

# Colloque finances publiques

## Comment les futures régions se réinventeront

• Plus de ressources, mais surtout plus de capacité à déployer des projets

• Le «logiciel» des mécanismes d'accompagnement à revoir

LE colloque international sur les finances publiques s'affirme plus que jamais comme un laboratoire d'idées. Pour sa huitième édition, ce rendez-vous organisé vendredi et samedi derniers par le ministère de Finances et la Fondation internationale des finances publiques (Fondafip) n'a pas dérogé à la règle. Un des messages forts des débats a été l'affirmation des collectivités territoriales et leur accompagnement des politiques nationales. Pour être visibles, ces futures entités qui seront issues de la réforme sur la régionalisation avancée devraient s'affirmer par leur rôle économique et leur capacité à répondre à la demande sociale des populations. Le transfert des compétences additionnelles vers la région doit aller de pair avec la

définition de nouveaux financements et le renforcement des capacités. Le chantier des ressources humaines est immense sur ce dernier point. «Il faut tout revoir», dit le

### Mea culpa de l'Intérieur

**M**AIS plus de pouvoir, c'est aussi l'exigence de la reddition des comptes qui est une grosse attente du citoyen. Le contrôle exercé par les cours régionales des comptes a pour vocation d'accompagner les collectivités territoriales à maîtriser leur gouvernance et non pas pour «envoyer des gens en prison». Le gouverneur de Kénitra déplore l'exploitation politicienne que l'on fait des recommandations de la Cour des comptes et qui finit par tétaniser les fonctionnaires. Sur la réorientation du contrôle, le ministère de l'Intérieur fait aussi son mea culpa : en lisant quelques rapports de l'IGAT (Inspection générale de l'administration territoriale), j'ai l'impression qu'il faut envoyer tout le monde en prison», concède le secrétaire général, Noureddine Boutayeb. □

maire de Casablanca, Mohamed Sajid, qui sait de quoi il parle. «Nous avons de gros problèmes de gouvernance, des RH...». Donnez-nous plus d'autonomie financière et déployez une vraie réforme de la fiscalité locale, et vous verrez, semble dire le maire de Casablanca.

Le déficit est tel que les communes deviennent de fait des services annexes du ministère de l'Intérieur. Dans bien des cas,

elles sont tout simplement incapables de dépenser. Ces excédents affichés sur les comptes administratifs en sont la preuve. Ils résultent avant tout d'un déficit d'ingénierie

en matière de projets pour répondre aux besoins des populations que d'une soi-disant bonne gestion. On en arrive à un paradoxe où ce sont les communes les plus pauvres qui affichent aussi les excédents budgétaires les plus élevés, qui sont en réalité des reports de crédits. Plus de pouvoir fiscal ne signifie pas forcément plus de ressources. Le tableau actuel n'incite guère à l'optimisme. Au niveau local, l'assiette de l'im-

pôt est encore mal identifiée et donc, peu maîtrisée. Et ce n'est pas que par la faute de moyens, c'est davantage un manque de volonté politique. Au point où le secrétaire général du ministère de l'Intérieur brise un tabou sur le fameux «reste à recouvrer», ces créances fiscales dont certaines sont vieilles de plus de dix ans. Noureddine Boutayeb dit tout haut ce que tous ses pairs pensent tout bas. «Il faudra peut-être envisager de passer l'éponge sur ces créances qui sont des écritures comptables sur le papier». C'est pour la première fois qu'un haut responsable de l'administration centrale se prononce sur ce sujet. Il faudra par ailleurs que ce processus soit suivi d'une déconcentration effective, «deuxième bras de la décentralisation aujourd'hui à la traîne», rappelle à juste titre, Zineb El Adaoui, gouverneur de Kénitra et wali de la région Gharb-Cherarda-Bni Hsen. Sur ce plan, le chemin est encore long, voire très long. La propension des autorités à intervenir dans tout inhiérait l'action des élus locaux. □

A. S.



Pour réagir à cet article:  
[courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

Vorsprung durch Technik 

**Série limitée Audi A5 **  
**40 000 dhs d'avantages client**



offre valable dans la limite du stock disponible.

L'Audi A5 Sportback combine l'élégance d'un coupé et la polyvalence d'une berline. Un véhicule qui rompt avec les standards pour en définir de nouveaux. La nouvelle série limitée baptisée "Advanced" est dotée des équipements suivants: finition S line extérieure, Bluetooth, radio concert, radar de recul, allumage automatique des phares, détecteur de pluie...Et en exclusivité, Audi vous offre les jantes aluminium 18 pouces et les phares au xénon. Ce coupé entièrement réinventé vous séduira au tout premier regard.

**5 ANS**  
Garantie  
ou 100.000 km



## Colloque finances publiques

# Les collectivités territoriales se cherchent un modèle



• Elles ne représentent que 10,9% des dépenses d'investissement

• Les budgets ne sont jamais consommés dans leur intégralité

DE par sa thématique sur les collectivités territoriales, le colloque annuel des finances publiques coïncide cette année avec l'élaboration des premiers projets de loi sur la régionalisation avancée. Des projets de texte qui n'ont d'ailleurs pas manqué de susciter les réserves de certains partis politiques car l'enjeu est de taille. Bon nombre de pays se sont déjà lancés dans des expériences de régionalisation avec plus ou moins de réussite. Au

Maroc, la décentralisation remonte au début des années 70 avec la réforme communale. Plusieurs réformes ont

conseils régionaux et leur exécution par le gouverneur.

Dans le nouveau draft du projet de

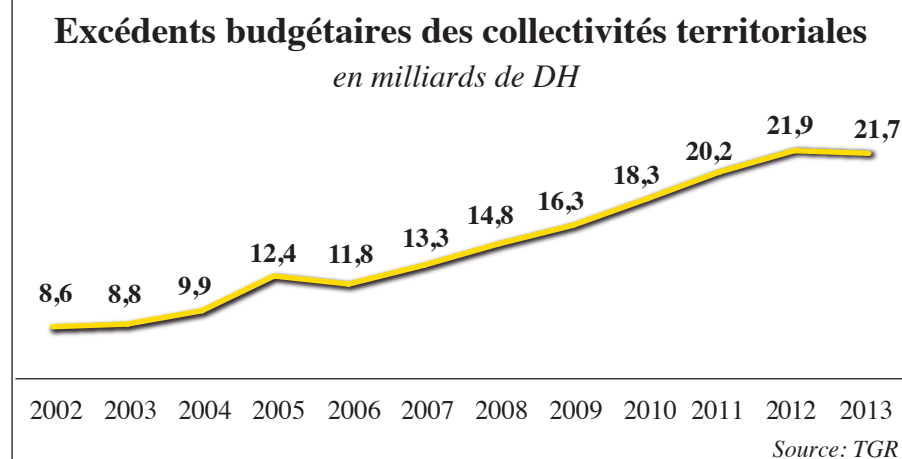
forcément l'accroissement des investissements dans les régions puisqu'elles restent largement dominées par la masse salariale, qui concentre à elle seule 38% en moyenne. Les dépenses du personnel ne cessent d'évoluer à la faveur des recrutements massifs dans les collectivités locales.

La masse salariale dans les collectivités est passée de 4,7 milliards de dirhams en 2002 à 10,9 milliards en 2013. Si en France les investissements réalisés par les collectivités territoriales représentent 70% de ceux exécutés par l'Etat, au Maroc elles n'ont jamais dépassé 10,6%. Des disparités qui traduisent la faible implication des régions dans les investissements publics. En 2013, elles n'ont pas dépassé les 10,9 milliards de dirhams. Et elles ont essentiellement porté sur la construction de voirie, l'aménagement de chemins vicinaux et de pistes, l'adduction de l'eau potable... Ce qui fait des collectivités territoriales de petits acteurs du développement économique. Dans d'autres pays où la décentralisation est plus avancée, les collectivités territoriales ont des compétences plus élargies puisqu'elles sont habilitées à construire des écoles, des logements, des hôpitaux... De plus, les collectivités locales sont souvent dans l'incapacité de consommer l'intégralité des budgets dont elles disposent. Ainsi, les excédents budgétaires des collectivités territoriales n'ont cessé d'évoluer au cours de ces douze dernières années. Ils sont passés de 8,6 milliards de dirhams à 21,1 milliards de dirhams. Ce qui s'explique par des problèmes de gouvernance et l'incapacité à monter des projets. □

Hassan EL ARIF



Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com



Les collectivités territoriales n'arrivent pas à dépenser les budgets qui leur sont alloués en raison de problèmes de gouvernance, mais aussi de blocages dus aux luttes partisans


suivi plus tard telles que la création de 16 régions en 1992 puis la décentralisation avec corollaire le maintien du contrôle étatique des décisions des

régionalisation, les régions se verront attribuer de nombreuses prérogatives, notamment en matière de gestion budgétaire. De par le nouveau projet de loi, les conseils de région pourront définir leurs priorités en matière de développement économique, social, d'infrastructures... Mais les régions disposent-elles des compétences nécessaires, surtout que le modèle de régionalisation projeté préconise le passage de «rapports verticaux d'autorité à des rapports de coopération, de concertation, de convergence et de partenariat», comme l'explique Nouredine Bensouda, trésorier général du Royaume. La constitution reconnaît aux collectivités locales le principe de la libre administration. Ce qui induit une autonomie financière. Or, «cette dernière est davantage axée sur la dimension budgétaire que fiscale, comme le démontre l'évolution des dépenses et des recettes des collectivités territoriales», signale Bensouda. Entre 2002 et 2013, les dépenses sont passées de 11 milliards de dirhams à 30,6 milliards. Mais qu'on ne s'y trompe pas. Le triplement des dépenses ne traduit pas

### Verbatim

**Michel Bouvier, professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne:** «Cela fait 40 ans que nous sommes en train de tout expérimenter, depuis la déconcentration, aux privatisations, en passant par la décentralisation avant de revenir à la recentralisation des finances. Mais dans beaucoup de pays, le coût social est élevé».

**Mohamed Boussaïd, ministre des Finances:** «Le processus de décentralisation et de régionalisation avancée doit déboucher sur une véritable politique de territorialisation économique des investissements publics et privés, qui tienne compte de la vocation des territoires et des régions, de leur contexte et de leurs spécificités, ainsi que de leur potentiel matériel et immatériel».



**UNIQUE AU MAROC PARTOUT DANS LE MONDE**

SUPDECO ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

**MANAGEMENT FONDAMENTAL BAC+3**  
**MANAGEMENT SPÉCIALISÉ BAC+5**  
**SPÉCIALISATION À MARRAKECH**

**Mastère Spécialisé en Marketing des Services (BAC+6)**  
Diplôme de l'ESC Grenoble labellisé par la Conférence des Grandes Écoles Françaises

**Master of Science de l'ESC Grenoble à Marrakech**  
• Msc Audit – Conseil – Finance (BAC+5)  
• Msc Management des Activités de Service (BAC+5)

**POURSUITE DES ÉTUDES À L'ÉTRANGER**  
Double Diplomatation, Admission Directe en dernière année de :  
• L'ESC Grenoble  
Diplôme labellisé par la Conférence des Grandes Écoles Françaises

**Triple diplomation**  
• Diplôme de l'ISCID de Dunkerque  
• Mastère de l'Université du Littoral

**MBA**  
• LSBF «London School of Business and Finance»  
Admission directe en MBA et Masters à Londres

**1er Campus au Maroc :**  
Studios équipés,  
Restaurant, Connexion wifi

**www.supdeco.ma**  
TEL : +212 (0) 5 24 43 33 93 / +212 (0) 5 24 43 60 00  
FAX : +212 (0) 5 24 43 60 67  
BD PRINCE MOULAY ABDELLAH B.P. 595, GUELIZ 40000 MARRAKECH

**TOUTES NOS FILIÈRES SONT ACCRÉDITÉES**



## Colloque finances publiques

# Les maires impuissants?



• Ils dénoncent le déficit de moyens humains et financiers

• L'enjeu: améliorer le rendement fiscal

• Une piste, fiscaliser les bâtiments publics et remobiliser le foncier communal

FATHALLAH Oualalou, l'économiste et maire de la ville de Rabat, en est convaincu: «Il faut fiscaliser les bâtiments publics». Pour ce dernier, la défiscalisation des bâtiments et autres infrastructures abritant les services de l'administration publique constitue un manque à gagner fiscal non négligeable pour les collectivités locales. À commencer évidemment



Rabat abrite l'essentiel des bâtiments et infrastructures des administrations publiques. Fathallah Oualalou, le maire de la ville, propose une fiscalisation des bâtiments publics (Ph. Bziouat)

par sa ville. «C'est une aberration» qui coûte chère, semble-t-il, même si le maire ne s'est pas avancé sur les chiffres. À fin 2010 le patrimoine immobilier national de l'Etat s'élevait déjà à 2.821 constructions, pour une valeur globale dépassant les 7,4 milliards de dirhams, selon un rap-

port de la TGR rendu public l'année dernière. Oualalou pense en outre que l'élargissement de l'assiette fiscale locale ne pourrait se faire sans une meilleure politique de mobilisation du foncier local. Le responsable cite d'ailleurs l'exemple de la Chine, qui s'est dotée d'un véritable schéma directeur pour la gestion des fonciers au niveau des collectivités locales. Cette position a quasiment trouvé écho auprès de son pair de la mairie de Casablanca. Selon Mohamed Sajid, «nous avons be-

soin de davantage de ressources humaines et, surtout, financières». Et d'ajouter: «une bonne partie des retombées fiscales, qui doivent revenir au local, va dans le budget de l'Etat. Pour que les collectivités locales puissent exécuter leur politique, cela relève du miracle». Une récente étude du ministère de l'Intérieur a déjà soulevé les difficultés de mobilisation des recettes fiscales au profit des collectivités locales. Elle révèle que «87% des recettes fiscales locales échappent au pouvoir de décision des collectivités locales». Les recettes fiscales ne contribuent encore que très faiblement aux finances locales, selon le même document. En 2012, les recettes fiscales locales ont atteint une valeur de 7 milliards de dirhams.

Ce chiffre ne correspond qu'à 4% des recettes globales. La faiblesse de la rentabilité fiscale est due à deux principaux facteurs: des contraintes de gestion et des contraintes de capacité (faible taux de recouvrement). L'étude du ministère recommande, par ailleurs, d'améliorer le rendement fiscal, réduire les stocks de restes à recouvrer et redéfinir les rapports entre contribuables et services fiscaux locaux.

Si certains soutiennent qu'une autonomie financière et fiscale des collectivités territoriales est prise en compte dans le projet de la régionalisation avancée, elle est encore peu concrétisée sur le terrain. À défaut de ressources fiscales significatives, le financement de la plupart des projets d'infrastructure, relève de financements par l'Etat, les établissements publics ou de partenariats public-privé. Quelques services urbains publics n'échappent pas aussi à la logique du PPP. La question de la gestion des déchets est une des plus récurrentes. A Rabat, l'expérience a tourné court avec plusieurs opérateurs privés du secteur. Le Conseil de la ville tente de tirer les meilleures leçons de ces échecs: un schéma directeur interpréfectoral est en cours de conception pour optimiser les services de collecte et de traitement des déchets. □

S. F.



Pour réagir à cet article:  
courier@leconomiste.com

### Casablanca, Sidi Maârouf

#### BUREAUX A LA VENTE

PLATEAU DE BUREAUX DISPONIBLES DE 549m<sup>2</sup>

UNE OFFRE DE QUALITE AU SEIN DU QUARTIER SIDI MAAROUF



Le plateau de bureaux, actuellement occupé par une multinationale, est idéalement situé au sein du quartier Sidi Maârouf. Sur la route de Marrakech et à quelques pas de la ligne de tramway, nous mettons en commercialisations ce local d'une surface de 549 m<sup>2</sup>.

Les différents atouts du produit peuvent se résumer comme suit :

- Bonne desserte via la gare de train l'Oasis
- Proximité de l'autoroute Casablanca - Marrakech
- Proximité de l'aéroport
- Bureaux livrés aménagés
- Places de parking
- Box de stockage

Pour plus d'informations, merci de prendre contact avec les consultants du département Agence CBRE.

Pour plus d'informations, contactez:

Regis Martin  
CBRE  
T +212 522778980  
regis.martin@cbre.com

Hamza El Meray  
CBRE  
T +212 522778980  
Hamza.elmeray@cbre.com

97, Bd Al Massira Al Khadra  
20000 CASABLANCA

www.cbre.ma

DISCLAIMER : CBRE Maroc, pour son compte et celui des propriétaires qu'il représente, rappelle que : 1) Le présent document est destiné à informer de potentiels clients d'opportunités immobilières et ne constitue en aucun cas une offre ou un engagement de la part du propriétaire ou de son représentant. 2) Bien que toutes les précautions ont été prises lors de la préparation de ce document, CBRE ne garantit pas l'exactitude de toutes les informations, déclarations ou projections figurant dans le présent document. CBRE décline toute responsabilité quant aux erreurs ou omissions que peut contenir le présent document.

**CBRE**

### «Nous allons vers de nouveaux types d'organisation locale»

Pr. Marie-Christine Esclassan, SG de l'Association pour la Fondation internationale de finances publiques (Fondafip), directrice de la Revue française de finances publiques

- L'Economiste: Faut-il réinventer des finances locale?

- Pr. Marie-Christine Esclassan: Les collectivités locales et l'Etat n'ont plus une marge de manœuvre illimitée en marge de fiscalité. En France, par exemple, l'une des tendances adoptées, face à cette contrainte, est de réduire les subventions destinées aux collectivités locales. Dans ce contexte, les élus s'interrogent sur comment maintenir le fonctionnement des services publics locaux et leur niveau d'investissement, avec, en face, une fiscalité qu'ils ne peuvent pas augmenter. L'une des possibilités théoriques est de se retourner vers l'emprunt.



- On peut parler de liberté réelle de finances publiques locales?

- Absolument pas. L'autonomie est toujours relative. Nous constatons néanmoins que les espaces de liberté des collectivités locales sont de moins en moins larges qu'auparavant. Je pense que ce processus n'est pas forcément désespérant ou négatif. Nous allons tout simplement vers une nécessité d'implémenter d'autres types d'organisation institutionnelle au niveau local.

- Au Maroc, le processus de la régionalisation suit son cours. Qu'est-ce que cela vous inspire?

- Le Maroc est en train de s'engager dans un schéma qui a déjà fait ses preuves dans d'autres pays, où on cherche de la respiration en termes de gestion, en faisant des territoires locaux des espaces de gestion plus rationnels. L'objectif est de soulager l'Etat. Cela veut toutefois dire que les collectivités locales doivent se plier à une certaine discipline de gestion et de management des affaires locales. □

S. F.



## Colloque finances publiques

## Fiscalité locale: La réforme est en route



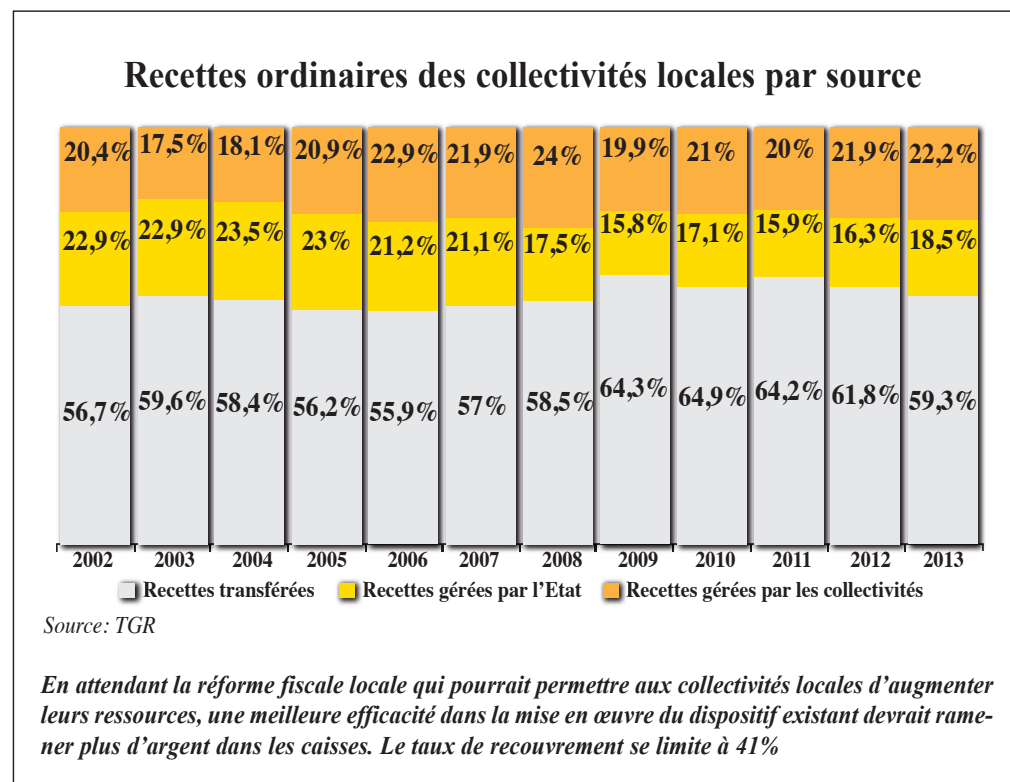
• L'objectif est d'augmenter les ressources des collectivités locales

• Un diagnostic sur l'assiette est en cours

• Le taux de recouvrement reste faible

EN dix ans, la dépendance des collectivités locales des ressources transférées ou gérées par l'Etat est toujours aussi forte. Les recettes qu'elles génèrent en propre ne dépassent guère 25%. Or, «il y a un potentiel important à aller chercher», estime Noureddine Boutayeb, secrétaire général du ministère de l'Intérieur. Les difficultés à recenser les redevables sont encore importantes. Au mieux, le taux de recouvrement plafonne à 41%.

Une réforme en profondeur de la fiscalité locale devrait donner plus de marge de manœuvre aux collectivités territoriales. «La réforme de la fiscalité locale s'impose aujourd'hui et elle ne devrait pas tarder à se mettre en place», concède Hamza Belkebir, directeur des Finances locales au ministère de l'Intérieur. Le département dirigé par Mohamed Hassad travaille déjà sur le projet de réforme. Un diagnostic du système



fiscal local actuel est en cours. «Nous préparons l'argumentaire sur les principaux axes qui vont servir de base à la mise en place d'une réforme fiscale qui permet notamment de stabiliser les recettes des collectivités locales», confie Belkebir.

Avec le chantier de la décentralisation avancée, les régions pourraient se voir accorder un plus grand pouvoir fiscal et s'ériger en véritable pôle de compétitivité pour attirer notamment les entreprises sur leur territoire. L'on n'en est pas encore là. Mais les experts sont unanimes sur la nécessité d'avoir

une cohérence entre la fiscalité au niveau central et sur le plan local de sorte à ne pas accentuer la pression sur les entreprises.

En dehors des recettes fiscales, la mobilisation de ressources bancaires ou sur le marché sont également des pistes importantes à explorer. Pour l'instant, les collectivités ne peuvent s'adresser qu'au guichet du Fonds d'équipement communal (FEC). Ce qui limite du coup le niveau de leurs interventions. Les emprunts des collectivités locales tournent autour de 2 milliards de DH par an. Ils représentent l'équivalent

de 200 milliards de DH en France à titre d'exemple même si les collectivités n'ont pas les mêmes pouvoirs dans les deux pays.

Maintenant, l'objectif est de veiller à ce que ces ressources financent surtout l'investissement.

Ce n'est pas le cas. A peine le tiers des recettes est alloué aux dépenses d'investissements. «Il faudra peut-être réfléchir à mettre à niveau les capacités de gestion des ordonnateurs», avance Belkebir. En attendant, la masse salariale et les dépenses en matériel absorbent 59% des revenus des collectivités locales. Là également, la mauvaise répartition du personnel des collectivités locales agit sur leur efficacité.

Avec les changements à venir notamment les lois organiques des régions ou encore la réforme fiscale, «il faudra bien accompagner les collectivités territoriales pour qu'elles puissent surmonter les contraintes de capacité et de gestion qui existent aujourd'hui», estime le directeur des Finances locales au ministère de l'Intérieur. □

F. Fa

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com



**Appel aux lauréats ESG Casa  
Promotion 2013 / 2014**

J'ai l'immense honneur de vous convier à votre parrainage

En présence de votre Président Jacques KNAFO,  
de votre Directeur Général Jamal Eddine TEBBAA,  
de la Directrice des études Dorothée BENAROCH,  
de Mme Catherine LESPINE - Directrice Générale de l'INSEEC,  
de M. Bertrand PIVIN - Directeur Associé APAX Partners,  
de M. Alain SENANEDSCH - Responsable pédagogique et scientifique INSEEC Maroc/Afrique  
et de l'ensemble des partenaires de l'ESG Maroc, de son corps professoral et de son administration

**le Samedi 20 Septembre 2014 à 16H00**

à l'Hôtel Sheraton Casablanca

Au plaisir de vous recevoir.



**Imad BENMOUSSA**  
Président Directeur Général Coca-Cola France  
Lauréat ESG Maroc - Gestion Commerce  
Promotion 1995 - 1996