



# AL KHAZINA

Revue de la Trésorerie Générale du Royaume - N° 5 Décembre 2005

AU CŒUR  
DES MÉTIERS  
DE LA TGR

La réforme  
du système de la  
comptabilité publique



DOSSIER

La Trésorerie Régionale de Marrakech :  
Site pilote pour la formation à la TGR

ETUDE

La responsabilité solidaire  
du dirigeant de l'entreprise

# SOMMAIRE

## EDITORIAL

2

- *Présentation de la nouvelle identité visuelle*
- *Préparation du déménagement et conduite de changement.*

## AU CŒUR DES MÉTIERS

6

- *Réforme du système de la comptabilité publique*

## ACTUALITÉ

9

*L'Initiative Nationale pour le Développement Humain*

## DOSSIER

12

- Trésorerie Régionale de Marrakech*
- *Regard sur la région Marrakech-Tensift-El Haouz*
  - *Entretien avec le trésorier régional*
  - *Programme de formation*
  - *Communication interne*

## JURISPRUDENCE

20

- *Commission des marchés*

## ETUDE

21

- *La responsabilité solidaire du dirigeant de l'entreprise*

## INTERFACE

27

- *Flash info*
- *Poésie*
- *Lu pour vous "les intouchables"*

Directeur de publication  
Saïd IBRAHIMI

Responsable de la rédaction  
Rachid MELLIANI

Comité de rédaction  
El Houcine AGHANIM  
Lahcen SBAI EL IDRISSE  
Rachid AMGHAR  
Khadija BOULHANE  
Abdelaziz EL HEBIL

Conception & réalisation  
USG

Impression  
TOUMI

Dépôt légal : 2003/0145

Trésorerie Générale du Royaume

## Améliorer l'adéquation des ressources aux missions

Le parti pris dans le cadre de la modernisation de la Trésorerie Générale du Royaume a été de se placer dans une optique réaliste quant à la problématique des ressources humaines, et donc, à effectifs constants. Des améliorations sont toutefois nécessaires pour permettre à la TGR d'accomplir ses missions dans de meilleures conditions. Les pistes de progrès touchent principalement la qualité de recrutement, de la formation et du management.

Ainsi, la TGR offre maintenant à ses agents et cadres un diagnostic individualisé, conduisant à un cursus de formation adapté à tous les niveaux de la hiérarchie et dans tous les domaines souhaitables (management, réglementation, bureautique,...). Ces actions, qui s'inscrivent dans un programme pluriannuel de formation, s'ajoutent aux efforts de clarification des procédures et des fonctions (Manuel des procédures, Gestion prévisionnelle..)

Une implication thématique du niveau régional a été encouragée avec la mise en place de centres régionaux de formation dont la Trésorerie Régionale de Marrakech en est la parfaite illustration. Son environnement et la qualité du management ne sont pas étrangers à une telle décision.

En complément des actions générales en faveur de la mobilité et de la requalification des agents, l'attention a été portée sur la valorisation des services de Guichet, qui sont par excellence le service de proximité de la TGR, à travers une politique volontariste de mobilité interne, se fondant sur une amélioration de leur image et de leur fonctionnement et un réaménagement immobilier réfléchi dans le cadre d'un projet de service.

Enfin, une attention particulière sera accordée, dans le cadre de l'horaire continu et modulable, à une allocation optimale du temps de travail afin que cette initiative soit un levier de rénovation des méthodes de travail et de motivation pour un service de qualité au profit des usagers et partenaires.

Le présent numéro d'AL KHAZINA, sous une nouvelle maquette, inspirée par la nouvelle identité visuelle, demeure fidèle à sa ligne éditoriale de départ, celle d'informer sur les grands chantiers lancés par la TGR et d'ouvrir quelques pistes de réflexion et de débat sur d'autres. Cette exigence rythme les différentes rubriques arrêtées à l'intérieur de la revue : Al Khazina se transforme donc tout en restant fidèle à ses valeurs. C'est une nouvelle page dans son histoire très récente, qui s'ouvre pour les lecteurs et avec eux.

Comité de rédaction



# Présentation de la nouvelle identité visuelle

La TGR s'est engagée résolument vers un choix de modernisation de son image à travers plusieurs actions de communication et de relations publiques et qui prennent en compte l'ensemble des déterminants d'un service de qualité.

- Aménagement des locaux des trésoreries, perceptions et recettes communales ;
- Elaboration d'une charte d'accueil ;
- Elaboration de plusieurs supports de communication ;
- Mise en place d'un portail avec des services et une communication en ligne ;
- Mise en place d'un logotype et sa déclinaison sur différents supports.

La nouvelle identité visuelle, qui donne une forme visible au projet de modernisation engagé par la TGR, constitue un système de représentation et de valeurs partagés par l'ensemble du personnel. Il est donc important que tout ceux qui contribuent quotidiennement à faire vivre la culture TGR en reconnaissent les valeurs.

La mise au point de la nouvelle identité visuelle a nécessité un travail approfondi avec l'Agence de communication A.Fcom qui a permis de cerner l'image de la TGR telle

qu'elle est vécue en interne et perçue en externe. Le travail a porté également sur la mise à jour des valeurs professionnelles et humaines de la TGR.



الخزينة العامة للمملكة  
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

Première expression de la personnalité de la TGR, la nouvelle identité visuelle qui est composée d'une étoile et 5 pièces, a été conçue dans le but d'être immédiatement identifiable en soulignant le caractère financier et étatique de l'institution ainsi que son identité marocaine.

L'étoile, sous forme d'arabesque, reflète la dimension historique de l'institution et symbolise l'identité et la culture marocaines et aussi pour marquer la continuation et le lien avec l'ancienne identité. Les branches représentent le réseau de la TGR et en valorise l'effort de déconcentration.

Les pièces de monnaie, en nombre de 5, annoncent aussi bien les valeurs professionnelles et humaines de la TGR que ses missions principales : le recouvrement des créances publiques, l'exécution de la dépense publique, la gestion des finances locales, la production de l'information financière et comptable et enfin, l'activité bancaire et de mobilisation de l'épargne.

Volontairement inachevées, les pièces de monnaie revendiquent une ouverture de la TGR sur son environnement économique et institutionnel.

Les 3 pièces formant la base du pictogramme figurent la solidité et la stabilité institutionnelle de la TGR.

La quatrième pièce est inclinée pour rappeler les mouvements financiers et l'adaptabilité de l'institution à son environnement.

La pièce de monnaie du haut est un symbole d'équilibre. Elle se dresse comme une figure protectrice englobant l'étoile rappelant ainsi la mission principale de la TGR, qui est celle de veiller sur les deniers publics

La nouvelle identité visuelle apparaîtra progressivement au cours de 2005 et 2006 sur l'ensemble des supports de communication de la TGR.



الخزينة العامة للمملكة  
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME



Par Mme Rolande ALLENE  
FORMATION

## Préparation et conduite du **changement**



*S'il est aujourd'hui un défi majeur, c'est bien celui de la conduite du changement.*

*Et c'est un défi de cette envergure que la TGR a initié pour mener à bien son déménagement à Hay Riad.*

*Dans ce cadre, les propos qui suivent, essayeront de vous illustrer comment en innovant dans ses modes de communication, en suscitant un "changement créateur", une réalisation du potentiel humain, la TGR a su concilier cohésion, synergie, efficacité et ...plaisir pour provoquer un réel changement.*

*Comment la TGR a-t-elle mené à bien ce difficile challenge ?*

*En anticipant ce déménagement, en*

*l'imaginant au lieu de le redouter, en l'orientant pour lui donner du sens afin que chaque femme et homme de la TGR soient de véritables acteurs de cette démarche.*

*Il y a eu d'abord, dès janvier 2005, le 1er déclic qui fut celui du Comité de Direction qui initia l'idée : l'opportunité d'un déménagement pour changer les façons de faire, les façons d'être.*

*Cette phase de réflexion a conduit à la création d'un comité de pilotage de 10 membres animés par M. Khalid SAFIR, protagonistes des différentes phases du déménagement.*

*Et ils se sont mis rapidement au travail en se basant sur les propos du Trésorier Général dans sa lettre*

*d'orientation qui avait exprimé ses vœux de "continuer l'action de valorisation des ressources humaines à travers la formation, l'action sociale, l'amélioration des conditions de travail et d'exercice de nos missions" et en décidant de relever, ensemble, le défi de travailler autrement.*

*Ce qui a amené le comité de pilotage, en 1er lieu, à répertorier les différentes étapes de la conduite du changement :*

- 1 l'examen, la clarification et la définition de l'énoncé des problèmes rencontrés : quid du déménagement, vivre en open space, attentes et besoins du personnel, adhésion et implication de l'ensemble de la TGR, ...
- 2 la proposition et l'exploration de possibles solutions
- 3 la projection d'un futur souhaité en construisant le désir de changer, en clarifiant les objectifs et en définissant un objectif opérationnel qui serait la ligne directrice de toute la démarche. Ce fut le slogan "Ensemble pour réussir le changement".
- 4 l'exploitation des ressources et l'utilisation des résistances (détecter et mobiliser les ressources, ancrer ses ressources, travailler sur les résistances, exploiter les moteurs cachés, convaincre en communiquant, ...)

*Puis une décision déterminante fut prise, mettre du cœur, du désir, du plaisir à changer. De placer les femmes et les hommes de la TGR au centre des préoccupations de l'organisation. De bouger ensemble, d'aller vers ce futur souhaité par le TG, collectivement.*

*Mais tout cela supposait de la réflexion, du travail, des actions concrètes, du crédible... et à cet effet*

quatre comités et des "facilitateurs" furent mis en place pour piloter cette opération.

Un comité de logistique animé par M. Jamal CHAARANI qui assura le soutien logistique et le déménagement physique.

Un comité de ressources humaines accompagné par Mme Amale TAHRI ayant pour mission de motiver et de mobiliser autour du projet.

Un comité de communication, soutenu par M. Rachid MELLIANI pour informer des actions en cours.

Un comité d'archivage mené par M. BENDAOUZ qui accompagna les équipes dans l'élaboration de nouvelles normes de classement et d'archivage propres aux espaces collectifs.

7 binômes de facilitateurs dont le rôle, encore aujourd'hui, est d'être à l'écoute et de répondre à toutes les questions du personnel. Des facilitateurs qui ont pris leur rôle à cœur, qui sont devenus les véritables moteurs du changement. Ils se sont donnés à fond, ils s'y sont engagés et ont réussi à convaincre, à impliquer l'ensemble du personnel.

L'organisation prenait forme

La décision suivante fut de communiquer en temps réel, d'amorcer le dialogue avec l'ensemble du personnel, condition fondamentale pour le succès de la démarche.

Après de longues séances de réflexion et la lecture d'un questionnaire sur les attentes du personnel, le comité de communication assisté par celui des RH mirent en place des actions de communication, dont la 1ère fut un courrier signé par K. SAFIR à l'ensemble du siège de la TGR annonçant le déménagement et l'organisation mise en place.

De plus, pour anticiper toute résistance, les facilitateurs en séminaire réfléchirent sur toutes les problématiques qui pouvaient se poser et les questions et attentes qui pourraient découler du personnel. Le débat fut torride, les séances houleuses, l'animatrice mise à mal par la tension qui régnait, mais le résultat fut au-delà des espérances du comité. Le document final devint la référence de toutes les actions de communication qui suivirent et surtout une véritable prise de conscience des nouveaux enjeux.

Prise de conscience, aussi, que le plus petit changement effectué créera toujours, telle une onde, des effets ailleurs ou plus loin : un peu comme la vaguelette produite par la moindre brise se propage sur toute la surface de l'eau. Que des petits pas, bien dirigés, sont paradoxalement à l'origine de grandes avancées car ils évitent d'engendrer ces effets pervers de résistances ou de régressions dues à des enjambées surdimensionnées.

L'apprentissage de la démarche de changement commençait. Un dialogue efficace produisit le changement. Et le changement s'accomplit dans l'échange.

(Ce terme échange est précisément la racine du mot changement.). Vivants et actifs, ces échanges réduisirent l'inertie au changement.

Des lettres d'info furent envoyées sur les sujets intéressant le personnel. Un triptyque sur les bonnes pratiques de l'open space fut conçu pour expliquer les nouvelles façons d'être qui se sont traduites par quatre principes : le respect de l'autre, l'esprit d'équipe, l'ouverture, la modernité pour offrir un cadre de travail convivial favorisant le partage de l'information. Un film fut imaginé et réalisé par des "acteurs internes". Des séances de sensibilisations furent animées par les facilitateurs avec le soutien des directeurs et du Trésorier Général. En contrepartie, le personnel informé souleva

d'autres questions, amena des réponses et initia des améliorations du processus en cours. Les femmes et les hommes de la TGR devenaient ainsi les véritables acteurs du changement. Car les collaborateurs ont avant tout besoin de sens. Ils veulent comprendre les enjeux du changement proposé, leurs conséquences, la hauteur de la marche à franchir, l'importance des abandons exigés. De même, les managers des différentes directions, relais organiques de l'application des orientations de la direction, chargés de les traduire se responsabilisèrent dans la démarche en participant et en s'impliquant dans les différentes actions mises en place.

Dans ce cadre, cette démarche n'a pas été une fin mais un moyen. Elle a été utile car elle a contribué à une meilleure réussite, à une plus grande satisfaction du personnel et a participé à une évolution favorable à travers de nouveaux apprentissages mentaux et comportementaux de l'ensemble du personnel du siège.

Juillet arriva enfin. Le déménagement physique se déroula dans le calme et la sérénité. Les femmes et les hommes de la TGR savaient à quoi s'attendre, ils y avaient travaillé ensemble. Ils avaient compris le changement, ils l'avaient même provoqué. Ils en étaient les acteurs. Maintenant ils le font vivre au quotidien dans leurs nouveaux locaux de Hay Riad.

Ont-ils totalement réussi cette conduite du changement ? C'est encore un peu tôt pour en être sûr. Mais venez-leur rendre visite. Vous vous ferez votre propre opinion. Pour moi qui les ai accompagnés depuis le début, ils m'ont véritablement bluffés en faisant un travail de changement exceptionnel, exceptionnel et rare.

Bravo la TGR  
et portez vous bien.

## Présentation du projet de refonte du règlement général de comptabilité publique

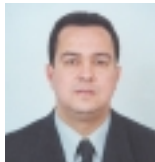
### Introduction

Mis en place il y a plus de trente sept ans, le règlement général de comptabilité publique répond de moins en moins aux exigences issues de l'évolution de l'environnement et les mutations induites par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

En effet, si l'objectif premier assigné au système mis en place en 1967 était d'assurer aux opérations financières publiques la régularité budgétaire au regard des lois et règlements en vigueur, force est de constater aujourd'hui que ce dispositif ne permet plus de garantir l'efficacité requise en matière d'exécution des opérations financières du secteur public.

Ainsi, et trop souvent, le caractère contraignant des circuits et des procédures en vigueur gênent l'exécution des opérations financières en paralysant l'esprit d'initiative et la liberté d'action du gestionnaire, qui ne cesse de rejeter l'inefficacité de son action sur la lourdeur et la complexité du système d'exécution et de contrôle des opérations financières.

En somme, tout le monde s'accorde aujourd'hui à reconnaître la nécessité d'une réforme profonde du système de comptabilité publique, à même de concilier les préoccupations et attentes légitimes du gestionnaire et le souci permanent de sauvegarde des deniers publics.



M. Rachid AMGHAR  
Chef de la Division du Suivi de la  
Responsabilité des Comptables



M. Abdelkrim GUIRI  
Chef de la division  
des affaires juridiques

### Un constat : Un dispositif ne répondant pas à l'évolution de l'environnement

Le droit de la comptabilité publique s'est construit autour de notions classiques liées à la régularité, à l'équilibre, à la responsabilité et au contrôle, ainsi que sur une certaine idée de l'Etat ; l'Etat centralisateur, l'Etat-Providence, l'Etat du service public...etc.

Or, justement, ce sont ces mêmes notions qui sous-tendent le droit de la comptabilité publique qui se trouvent actuellement dépassées par les nouvelles réalités économiques et financières. Plus encore, c'est l'idée même de l'Etat qui est aujourd'hui au centre d'une grande mutation.

C'est donc sous l'emprise de considérations multiples ayant trait à l'évolution du contexte juridique et administratif national marqué par l'adoption d'une nouvelle approche budgétaire, fondée sur les principes de la globalisation des crédits, de la contractualisation, du partenariat et de l'évaluation des résultats, par l'entrée en vigueur d'un nouveau code des juridictions financières et par le remodelage du régime de responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics, que la refonte du décret royal n°330.66 du 21 avril 1967 trouve toute sa raison d'être.

Aussi est-il besoin de souligner que la mise à niveau des règles juridiques, des procédures et des techniques de comptabilisation des

différentes opérations financières s'impose avec insistance au regard des évolutions qui marquent le champ des finances publiques.

Elle est d'autant plus importante que les dispositions actuelles du décret royal portant règlement général de comptabilité publique datent de 1967 et semblent marquer un certain "essoufflement" au regard de l'évolution qui caractérise l'environnement général.

C'est à l'ensemble de ces interrogations, de ces contraintes, de ces reproches et de ces insuffisances que le nouveau texte portant règlement général de comptabilité publique entend apporter des solutions.

### Un objectif : Concilier assouplissement des procédures et bon emploi des deniers publics

Le projet de refonte du règlement général de comptabilité publique répond d'abord, à un souci d'harmonisation, de codification et de compilation des dispositions qui se trouvent aujourd'hui dispersées dans plusieurs textes réglementaires.

Il vise ensuite à introduire davantage de flexibilité et de souplesse dans les règles qui régissent l'exécution des opérations financières publiques, de manière à adapter le cadre réglementaire aux standards de la bonne gouvernance et aux

évolutions que connaît la gestion de la chose publique.

Il aspire enfin à alléger les contrôles, à simplifier les procédures et à mettre à la disposition des intervenants dans la sphère de la gestion publique (ordonnateurs, contrôleurs et comptables publics) un corps de règles agencées et cohérentes, permettant des évaluations objectives des politiques publiques.

Bref, le projet de refonte du règlement général de comptabilité publique constitue une action d'adaptation et d'ajustement du texte par rapport au contexte qu'il entend régir.

## L'économie de la réforme

Les axes structurants de la réforme peuvent être répertoriés sur plusieurs registres :

### Elargissement du champ d'application

L'effort consenti à ce niveau réside dans l'adoption d'une démarche " globalisante " qui vise à enchâsser dans la sphère de la définition de la comptabilité publique, toutes les opérations financières et comptables des organismes publics (Etat, établissements publics et collectivités locales), tous les intervenants dans le processus d'exécution des finances publiques (ordonnateurs, contrôleurs et comptables publics) et toutes les règles relatives à l'exécution, au contrôle et à la description en comptabilité de ces opérations.

Parallèlement, le projet donne une nouvelle définition des opérations financières et comptables. Celles-ci devraient comprendre, les opérations budgétaires, les opérations de trésorerie et les opérations du patrimoine.

En précisant les principes fondamentaux communs à l'ensemble des organismes publics, le projet de décret reste ouvert à toutes les entreprises de réajustement, de re-précision et de réadaptation,

témoignant ainsi de l'aptitude des règles de comptabilité publique à régir les spécificités qui caractérisent le fonctionnement de certains services publics.

C'est dans ce cadre, que le projet prévoit la possibilité d'élaboration de règlements particuliers applicables à certains organismes, institutions ou services de l'Etat ; Le but étant, in fine, de parer à toute rigidité qui serait source de violation des règles édictées en cette matière.

### Clarification et délimitation des attributions des intervenants dans le processus d'exécution des finances publiques

Il s'agit, sans aucun doute, de l'un des axes majeurs de la réforme. Dans ce cadre, l'accent a été mis sur la nécessité de clarifier les attributions des différents acteurs intervenant dans le processus d'exécution des opérations financières publiques.

Ainsi, à titre d'exemple, le projet précise de manière rigoureuse les règles d'incompatibilité des fonctions d'ordonnateur et de comptable en préconisant l'interdiction formelle aux ordonnateurs de manipuler des fonds publics (ouverture et tenue des comptes de disponibilité) et en procédant à l'extension de l'incompatibilité des fonctions d'ordonnateur d'une part, de contrôleur et de comptable d'autre part, à leurs conjoints et à leurs ascendants et descendants directs.

De même, il a redéfini les obligations et la responsabilité des ordonnateurs pour les certifications qu'ils délivrent et consacré le pouvoir des ordonnateurs des établissements publics de contresigner les moyens de paiement avec les comptables publics.

Par ailleurs, le projet définit les principes directeurs devant présider à l'organisation des services des comptables publics.

Sur un autre plan, le texte apporte un enrichissement à la notion de gestion de fait par son extension au coauteur (fonctionnaire, agent et

titulaire d'une commande publique) et ce, en harmonie avec le code des juridictions financières.

### Mise en place d'une rigueur dans la réalisation des recettes publiques

Le principal apport en matière de réalisation des recettes a été traduit par de nouvelles mesures visant essentiellement à donner une nouvelle définition aux créances des organismes publics, conformément aux dispositions de la loi n°15-97 formant code de recouvrement des créances publiques et à préciser les conditions de forme et de fonds devant régir l'émission et la perception des recettes.

Dans ce cadre, il faut noter que le rôle et la responsabilité des comptables publics en matière de contrôle de la régularité de la perception des recettes, ont été davantage clarifiés.

Sur le plan de la modernisation des moyens de paiement, le projet de texte a préconisé l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication au niveau des moyens de paiement des recettes (télépaiement et autres moyens électroniques de paiement), et en consacrant le principe d'ouverture à tous les moyens de paiement prévus par la réglementation en vigueur, avec l'obligation de production des chèques certifiés pour les cas de remise de valeurs ou d'enlèvement de produits.

### Assouplissement des règles de paiement de la dépense

Les principaux assouplissements introduits au niveau de l'exécution de la dépense concernent notamment :

- la consécration de l'autorisation légale et budgétaire, comme condition préalable à l'exécution de la dépense ;
- la clarification de l'opération de liquidation, avec la définition de la notion du chef de service compétent habilité à certifier le service fait ;



- l'introduction de la possibilité pour l'ordonnateur de produire au comptable public en cas de refus de paiement, une dérogation du premier ministre valant réquisition ainsi que de la possibilité pour le ministre des finances d'enjoindre au comptable public de déférer à une réquisition que celui-ci a considéré comme non opérante ;
- la généralisation de la règle de paiement par virement ; le paiement en numéraire devant constituer l'exception ;
- la redéfinition du contrôle de la validité de la dépense incombant aux comptes publics, dans le sens de plus d'assouplissement ;
- le relèvement des seuils considérés comme non adaptés à la réalité (paiement en numéraire, paiement aux ayants - droit et représentants etc) ;
- l'institution d'un délai de 75 jours pour l'ordonnancement des dépenses publiques ;
- la clarification, la reprécision et la normalisation des modalités d'exécution des oppositions, saisies-arrêts et autres empêchements à paiement ;
- la consécration de la procédure dite du "circuit vert" pour les projets financés par l'Union Européenne et de la procédure de paiement sur compte d'avances "fonds de roulement" ;
- l'interdiction faite aux comptes publics de procéder à des rejets en cascades ;
- la précision des conditions et des modalités d'application de la procédure de rétablissement de crédits.

### Redéfinition de la comptabilité de l'Etat

La redéfinition de la comptabilité de l'Etat, dictée par un besoin sans cesse croissant d'une information fiable, exhaustive et rapide, a

donné lieu à l'élaboration d'un projet de plan comptable de l'Etat inspiré du code général de normalisation comptable, dont les dispositions ont été intégrées au niveau du projet de décret de comptabilité publique.

L'intégration de ces objectifs aura pour mérite de mettre un terme à la situation qui a prévalu jusqu'à présent et qui se caractérise par l'existence d'un cadre comptable rudimentaire constitué d'une simple nomenclature, des comptes se limitant à l'enregistrement des opérations dans l'optique réductrice des encaissements-décaissements.

Le schéma comptable ainsi proposé présente les comptes dans une optique patrimoniale et de droits constatés, ce qui a pour avantage de dégager deux types de résultats : l'un budgétaire et l'autre patrimonial

Il permet en outre :

- de retracer de manière exhaustive les opérations de l'Etat ;
- de donner une image exacte et fidèle de l'activité de l'Etat ;
- d'améliorer les performances en matière de suivi et de contrôle des opérations financières et comptables de l'Etat et d'en permettre l'évaluation ;
- de faciliter l'intégration des activités de l'Etat dans les comptes de la nation ;
- de rationaliser la gestion de trésorerie ;
- de réaliser les analyses financières nécessaires ;
- et de contribuer activement au développement de la normalisation comptable.

Par ailleurs et dans le cadre de l'optimisation du système d'information financière et comptable, le projet de décret apporte un certain nombre d'innovations liées notamment :

- à la prévision des états de système et des situations de gestion que la

TGR doit produire à la fin de l'année, suivant l'optique du plan comptable de l'Etat, inspiré de la norme générale comptable ;

- à la clarification du contenu et des modalités de tenue de la comptabilité matières, valeurs et titres et des états de synthèse y afférents ;
- à l'introduction de la possibilité de tenue automatisée de la comptabilité ;
- à la consécration de la production du compte général du Royaume et du compte annuel de la dette publique.

### Reddition des comptes et contrôle

A ce niveau le projet de décret a repris en les rappelant les dispositions concernant l'obligation de rendre compte et l'étendue de la responsabilité de chacun des intervenants conformément au projet de loi formant code des juridictions financières, tout en précisant les modalités et les délais de production des comptes.

En matière de contrôle, le projet de décret prévoit les natures de contrôles à exercer sur chacun des intervenants et les organes qui en sont chargés.

Telles sont de manière sommaire, les principales innovations proposées dans le cadre de la réforme du règlement général de comptabilité publique, dont le projet de décret a été soumis au Secrétariat Général du Gouvernement.

La finalité ultime d'une entreprise pareille, étant de mettre à la disposition des gestionnaires un outil de gestion performant, en phase avec les mutations profondes de l'environnement et qui consacre en définitive, les impératifs de souplesse des règles d'exécution des opérations financières avec les exigences de bon emploi des fonds publics.

## La mise en œuvre de l'INDH Accompagner le chantier de règne

Le développement du secteur social a toujours été l'une des priorités ayant suscité inlassablement l'intérêt particulier de SM le Roi. La supervision et le lancement par Sa Majesté de plusieurs projets socio-économiques, au profit des populations démunies et marginalisées, et l'annonce, dans la majorité de ses discours, de sa ferme détermination d'éradiquer la pauvreté et l'exclusion au Maroc, confirme, une fois de plus, qu'il s'agit bel et bien d'un processus irréversible. SM le Roi était, on ne peut plus clair, dans le discours du 18 mai dernier, dans lequel le Souverain avait annoncé que "L'Initiative nationale pour le développement humain n'est ni un projet ponctuel, ni un programme conjoncturel de circonstance. C'est un chantier de règne, ouvert en permanence". L'Initiative, qui est également une stratégie pragmatique, transparente avec des objectifs bien définis, est appelée à devenir une référence de la bonne gouvernance et de la continuité.

"L'Initiative que Nous lançons aujourd'hui doit se décliner sous le signe de la citoyenneté réelle et agissante, et procéder d'une démarche résolument novatrice et d'une méthodologie d'action qui allie ambition, réalisme et efficacité, et se traduise par des programmes pratiques, bien définis et intégrés", avait dit le Souverain dans son discours du 18 mai. Une initiative dont les principales caractéristiques démontrent qu'elle est pragmatique, globale, ambitieuse et novatrice, en ce sens que malgré le fait que 50 % des dépenses de l'Etat soient consacrées aux secteurs sociaux, le déficit social est toujours persistant. Des statistiques en illustrent cette situation, on ne peut plus insoutenable : 23 % de la population rurale vivent sous le seuil de la pauvreté et environ 700 mille familles (4 millions personnes) dans des habitats insalubres et des bidonvilles.

En outre, l'Initiative se caractérise par le fait qu'elle ne se substitue pas à l'action du gouvernement et des collectivités locales, mais confère plus de moyens en vue de soutenir les activités génératrices de revenus, permettre l'accès aux équipements et aux prestations sociales de base, aux actions d'animation sociale et culturelle, comme elle ambitionne de renforcer la bonne gouvernance et les capacités locales.

La mise en œuvre des programmes composant l'INDH est, de ce fait, conçue dans un esprit de proximité. Un organe spécifique de gouvernance de l'Initiative et un montage financier, à la hauteur de l'initiative, sont mis en place et gérés aux différents niveaux de l'Administration territoriale.

### La philosophie de l'INDH

La léthargie constatée de la vie politique du pays est révélatrice du décalage entre le Maroc institutionnel avec tous ses niveaux de pouvoir exécutif, législatif, régional, communal, partis politiques, mass médias etc. et le Maroc réel où le citoyen est confronté à une multitude de problèmes tels le chômage, l'analphabétisme, la pauvreté, l'exclusion, et que la multiplicité des niveaux techniques et politiques perturbe, éloigne et confine dans l'oubli.

Ainsi, l'avènement et la mise en œuvre de l'initiative permettent-ils de dégager cinq valeurs qui résument sa philosophie, à savoir : la dignité, la participation, la confiance, la pérennité et la bonne gouvernance.

A cet effet, l'INDH obéit à des principes qui sont précisés dans les directives de Sa Majesté le Roi et qui sont la "démarche d'écoute et de concertation avec toutes les forces vives de la Nation, en l'occurrence les partis politiques, les syndicats, les collectivités locales, les organisations de la société civile et le secteur privé, mais aussi les citoyens avisés ayant au cœur de s'impliquer dans l'action de développement".

L'intérêt majeur d'une telle initiative est, inéluctablement, de rappeler aux différents acteurs politiques, sociaux et économiques que face à la gravité des déficits sociaux et économiques, face à l'ampleur de la pauvreté et de l'exclusion, la légitimité de l'action politique et publique dépend de la

capacité de tout le monde à se mobiliser pour relever le défi du développement humain. C'est cette philosophie qui permet d'ouvrir tous les chantiers de l'avenir et qui confère à l'INDH sa vision stratégique.

L'autre constat, comme l'a précisé Sa Majesté, est que "le développement efficace et durable ne peut se concrétiser que par le biais de politiques publiques et intégrées, s'inscrivant dans le cadre d'une entreprise cohérente, d'un projet global et d'une forte mobilisation tous azimuts où les dimensions politique, sociale, économique et éducationnelle, culturelle et écologique se conjuguent et se complètent".

De même, la philosophie et la mise en œuvre de l'INDH se fondent sur le principe, sacro saint, de bonne gouvernance, à savoir la "responsabilité et la transparence, les règles des professionnalisme, la large participation des citoyens, l'intégration et la rationalisation des interventions des établissements et organismes publics, ainsi que le suivi et l'évaluation permanente des réalisations"

### Gouvernance de proximité

L'INDH a été le prologue d'une vision globale alliant défis et volontés en vue d'édifier un Maroc moderne, dont la pièce maîtresse est la consolidation d'un Etat démocratique et de droit, avec l'ouverture du chantier de réformes,

de projets structurants générateurs de développement. En adoptant une stratégie de développement humain, avec ses dimensions économique, sociale et culturelle, le Maroc est en passe d'asseoir des principes de bonne gouvernance. La preuve. En voulant faire de l'INDH un "exercice de gouvernance de proximité", Sa Majesté propulse le citoyen au cœur des enjeux de la démocratie et du développement. La valorisation du citoyen est, ainsi, l'une des finalités essentielles de l'INDH. Celui-ci est appelé à se saisir de cette aubaine pour jouer pleinement son rôle en tant qu'acteur de changement à travers sa participation, effective et positive, à l'élaboration des grands choix et projets pour le développement de son territoire en tant qu'espace de vie, d'intérêt et de destin.

D'autre part, l'INDH encourage voire recommande l'implication des associations dans le développement en tant qu'acteurs incontournables dans la vie publique. A travers cette valorisation du monde associatif, cette initiative impulse, en plus du renforcement des bases d'une démocratie participative, une nouvelle culture politique et permet de mobiliser tous les acteurs en faveur des projets, tout en adaptant des stratégies adéquates.

Ces stratégies favorisent des résultats intermédiaires mesurables ; des indicateurs vérifiables ; un suivi régulier et rigoureux ; une capacité à rectifier le tir rapidement ; des équipes bien soudées qui font le travail et le suivi ; un travail de communication efficace avec les parties prenantes et les bénéficiaires directs et indirects etc.

### Les programmes de l'INDH

L'Initiative se fixe quatre programmes préliminaires qui concernent l'éradication de la pauvreté dans le monde rural, la lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain, et la lutte contre la marginalisation, ainsi qu'un programme vertical.

Le programme d'éradication de la pauvreté en milieu rural vise le renforcement de la mise à niveau sociale de 360 communes parmi les plus pauvres, en vue de consolider la bonne gouvernance et les capacités locales, améliorer l'accès aux équipements sociaux, médicaux et pédagogiques de base, et donner l'élan aux activités d'animation sociale par l'accélération de l'alphabétisation et la généralisation de la couverture médicale.

A cette fin, une kyrielle de mesures sont mises à l'œuvre pour créer des activités génératrices de revenus comme l'appui aux coopératives agricoles et artisanales, l'encouragement de projets locaux, tels l'apiculture, le tourisme rural et les micro crédits.

En milieu urbain et périurbain, le premier programme, qui vise 250 quartiers pauvres, médinas et bidonvilles, prévoit d'instaurer un environnement d'intégration et de solidarité sociale dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations.

Quant au programme vertical, il consiste en une action nationale de soutien aux opérations ayant un grand impact sur le développement humain à l'échelle de toutes les collectivités rurales et urbaines non ciblées, à travers la proposition de projets au niveau des préfectures et provinces.

L'une des principales caractéristiques de l'INDH réside dans le fait qu'elle s'est fixée un délai précis pour la concrétisation des différents projets, ce qui lui confère plus de sérieux et de crédibilité.

### La mise en œuvre du chantier

Des comités locaux de développement humain sont mis en place au niveau de chaque site cible, autour des élus locaux, des services déconcentrés impliqués et du tissu associatif local pour diagnostiquer les besoins liés au développement humain, proposer

des actions et projets à fort impact et assurer leur mise en œuvre opérationnelle.

Un comité provincial de développement humain, de composition analogue, est mis en place dans chaque province et chaque préfecture pour procéder à la validation des propositions locales et débloquent les fonds INDH correspondants.

Egalement à ce niveau, l'ensemble des provinces et préfectures se sont dotées de divisions de l'action sociale dirigées par des cadres hautement qualifiés en matière de management social, pour assurer la coordination avec les acteurs locaux chargés de la mise en œuvre.

Le niveau régional est le niveau où, sous la supervision du wali de région, les élus et les différents services déconcentrés de l'Etat sont invités à procéder à la mise en synergie de leurs actions et programmes, avec priorité à la convergence des programmations sectorielles sur les zones cibles.

Au niveau central, un comité interministériel stratégique de développement humain, composé des membres du gouvernement et d'établissements et organismes publics est mis en place pour la définition du cadrage budgétaire, l'allocation des ressources aux provinces et préfectures ainsi que le suivi des indicateurs de développement humain.

Un système d'information spécifique INDH est mis en place pour relier le niveau central aux différents niveaux territoriaux pour assurer un suivi en temps réel des dépenses et des réalisations physiques.

Un projet de décret créant un observatoire du développement humain est prêt et sera présenté à un prochain conseil de gouvernement.

Au volet financier, un Compte d'affectation spéciale a été créé. Il est doté d'une affectation de ressources de l'ordre de 10 milliards de dirhams sur 5 ans pour la phase 2006-2010 afin de réaliser des programmes prioritaires de

L'INDH. Ce montant sera alimenté de 6 milliards de dirhams à partir du budget général de l'Etat, 2 milliards de dirhams des collectivités locales et 2 milliards de dirhams à mobiliser auprès de la coopération internationale.

Les programmes se répartissent comme suit :

<u>Programme Rural</u>	<u>: 3,5 milliards de Dh</u>
<u>Programme Urbain</u>	<u>: 3,5 milliards de Dh</u>
<u>Programme Précarité</u>	<u>: 2,5 milliards de Dh</u>
<u>Programme transversal</u>	<u>: 0,5 milliards de Dh</u>

Soit au total 10 milliards sur 5 ans pour la phase 2006-2010 des programmes prioritaires de l'INDH.

Pour les mesures d'urgence à prendre, au titre du dernier trimestre 2005, un budget global de 250 millions de dhs est alloué à l'exécution des opérations rentrant dans le cadre de l'INDH provenant du budget général de l'Etat pour 50 millions de dhs, des collectivités locales pour 100 millions de dhs et du Fonds Hassan II pour 100 millions de dhs.

Concernant les procédures, la transparence et la célérité des opérations seront garanties grâce au système de contrôle mis en place.

En premier lieu, la réglementation en matière de contrôle des ordonnances de paiement qui reste inchangée. En deuxième lieu, un système d'information comptable et financier sera mis en place en réseau entre les services centraux du ministère de l'Intérieur et l'ensemble des provinces et préfectures et les autres services relevant de la Trésorerie Générale du Royaume et Le Contrôle des Engagements de Dépenses afin d'effectuer un suivi en temps réel de l'exécution financière des crédits alloués. En troisième lieu, un dispositif d'archivage physique de toutes les pièces justificatives de dépense devra être mis en place auprès de chaque région et province. En dernier lieu, des audits conjoints Inspection Générale de l'Administration Territoriale / l'Inspection Générale des Finances seront systématiquement organisés, avec possibilité d'audit privé.

Le train de l'INDH est déjà en marche. Il s'assigne comme objectifs précis la mise à niveau sociale, le développement de l'appareil productif et, en conséquence, la valorisation du citoyen comme acteur principal impliqué dans le changement et le développement du pays. D'ores et déjà, la course au développement est ouverte et devra se faire sur la base de la volonté de tout un chacun à contribuer sérieusement à l'essor de notre pays, et non pas sur l'exploitation criminelle et politique de la pauvreté, des frustrations et de la misère.

Synthèse effectuée par  
le Service de la Communication

## UN COMPTE, DES DELAIS

Un compte d'affectation spéciale intitulé "fonds de soutien à l'Initiative Nationale pour le Développement Humain" n°3.1.04.06, dont l'ordonnateur est le Premier ministre, est créé pour assurer l'exécution des dépenses afférentes aux programmes de l'Initiative.

Ledit compte sera alimenté par des ressources provenant notamment du budget général de l'Etat, des charges communes des collectivités locales et de la coopération internationale sous forme de dons. Quant à la réalisation des programmes et actions autour desquels s'articule l'INDH, elle sera faite dans les meilleures conditions de fiabilité, de souplesse et de célérité requises tout en respectant un échéancier précis et les délais impartis. Le programme d'emploi, ainsi établi, sera soumis à la Direction du budget qui dispose d'un délai de 3 jours ouvrables pour procéder au visa dudit programme. Concernant les délégations de crédits établies par l'ordonnateur du compte, elles seront soumises au contrôleur central des engagements de dépenses concerné qui dispose d'un délai de 2 jours ouvrables à compter de la réception de la délégation de crédits pour procéder à son visa. Les notifications de recettes ainsi établies par l'ordonnateur du compte seront soumises au Trésorier Principal qui dispose de 2 jours ouvrables à compter de leur réception pour procéder à leur visa. Toute modification, qui ne peut intervenir qu'entre lignes de chacun des programmes, ne peut avoir lieu qu'après certification de la disponibilité des crédits par le contrôleur des engagements de dépenses concerné et présentée dans un délai de 2 jours ouvrables. Pour la tenue de situation du compte, le Trésorier Principal est appelé à établir mensuellement une situation provisoire des recettes et des dépenses du compte qu'il communique à l'ordonnateur, au plus tard dans les 30 jours après la fin du mois concerné. Pour l'ordonnement des dépenses de l'INDH, il sera fait dans un délai ne dépassant pas 30 jours à compter de la date de constatation du service fait. Le contrôleur des engagements de dépenses concerné dispose à ce titre d'un délai de 3 jours ouvrables à compter de la réception de la proposition d'engagement pour procéder au visa ou au visa avec observations, sans que ce visa ne soit suspensif du paiement de la dépense objet de la proposition d'engagement. Cependant, en cas d'indisponibilité ou d'insuffisance de crédits le visa ne peut être accordé. Concernant la phase paiement, les comptables assignataires sont tenus de régler les ordres de paiement dûment justifiés dans un délai maximum de 10 jours ouvrables, à compter de la date de réception des dossiers d'ordonnement relatifs aux opérations réalisées dans le cadre du compte d'affectation spéciale précité.

## Regard sur la région Marrakech-Tensift-El Haouz

La région Marrakech Tensift Al Haouz est l'une des 16 régions du Royaume créées en avril 1997. Elle regroupe quatre provinces et une préfecture contenant 198 communes rurales et 15 communes urbaines.

La ville de Marrakech, chef lieu de la région, est placée parmi les 6 grandes agglomérations urbaines qui ont été touchées par la nouvelle réforme visant le retour à l'unité de la ville et la création des conseils d'arrondissements.

### Marrakech, la ville au riche patrimoine historique et culturel

Au pied des sommets enneigés du Haut Atlas, Marrakech, ville impériale du Maroc, est un des symboles historiques et culturels du pays.

Ancienne ville, fondée à la fin du IX<sup>ème</sup> siècle, Marrakech est surtout

connue par ses monuments historiques, par la culture et les valeurs de ses habitants, mais aussi par ses ruelles, ses derbs, ses quartiers et ses riads, par son charme et son caractère de grande place commerçante au carrefour du Sahara et du haut Atlas.

Les dix portes de la ville, la Ménara, la Koutoubia, les tombeaux

Saadiens, les palais EL Bahia et EL Badia, Dar Si Said, la célèbre Place Djemaâ El Fna, les Jardins Majorel, ont valu à Marrakech le nom de la "Perle du Sud".

La couleur ocre des maisons de Marrakech fait la spécificité de la ville, de l'ancienne médina et des remparts, ce qui vaut pour la ville comme surnom "Al Hamra".

### Les collectivités locales de la région

Préfectures et Provinces	Nombre des Communes			Nombres des habitants		
	Communes Urbaines	Communes Rurales	Total	Communes Urbaines	Communes Rurales	Total
Marrakech	2	13	15	672 506	188 699	861 205
Al Haouz	1	38	39	12 162	422 928	435 090
Chichaoua	2	33	35	22 330	289 470	311 800
Essaouira	5	52	57	74 116	359 583	433 699
Kelaa des Sraghna	5	62	67	124 696	557 732	682 428
Total	15	198	213	905810	1 818 412	2 724 222

### Présentation de la Trésorerie Régionale de Marrakech

Créée vers les années 40, la Trésorerie Régionale de Marrakech constitue aujourd'hui, l'une des plus importantes représentations locales du réseau de la Trésorerie Générale du Royaume.

Par ces diverses activités classiques, par le nombre important de ses clients et partenaires, la trésorerie régionale de Marrakech tient son importance du développement et de l'essor que connaît actuellement la ville de Marrakech et sa région.

la Trésorerie Régionale de Marrakech a une compétence territoriale couvrant 14.755 Km<sup>2</sup> pour une population totale de 2 724 222.



### Les anciens comptables de la Trésorerie Régionale de Marrakech

Périodes	Responsables du poste	Qualité de comptable
1960 - 1963	M.ZNIBER	Receveur des finances
1963 - 1972	M. AKENOUR	Receveur des finances
1972 - 1974	M. BARAKATE	Receveur des finances
1974 - 1978	A.OUZZANI CHAHDI	Receveur des finances
1978 - 1989	M. H. BELMOKHTAR	Receveur des finances
1989 - 1991	K. JARMOUNI	Trésorier Régional
1991 - 1994	F.RIFFI	Trésorier Régional
1994 - 2000	M.TOUFIQ	Trésorier Régional
depuis janvier 2001	A. RHOMARI	Trésorier Régional

## La Trésorerie Régionale de Marrakech en chiffres

(En millions de DH)

Chiffres au 31 décembre 2004

### Dépenses publiques

Nombre des sous ordonnateurs	64
Nombre Mandats émis	19 125
Crédits délégués	1 125
Emissions	605
Régies de dépenses	74
Payeurs délégués	33
SEGMA	10
Pensionnés	6 000
Boursiers	24 800

### Activité bancaire

Nombre comptes/clients :	
Personnes physiques	863
Personnes morales publiques	72
Personnes morales privées	-
Souscription aux bons du Trésor :	
Souscripteurs	293
Montant total de placement	56

### Recettes publiques

PEC des impôts / an	485
Taux de recouvrement net	-56%
Nombre de régies de recettes	48
Nombre des ordres de recettes	3 596

### Comptables rattachés

Trésorerie communale	1
Perceptions	11
Receveurs BAM	29
Receveurs de Douane	1
Receveurs Enregistrement et administration fiscale	2
Secrétaires greffiers	10

### Collectivités locales rattachées

Région	1
Préfectures et Provinces	3
Communes urbaines	5
Communes rurales	84
Syndicat et communes	1
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>

### Ressources humaines

Effectif	78
Taux d'encadrement	35%

الخزينة العامة للمملكة  
TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU ROYAUME

Profitez des services bancaires de la Trésorerie Générale du Royaume

- UN COMPTE À VUE RÉMUNÉRÉ
- DES SERVICES BANCAIRES GRATUITS OU FAIBLEMENT FACTURÉS
- UNE QUALITÉ DE SERVICE EN CONSTANTE AMÉLIORATION
- UN RÉSEAU D'AGENCES TRÈS ÉTENDU
- DES CANAUX D'ACCÈS DIVERSIFIÉS (GAB, SERVEUR VOCAL, BANQUE EN LIGNE)

LA TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU ROYAUME & A travers les époques les générations



## Entretien avec le Trésorier Régional de Marrakech Abdelmajid RHOMARI

*Quels sont les résultats obtenus dans le cadre de la signature de la convention en matière de recouvrement ?*

Parmi les actions que nous avons réussi, en matière de partenariat et de coopération, on peut citer la convention relative à l'assistance des autorités locales administratives de la ville de Marrakech aux comptables chargés de recouvrement dans cette ville.

D'abord cet acte de coopération illustre l'ouverture de la trésorerie régionale de Marrakech sur son environnement, ensuite c'est une démarche dont l'objectif est de faire prendre conscience à tous nos partenaires qu'ils sont partie prenante dans les actions de recouvrement des créances publiques et par là, les inciter à y participer, car le recouvrement n'est pas le fait exclusif du trésor public, mais il est aussi le devoir de tous les acteurs socio-économiques publics ou privés. Tous sont tenus des fois, par la loi à accorder aide et assistance aux comptables chargés du recouvrement.

Cette expérience, jugée positive, a permis à notre circonscription financière de réduire relativement les restes à recouvrer de presque 40% et au conseil de la ville de disposer des ressources, pour faire face aux financements de différents projets de développement.

En outre, cette action de coopération a eu des effets positifs sur le comportement des contribuables, dans la mesure où ces derniers sont devenus de plus en plus conscients de leurs obligations de s'acquitter de leurs dettes fiscales et par là, contribuer au développement de leur ville.

Notre expérience a constitué aussi un modèle de partenariat pour notre réseau. La majorité des collègues, chefs de circonscriptions financières, ont mis en place des conventions de partenariat avec les autorités administratives locales, en matière d'assistance aux comptables chargés du recouvrement. C'est le cas par exemple de Casablanca, Oujda, Tanger et autres.

Par ailleurs, pour rester proche de notre environnement et à l'écoute de nos clients et partenaires, nous organisons des rencontres d'information, de sensibilisation ou de formation, au profit des opérateurs économiques de la région et des agents et cadres des administrations partenaires.

De nos jours, pour réaliser ses objectifs et faire aboutir son plan d'action, je pense qu'il ne suffit plus de compter uniquement sur ses propres efforts, mais il faut plutôt s'attacher à développer des coopérations avec ses partenaires et les faire associer à la concrétisation et à la réussite desdits objectifs.

*Votre Trésorerie Régionale constitue un site pilote en matière de déconcentration de la formation :*

*En quoi consiste votre programme de formation ?*

Avant de répondre à cette question, permettez moi tout d'abord de rappeler que malheureusement la formation était toujours reléguée au second rang au niveau des préoccupations de la trésorerie générale du royaume.

Avec l'arrivée de M. Said IBRAHIMI à la tête de cette institution, la formation est devenue une action stratégique et la solution indispensable pour la valorisation des ressources humaines, véritable richesse de notre organisation.

Aussi, la politique de déconcentration de la formation est venue renforcer cette tendance par la création éventuelle des centres régionaux de formation.

L'objectif étant d'impliquer davantage les Trésoriers Régionaux dans la gestion de la formation et d'assurer à l'ensemble des cadres et agents des programmes de formation de proximité et de qualité.

A la trésorerie régionale de Marrakech, nous sommes toujours convaincus que la formation est une

activité à valeur ajoutée capitale, qui favorise, la polyvalence, la mobilité et l'adaptation des individus à leur environnement professionnel.

La création du centre régional de formation de Marrakech, doté de deux salles équipées en matériel didactique approprié et d'une équipe pédagogique formée aux techniques d'animation, est venue concrétiser cette conviction.

Ainsi, nous avons déjà commencé notre programme de formation en 2004, par une première action pilote, qui a profité à plus de 60 ANET. La seconde a profité à 22 cadres relevant des provinces du sud.

*Quel est l'originalité et les apports de ce programme de formation ?*

Notre programme de formation s'inscrit, bien sur dans le cadre des orientations de la Trésorerie Générale du Royaume, qui préconise la mise en place d'une politique de formation à même d'élever le professionnalisme, de revaloriser les ressources humaines et d'améliorer les performances au niveau des métiers de base.

Il s'inscrit aussi dans le cadre de la lettre du Trésorier Général du Royaume du 16 février 2005, qui classe au premier rang la valorisation des ressources humaines à travers la formation, l'action sociale et l'amélioration des conditions de travail et d'exercice des missions de notre institution.

Nous avons déjà élaboré notre plan de formation régional pour les années 2005/2006, il reste seulement à le faire valider par les responsables de la formation à Rabat.

Ce plan a été conçu sur la base de l'analyse des besoins en formation, qui a concerné près de 350 cadres et agents relevant des circonscriptions financières de Marrakech, Agadir, Safi, Beni Mellal, Essaouira, Settat, El Kelaa des Sraghna, Ouarzazate, Tiznit et Taroudante.

### Comment mutualiser les actions en formation à l'ensemble du réseau ?

A la Trésorerie Régionale nous avons toujours la volonté de partager nos expériences avec tous nos collègues, c'est le cas, à titre d'exemple, de la convention sur le recouvrement qui a inspiré, par la suite, nos collègues afin d'améliorer les performances en recouvrement.

S'agissant de notre expérience pilote en matière de formation, nous pensons, d'abord, que le fait de réserver un numéro spécial Al Khazina à la trésorerie régionale de Marrakech, constitue en lui-même un moyen de mutualisation de nos activités et de nos actions à l'ensemble du réseau, d'ailleurs c'est l'objectif principal de cet espace de communication interne qui consiste à diffuser les idées, échanger les expériences et les méthodes de travail.

Nous pensons aussi organiser une journée d'information à Marrakech au profit des trésoriers régionaux et ce, pour favoriser l'échange des idées sur notre expérience et notre manière de procéder au niveau de la réalisation des actions de formation.

Il est certain que la mutualisation et l'échange des expériences vont contribuer à la réussite de la politique de déconcentration de la formation à la Trésorerie Générale du Royaume.

### Quels sont à votre avis les mesures à préconiser pour améliorer l'accueil ?

Aujourd'hui, tout le monde est d'accord pour dire que l'accueil constitue le fondement de base de la qualité de service, mais faut-il encore que cet accueil soit bien organisé ?

C'est à travers une bonne gestion de l'accueil que se développe l'identité de l'organisation, si l'accueil est mauvais, l'image de marque de l'administration en souffrira certainement.

C'est donc, cet aspect de service ou de prestation qui marque l'attention d'un client ou d'un visiteur à une organisation, l'accueil est le premier contact, celui qui donne le ton, il reflète l'attitude de l'administration à l'égard du client.

Que recherche le client en termes d'accueil ? il veut un sourire, une attention particulière, il veut être compris et bien traité, bref il veut trouver en face de lui un "fonctionnaire accueillant".

Cependant, pour garantir ces éléments, il faudrait garantir un minimum de confort à ce fonctionnaire, être à l'écoute de ses problèmes, réduire les dysfonctionnements qui l'empêchent d'exercer son travail.

A titre d'exemple les agents des guichets ont besoin d'être installés confortablement dans des chaises permettant de se déplacer facilement entre les documents et le guichet et d'un client à un autre.

Maintenant, pour répondre à la question relative aux mesures qu'il faut préconiser pour améliorer l'efficacité et la qualité de l'accueil, nous pensons qu'il faut mettre l'accent sur les points ci-après :

Envisager l'amélioration des conditions favorables à l'accueil physique des clients, il faut leur faire sentir, dès le premier contact avec l'administration, qu'il y a une volonté de les bien accueillir :

L'aménagement des espaces et des locaux, par la mise en place de panneaux de signalisation clairs et précis, des instruments et moyens pour la gestion des files d'attente et l'organisation de l'environnement matériel notamment pour les handicapés et les personnes âgées qui constituent une partie de notre clientèle.

Veiller à la propreté et l'entretien régulier des locaux, souvent négligés, ainsi qu'un bon agencement de tous les éléments apparent, constituent également une des conditions sine qua non, de l'accueil.

La disponibilité d'une structure d'accueil chargée de guider les clients est aussi d'une grande importance. Pour cela il faut y installer une personne qui connaît l'organisation et les attributions de l'établissement, de façon à orienter les clients vers le bon service ou la bonne personne.

Ceci concerne ce qu'on peut appeler l'accueil physique, mais il y a d'autres aspects de l'accueil non physique qui ont également leur importance pour l'amélioration de l'image de marque de

l'administration, on peut parler par exemple de l'accueil téléphonique.

L'installation des équipements téléphoniques appropriés, la réduction des délais d'attente des appels, l'orientation des appels vers les bonnes destinations, l'utilisation des formules de politesse, "Ici la trésorerie régionale bonjour", la mise en place de "l'attente musicale téléphonique", tous ces éléments doivent recevoir l'importance qu'il faut pour assurer aux clients un accueil satisfaisant.

Autre aspect de l'accueil, c'est l'organisation de la réception et du traitement du courrier et des réclamations émanant des clients. En effet, là aussi, il faut fixer des délais raisonnables de réponses, les porter à la connaissance des clients et bien sûr les respecter rigoureusement.

La mise en place de "boîtes à idées" ou "cahier à suggestions" constituent également des moyens pour rester à l'écoute de ses clients, de connaître leurs besoins en terme de service, de connaître aussi les dysfonctionnements de l'organisation et de les corriger.

De manière générale, la culture de l'accueil se développe au sein de notre institution.

En effet, l'engagement de l'administration et l'implication de l'ensemble du personnel dans une action collective de sensibilisation sur le bien fondé de l'accueil et sa réussite dépend de la contribution active de chacun dans son poste de responsabilité.

Toutefois faire imprégner la culture d'accueil, ne pourrait se faire sans le recours à la formation des agents dans les techniques d'accueil de manière professionnelle.

En conclusion, on comprend que l'accueil est l'affaire de tous : tous les agents sont concernés, soit directement, ceux qui sont face au public, soit indirectement, ceux qui sont chargés des politiques décisionnelles.

C'est sûrement l'une des principales activités transversales dans toutes les organisations.



# L'ouverture du Centre Régional de Formation de Marrakech

## Une expérience pilote ... à généraliser

*Dans la lignée des actions inscrites dans le vaste et ambitieux programme de formation initié par la TGR, s'inscrit l'ouverture de Centre Régional de Formation de Marrakech (CRFM) qui constitue la première expérience pilote de la déconcentration de la formation ; celle-ci, émanant d'un souci de proximité et d'efficacité, doit être généralisée à travers tout le réseau pour améliorer le niveau d'encadrement et de professionnalisme des ressources humaines, principale richesse de toute institution.*

*De par sa situation géographique et la qualité de son management. La Trésorerie Régionale de Marrakech est l'heureuse élue pour cette expérience.*

Consciente du rôle de la formation comme levier essentiel de l'amélioration et de développement des compétences, la Trésorerie Générale du Royaume a mis en place une politique de déconcentration de la formation, qui a pour mission la valorisation du capital humain à travers un ensemble d'actions planifiées à l'aide desquelles les cadres et agents sont appelés à améliorer leurs connaissances, leurs aptitudes ainsi que leurs comportements, dans le but d'améliorer aussi bien leurs compétences personnelles que celles de l'Administration.

La formation est appelée aussi à jouer un rôle fondamental, à même d'imprimer un nouvel élan professionnel chez les cadres et agents, à développer leur professionnalisme et d'assurer la polyvalence nécessaire, surtout avec la multiplicité et la complexité des missions dévolues à la Trésorerie Générale du Royaume (Dépenses, Activité bancaire, Recouvrement, Finances Locales...).

Cette nouvelle vision de la Trésorerie Générale du Royaume émane d'un souci d'efficacité et de proximité. C'est dans ce cadre que se situe l'ouverture du Centre Régional de Formation de Marrakech, comme expérience pilote.

### Présentation du Centre Régional de Formation de Marrakech (CRFM)

Le CRFM est logé au siège de la Trésorerie Régionale de Marrakech.

Deux grandes salles y sont aménagées et équipées en matériel didactique approprié. L'équipe pédagogique du centre est composée des cadres relevant de la TRM, ayant reçu une formation aux techniques pédagogiques d'animation et de formation. Toutes les normes exigées pour la formation sont respectées.

Le CRFM a commencé son activité, le 20 décembre 2004, par deux sessions de formation des Agents de Notification et d'Exécution du Trésor (ANET).

Dans le cadre du plan de formation 2005 de la Trésorerie Régionale de Marrakech, des actions de formation sont réalisées au travers des objectifs personnalisés. Tous les métiers de base de la TGR sont concernés (Dépenses, Finances Locales, Recouvrement...).

### La formation des Agents de Notification et d'Exécution du Trésor

Cette action de formation a concerné, environ 60 agents de la TGR, relevant de la région du sud, répartis en deux sessions et en quatre groupes. La durée de chaque session de formation est de cinq jours, sanctionnée par des évaluations des participants.

Pour le déroulement de cette formation dans de meilleures conditions, la Trésorerie Régionale de Marrakech a déployé des efforts considérables pour faire réussir cette première expérience :

- Equipement de deux salles de formation ;
- Disponibilité du matériel didactique ;
- Organisation des participants en quatre groupes de 15 personnes ;



- Accueil des participants dans de bonnes conditions : Hébergement et Restauration, dans un Hôtel à proximité, du Centre de Formation pour éviter aux participants des déplacements inutiles et coûteux.

### ■ Le Programme

Le choix du programme a été guidé par les exigences suivantes :

- Les orientations de l'administration centrale de la TGR ;
- La maîtrise de tous les aspects théoriques et pratiques du recouvrement des créances publiques ;
- L'adaptation du contenu des modules aux spécificités du métier de l'ANET.

Le tableau ci-dessous retrace les modules, objet de cette formation.

Thème	Durée
Les procédures de recouvrement : Généralités	3 heures
Le recouvrement amiable des créances publiques	3 heures
Le recouvrement forcé : Conditions Générales	3 heures
Organisation judiciaire de Royaume	3 heures
Séance pratique : Mise en oeuvre du commandement et de l'ATD	3 heures
Séance pratique : Mise en oeuvre de la saisie des fonds de commerce et la sais immobilière	3 heures
Séance pratique : Mise en oeuvre de la saisie exécution	3 heures
Mobilière	3 heures
Déontologie : devoirs et obligations de l'ANET	3 heures
<b>Total</b>	<b>Soit 24 heures dont 12 pratiques</b>

### ■ Les modules

Le contenu de chaque module a été conçu de manière à faciliter et à améliorer l'apprentissage des participants. A titre d'exemple, le module de l'organisation judiciaire a été lié au contentieux judiciaire du recouvrement...

### ■ Les animateurs

L'équipe d'animation a été composée de cinq cadres de la TRM, qui ont reçu la formation des formateurs organisée par la TGR et dispensée par le cabinet CIFACE COM, ainsi que trois percepteurs relevant de la circonscription financière de Marrakech ;

### ■ Les documents

Les participants ont reçu l'ensemble de la documentation liée à la formation (cours, interventions, textes réglementaires de base...) sur support électronique et papier.

### ■ Evaluation

L'évaluation des actions de formation permet, de dégager l'écart entre les objectifs visés et les résultats obtenus, pour pouvoir apporter des améliorations nécessaires.

Trois types d'évaluation ont été adoptés :

#### L'évaluation à chaud

L'objectif était de faire apprécier par les participants la qualité de la formation. A la fin de chaque séance, un questionnaire est remis aux participants, afin de mesurer leur appréciation et leur satisfaction globale, aussi bien au niveau du contenu de la formation, qu'au niveau de la qualité de l'animation.

#### L'évaluation à froid

C'est une solution complémentaire à l'évaluation à chaud. Elle permet de recueillir des informations utiles sur la formation.

Un questionnaire est administré aux participants à la fin de chaque session de formation. Ce questionnaire comprend deux niveaux d'évaluation :

- Evaluation critériée : Contenu de la formation, Documentation, travail en groupe, durée de la formation, l'hébergement, restauration, etc.
- Evaluation du contenu de la formation avec un commentaire libre.

#### L'évaluation directe

La séance de la clôture de chaque session constitue aussi un moyen d'évaluation de la formation. Le tour de table permet de recueillir des informations utiles et riches.



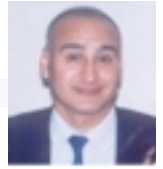
## RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

### Satisfaction

- Une satisfaction globale au niveau du contenu de la formation est exprimée par les agents formés ;
- 52 % des participants sont unanimes sur la durée de cette formation qui était courte ;
- 80 % des réponses exprimées, affirment que cette action de formation était très utile par rapport à la vie professionnelle des participants ;
- s'agissant des conditions générales de cette formation (hébergement, restauration...), les réponses variaient entre excellentes (36 à 20 %), bonnes (36 à 68 %) et moyennes (52 à 8 %).

### Recommandations

- Adapter la durée de chaque formation à son contenu ;
- Prévoir des séances pratiques sur le terrain ;
- Prévoir des séances de formation sur les applications informatiques dédiées au métier des ANET (exemple : la Gestion des poursuites) ;
- Prévoir une formation dans le domaine du contentieux judiciaire ;
- Procéder à un suivi et à une évaluation fonctionnelle et sur place des l'ANET ;
- Intéresser l'ANET par tous les moyens de motivation ;
- Tenir informés les ANET par toute nouveauté en matière de recouvrement ;
- Généraliser l'expérience du CRF de Marrakech, aux autres Circonscriptions Financières.



Mohamed El Hilali  
Trésorerie Régionale  
de Marrakech

## La communication interne à la Trésorerie Régionale de Marrakech

"L'information ne circule pas", "Je ne connais pas l'organigramme de mon administration", "Il n'existe aucun moyen de s'exprimer", "Il monopolise la parole", "Il ne m'écoute jamais" "Il ne nous consulte jamais avant de prendre une décision", "les notes de services vieillissent dans son tiroir", ...  
Tant de plaintes et commentaires que nous pouvons entendre aujourd'hui autour de nous.

Dans les organisations qui réussissent, les gens communiquent entre eux, se parlent, discutent, partagent les problèmes, essaient de progresser ensemble...

Mobiliser, motiver, développer le sentiment de confiance et d'appartenance, améliorer la culture et les valeurs de l'organisation, développer les synergies, développer l'esprit d'initiative, promouvoir l'esprit de coopération, toutes ces actions comportementales des individus font partie aujourd'hui des enjeux de la communication interne.

La communication interne est dorénavant au cœur des rapports et des interactions à l'intérieur de l'administration publique.

C'est dans ce cadre que la Trésorerie Régionale de Marrakech a effectué une enquête auprès de son personnel au moyen d'un questionnaire, touchant un échantillon de 60 personnes.

L'intérêt de cette enquête est d'identifier les besoins en communication, afin de mettre en place des actions adaptées à même d'informer, de susciter des réactions et d'améliorer la circulation de l'information au sein de la Trésorerie Régionale de Marrakech.

L'enquête a porté sur les thèmes suivants :

- Comment le personnel de la Trésorerie Régionale perçoit la communication interne, notamment sa définition et ses objectifs ?
- Comment le système d'information est organisé dans cette Trésorerie ?
- Quel est l'impact de la communication interne sur le climat de travail ?

L'exploitation des éléments de l'enquête a donné lieu aux réponses ci-après :

### La perception de la communication interne : définition et objectifs

De l'information à la communication

Soulignons de prime à bord, que l'information consiste simplement à la transmission des données et des renseignements dans le but d'informer et de faire connaître un fait à quelqu'un. Tandis que la communication se réalise à travers l'échange réciproque de l'information, elle est donc bidirectionnelle.

Cette distinction entre les deux

concepts, a été bel et bien confirmée par la majorité des interrogés. En effet, plus de 75% des répondants définissent la communication interne, comme étant l'échange de l'information. Par contre les 25% restants, considèrent la communication interne comme une simple réception de l'information et des consignes de travail.

### Objectifs de la communication interne

Le tableau ci-après fait ressortir, par ordre de priorités, le classement donné par les interrogés aux objectifs assignés à la communication interne.

Rang	Objectif	%
1	répondre aux besoins d'information des gens	35
2	permettre aux gens de s'exprimer	25
3	faire circuler l'information	20
4	favoriser l'initiative et l'autonomie	15
5	renforcer la considération et le respect mutuel	5

Ainsi, "répondre aux besoins d'information" et "permettre aux gens de s'exprimer" constituent les deux objectifs prioritaires assignés à la communication interne au sein de la Trésorerie, dans la mesure où 60 % des répondants ont opté pour ces deux objectifs.

L'enseignement à déduire de ce classement est de mettre en place un système de communication et d'information capable de satisfaire

les besoins en information et de développer l'écoute et l'initiative.

### L'organisation du système d'information

Sources de l'information

A la question, quelles sont les sources d'information que vous utilisez le plus ? Les interrogés ont répondu comme suit :

Rang	Sources	Nombre de point/20
1	la hiérarchie	14
2	le tableau d'affichage	13
3	documents écrits (notes de services, revues internes, bulletin officiel ...etc.)	12
4	les collègues	12
5	les réunions	8
6	Intranet	3
7	Syndicats	2

## Gestion de l'information

Les réponses relatives à la gestion et à l'organisation de l'information au sein de la trésorerie régionale sont controversées, ainsi :

- 55 %, soit la majorité des personnes interrogées estiment que l'information n'est pas facile à collecter et à rechercher ;
- 17 % uniquement considèrent que l'information circule et arrive en temps réel à sa destination, alors que 83 % notent un léger retard dans la réception de l'information ;
- 65 % des répondants estiment que l'information est bien archivée et classée ;
- 45 % des personnes pensent qu'elles sont sous informées ;
- 70 % des interrogés connaissent l'organigramme et la répartition des tâches ;
- 45 % uniquement des répondants estiment que l'organisation actuelle de la trésorerie régionale facilite la communication interne et la circulation de l'information ;
- 70 %, soit la majorité des répondants, constatent également qu'ils ont des difficultés à communiquer avec les responsables immédiats.

## Comment se présente le climat interne et l'ambiance de travail au sein de la trésorerie régionale de Marrakech

Cette partie de l'enquête a été réservée aux rapports qui lient les cadres et agents de la trésorerie régionale entre eux et avec leur hiérarchie, à l'ambiance de travail qui règne au sein de cette organisation et aux attentes exprimées par les répondants en matière de communication interne, ainsi :

- 85 % des personnes, ont eu l'occasion de formuler, de temps en temps, des remarques et des avis, quant au fonctionnement de leur administration ;
- 90 % des répondants ont toujours obtenu des réponses aux questions qu'ils posent indirectement aux responsables ;
- 85 % des personnes déclarent suivre les activités du trésorier Régional par l'intermédiaire, du tableau d'affichage, par le biais de leurs collègues ;

- Pour 55 % des répondants, la trésorerie régionale n'informe pas son personnel de ses projets et de ses activités d'avenir.

S'agissant des attentes urgentes à satisfaire, exprimées par les interrogés en rapport avec leur activité professionnelle ont peut citer :

Développer les capacités de l'individu, à raison de	60 %
Etre associé aux décisions qui les concernent	20 %
Se sentir utile	10 %

Par ailleurs, pour ce qui concerne les suggestions des répondants sur les moyens d'améliorer la communication interne, des propositions claires ont été formulées :

- Hiérarchiser l'information et faciliter son accès ;
- Organiser des journées d'information ou des journées portes ouvertes ;
- Mettre en place des boîtes à idées, pour une meilleure liberté d'expression ;
- Mettre à profit l'intranet et l'Internet, comme sources efficaces de l'information ;
- Organiser des cycles de formation sur les techniques de communication, en vue de développer la communication interpersonnelle et la capacité d'écoute chez les individus ;
- Développer le sens relationnel et le respect mutuel entre individus ;
- Organiser des activités et des manifestations culturelles et sportives au profit du personnel.

En guise de conclusion, la présente enquête a permis de détecter les forces et les faiblesses du système d'information et de communication interne de la trésorerie régionale de Marrakech.

Bien évidemment les éléments, qui font la force du système d'information et de communication dans cette administration, devraient être consolidés et améliorés.

Tandis que les obstacles à la communication et les dysfonctionnements du système d'information, dégagés à partir de cette enquête, méritent des mesures palliatives afin de les éliminer et par conséquent résorber le déficit de la communication dans cette administration.

## LES SOURCES D'INFORMATION

### Les réunions d'information :

une attention particulière des responsables de la trésorerie régionale de Marrakech doit être portée sur ce type de support.

En effet, les réunions constituent un outil de communication interne par excellence et illustre le type de communication transversale au sein de l'organisation. La multiplicité des réunions, pour diffuser l'information et instituer la communication verbale directe, ne fera que favoriser la communication interne au sein de la trésorerie régionale de Marrakech.

### L'Internet et l'intranet :

Aujourd'hui tout le monde s'accorde sur le rôle et l'importance que joue la nouvelle technologie d'information dans les circuits de communication et dans la circulation et la fluidité de l'information à sa destination finale.

Pour satisfaire les souhaits du personnel de la trésorerie régionale de Marrakech en ce qui concerne la généralisation de l'outil Internet et Intranet et ceci nonobstant les coûts d'installation des équipements qui en découlent, les responsables se trouvent dans l'obligation d'organiser l'accessibilité au moins au réseau d'Intranet pour permettre à tout le personnel d'en bénéficier.

D'autres obstacles, inhérents à l'organisation interne de l'administration, tels que :

- La multiplicité des niveaux hiérarchiques de l'administration, qui ne facilite pas la circulation de l'information ;
- Le caractère technique même de l'information qui en bloque la réception ;
- La culture et le comportement des individus ayant tendance à conserver l'information comme source de pouvoir et ne pas la diffuser ;

Tous ces éléments constituent des véritables handicaps au processus de communication, que seule la formation aux aspects de management moderne peut atténuer.

Développer les circuits de la communication et améliorer son contenu et ses outils, nécessite la conjugaison des efforts de tous les intervenants, que se soit les services centraux ou les entités du réseau et ceci dans le but d'instaurer une administration plus transparente et plus communicante sur son environnement, car pour mieux communiquer en externe, il faut d'abord mieux communiquer en interne.

## Commission des marchés

*Avis de la commission des marchés relatif au refus de visa d'engagement d'un marché relatif à la réalisation d'une étude portant sur la réorganisation des services, l'élaboration d'une stratégie de gestion et de formation des ressources humaines et l'établissement d'un nouveau plan directeur d'information et de communication d'un département ministériel*

La commission des marchés a été consultée par le premier ministre au sujet du refus de visa opposé par le Contrôleur Général des Engagements de Dépenses à un marché relatif à la réalisation d'une étude portant sur la réorganisation des services, l'élaboration d'une stratégie de gestion et de formation des ressources humaines et l'établissement d'un nouveau plan directeur d'information et de communication d'un département ministériel, du fait que la société dénommée " (x) " en a été écartée à tort par la commission de l'appel d'offres. Le département ministériel a estimé, d'un autre côté, que cette observation aurait dû être soulevée par le représentant du C.E.D lors de la séance d'examen des dossiers administratifs et techniques des concurrents, la société en question a été écartée sans aucune réserve de la part des membres de la commission de l'appel d'offres.

Cette question a été examinée par la Commission des Marchés dans sa séance du 22 juillet 2004 et a recueilli de sa part l'avis N°278/04/CM du 28 juillet 2004 suivant :

① Il ressort du procès-verbal de la séance d'ouverture des plis relatifs à l'appel d'offres (n°) tenue le 7 octobre 2003 que le " Groupement (x) " a été éliminé de la concurrence pour motif que " l'activité portée sur l'attestation du percepteur est non conforme avec l'objet de l'appel d'offres". L'attestation produite par ledit groupement porte la mention "expert comptable" en tant qu'activité au titre de laquelle le concurrent est imposé, alors que l'objet du marché concerne en particulier la réorganisation des services d'un département ministériel.

A cet égard, il convient de rappeler que la profession d'expert comptable est une profession réglementée. Elle est régie par la loi n°15-89 qui prévoit notamment dans son article premier que l'expert comptable est habilité à "donner des conseils et avis et entreprendre des travaux d'ordre juridique, fiscal, économique, financier et organisationnel se rapportant à la vie des entreprises et des organismes".

Il en résulte que la mission de l'expert comptable englobe l'objet du marché projeté par le département ministériel pour la réorganisation de ses services et c'est à tort que l'offre déposée, dans ce cadre, par le groupement précité a été écartée.

Il convient également de rappeler que les compétences du concurrent concerné par l'objet du marché ne doivent pas être appréciées au seul regard de l'attestation fiscale mais également en fonction des missions qui lui sont imparties par la loi lorsqu'il s'agit d'une profession réglementée.

② En ce qui concerne la représentativité du CED au sein de la commission d'appel d'offres, celle-ci s'insère dans le cadre de l'assistance au maître d'ouvrage dans le choix du cocontractant, et ne saurait se substituer à la mission principale de contrôle de régularité des propositions d'engagement de dépenses assignée aux contrôleurs par le décret n° 2.75.839 du 22 hijja 1395 (30 décembre 1975)

Bien que le décret n° 2.98.482 du 11 ramadan 1419 (30 décembre 1998) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat prévoit dans son article 35 que "les journaux contenant l'avis d'appel d'offres ou la lettre

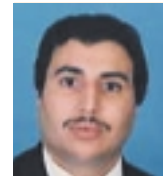
circulaire, selon le cas, ainsi que les pièces énumérées à l'article 26 (justifiant les capacités juridiques, financières et techniques présentées par l'attributaire) et qui n'ont fait l'objet d'aucune réserve au cours de la séance d'examen des dossiers administratif et technique ou au cours de la séance d'admission, ne seront pas présentées à l'appui des dossiers d'engagement et de paiement", il n'en demeure pas moins que toute irrégularité constatée dans le déroulement de la procédure doit être soulevée par les organes de contrôle lors de la présentation du dossier pour visa d'engagement si elle n'a pas été relevée au cours de la séance de l'appel d'offres.

③ Compte tenu de ce qui précède, la Commission des Marchés estime que :

- a) le refus de visa opposé par le contrôleur général des engagements de dépenses au marché (n°) est pleinement justifié ;
- b) le marché précité est entaché d'irrégularité parce que le groupement (x) a été écarté à tort et de ce fait il doit être annulé et qu'il appartient au département ministériel concerné, s'il le juge utile, de relancer la procédure ;
- c) l'appréciation de l'appartenance des concurrents à la profession concernée par l'objet du marché doit se faire en fonction de l'ensemble des pièces présentées par les concurrents et justifiant leurs capacités juridiques, financières et techniques et le cas échéant, en fonction de la législation régissant la profession réglementée.

## La responsabilité solidaire du dirigeant de l'entreprise : Sûreté personnelle ou sanction patrimoniale ?

(Approche analytique de l'article 98 du code de recouvrement)



YAHYA KASSIMI  
Percepteur- Receveur  
municipal de Sidi Kacem

### Introduction

Ayant pour vocation de générer emploi et richesse, l'entreprise risque fort probablement, lorsque sa direction est confiée à des personnes mal intentionnées, de se transformer en une zone d'ombre où sévissent manoeuvres frauduleuses et autres pratiques en manque de transparence.

D' où le souci légitime d'assurer la pérennité de l'entreprise tout en luttant contre les comportements nuisibles de certains dirigeants.

En témoignent parfaitement les dispositions du code de commerce relatives aux procédures collectives, lesquelles renvoient à un régime de prévention et de traitement des difficultés des entreprises mis au point en parallèle à un éventail de sanctions patrimoniales et pénales prévues à l'encontre des dirigeants fraudeurs.

Dans le même sens, il est question au niveau du C.R.C.P de parer contre les dérapages d'une mauvaise gestion de l'entreprise par le biais du mécanisme de la responsabilité solidaire du dirigeant.

Ainsi, en vertu des dispositions de l'article 101 (alinéa 2) du C.R.C.P, les gérants administrateurs ou directeurs de sociétés sont tenus, lorsqu'ils sont tiers détenteurs, d'obtempérer, sous peine d'engager leur responsabilité personnelle, aux avis à tiers détenteurs qui leur sont notifiés pour le recouvrement des impositions dues par ces mêmes sociétés.

Mais, c'est plutôt au niveau de l'article 98 du C.R.C.P que s'illustre mieux clairement cette volonté de sauvegarder le gage du Trésor en responsabilisant davantage le métier du dirigeant de l'entreprise.

Aux termes de cet article : " Lorsque le recouvrement des impositions de toute nature, des pénalités, majorations et frais de recouvrement qui s'y rattachent dus par une société ou une entreprise a été rendu impossible par suite de manoeuvres frauduleuses dûment établies, les gérants, administrateurs ou autres dirigeants peuvent, s'ils ne sont pas déjà tenus au paiement de dettes sociales en application d'une autre disposition, être rendus solidairement responsables avec ladite société ou entreprise du paiement des sommes exigibles.

La mise en cause de cette responsabilité intervient à l'initiative du Trésorier Général du Royaume qui assigne à cet effet les gérants, administrateurs ou autres dirigeants devant le tribunal de première instance".

Inséré dans le cadre du chapitre relatif aux obligations des tiers responsables ou solidaires, cet article est venu combler une lacune qui permettait à certains dirigeants, sous l'empire de l'ancien Dahir du 21 Août 1935, de mettre obstacle impunément à l'action en recouvrement dirigée contre l'entreprise.

Sans aller, bien entendu, jusqu'à constituer une sanction contre la fraude fiscale en phase de recouvrement, la responsabilité du dirigeant offre, désormais, la possibilité d'explorer une voie alternative pour le recouvrement des droits du Trésor.

Responsabiliser le dirigeant de l'entreprise sans pénaliser son métier semble être, en effet, un défi majeur que le législateur cherche à relever au niveau de ce texte.

Ainsi, tout en s'apercevant de son vaste champ d'application (1), il

importe de se rendre compte que la responsabilité du dirigeant n'est engagée que sous réserve de conditions assez draconiennes (2) ; Son effet n'en est pas moins contrebalancé entre le réel et l'illusoire (3).

### Un vaste champ d'application

L'étendue du champ d'application de la responsabilité prévue par l'article 98 du CRCP se mesure à trois niveaux :

- D'abord, au niveau des créances visées : Le mécanisme de l'article 98 peut être mis en œuvre pour le recouvrement des impositions de toute nature sans distinction entre la fiscalité de l'Etat, celle des collectivités locales ou encore des recettes domaniales.

Aucune distinction n'est retenue, du reste, entre le principal et l'accessoire de la créance (pénalités, majorations de retard, frais de recouvrement forcé ou tous autres frais accessoires dûment justifiés).

- Ensuite, au niveau des entités visées : En restant indifférent sur la forme juridique des sociétés concernées ; De même qu'en retenant le terme "entreprise", le législateur semble vouloir étendre le champ d'application de ce dispositif pour englober sur la base du double critère de l'activité économique et de la personnalité morale des entités aussi variées que les sociétés commerciales de personnes et de capitaux, les sociétés civiles immobilières, les groupements d'intérêt économique, voire même les entreprises publiques à caractère industriel et commercial (EPIC).

- Enfin, au niveau des dirigeants en cause : Le libellé de l'article 98 du C.R.C.P permet d'appréhender toute personne exerçant, au sein d'une société ou d'une entreprise, une fonction de direction ou de gestion quelque soit son statut juridique (Gérant, administrateur ou autre) et indifféremment du mode de gestion adopté.

Néanmoins, au-delà de son aspect exhaustif, ce libellé fait l'impasse sur la description des nuances pouvant caractériser la fonction de dirigeant d'entreprise.

Ce constat est d'autant plus frappant que le parallèle avec le dispositif français laisse apparaître une différence terminologique dont l'enjeu n'est pas à démontrer ; En effet, il est prévu au niveau de l'article 267 du livre de procédures fiscales français que le principe de la responsabilité solidaire est applicable "à toute personne exerçant en droit ou en fait, directement ou indirectement, la direction effective de la société, de la personne morale ou du groupement".

A la faveur, donc, du critère de la direction effective, il serait possible en France de mettre en jeu la responsabilité d'une personne autre que le dirigeant de droit lorsqu'il apparaît que le pouvoir réel de direction échappe à ce dernier en faveur d'un dirigeant de fait.

Il en va de même lorsque la direction effective est indirectement assurée par une tierce personne (Exemple : En contrôlant le capital de la société B, la société A offre à ses propres dirigeants la possibilité de mener la direction indirecte de la société contrôlée).

La jurisprudence française s'est évertuée à clarifier la notion de direction effective ; La cour de cassation pouvait, en effet, considérer comme " dépourvu de base légale l'arrêt qui pour faire application de l'article L 267 du L.P.F à un gérant de droit de SARL, s'attache exclusivement à la durée des fonctions officielles tenues par l'intéressé dans la société, sans

rechercher si celui-ci n'avait pas, ainsi qu'il le soutenait, abandonné antérieurement à la date de sa démission, lors de la cession de la totalité de ses parts à ses associés, toute fonction de direction dans la société"<sup>1</sup>.

En l'absence de la notion de direction effective au niveau de l'article 98 du CRCP, serait-il envisageable pour le juge au Maroc de s'aligner sur la position de la jurisprudence française ?

Répondre à cette question serait, pour l'instant, une pure gageure : Il s'agit, plutôt, aujourd'hui d'œuvrer pour que les mécanismes de cette responsabilité soient rodés et que sa philosophie générale soit admise et assimilée.

On aura ainsi cherché à stimuler l'adhésion du juge, à développer un référentiel jurisprudentiel en la matière et, à faire jouer l'effet dissuasif chez la population ciblée.

Loin d'être une sinécure, cette entreprise serait d'autant moins aisée que les conditions de mise en œuvre de la responsabilité du dirigeant sont incontestablement draconiennes.

## Des conditions draconiennes

Renvoyant l'image d'une procédure exceptionnelle, la mise en cause de la responsabilité du dirigeant d'entreprise est doublement verrouillée au niveau des conditions de fond et de forme.

### Conditions de fond

Plutôt que de sanctionner un comportement individuel, la mise en jeu de la responsabilité du dirigeant tend à pallier l'insuccès de l'action en recouvrement contre la société imposée.

A cet effet, on a pris la précaution d'exiger une triple condition :

- Des manœuvres frauduleuses commises par le dirigeant ;
- L'échec de l'action en recouvrement contre la société imposée et ;
- L'inexistence d'une procédure parallèle.

### Manœuvres frauduleuses commises par le dirigeant

La mise en cause de la responsabilité du dirigeant ne peut se concevoir que si ce dernier eut commis des manœuvres frauduleuses dans le but de fuir le paiement de l'impôt.

Comblant une omission légale, l'instruction sur le recouvrement définit les manœuvres frauduleuses comme étant "des procédés ayant pour finalité d'éluider le paiement d'impôts accomplis en toute connaissance de cause et ne pouvant être considérés comme des erreurs ou des omissions involontaires"<sup>2</sup>.

On retient à titre d'exemples le transfert à des tiers de tout ou partie de l'actif social, la distribution de dividendes fictifs, la souscription de charges hypothécaires..., etc.

Les manœuvres frauduleuses sont donc, au sens de ce texte, des actes intentionnels commis dans le but de nuire aux intérêts du trésor.

Bien entendu, il ne suffit pas qu'il y ait des manœuvres frauduleuses ; faut-il encore que ces manœuvres rendent impossible le recouvrement des impositions dues par la société.

Autrement dit, il va falloir que le Trésor rapporte la preuve et de l'existence de manœuvres frauduleuses et de la relation causale entre ces manœuvres et l'impossibilité de recouvrement. Nul intérêt de soutenir, en effet, l'existence d'une quelconque présomption en la matière.

La jurisprudence française s'est montrée assez exigeante en la matière, cristallisant ainsi le principe du non automatisme de la responsabilité des dirigeants.

<sup>1</sup> Lacamau, cass. com., 08 Janvier 1991, cité par Philippe Boras et Alain Garay, le contentieux du recouvrement fiscal, LGDJ, 1994, page :137.

<sup>2</sup> cf. Instruction sur le recouvrement des créances publiques, page : 185

Dans ce sens, la cour de cassation pouvait estimer que la responsabilité du dirigeant de l'entreprise ne saurait reposer "sur le seul motif de défaut de déclaration et de paiement constitutifs juridiquement des inobservances graves et répétées des obligations fiscales sans examiner leurs conséquences sur le recouvrement"<sup>3</sup>.

Dans le même sens, cette cour devait admettre un pourvoi en cassation dirigé contre un arrêt de la cour d'appel de Chambéry en considérant "qu'en statuant ainsi... sans relever les circonstances autres que le défaut de déclaration et de paiement, en raison desquelles l'inobservation des obligations fiscales de la société qui survivait pour les besoins de sa liquidation avait rendu impossible le recouvrement des impositions dues, la cour d'appel n'a pas donné de base légale à sa décision..."<sup>4</sup>.

Encore plus tranchante, la cour de cassation pouvait considérer plus tard que "les agissements du dirigeant ne doivent pas seulement rendre plus difficile le recouvrement des impôts dus par la société, il doit rendre ce recouvrement impossible"<sup>5</sup>.

Des manœuvres frauduleuses ayant amoindri le patrimoine de la société mais, sans provoquer son insolvabilité ne sauraient, donc, justifier la mise en cause de la responsabilité du dirigeant.

Ceci étant, qu'en est-il des manquements autres que les manœuvres frauduleuses ? Le texte de l'article 98 du C.R.C.P demeurant muet à ce propos, on relève, par contre, au niveau du droit comparé que l'article L267 du livre de procédures fiscales met en cause le dirigeant "responsable de manœuvres frauduleuses ou de l'inobservation grave et répétée des obligations fiscales".

Sont considérés comme manquements graves et répétés au sens de la jurisprudence française, la

dissimulation de recettes et des bénéfiques, le défaut de paiement de T.V.A pendant une longue période..., etc<sup>6</sup>.

En s'apercevant de la parenté de ces deux textes, il serait peu aisé d'expliquer ou de justifier une telle différence terminologique que par la volonté du législateur marocain d'appréhender les seuls actes dolosifs au détriment d'un éventail d'omissions (le défaut de déclaration et de paiement répétitifs notamment).

#### L'échec de l'action en recouvrement contre la société

N'étant pas automatique, l'engagement de la responsabilité du dirigeant n'est loisible qu'en cas d'échec de l'action en recouvrement contre la société imposée.

Cette condition suppose, en effet, que des mesures concrètes soient entreprises en vain à l'encontre de la société ou du moins que l'impossibilité de recouvrement soit tellement évidente que le recours à une quelconque action s'avère sans nulle utilité.

En revanche, conformément à un principe jurisprudentiel consacré en France<sup>7</sup>, des circonstances qui rendent le recouvrement difficile mais, sans le rendre impossible ne peuvent justifier la mise en cause de la responsabilité du dirigeant.

#### L'inexistence d'une procédure parallèle

Le dirigeant d'une entreprise ne peut être poursuivi dans le cadre de l'article 98 du C.R.C.P que "s'il n'est pas déjà tenu au paiement de dettes sociales (N. D. L. R : dette fiscale entre autres) en application d'une autre disposition".

Aussi, doit-on se rendre compte de l'aspect subsidiaire de l'action en responsabilité du dirigeant.

Celle-ci serait, donc, irrecevable quand il s'agit d'un gérant associé d'une société en nom collectif (S.N.C) ou d'un associé commandité dans le cadre d'une société en commandite simple. Bien entendu, dans ces deux cas, le comptable chargé de recouvrement a tout intérêt à poursuivre directement l'associé gérant plutôt que d'opter pour la voie juridictionnelle sinieuse de l'article 98 du C.R.C.P.

Il en est de même lorsque le dirigeant détient des sommes appartenant ou devant appartenir à la société puisqu'il est possible, dans ce cas, de recourir, en vertu de la disposition expresse de l'article 101 (alinéa 2)<sup>8</sup>, à la procédure directe et simplifiée de l'avis à tiers détenteur.

En serait-il de même à l'occasion d'une procédure collective de redressement ou de liquidation judiciaire ?

À notre avis, s'agissant de deux patrimoines distincts (l'un appartenant à la société en difficulté l'autre au dirigeant), on ne peut obliger le comptable chargé de recouvrement à attendre –au cas où il figure parmi les créanciers admis– l'issue d'une procédure qui n'est pas toujours certaine au lieu d'explorer une autre voie pour désintéresser le Trésor. Pour la même raison, l'argument lié à la règle de suspension de poursuites individuelles étant irrecevable.

Ce raisonnement devrait, néanmoins, perdre toute sa substance lorsqu'il s'agit d'infliger au dirigeant d'une société en redressement ou en liquidation judiciaire l'une des deux sanctions patrimoniales prévues par l'article 704 et suivants du code de commerce relatifs à l'action en comblement du passif et à l'extension du redressement ou de la liquidation judiciaire.

Entraînant, de par leur nature, une certaine unité patrimoniale entre le dirigeant et la société, ces deux

<sup>3</sup> Arrêt de la cour de cassation du 15 Décembre 1987, Bull. Civ. IV, n°273, cité par Philippe Borrás est Alain Garay, le contentieux du recouvrement fiscal, opcit, page : 138.

<sup>4</sup> Arrêt de la cour de cassation du 15 Décembre 1987, Bull. Civ. IV, n°273, cité par Philippe Borrás est Alain Garay, le contentieux du recouvrement fiscal, opcit, page : 138.

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Cass. com. du 22 juillet 1986 et Cass. com. du 07 juin 1988, LAMY fiscal, page : 997

<sup>7</sup> Voir supra.



procédures mettent obstacle à l'action de l'article 98 du C.R.C.P :

#### Cas de l'action en comblement du passif :

Le dirigeant dont la ou les fautes de gestion ont contribué à l'état d'insuffisance de l'actif de la société en redressement ou en liquidation judiciaire peut, par ordonnance du juge, être contraint à combler, en tout ou en partie, l'insuffisance constatée sous peine de voir s'étendre le redressement ou la liquidation judiciaire à son propre patrimoine. Sans préjudice de la sanction de déchéance commerciale.

Comparativement à l'action en responsabilité de l'article 98 du C.R.C.P, l'action en comblement du passif semble avoir une moindre efficacité : D'abord, elle n'est que l'accessoire d'une autre procédure plus vaste ; Ensuite, elle n'offre au comptable chargé de recouvrement nulle marge de manœuvre du fait qu'elle est entreprise à la seule initiative du juge (saisine d'office ou par le syndic)<sup>9</sup> ; Enfin, il est expressément stipulé que les sommes acquittées par le dirigeant entrent dans le patrimoine de la société et doivent être réparties entre les créanciers au marc le franc. C'est ce qui revient à placer le Trésor, indifféremment de son privilège, sur un pied d'égalité avec les autres créanciers (autant ceux d'avant que ceux d'après le jugement d'ouverture).

#### Cas de l'extension du redressement ou de la liquidation judiciaire :

En cas de constatation de l'un des faits limitativement énumérés par l'article 706 du code de commerce<sup>10</sup>,

le juge est tenu d'ordonner l'ouverture, selon le cas, d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire à l'encontre du dirigeant en cause.

Tout comme en matière d'action en comblement de passif, le Trésor n'a guère la possibilité d'initier ou encore d'intervenir dans la procédure en question, se retranchant ainsi dans une position d'expectative.

À la complexité des conditions de fond s'ajoute la lenteur inhérente aux Conditions de forme.

### Conditions de forme

Il est stipulé au niveau de l'article 98 (alinéa 2) du C.R.C.P que " la mise en cause de cette responsabilité intervient à l'initiative du Trésorier Général du Royaume qui assigne à cet effet les gérants administrateurs ou autres dirigeants devant le tribunal de première instance ".

Deux règles-clés se dégagent de cet alinéa :

- D'une part, l'initiative de mettre en cause la responsabilité du dirigeant appartient au Trésorier général.
- D'autre part, l'action en justice qui en découle s'effectue auprès du tribunal de première instance.

L'initiative de mettre en cause la responsabilité du dirigeant

L'initiative de mettre en cause, la responsabilité du dirigeant d'entreprise étant confiée au comptable supérieur du Royaume, plutôt qu'à celle du comptable chargé du recouvrement, On ne peut s'interdire de s'interroger sur l'intérêt et les raisons ayant milité

en faveur de cette règle de compétence. N'Aurait-il pas été plus approprié de confier l'initiative en question au comptable chargé de recouvrement, tout en conditionnant son exercice par un visa du "chef de l'administration dont il relève" comme c'est le cas pour d'autres procédures de recouvrement forcé ?

Cette règle de compétence est d'autant plus curieuse que la qualité du percepteur à ester en justice pour le compte du Trésor ne suscite, désormais, guère de controverse doctrinale ou jurisprudentielle.

En fait, en haussant la barre au niveau de cette procédure, le législateur fait montre d'un excès de prudence allant à l'encontre de l'impératif de célérité que requiert la spécificité de cette action.

En effet, le patrimoine du dirigeant étant, du fait de l'échec de l'action en recouvrement contre la société imposée, l'ultime recours pour sauvegarder le gage du Trésor, son appréhension doit en conséquence se faire sans délai pour éviter une éventuelle organisation d'insolvabilité de la part du dirigeant.

Or, il est à craindre que le cheminement d'un projet de dossier de mise en cause de la responsabilité du dirigeant par la voie hiérarchique prenne du retard avant son atterrissage chez la justice comme le laisse supposer le scénario schématisé ci après :

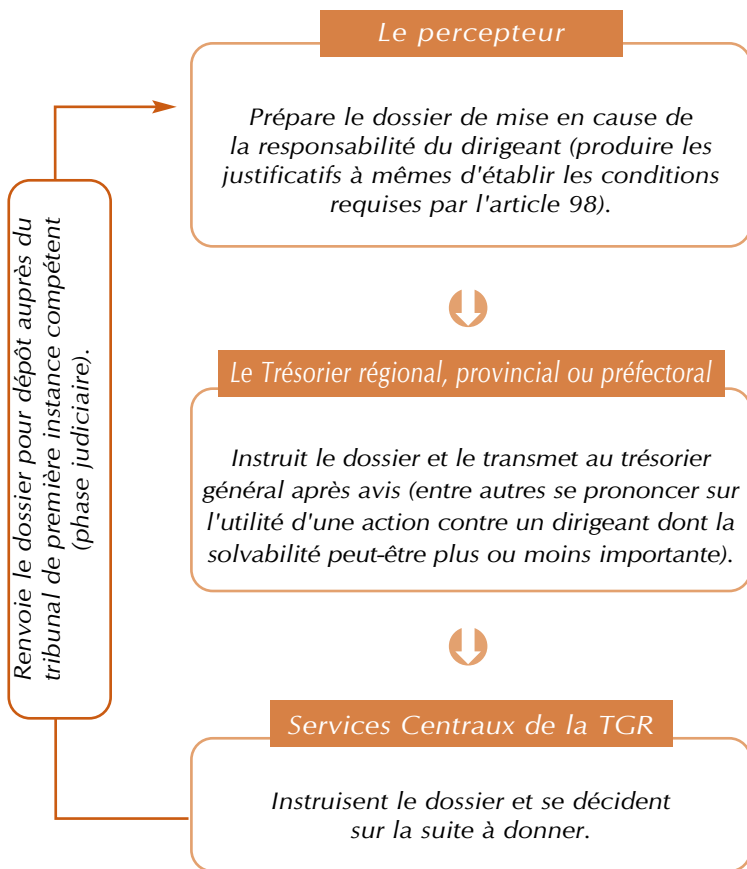
L'assignation du dirigeant devant le tribunal de première instance

Si le Trésorier Général se résout à poursuivre le dirigeant, il sera amené à saisir le tribunal de première instance compétent par une requête introductive d'instance appuyée des justificatifs produits par le percepteur.

<sup>9</sup> Cet alinéa énonce : " sont également soumis aux obligations visées... Lorsqu'ils sont tiers détenteurs, les gérants, administrateurs ou directeurs de sociétés pour les impôts et taxes dus par celles-ci "

<sup>9</sup> Précisons, toutefois, que si l'action en comblement du passif est laissée à discrétion du juge, il n'en va pas de même lorsque le dirigeant en cause refuse de s'acquitter des sommes ordonnées ; l'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire ainsi que le prononcé de la déchéance commerciale à son égard devient, dans ce cas, une obligation pour le juge, comme il résulte respectivement des articles 705 et 715 du code de commerce.

<sup>10</sup> Il peut s'agir de l'un des faits ci après : " avoir disposé de biens de la société comme les siens propres ; sous le couvert de la société masquant ses agissements, avoir fait des actes de commerce dans un intérêt personnel ; Avoir fait des biens ou du crédit de la société un usage contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre entreprise dans laquelle il était intéressé directement ou indirectement ; Avoir poursuivi abusivement, dans un intérêt personnel, une exploitation déficitaire qui ne pouvait conduire qu'à la cessation des paiements de la société ; Avoir tenu une comptabilité fictive ou fait disparaître des documents comptables de la société ou s'être abstenu de tenir toute comptabilité conforme aux règles légales ; Avoir détourné ou dissimulé tout ou partie de l'actif ou frauduleusement augmenté le passif de la société ; Et, avoir tenu une comptabilité manifestement incomplète ou irrégulière".



En reconnaissant expressément cette compétence au juge de droit commun plutôt qu'au juge administratif, le législateur semble vouloir prévenir tout conflit de compétence en la matière faisant valoir, ainsi, une nette tendance vers la normalisation des procédures juridictionnelles de recouvrement.

Mais, qu'en est il de la compétence territoriale ? Le texte restant imprécis, on a tendance à opter pour la saisine du tribunal du siège de la société imposée plutôt que celui du domicile du dirigeant en cause (Ce dernier étant poursuivi non pas comme redevable mais, en tant que tiers solidaire).

Autrement, on pourrait se trouver en face à des situations plus ou moins encombrantes. Ainsi, par exemple, s'il s'avère en cas de pluralité de dirigeants que ces derniers ne relèvent pas du ressort de la même juridiction, le Trésorier Général serait amené à introduire autant de requêtes qu'il y a de dirigeants tout en

endossant le risque de voir les procès intentés aboutir différemment.

Par ailleurs, il va sans dire que le délai plus au moins long que nécessiterait le déroulement de la phase judiciaire pourrait être mis à profit par le dirigeant en cause - tout en première instance qu'éventuellement en appel - pour anéantir le gage du Trésor.

La question se pose, dès lors, de savoir s'il serait loisible, pendant ce laps de temps, de requérir des mesures conservatoires à l'effet de sauvegarder le gage du Trésor.

Le législateur français a pris le soin de le prévoir sans équivoque au niveau de l'article L. 266 du livre de procédures fiscales auquel renvoie l'article L. 267 : "Les voies de recours qui peuvent être exercés contre la décision du président du tribunal de grande instance ne font pas obstacle à ce que le comptable prenne des mesures conservatoires en vue de préserver le

recouvrement de la créance du Trésor".

Il n'en est pas le cas au Maroc, bien qu'il soit toujours possible au trésorier général du royaume de saisir le juge des référés dans le cadre des règles de droit commun.

Enfin, à supposer, qu'en cours d'instance, le patrimoine de la société redevient créateur, serait-il impératif de renoncer à l'action en justice pour reprendre des diligences directes contre la société ?

La question doit revêtir un aspect polémique ; Mais, nous sommes tentés de répondre par la négative : l'action en justice a pour objet exclusif de mettre en jeu la responsabilité solidaire du dirigeant pour permettre au percepteur d'agir contre ce dernier. Elle ne saurait entraîner pour autant le dégagement de la responsabilité du redevable initial.

C'est dire que dans le cas d'espèce, le percepteur aura la latitude de poursuivre le dirigeant en cause (tiers solidaire) ou / et la société imposée (redevable initial) jusqu'à apurement de la créance en souffrance.

Ceci étant, la question se pose, du reste, de savoir si l'effet de la responsabilité solidaire du dirigeant est réel ou illusoire.

### Effet réel ou illusoire ?

L'aboutissement de l'action initiée dans le cadre de l'article 98 du C.R.C.P revient à entériner la responsabilité solidaire du dirigeant pour le paiement du passif fiscal de la société en cause.

Aussi, le percepteur, doté d'une sentence judiciaire ayant acquis la force de la chose jugée, se voit sortir de l'expectative pour reprendre son action en recouvrement ; Cette fois-ci en direction des facultés mobilières puis immobilières du dirigeant.

La question se pose, dès lors, de savoir si le percepteur dispose, en

cette direction, de chances réelles pour pouvoir apurer la créance du Trésor en souffrance.

En fait, sans minimiser son opportunité, force est de reconnaître que l'efficacité de l'action alternative ainsi offerte demeure liée à la solvabilité du dirigeant concerné.

Or, en toute évidence, une personne déjà reconnue avoir commis des manœuvres frauduleuses pour faire échouer l'action en recouvrement contre la société imposée, saura s'ingénier- le facteur temps aidant - à soustraire son propre patrimoine du champ d'action du percepteur.

S'il en est le cas, serait-il loisible au percepteur d'introduire une demande aux fins de poursuites judiciaires pour organisation d'insolvabilité ?

L'article 84 du C.R.C.P énonce "sont réputés avoir organisé leur insolvabilité ou mis obstacle au recouvrement des créances publiques, les redevables qui, après avoir été destinataires d'un avis d'imposition, ont entrepris des actes ayant eu pour effet le détournement d'actifs constituant le gage du Trésor en vue de les soustraire à l'action en recouvrement ou d'empêcher l'accomplissement de cette action".

Les conditions ainsi spécifiées font défaut dans le cas de figure :

- D'une part, les actes en cause auront été commis par une personne autre que le redevable initial (en l'occurrence un tiers solidaire). Or, il est de principe qu'une disposition contenant une sanction privative de liberté ne saurait être interprétée extensivement.
- D'autre part, l'intention de nuire au Trésor (Détourner son actif en vue de le soustraire à l'action en recouvrement) semble d'autant moins vérifiable que les actes en cause auront été commis avant que la responsabilité du dirigeant soit déclarée.

Outre le risque d'insolvabilité du dirigeant, force est de reconnaître que le régime de l'article 98 du C.R.C.P recèle ses propres limites :

Non automatisme, subsidiarité et centralisme entre autres.

S'y ajoutent, bien entendu, les difficultés pratiques qui surgissent quand il s'agit, pour les besoins du montage du dossier, de s'informer et de réunir des éléments de preuve sur le comportement gestionnaire du dirigeant. De telles difficultés sont, à leur tour, d'autant plus contraignantes que le dispositif relatif au droit de communication peine toujours à s'imposer énergiquement dans son environnement.

Par ailleurs, et sans prédire une crise du régime de la responsabilité du dirigeant d'entreprise, il convient de voir dans l'évolution de la notion de direction d'entreprise, conduisant à un effacement du rôle du dirigeant d'entreprise au profit des organes de conseil et d'assistance, une source latente de brouillage sur "le qui et le quoi" en la matière.

En effet, on observe, aujourd'hui, – certes, en France mais, on n'en demeure pas moins interpellé au Maroc- que "l'évolution de la fonction de direction des entreprises où le rôle des conseils devient essentiel atténue le caractère unilatéral des décisions de nature fiscale jadis dévolues au chef d'entreprise" . D'où, le risque de se trouver en face à une responsabilité partagée donc diluée et difficilement repérable.

### Conclusion

En conférant au Trésor une sûreté de recouvrement bâtie sur une forme originale de solidarité fiscale, le texte de l'article 98 du C.R.C.P aboutit à la mise sur pied d'un instrument précieux de lutte contre la gestion frauduleuse de l'agenda fiscal de l'entreprise.

Soucieux, cependant, de responsabiliser le dirigeant d'entreprise sans pénaliser son métier, les rédacteurs de ce texte ont tenu à ce que cette forme de solidarité fiscale soit conçue sous réserve de conditions suspensives et dans le cadre d'une procédure

juridictionnelle dont l'initiative appartient exclusivement au comptable supérieur du Royaume.

Déverrouiller cette procédure d'exception ne signifie pas pour autant venir à bout de l'action en recouvrement des impositions de l'entreprise ; C'est tout au juste une réorientation de cette action vers une nouvelle voie dont l'issue peut varier selon le cas d'espèce.

Mais, loin de se réduire à un simple mythe, la responsabilité du dirigeant d'entreprise renvoie à un terrain manifestement vaste mais, toujours en jachère.

La valorisation de ce terrain requiert, en particulier :

- Une fluidité d'accès à l'information utile au moment de la réunion des éléments de preuve contre le dirigeant.
- la faculté de faire recours à des mesures conservatoires pour sauvegarder le gage du Trésor contre le risque d'organisation d'insolvabilité du dirigeant en cours de procédure ; Et,
- La capacité de développer et de stabiliser une tendance jurisprudentielle conforme à l'esprit de l'article 98.

Rejaillit, ainsi, dans une optique plus globale, l'intérêt de faire respecter le droit de communication reconnu théoriquement au Trésor et d'œuvrer dans le sens d'une adhésion plus renforcée de la justice aux " causes " de recouvrement.



## Acta est Fabula

Poème conçu et lu par M. Abdellatif CHERKAOUI,  
Ex-premier fondé de pouvoirs à la Trésorerie  
Régionale, mis à la retraite après 40 ans  
de loyaux services



*La pièce est jouée et les acteurs  
quittent la scène  
Moi comme eux je quitte le bureau  
Alors qu'un silence profond imprégné  
de peine  
M'empêche de vociférer le moindre mot !*

*Je regarde d'un œil maussade le décor  
Qui peaufine ce bureau où j'ai tant vécu  
Mes pas chancelants, entraînant mon corps  
A l'extérieur vers un destin inconnu*

*Déjà ma carrière administrative est au zénith du parcours  
Et dire qu'à peine,  
J'ai eu quelques moments pour  
Respirer et reprendre haleine.*

*Ma place n'est plus ici,  
C'est le consensus des humains,  
Car la limite d'âge condamne et punit  
Sans crime tout chacun !  
Loin derrière moi, j'ai laissé des amis,  
Nous nous respectons mutuellement.  
Je les quitte ce jour, le cœur meurtri,  
Et l'âme d'angoisse remplie pleinement !*

*Beaucoup d'autres auront à confronter cette situation  
Car la vie ne s'arrête pas.  
Moi j'abandonne l'administration  
Tristes et incertains mes pas !!*

*Je me souviendrai longtemps  
De mon passage dans ce lieu si aimé.  
J'y ai passé quarante ans.  
Ne me demandez pas donc de l'oublier !*



Les retraités de la Circonscription financière lors  
de la manifestation de reconnaissance

## Lu pour vous

Lecture dans l'ouvrage :

### Les intouchables, grandeur et décadence d'une caste, l'inspection des finances

Ghislaine Ottenheimer, Albin Michel, Paris, 2004 (448 pages)

Après avoir créé l'événement en décrivant les dérives de la franc-maçonnerie dans *Les Frères invisibles*, Ghislaine Ottenheimer enquête en journaliste sur une élite puissante protégée par le secret, et jusque-là intouchable. Un voyage extraordinaire au cœur du pouvoir.

#### L'Inspection des Finances : l'élite de la méritocratie à la française

Le corps des inspecteurs des finances est considéré en France comme étant l'élite n° 1 à laquelle est confiée l'administration de l'économie. Cette élite des élites se situe au sommet de la pyramide sociale puisqu'elle est la crème des meilleurs élèves du système éducatif français dont le cursus est couronné par le cycle de l'ENA. "Ces hommes tirés sur le volet, formés à l'exercice du pouvoir, occupent depuis des décennies les plus hauts des postes (...). Nulle part au monde, il n'existe de caste aussi restreinte, aussi soudée, qui se coopte et se protège. Une sorte d'armée secrète, tendue vers le même but : le pouvoir (...). Entre eux, ils s'appellent "camarades" ". (pp.10-11).

Jadis cette caste est issue des grandes familles dont les membres tentaient presque cette prestigieuse fonction de père en fils. C'est le cas de Valéry Giscard d'Estaing, de Guillaume Hannezo et de Jean Michel Bloch - Lainé dont les pères étaient des inspecteurs des finances. C'est le cas également de Véronique Hespél qui est la fille de l'inspecteur des finances Bernard

Beaud. Aujourd'hui le recrutement intéresse toutes les classes sociales sans discrimination à condition d'être un super cerveau.

Cette élite élitiste et élitaire s'installe confortablement au sommet de la pyramide de la Nomenclatura française. Ce corps des intouchables n'est jamais ni sanctionné, ni contesté, ni contrôlé, ni évalué puisqu'il incarne l'excellence, la puissance publique et l'intérêt général ; bref, ce corpuscule incarne solidement le secret et la confiance. "Ceux qui ont raté la marche des grands corps sont d'ailleurs marqués à vie (...). Laurent Fabius se souvient avec stupéfaction" (p.28). Les inspecteurs des finances se comptent sur le bout des doigts (389 dont 20 femmes inspecteurs des finances). L'accès à ce corps est tributaire du classement à la sortie de l'ENA (pour les énarques prétendant briguer les meilleurs postes du commandement de l'Etat, le rang à la sortie de l'ENA est une obsession). On recrute, chaque année, les 04 ou 05 premiers de cette véritable institution, un chiffre infinitésimal, soit 0,000005 % d'une classe d'âge.

Presque exclusivement tous les hauts responsables et présidents des grandes banques et sociétés d'Etat appartiennent au corps de l'inspection des finances. Par rapport aux lauréats des grandes écoles comme les X-Mines, les HEC, les Insead, ... les inspecteurs des finances y règnent en maîtres et sans partage. "L'inspection, c'est la caste suprême, convient un jeune inspecteur. Ils se prennent pour des brahmins et il y'a un vrai fantasme autour de

l'inspection" (p.30). L'inspecteur des finances nouvellement désigné (et dont la tête regorge des grands principes sur la monnaie, la théorie financière et la comptabilité (surtout la comptabilité publique), ... est appelé à déchiffrer les comptes de la Nation au travers des perceptions, des trésoreries départementales, des bureaux des PTT et des caisses d'épargne. "L'inspecteur surgit à l'improviste à 5 heures du soir, au moment de la clôture du bureau, sort sa carte tricolore" (p.36) ; et commence à éplucher les comptes ; il établira, in fine, un rapport fin, précis et conforme aux dogmes de la profession -faute de quoi, l'inspecteur" subit ce qu'on appelle un "claquage" "(p.37).

En anecdote mais vrai, Valéry Giscard d'Estaing (un gourou de cette caste) alors Président de la République croisait Pierre Cousigny (un jeune inspecteur des finances), cabinard auprès du ministre des affaires étrangères, et l'apostropha ironiquement : "alors Monsieur Cousigny, vous avez préféré l'imprécision ?" (p.38).

#### Le brillantissime mis à mal ou l'échec en série

A ces grands commis de l'Etat, on confie des responsabilités sensibles dans le monde de la finance et de l'industrie. Les membres de ce corps sont certes les super doués de l'Hexagone mais quand il s'agit de la gestion des affaires publiques (et notamment les sociétés d'Etat), les échecs de cette caste sont flagrants. A titre d'illustration" l'histoire de

Michel Gallot, président d'une filiale du crédit lyonnais, qui a financé les opérations de Bernard Tapis, est édifiante"(p.55) ; sans parler du cas de Jacques Bayle (major de la promotion 1968, un super normalien ,...), directeur général de la BIAO dont la gestion de ce grand établissement s'est terminée par le dépôt de bilan. C'est le cas également de Patrice Cahart ,major de la promotion 1966 "du temps où il a été directeur des monnaies et des médailles, une bande d'escrocs avait tranquillement pillé la maison et il n'avait rien vu" (p.55).A Bercy, les exemples de fiasco abondent ; on cite le cas de l'inspecteur des finances François Heilbronner qui non seulement a traduit l'ultime incompétence mais également a fait preuve d'un manque évident de vigilance. A vrai dire, le brillantissime n'a jamais été synonyme de réussite professionnelle (!)

Les anciens grands commis de l'Etat issus de cette prestigieuse caste n'avait d'autre souci que de servir l'intérêt général. La génération d'hier comme, Jacques Rueff (le défenseur de la politique du franc fort du temps de De Gaulle et l'auteur du "Salut financier"), Couve de Merville, Chaban Delmas , Nore ou Bloch-Lainé reflétaient bel et bien l'image d'une caste républicaine, colbertiste et cartésienne qui mettait la réussite professionnelle au service de la Nation. En revanche la génération d'aujourd'hui est représentée par les quelques modestes, ambitieux, vertueux, mais machiavéliques. La nouvelle génération de l'inspection des finances se comporte vis-à-vis des biens publics comme si elle a affaire à gérer un fief qui est le sien. Certains membres du corps des inspecteurs des finances sont à l'origine de sérieux scandales et désastres qui ont mis en cause les fondements du capitalisme français. C'est le cas de Jean-Charles Naouri dans l'affaire de la Société générale, de Charles Henri Filippi dans le scandale d'Elf-Bidemann, de Michel Gallot du crédit lyonnais et d'Alain Gomez président de Thomson.

Comptes truqués, malversations, blanchiment, financement occultes des partis politiques,..., tels sont les scandales financiers auxquels les membres de cette élite ont été confrontés. Ce véritable borbier pourrait remettre en cause le socle des valeurs de la République, et pourtant les accusées, tout en ayant été mis en examen, sortent indemnes voire les têtes hautes (!).

Des milliards et des milliards d'euros ont été dilapidés dont la conséquence est la faillite de nombreuses entreprises nationales et caisses d'Etat ,et ce à cause du comportement irresponsable et anti-républicain des magnats de ce corps. Le corps des inspecteurs des finances est "censé incarner l'intérêt général et même plus (...). Un corps formé au frais de la République pour veiller à la bonne gestion des deniers publics" (p.213). Certains membres de ce corps sont parachutés du sommet, comme Messier, un balladurien le plus stérile qui soit. Certes Messier est polytechnicien, énarque et bien sûr inspecteur des finances mais "ne connaît rien au métier de la Générale des Eaux qu'il préside et d'ailleurs ne s'y intéresse guère" (p.215). Tout compte fait Messier comme beaucoup de ses camarades sont désormais l'objet de multiples procédures judiciaires. Le corps de l'inspection des finances est un conglomerat qui relève des intouchables à une époque assez récente ; c'est un corps qui constituait une véritable caste, une Etatocratie inviolable ; aujourd'hui, les membres de ce corps ont "les mains dans le cambouis, ils sont traités comme des citoyens ordinaires par la justice. Les intouchables ne disposent plus d'une protection absolue" (p.180).

### Une caste en chute libre

Pour les succès des patrons de l'inspection des finances, avouons -le, ils sont minimes au regard des échecs et scandales inhérents à cette caste .En tant que patron de la Société Générale l'inspecteur des

finances Pebereau "s'il a réalisé un sans -faute lors de la fusion avec Parisbas (...) ; ce n'est pas non plus une réussite foudroyante(...)" (p.250). Quant à Baudouin Prot, malgré son sérieux et son esprit talentueux, ses performances en tant que patron de BNP - Paribas sont en deça de la moyenne. Marc Vienoit, quant à lui, a considérablement réussi sa fonction de patron de la Société Générale. Il a fait de ce grand établissement "la première des grands dames, en dépassant la BNP et le crédit lyonnais"(p.252). D'autres super têtes de ce corps d'aristocrates ont imprimé leur marque dans plusieurs domaines ; il s'agit de Philippe Lagayette, patron de la filiale française de la banque américaine J.P. Morgan, de Louis Schweitzer (qui avait raté l'inspection en 1970 à cause d'une jaunisse et avait préféré refaire la 2<sup>ème</sup> année de l'ENA), le patron de Renault, de Henri de Castries (un HEC et major de sa promotion à l'ENA), le président du directoire d'AXA,....

Mais les années 1990 ont été un échec fatal pour cette Etatocratie puisque les juges étaient d'une extrême sévérité à l'encontre des hauts fonctionnaires (...). Le procès des bilans truqués est le produit de ce qu'on appelle l'habillage des comptes ou ce que les esprits chevronnés de Bercy appellent la comptabilité créative connue par le principe des artifices comptables. "Pour boucler les trous, on peut inventer un prélèvement exceptionnel à France -Télécom ou à EDF (...), ou on crée un prélèvement exceptionnel pour récupérer quelques milliards sur les entreprises nationalisées. Et on finit par se mettre d'accord sur un déficit convenable. Nos chers inspecteurs des finances sont formés à cela" (p.277)

Si Certains membres de cette Etatocratie ont été liés à des scandales, peut-on dire qu'elle est responsable du dérapage de la politique économique de l'Hexagone ? A dire vrai, il est

"difficile, (...) de rendre les inspecteurs des finances responsables de tout" (p.314). Ce sont les clans au pouvoir qui en sont responsables au premier chef.

Obsédés toujours par la célèbre adage "accumulez, accumulez, c'est la loi et les prophètes", les seigneurs de cette caste ne croient plus à faire carrière dans la fonction publique ; ils ont désormais bifurqué vers le monde des affaires pour montrer leur talent et entasser davantage des fortunes"

L'amertume de cette super – catégorie de fonctionnaires est traduite dans la citation de l'un de ses doyens François Bloch- Lainé : "l'inspection est une étoile terne mais une étoile qui brillera" (p.387) ; est-ce

vrai ? seul l'avenir le dira...

Ce devait être l'élite intellectuelle du pays, sélectionnée parmi les plus doués et mise au service de la collectivité. Ce le fut. Mais, depuis vingt ans, l'élite s'est transformée en "étatocratie" lorsqu'elle est restée au service de l'Etat et en autocratie lorsqu'elle s'est mise au service des entreprises.

A travers l'histoire d'une institution - l'inspection des Finances - et une collection de récits peu édifiants sur les scandales, prébendes ou faveurs auxquels certains de ses membres ont été ou sont soupçonnés d'être mêlés, ce livre entreprend d'illustrer la déliquescence de la haute fonction publique. Quand ceux qui ont choisi de rejoindre le privé

gagnent vingt fois plus que ceux qui sont restés, la tentation est effectivement forte. Comme le dit l'auteur, "les premiers inspirent l'envie, les seconds la condescendance".

Mais en quoi est-ce la faute de l'Inspection ? En quoi cela révèle-t-il la nécessité d'une réforme de l'Etat ? Mille histoires, même bien racontées, même instructives, ne font pas une explication. Là où l'on attendait une analyse critique des modes de recrutement des grands corps, l'auteur nous expose à quel point ils sont sensibles aux sirènes du pouvoir et de l'argent qui demeure un jugement subjectif

Lecture effectuée par le Service de la Documentation

الخزينة العامة للمملكة  
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

Profitez des services bancaires de la Trésorerie Générale du Royaume

- UNE QUALITÉ DE SERVICE EN CONSTANTE AMÉLIORATION
- UN COMPTE À VUE RÉMUNÉRÉ
- UN RÉSEAU D'AGENCES TRÈS ÉTENDU
- DES SERVICES BANCAIRES GRATUITS OU FAIBLEMENT FACTURÉS
- DES CANAUX D'ACCÈS DIVERSIFIÉS (GAB, SERVEUR VOCAL, BANQUE EN LIGNE)

LA TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU ROYAUME & les générations  
www.tgr.gov.ma

# LE PROJET DU SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉE DE LA DÉPENSE

Le Système GID, est un système d'information budgétaire et comptable commun à l'ensemble des acteurs de la dépense publique qui permettra une gestion intégrée des actes de la dépense, et ce, dans les meilleures conditions de fiabilité, de célérité et d'efficacité.

GID a pour objectif d'accélérer le traitement des actes liés à la dépense publique dans le respect de la législation en vigueur, de simplifier et rationaliser les circuits et procédures de son exécution, de mettre en concordance les comptabilités des différents intervenants et d'élaborer des tableaux de bord nécessaires à la prise de décision.

Le projet de Gestion Intégrée de la Dépense publique se veut être un des leviers de modernisation de l'administration publique et un socle pour la mise en œuvre des réformes budgétaires et comptables, à travers une gestion optimale des dépenses publiques et une meilleure qualité de service aussi bien pour les fournisseurs que les partenaires de l'Etat.







## SYSTEME DE GESTION DE LA PAIE



### LA PAIE EN CHIFFRES

- Une masse salariale de 50 milliards de Dh/an
- En moyenne 15 réformes/an
- Plus de 300 éléments constitutifs de la rémunération
- Plus de 200 imputations budgétaires
- Plus de 1 200 000 agents gérés par le système dont plus de 650 000 en activité
- Plus de 60 000 modifications /mois
- Plus de 800 grades et 200 fonctions
- Plus de 12 banques mères et 1600 agences
- Plus de 70 statuts
- Environ 500 000 dossiers de crédit gérés pour le compte des sociétés de financement
- 6 organismes publics sous-traitant leur paie à la TGR

