circulaire du Chef de Gouvernement 6-2014) non mis en place excepté au MEF</li> <li>• Convergence insuffisante des politiques selon une planification articulée et synergique à moyen terme</li> <li>• Coordination des réformes menées par différentes entités parfois laissant à désirer.</li> <li>• Budget éclairé par performance, mais pas encore budget informé par la performance.</li> <li>• Nombre limité d'évaluations des impacts des programmes et des projets</li> <li>• Mise en œuvre encore limitée de l'intégration des établissements publics dans le budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgétisation informée par la performance</li> <li>• Élargissement du périmètre aux EEP</li> </ul>
Cadre macro-économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'administration centrale établit des prévisions pour les principaux indicateurs macroéconomiques et les inclut, aux côtés des hypothèses sous-jacentes, dans la documentation budgétaire présentée au Parlement. Elles couvrent l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants. Les projections sont examinées par une entité différente de celle qui les a établies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'une vision holistique de recensement et de gestion des risques budgétaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action plus concertée et incitative pour la mobilisation des ressources</li> </ul>
Mobilisation des ressources - Fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements importants de la fiscalité introduits par la loi-cadre 69-19 dont la réforme de IS, de IR, et de la TVA, l'introduction de la retenue à la source, l'élargissement de l'assiette, recouvrement, la mise en place de nouvelles fiscalités.</li> <li>• Plan stratégique de la DGI 2024-2028 qui bâtit sur les recommandations des assises de la DGI tenues en 2023.</li> <li>• Digitalisation progressive des opérations fiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume significatif des restes à recouvrer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action plus concertée et incitative pour la mobilisation des ressources</li> </ul>
Mobilisation des ressources - Gestion de la dette	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une Division contrôle permanent et gestion des risques, d'un dispositif de contrôle interne et d'une cartographie des risques</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion holistique des risques budgétaires</li> </ul>

Domaine ou Sous-domaine de la GFP	Forces	Faiblesses	Axes et orientations pertinents du CSR-GFP
Mobilisation des ressources - Gestion du domaine de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification du patrimoine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage de données pour une meilleure valorisation du patrimoine.</li> <li>• Gestion du contentieux pour améliorer les restes à recouvrer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action plus concertée et incitative pour la mobilisation des ressources</li> <li>• Gestion holistique des risques budgétaires</li> </ul>
Gestion des investissements publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cadre réglementaire</li> <li>• Fiche projet standard</li> <li>• Guides méthodologiques</li> <li>• Système d'information de banque de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de clarté sur les critères de sélection des projets d'investissement</li> <li>• Manque de clarté et de cohérence sur la définition de certains concepts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GFP concourant à la Convergence Politiques Publiques</li> <li>• Interopérabilité des systèmes d'information de GFP</li> </ul>
Commande publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cadre renforcé et opérationnel avec un décret entré en vigueur depuis 2023</li> <li>• Un portail des marchés publics sur lequel sont publiés les plans de passation, opportunités de soumission, et avis d'attribution et qui permet la dématérialisation de toutes les démarches de passation et contribue à la transparence des marchés publics.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dématérialisation de l'exécution des marchés à développer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GFP concourant à la Convergence Politiques Publiques</li> </ul>
Transparence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'Actions en cours. Open Budget Initiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion limitée des rapports établis sur l'évaluation de la mise en œuvre des réformes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitalisation sur le Plan d'Actions en Transparence budgétaire</li> </ul>
Dimensions transverses	<p><b>Genre :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre stratégique, institutionnel et législatif robuste. Un marquage budgétaire en cours de pilotage.</li> </ul> <p><b>Climat :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre stratégique, institutionnel et législatif robuste. Entrée en vigueur progressive de la taxe carbone à partir du 1er janvier 2026.</li> <li>• Un marquage budgétaire en cours de préparation.</li> </ul> <p><b>Territorialisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelle maquette de la note régionale sur la répartition de l'investissement public (à l'appui du PLF).</li> <li>• Opérationnalisation des centres régionaux d'investissement.</li> <li>• Politique partenariale avec les collectivités territoriales.</li> </ul>	<p><b>Genre :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'analyse d'impact sur le genre des changements induits par les nouvelles politiques de dépenses et de recettes et des nouveaux projets d'investissement proposés.</li> <li>• Insuffisance de la disponibilité de données désagrégées</li> </ul> <p><b>Climat :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses/ subventions « brunes » (liées aux énergies fossiles) : subventions sur le gaz butane, le sucre et la farine</li> </ul> <p><b>Territorialisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérationnalisation de la redistribution des rôles dans la collecte des taxes locales et harmonisation des procédures et plateformes de collecte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse systématique d'impact genre et climat sur les dépenses engagées</li> <li>• Déclinaison des enjeux d'inclusion au niveau de l'action publique locale</li> </ul>

Domaine ou Sous-domaine de la GFP	Forces	Faiblesses	Axes et orientations pertinents du CSR-GFP
Reddition des comptes - Préparation et validation des comptes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loi de Règlement (comptabilité budgétaire) accompagnée du rapport de la Cour des Comptes sur l'exécution du Budget, du rapport de la performance et du rapport d'Audit de performance élaboré par l'IGF comme un élément essentiel à la reddition des comptes et au renforcement du contrôle parlementaire a posteriori sur les finances publiques</li> <li>Adoption de 13 normes de comptabilité générale.</li> <li>Interfaçage de l'application de tenue de la comptabilité à la TGR avec les applications métier remettantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration des comptes de l'État dépendante des progrès de la tenue de la comptabilité générale et de la qualité des comptes. Comptes 2020, 2021 et 2022 non encore certifiés du fait du retard dans l'élaboration des comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la disponibilité et de la qualité de l'information des comptes de l'État</li> </ul>
Reddition des comptes - Audit et contrôle internes :	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de dispositifs de contrôle interne et d'unités d'audit interne dans certaines directions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place non complètement achevée d'un dispositif de contrôle comptable interne, tout au long de la chaîne de l'exécution de la dépense et de la collecte des recettes, pour contribuer en amont à la disponibilité et à la qualité des données.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la disponibilité et de la qualité de l'information des comptes de l'État</li> </ul>
Gouvernance et gestion des risques - Cadre de gouvernance de la GFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures de pilotage et de coordination internes au MEF et interministérielles opérationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque d'une vision et d'une stratégie consolidées des réformes de la GFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer une approche structurée et participative d'élaboration et d'adoption de la stratégie GFP</li> </ul>
Gouvernance et gestion des risques - Gestion des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatives de renforcement des capacités (e.g. Institut des Finances)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuffisance de coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer une approche structurée et participative d'élaboration et d'adoption de la stratégie GFP</li> </ul>
Systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de systèmes d'information dans toutes les entités de la GFP,</li> <li>Modernisation de ces systèmes dans plusieurs entités avec le développement de la dématérialisation des services, la digitalisation des processus de gestion pour une meilleure intégration des systèmes dans le processus de préparation budgétaire et l'utilisation de technologies d'information modernes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définitions de certains concepts et indicateurs pas toujours cohérents entre institutions</li> <li>Interopérabilité insuffisante des systèmes d'information de GFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interopérabilité des systèmes d'information de GFP</li> </ul>
Gouvernance et gestion des risques de la GFP - Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place mécanismes classiques d'identification et de mitigation des risques.</li> <li>Analyse de sensibilité dans les prévisions macroéconomiques et budgétaires</li> <li>Réaction rapide et efficace au tremblement de terre en 2024.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuffisance d'une vision consolidée des risques et du plan d'atténuation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion holistique des risques budgétaires</li> </ul>

## TABLEAU DES OPPORTUNITÉS ET DÉFIS

N.B. : les opportunités et les défis étant externes, ils peuvent influencer plusieurs sous-domaines de la GFP, donc ils sont présentés de manière globale.

Opportunités	Défis
<ul style="list-style-type: none"><li>• Potentiel de croissance lié au positionnement géopolitique du Maroc, aux traités de libre-échange signés avec une variété de pays, la stabilité politique du pays, l'environnement des affaires favorable, la qualité des infrastructures, l'intérêt des investisseurs étrangers, la disponibilité de main d'œuvre qualifiée dans plusieurs secteurs, le choix de projets d'investissements structurants comme la Coupe du monde de football, etc.</li><li>• Extension du périmètre d'application aux établissements publics en application de l'article 22 bis de la loi 54.22., pour une meilleure appréhension de la commande publique de l'administration centrale</li><li>• Formalisation des critères de sélection des projets (y compris genre et climat)</li><li>• Budgétisation sensible au climat : réflexion sur le marquage mené de manière concomitante avec la révision de la Contribution Déterminée au Niveau National du Maroc en matière de réduction d'émission des Gaz à effet de serre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risques de politiques tarifaires pénalisant les exportations vers les Etats-Unis</li><li>• Incertitude du climat géopolitique et économique mondial qui peut nuire à la croissance de la demande internationale, à des bouleversements dans les chaînes d'approvisionnement et à de l'inflation importée</li><li>• Etablissements publics désormais dans le périmètre du décret mais absence de moyen de capturer l'information portant sur l'exécution</li></ul>

Royaume du Maroc



**Ministère de l'Economie et des Finances**

DIRECTION DU BUDGET

BOULEVARD MOHAMMED V, QUARTIER ADMINISTRATIF, RABAT CHELLAH

PORTAIL INTERNET : [HTTP://WWW.FINANCES.GOV.MA](http://www.finances.gov.ma)



@financesmaroc



/financesmaroc