

La Transformation Digitale, un outil de reddition des comptes : Quel impact sur la gouvernance financière locale

Digital Transformation, an accountability tool: Impact on local financial governance

Youssra DKIER *

Enseignant chercheur à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques & Sociales

Youssra.dkier@usmba.ac.ma

Imad ANDICH

Enseignant chercheur à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques & Sociales

Imad.andich@usmba.ac.ma

*Auteur Correspondant

Reçu 31-Août-2021	Accepté 03-Décembre-2021	Publié en ligne 27-Décembre-2021
-------------------	--------------------------	----------------------------------

Résumé

Le Maroc a connu un véritable tournant historique à travers l'adoption de la constitution 2011, qui aspire consacrer un meilleur équilibre des pouvoirs et une nouvelle organisation des modes de gestion des affaires publiques ainsi que la consécration des principes de transparence, de responsabilité et de reddition des comptes. Perçu sous cet angle, La reddition de comptes est conçue comme étant une relation fondée sur l'obligation de faire la preuve du rendement, de l'examiner et d'en assumer la responsabilité, à l'égard des résultats obtenus et à la lumière des attentes convenues et des moyens employés surtout à l'ère de digitalisation permettant une transformation digitale tout au niveau des administrations publiques.

Les mots clés : la reddition des comptes, la transformation digitale, la gouvernance financière.

Abstract

Morocco experienced a real historic turning point with the adoption of the 2011 constitution, which aspires to establish a better balance of powers and a new organization of public affairs management methods as well as the consecration of the principles of transparency, accountability and accountability. Seen in this light, Accountability is conceived of as a relationship based on the obligation to demonstrate the performance, of the reviewer and to take responsibility for it, for the results achieved and in the light of agreed expectations and the means employed especially in the era of digitization allowing a digital transformation at the level of public administrations.

The key words: Accountability, Digital Transformation, Financial governance.

Introduction Générale

L'intégration de la reddition des comptes comme exigence éthique et organisationnelle de la gestion publique découle principalement de la conjonction de deux facteurs :

- D'un côté, la montée des revendications soulignant la nécessité de renforcer le contrôle démocratique sur les systèmes de gouvernance publique, l'obligation de rendre compte étant alors considéré comme un moyen pour les citoyens de contrôler les gouvernants ;
- De l'autre, l'inscription de l'action publique dans une logique de gestion axée sur les résultats et de performance managériale des services de l'Etat et des collectivités territoriales.

A l'instar des principes de subsidiarité, de proportionnalité, de participation, de solidarité et de péréquation territoriale, la reddition des comptes se voit invoquée comme un mécanisme à même de contribuer à la réinvention des politiques de décentralisation et des dispositifs de l'action publique locale. L'institutionnalisation de l'obligation de rendre compte au niveau de la gestion des collectivités territoriales, a pris alors diverses formes : En passant des mécanismes classiques de contrôle, aux dispositifs d'audit et d'évaluation suivant la transformation digitale qu'a connu l'environnement surtout durant la période de la crise sanitaire (COVID19).

D'évidence, inciter les citoyens à intégrer le réflexe de reddition des comptes n'est pas sans retombées positives sur la qualité de la gestion publique locale. Excepté les périodes de mobilisation électorale, les populations ont d'ordinaire moins tendance à demander des comptes à leurs mandataires locaux et entretiennent souvent une attitude d'indifférence par rapport à la gestion publique locale. Le rapport de confiance en sera ainsi plus transparent et plus solide entre les citoyens et leurs mandataires locaux.

Cela explique pourquoi, au Maroc, la reddition des comptes a été érigée, ces dernières années, en une exigence fondamentale du système de gouvernance publique, l'obligation de rendre compte et les expressions équivalentes ayant acquis, à la fois comme concepts et pratique observable, une visibilité grandissante dans le discours politique, les textes de droit et le fonctionnement des institutions. Ceci ramène la problématique suivante : *Dans quelle mesure la reddition des comptes digitalisée peut induire à une gouvernance financière locale ?*

Pour répondre à cette problématique, cette recherche sera scindée en 3 axes principaux :

- I. *Aperçue générale sur la reddition des comptes digitalisée*
- II. *Analyse de la gouvernance financière locale*
- III. *La reddition des comptes digitalisée une pierre angulaire de la gouvernance des finances publiques*

Aperçue générale sur la reddition des comptes digitalisée

Partout dans le monde, qu'il s'agisse de pays développés ou de pays en développement, la décentralisation occupe, à des degrés divers, le même espace d'intérêt, suscite les mêmes enthousiasmes et s'affirme au-delà de toute coloration politique et de toute appartenance partisane comme un projet de société. Au Maroc, le processus a été entamé dès les premières années de l'indépendance et s'est accentué avec la promulgation de la charte communale du 30 septembre 1976, puis s'est consolidé avec les textes de la troisième vague de décentralisation de 2002 et de 2009 et s'est affirmé, récemment, avec la consécration de la décentralisation territoriale par le texte constitutionnel du 29 juillet 2011.

La préoccupation centrale qui paraît véhiculer l'évolution de la décentralisation au Maroc, est celle de doter le territoire national de structures performantes et solidement ancrées dans la réalité locale, pour pouvoir assumer les tâches de développement économique et social de manière homogène et équilibrée sur toute l'étendue du territoire national et ce en partant de l'idée selon laquelle les collectivités territoriales jouent un rôle très important sur la scène administrative, politique et économique. L'objectif est de renforcer la gouvernance territoriale et de faire jouer au secteur local un rôle stratégique en matière de développement économique, social et culturel. La nouvelle constitution va, par ailleurs, couronner le processus de la démocratie locale en réaffirmant les principes universellement reconnus en matière de décentralisation, à savoir les principes de subsidiarité, de libre administration, de coopération et de solidarité.

Cependant malgré l'importance des attributions et des pouvoirs transférés, l'action de la plupart des conseils communaux reste confinée aux activités traditionnelles telles que l'état civil, la voirie, les réseaux de distribution de l'eau ou les ordures ménagères. Ces insuffisances au niveau de la gestion des collectivités territoriales posent un réel problème de gouvernance, de sorte que parmi les recommandations de la commission consultative de la régionalisation, les rédacteurs du rapport soulignent que «les collectivités doivent s'obliger à une gestion planifiée et programmée, répondant aux standards les plus modernes en matière d'organisation et de fonctionnement, suffisamment documentée en procédures et en descriptifs des missions et des tâches, recherchant efficacité et efficience, avec un sens généralisé des responsabilités et un souci permanent de transparence» (Rapport sur la régionalisation avancée, Livre I : 21). Ces lacunes au niveau de la gouvernance empêchent les citoyens de profiter des opportunités que peut offrir le développement de leurs communes. Aussi, pour faire des collectivités de véritables acteurs de développement, il faut construire la gouvernance locale sur de nouvelles bases et de nouveaux fondements.

L'accent était mis sur l'économique et le politique. Sur un plan économique, elle repose sur des principes universels, en particulier des politiques économiques transparentes, une stratégie de développement clairement définie et une utilisation efficiente des ressources locales. La dimension politique d'une bonne gouvernance est liée aux principes consacrés par la Constitution de 2011, à savoir, la moralisation de la vie publique, la transparence, l'information, la participation, la responsabilité et la reddition des comptes.

Donc il s'agit en fin de compte d'instaurer une nouvelle logique de responsabilité managériale des territoires, qui s'appuie sur un modèle de gestion par les résultats et la performance. Il ne s'agit pas là, bien entendu, de remettre nécessairement en cause les valeurs qui doivent toujours fonder le service public territorial. Il est plutôt question de revisiter les modes de pilotage de l'action publique locale, à l'effet de leur insuffler une logique gestionnaire et managériale fondée sur la responsabilité, la transparence et la reddition des comptes. C'est du reste la même logique qui a été préconisée par l'Etat dans le cadre de la loi organique des Finances, en réorientant le budget de l'Etat d'une optique basée sur la consommation des crédits, à une culture plus valorisante, axée sur la programmation pluriannuelle, la performance et les résultats.

La consécration de la Constitution du 29 juillet 2011, et sa déclinaison au niveau des trois lois organiques relatives aux collectivités territoriales du 7 juillet 2015, peut être considérée comme l'un des moments les plus importants du processus de décentralisation, et ce au regard des innovations qu'elle a introduites sur les plans juridique, budgétaire, managériale et comptable. Mais, pas seulement ! Cela est dû également, au fait que cette réforme a implémenté dans la réalité juridique territoriale, des principes constitutionnels importants, comme ceux de libre administration, de subsidiarité et de reddition des comptes.

Le principe apparaît dans quatre endroits décisifs de la charte fondamentale du Royaume: d'abord comme un des fondements du régime constitutionnel marocain (article 1^{er}) ; ensuite comme pilier de la gouvernance territoriale (article 146) et de la gouvernance des services publics (article 154) ; enfin comme mission stratégique assignée à la Cour des comptes et aux Cours régionales des comptes (article 147).

Schématiquement, l'articulation entre reddition des comptes et gouvernance territoriale peut s'opérer de deux manières :

- A l'échelle nationale. Le Maroc étant un Etat unitaire, les mécanismes de reddition des comptes peuvent être mobilisés par des institutions nationales dont, en premier lieu, la seconde Chambre du Parlement dont la représentation est éminemment territoriale. Ces mécanismes peuvent tout aussi être activés par des instances nationales ayant des missions de contrôle ou d'évaluation : Cour des comptes, les inspections des départements ministériels (IGAT, IGF...).
- A l'échelle des collectivités territoriales : en plus des dispositifs externes de reddition des comptes (élections, société civile, médias...), l'architecture institutionnelle propre à chaque échelon territorial (région, province, préfecture, commune) habilitera ce dernier à créer des missions d'audit et d'évaluation et à renforcer les mécanismes internes existants que ce soit pour approuver les comptes administratifs, contrôler l'exécution des dépenses publiques ou renforcer les contrepouvoirs au sein des assemblées locales (renforcer le statut de l'opposition, exiger des majorités qualifiées pour les questions décisives...).

L'articulation entre reddition des comptes et gouvernance territoriale étant aujourd'hui irréversiblement consacrée par le texte constitutionnel, il convient de rappeler qu'elle été auparavant investie par la Commission consultative de la régionalisation créée en janvier

2010. Comme recommandé par la Commission, le projet de régionalisation devrait s'appuyer sur, entre autres piliers, des pratiques

Saines en matière de reddition des comptes. Le Livre I du Rapport plaide à cet effet pour une acception extensive de l'obligation de rendre compte, laquelle devrait inclure, outre l'obligation légale de rendre annuellement compte aux cours régionales des comptes, la publication par les conseils élus de bilans circonstanciés de leur gestion et de celle de leurs administrations et organes d'exécution, dans le cadre de rapports périodiques destinés à l'Etat et à leurs partenaires et à travers des supports d'information adéquats destinés au public.

Le système de reddition des comptes, tel qu'il ressort du projet de régionalisation et suivant la transformation digitale qu'a connu l'administration publique, recommande enfin aux conseils élus de veiller à la mise en place de mécanismes de prévention et de gestion des risques, à l'instar des bonnes pratiques de certains départements et organismes publics en la matière. Elle renvoie donc à l'obligation qu'a un mandataire d'informer, d'apporter des preuves et de justifier l'administration d'un bien ou d'un processus sur la base de critères préétablis et souvent convenus avec la partie mandante. Saisie sous cet angle, la reddition de compte digitalisée est plus large que le compte en ce sens qu'elle implique toujours d'autres obligations destinées à éclairer la partie mandante sur la qualité des interventions et la manière dont est géré le compte, ce qui suppose le passage d'une comptabilité quantitative à une comptabilité qualitative.

Ceci leur permettra surtout de disposer d'éléments d'appréciation objectifs au lieu de vilipender les responsables sur la base de la rumeur. Le rapport de confiance en sera ainsi plus transparent et plus solide entre les citoyens et leurs mandataires locaux. La diffusion des pratiques de reddition des comptes au niveau local, provincial et régional contribuera enfin à la promotion de la culture d'évaluation participative des politiques publiques locales, l'acte d'évaluation étant par définition tributaire de l'existence de critères objectifs d'imputabilité et d'échange contradictoire des points de vue.

Cet exercice permettra ainsi aux conseils régionaux de présenter les résultats et impacts de la gestion et de l'exécution des différents programmes et politiques engagées, de s'expliquer, le cas échéant, des écarts constatés et de proposer les mesures correctives qui s'imposent. On s'en aperçoit bien, la voie préconisée par la Commission consultative sur la régionalisation et qui a plaidé implicitement pour le modèle de la « gestion axée sur les résultats » en ce sens que la reddition des comptes digitalisée est un tremplin efficace pour une évaluation réflexive des résultats obtenus, laquelle permettra de capitaliser sur les acquis de l'expérience et d'identifier les failles à combler.

Ainsi, le but de cette partie est de se pencher sur les méthodes de communication adoptées par les organisations parce qu'on constate que l'utilisation du média digital est désormais très répandue au sein de celles-ci, et particulièrement pour communiquer avec leurs investisseurs. Or la naissance de nouvelles approches de communication (transformation digitale) concerne forcément les auditeurs étant donné qu'ils sont chargés d'examiner si l'information est correctement et conformément communiquée à travers leurs comptes annuels.

I. Analyse de la gouvernance financière locale

Au cours des quarante dernières années le cadre juridique des finances locales a connu diverses révisions. Le législateur cherchait durant toute cette période à doter les collectivités territoriales de plus de ressources financières et de marges de pouvoir de décisions financières et budgétaire afin de les doter des moyens nécessaires pour répondre aux besoins et exigences de la décentralisation. Un chantier de grande ampleur, pour doter les collectivités territoriales des moyens suffisants mais aussi des outils techniques et managériaux performants dans le cadre d'une nouvelle gestion publique.

Un nouveau modèle de gouvernance financière locale est une exigence. Le nouveau modèle devrait permettre la rénovation du cadre budgétaire local, l'amélioration du processus d'exécution des finances locales et la mise en place de nouveaux outils de gestion budgétaire et financière locale.

- Vers un cadre budgétaire de performance :

Le cadre budgétaire annuel est dépassé. Il ne répond plus à l'ampleur des enjeux et des défis actuels. Une approche pluriannuelle est devenue un outil obligatoire de la bonne gestion des dépenses locales. Une programmation dans le temps des dépenses locales qui combine les moyens et les actions à réaliser, est nécessaire. Le recours aux partenariats et l'ouverture des collectivités territoriales sur leur environnement pour se procurer davantage de ressources est indispensable. La contractualisation des rapports entre les collectivités territoriales et l'Etat, d'un côté, et entre ces collectivités et ses partenaires locaux de l'autre, permet aux gestionnaires locaux d'instaurer les premiers jalons d'une démarche de performance orientée vers les résultats : une gestion à travers des indicateurs et des tableaux de bord permettant un pilotage efficace des dépenses.

La performance se situe au cœur des réformes des finances publiques de nos jours. Une culture qui structure l'action publique dans tous les domaines afin de garantir une meilleure utilisation des deniers publics. Les collectivités territoriales sont appelées à emprunter cette nouvelle approche axée sur les résultats. Elles doivent faire partie de la nouvelle politique qui vise « l'harmonie entre les différents acteurs, afin de construire un système cohérent fondé sur un contrat social »¹. La gestion des dépenses locales doit s'adapter avec ce nouveau dispositif managérial qui vise l'efficacité et l'efficience du processus d'exécution et du contrôle.

- Vers une exécution rigoureuse des finances locales

Dans ce sens, la cohérence du processus d'exécution des dépenses des collectivités territoriales représente un des piliers de la réforme des dépenses locales. Une harmonie qui participe à la bonne gestion des deniers publics par une meilleure intervention et une meilleure affectation des ressources.

¹ BENSOUDA, Nouredine : Trésorier Général du Royaume. La cohérence financière de l'Etat territorial au Maroc. Actes du 5ème Colloque International de Rabat le 9 et 10 Septembre 2011. LGDJ. L'extenso édition.

A ce titre, les nouvelles dispositions constitutionnelles de 2011, représentent un cadre de référence pour une meilleure harmonie entre les finances de l'Etat et celles des collectivités décentralisées. Un transfert des ressources humaines et financières de l'Etat à ces collectivités permettrait de créer une valeur ajoutée de l'action locale et de combler les lacunes dont elles souffrent.

De même, le système actuel du contrôle des finances locales est caractérisé par une exhaustivité en matière de contrôle des dépenses dans lequel la régularité des actes prime sur l'efficacité. La réforme du cadre actuel est indispensable afin de répondre aux exigences de la mise en œuvre du nouveau dispositif budgétaire et financier. Une réforme qui vise un allègement des contrôles administratifs a priori, en accordant plus de responsabilités et de pouvoirs aux gestionnaires locaux en matière budgétaire et financière, en contrepartie d'un renforcement du contrôle a posteriori exercé par les juridictions financières compétentes. Un renforcement qui doit être accompagné par un engagement sur la performance devant les organes politiques compétents sur les politiques publiques locales.

Le passage d'une gestion financière et budgétaire des collectivités territoriales centrée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats marquera un tournant majeur dans les finances locales. Cette mutation nécessitera sans nul doute, en plus de l'adoption d'un nouveau dispositif budgétaire, une révision des outils de gestion et du cadre comptable.

Ainsi, pour permettre la mise en valeur d'une politique de transparence des finances locales qui vise le renforcement de la démocratie locale et la reddition des comptes, il est nécessaire que la réforme doit concerner l'automatisation des systèmes de gestion des finances locales et l'adoption d'un nouveau cadre comptable qui s'inspire de la comptabilité des entreprises.

Aussi, l'évaluation de la gestion financière locale permet un outil fondamental de la bonne gestion et de la prise de décision. L'analyse financière et la gestion dynamique de la trésorerie des collectivités territoriales revêtent une grande importance. Ces outils aident les gestionnaires locaux à formuler des choix et des décisions budgétaires, et de déterminer d'une manière périodique les marges d'action dont ils disposent. C'est un nouveau mode de pilotage au service des gestionnaires locaux qu'il faut mettre en place.

En définitive, si la gestion financière locale reste, malgré les efforts consentis, soumise à un cadre juridique contraignant, le besoin d'introduire une nouvelle culture de gestion est devenu une nécessité. Un nouveau modèle de gouvernance locale est à préconiser. Toutefois, la mise en œuvre de ce nouveau modèle nécessite la réalisation d'un ensemble de préalables. Ces préalables concernent d'abord, l'institutionnalisation d'un équilibre dynamique du système local-national dans un environnement en transformation permanente. Ils concernent ensuite, la mise en place d'un dispositif qui permet d'organiser et d'assumer le pilotage d'un « ensemble complexe » (Bouvier, 2011 :).

et de construire un système qui permettra de trouver les voies d'une intégration de l'ensemble national et local. Ils doivent enfin, concerner en plus des aspects liées aux dépenses, ceux relatifs aux recettes des collectivités territoriales ; autrement une réforme de la fiscalité locale, du dispositif de l'emprunt et de la péréquation qu'elle soit verticale ou horizontale.

La transformation digitale de la reddition des comptes : une pierre angulaire de la gouvernance des finances publiques

En plus de la digitalisation, on entend de façon plus récurrente une autre expression : la « transformation digitale », également dénommée « transformation numérique » ou « e-transformation ». Ce terme a évidemment des similitudes avec la digitalisation mais n'a pas pour autant les mêmes implications pour les organisations.

En réalité, la transformation digitale peut être plus vue comme un phénomène sociologique que technologique puisque cela implique le personnel, le mode de fonctionnement, la culture d'entreprise... Au final, cela équivaut à un véritable profond changement des méthodes managériales qui touche tous les départements et métiers, obligeant l'organisation à revoir son mode de travail et à ses employés leur mode de pensée !

Or le développement de l'aspect numérique devient une nécessité car cela représente la majorité du temps un atout concurrentiel non négligeable par rapport aux autres acteurs sur un marché donné.

Il est communément admis, dans le cas des Etats décentralisés unitaire, de constater une constante fuite en avant des acteurs dès lors qu'il s'agit de prendre des décisions ou de faire des choix stratégiques. Cependant le fait d'amener chaque acteur à faire face à ses responsabilités et à les assumer, est indiscutablement un moyen efficace de consacrer une gestion efficace des ressources. Autrement dit le fait de Connaître l'étendue de ses responsabilités et les assumer ne suffit pas à édifier les autres acteurs sur son bilan. Il faut en rendre compte.

La reddition de comptes permet ainsi d'évaluer les actions des uns et des autres sur la base d'objectifs clairement établis et des moyens fournis en vue de les atteindre. Il y a donc de fortes chances qu'avec la reddition de comptes, des changements importants soient notés dans le processus démocratique et partant dans le développement territorial. En d'autres termes Pour donner aux mécanismes mis en place l'effet souhaité, la responsabilité, l'imputabilité et la reddition de comptes doivent être "adossées" à des mesures qui permettront aux acteurs d'analyser leurs pratiques et leurs comportements professionnels. Il importe que ces mesures évitent le favoritisme ou l'abus d'autorité. Le but de ces mesures serait davantage d'encourager l'engagement des acteurs vers la voie de la bonne gouvernance qui soutient et promu la démocratie et surtout avec la transformation digitale qu'a connu l'administration publique lors de la pandémie.

- *Constat général sur la transparence et la gouvernance des finances publiques.*

L'état de transparence des finances publiques dans le monde est déplorable (ONG, 2008 : 4), les dysfonctionnements de la gestion publique tels que le gaspillage et la corruption frappent plus au moins lourdement, pratiquement tous les pays (Loïc, 1991 : 17).

et très peu d'entre eux échappent à la dilapidation des fonds publics et à la corruption. En fait la corruption freine le développement économique et la lutte contre la pauvreté.

Selon l'enquête réalisée par l'international budget Partnership (IBP), en 2008, le public n'a pas encore accès aux informations détaillées et opportunes nécessaires pour participer de façon significative au processus budgétaire et pour exiger du gouvernement qu'il rende des comptes. Ce manque de transparence, encourage les dépenses inappropriées, inutiles et liées à la corruption et comme il exclut le public de la prise de décision, réduit la légitimité et l'impact des initiatives de lutte contre la pauvreté (IBP, 1997 : 3).

Sur un échantillon de 85 pays, seuls cinq pays sur ces pays enquêtés, à savoir la France, la Nouvelle Zélande, l'Afrique du sud, le Royaume uni et les Etats unis mettent à la disposition du public des informations requises par les bonnes pratiques reconnues de gestion des finances publiques.

Aujourd'hui la gouvernance des finances publiques constitue l'un des piliers des systèmes d'intégrité nationale. En effet, les organisations internationales lui accordent la priorité, compte tenu des nouvelles missions qui lui sont assignées dans le processus de développement économique et social. Les études récentes et les normes et standards internationaux de transparence des finances publiques (IBP, 2001 : 19) ont tendance à se concentrer sur trois questions fondamentales :

- Premièrement, l'impact de la transparence sur la responsabilisation davantage de ceux qui sont chargé de l'élaboration et de l'application de la politique des finances publiques pour que celle-ci soit plus solide et crédible.
- Deuxièmement, ils examinent si et comment la transparence conduit à des améliorations dans la gouvernance et à une réduction de la pauvreté par biais de création de richesse (Wirtz, 2006 : 187).
- Troisièmement, ils examinent si et comment la participation du public dans le processus budgétaire augmente la transparence, améliore la gouvernance et réduit la pauvreté.

Un tel appui d'un public bien informé peut, note un rapport du FMI, assurer un « meilleur accès aux marchés des capitaux intérieurs et internationaux et réduire la fréquence et la gravité des crises » (FMI, 2013 : 1).

- *La mise en place des règles de bonne gestion et de contrôle par les lois organiques « cas de la région ».*

La mise en place de mécanismes de bonne gestion et de contrôle parait, en principe, répondre parfaitement aux fondements constitutionnels du pays. Aussi, et corrélativement à la marge

d'autonomie et des ressources assez importantes dont disposent les présidents, ils sont soumis aux règles constitutionnelles de reddition des comptes.

❖ Les préalables d'une bonne gestion

Ces préalables, ayant fait l'objet d'importantes recommandations de la commission consultative sur la régionalisation (Rapport de la commission consultative sur la régionalisation, 2010 : 99), ont bien été incorporés dans la LOR, qui leur a réservé un titre dédié aux «règles de gouvernance relatives à l'application du principe de libre administration».

Ces règles (Article 245 de la loi organique sur la région) peuvent être déclinées en trois grands préalables :

- La mise en place d'un code déontologique, devant régir l'action des régions. Il comporte aussi des règles de conduite inhérentes aux différents aspects de la vie financière, budgétaire et administrative.
- La soumission de toutes les composantes de la région aux impératifs de bonne gouvernance, qui, dans le cas de la LOR, ont une dimension plus concrète.
- La standardisation des tâches à exécuter par les différents services régionaux, en procédant préalablement à leur énumération, définition puis à leur regroupement dans des manuels de procédures pour des raisons de transparences, d'accessibilité et d'évaluation.

Ces préalables devant rehausser le niveau managérial, juridique et moral de la région, permettraient de soumettre les régions aux impératifs de l'évaluation.

❖ L'application de nouvelles méthodes de contrôles

Il est à signaler que ces nouveaux mécanismes de contrôle ne viennent pas suppléer ou faire obstacle à l'application des procédés classiques de contrôle, qui demeurent toujours en vigueur (IGF, IGAT, juridictions financières...). Par ailleurs, et comme l'a bien recommandé, la commission consultative sur la régionalisation (Rapport de la commission consultative sur la régionalisation, 2010 :100), ces procédés ont consacré le contrôle a posteriori qui confère aux décideurs la liberté nécessaire à toute action publique, sans pour autant porter atteinte au principe constitutionnel de corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.

Ces contrôles introduits par la LOR, peuvent être classés en trois catégories : le contrôle interne, l'audit, et le contrôle des électeurs et de leurs représentations. S'agissant du contrôle interne, prévu par l'article 246 de la LOR, il relève des obligations auxquelles les régions sont soumises, et dont les présidents sont tenus de superviser.

À ce niveau, l'Etat est tenu à faire bénéficier la région des avantages de ce mode de contrôle, dont l'application au secteur public a donné des résultats très appréciables. Son extension au secteur public local constitue, donc, une innovation en matière de décentralisation, et permet d'instaurer au sein des différents services régionaux une véritable culture de conformité aux

dispositions légales et réglementaires, tout en les imprégnant de la culture de gestion des risques.

S'agissant du deuxième procédé de contrôle, soit l'audit, il y'a lieu de signaler que si la LOR lui a conféré un caractère obligatoire, au même titre que le contrôle interne, c'est parce que sa mise en œuvre aurait des conséquences sur l'appréciation de la gestion des présidents.

En effet tout audit, doit donner lieu à des rapports d'évaluation représentant le bilan de la gestion, ces mêmes rapports seront programmés au débat du conseil, et les procès-verbaux y afférents doivent être affichés au siège de la région dans un délai de dix jours, ils doivent, également, être publiés pour être portés à la connaissance du public.

Quant à l'audit financier, qui a un caractère purement technique, et ne peut être effectué que par les instances habilitées par la loi, il peut donner lieu, en cas de constatation de dysfonctionnements, à des conséquences juridiques graves, notamment, la saisine, par le wali, de la juridiction compétente, après avoir permis au concerné d'exercer son droit de réponse (Article 248 de la LOR).

En dernier lieu, la LOR a mis en place un nouveau mode de contrôle qu'on peut qualifier de populaire. Ce procédé ayant fait l'objet de proposition par la commission de régionalisation (Rapport de la CCR, 2010 : 98) a bien été repris par la LOR à travers :

- L'obligation d'afficher toutes les délibérations, et le droit des citoyennes et des citoyens et de la société civile de les consulter ;
- L'obligation de publier tous les rapports d'évaluation, d'audit et de contrôle ;
- L'obligation d'élaborer et de communiquer au public les états comptables et financiers afférents à la gestion des présidents et à leur situation financière.

A cette issue, le concept de gouvernance dans les collectivités territoriales rappelle une évidence à savoir que les élus sont responsables devant les citoyens des ressources collectées et de l'usage qui en a été fait et que d'autre part, ces mêmes citoyens doivent être en mesure de suivre l'emploi de la contribution publique pour s'assurer qu'une utilisation efficiente a été faite de ces ressources permettant d'atteindre les résultats escomptés.

Cependant au Maroc, la reddition des comptes, qui est donc un principe fondateur de la démocratie locale, est très insuffisante et souffre de deux principales lacunes :

- C'est une reddition des comptes qui s'inscrit dans une logique administrative, et par conséquent, les citoyens ne disposent ni d'informations sur la gestion de leur commune, ni de moyens de contrôle et d'évaluation de l'action des gestionnaires ;
- C'est une reddition budgétaire, qui permet de suivre l'allocation et la consommation des crédits mais qui ne permet pas d'appréhender les réalisations et les performances de la collectivité.

CONCLUSION

En guise de conclusion, il est force de constater que la reddition des comptes digitalisée et la transparence sont les deux principaux piliers de la bonne gouvernance qui n'est que l'adhésion dans une perspective de bonne foi en termes de conception, de préparation, de respect de droit et de réalisation.

L'impact de la transformation digitale est devenu un phénomène sociétal à part entière, provoquant d'importants bouleversements pour n'importe quelle organisation. Depuis un certain temps, l'utilisation d'outils classiques comme Excel ou PDF fait partie du quotidien des ressources humaines.

Il est au final compliqué d'évaluer et quantifier rigoureusement l'impact de la numérisation sur la gouvernance financière, car les enjeux de beaucoup de nouvelles technologies ne sont pas encore véritablement connus ou universellement approuvés par l'ensemble des scientifiques.

Pour que cette gouvernance soit à la hauteur des objectifs assignés, Les collectivités territoriales devraient utiliser des outils d'analyse de plus en plus opérationnels pour mieux gérer leurs territoires, notamment des outils tel que les systèmes d'information communale stipulés dans la nouvelle charte communale et les Systèmes d'Informations Géographiques pour synthétiser et représenter l'information sur des cartes suivant la transformation digitale afin d'aider la prise de décision.

- **BIBLIOGRAPHIE** -

BASSERES, Jean, Les comptes de l'intercommunalité et des établissements publics locaux, 2004

BENSOUDA, Noureddine : Trésorier Général du Royaume. La cohérence financière de l'Etat territorial au Maroc. Actes du 5ème Colloque International de Rabat le 9 et 10 Septembre 2011. LGDJ. Lextenso édition.

BOUVIER, Michel. Les Finances locales. LGDJ. Lextenso éditions. 14ème édition.

BRAULT et GIGUERE, Comptabilité de gestion, 1997.

Décret royal n° 330.66 du 21-4-1967, B.O n° 2843 du 26-4-1967

Dembinski, Paul H. et Morais, Natasha (Coord.), Sortir du dédale de la financiarisation : pour une finance au service du Bien Commun, Observatoire de la Finance, novembre 2001.

FADAIRO, M. MASSARD, N., COURLET, C. (1999). Dynamique industrielle des territoires et politique régionale communautaire en Rhône-Alpes. Programme de recherche ARASSH : Globalisation et nouvelles dynamiques de l'organisation productive et des territoires

Germain, Randall, D., Financial Governance and Transnational Deliberative Democracy: Hard Case or Fluff and Waffle? 2008.

GILLY J-P. et PERRAT J. [2003], « La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale », Cahiers du GRES, n° 2003-5, mai.

Loi organique n° 7-98 relative à la loi de finances du 26 novembre 1998

ORANGE, G. « Gouvernance territoriale et développement durable », rencontres Internationales « démocratie locale », Québec 20-23 Mai 2003.

Rapport de la Cour des comptes pour l'année 2012.

Rapport de synthèse de la Cour des comptes présenté devant le parlement, le 21 mai 2014 sur les activités de la Cour en 2012

RETAILLE D (dir.). 2006. « La ville ou l'État? Développement politique et urbanité dans les espaces nomades et mobiles ». Rouen: PURH.