

AL KHAZINA

REVUE DE LA TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

N° 1 Décembre 2003



L'événement

**Saïd IBRAHIMI, nouveau
Trésorier Général du Royaume**



Au cœur des métiers de la TGR

Marchés de l'Etat :
**les nouvelles règles relatives aux délais de paiement
et aux intérêts moratoires**

Les principaux apports
de la nouvelle charte communale

La vie des services

Séminaire sur l'accueil des clients de la TGR

Reportage

Regard sur le réseau : la circonscription de Chefchaouen



Saïd Ibrahimî,
Trésorier Général du Royaume

JE suis très heureux de m'adresser à vous aujourd'hui à travers cet éditorial du premier numéro de notre revue interne.

Parmi vous depuis trois mois, je mesure le rôle central que joue la Trésorerie Générale du Royaume au sein de l'administration marocaine grâce à ses femmes et ses hommes et à son réseau présent sur l'ensemble du territoire marocain.

Riche de talents et de compétences, la Trésorerie Générale du Royaume n'a pas donné la pleine mesure de ses possibilités. En tirant le meilleur parti de son potentiel, elle se doit de revenir rapidement au premier plan.

En mettant le "client" au centre de ses préoccupations, en donnant la priorité à ses services déconcentrés, en œuvrant pour une véritable politique sociale, en motivant son personnel, la Trésorerie Générale du Royaume pourra demain relever les défis qui l'attendent, et :

- mieux exercer ses missions (recouvrement, exécution des dépenses, gestion financière et comptable des budgets des collectivités locales...);
- améliorer le service rendu aux clients (déposants, contribuables, collectivités locales, entreprises...);
- alléger les tâches pour les agents et simplifier la vie au citoyen;
- promouvoir une culture de résultats en mesurant la qualité du service rendu.

Je souhaite que ces préoccupations se retrouvent dans notre organisation interne, que nos services déconcentrés soient mieux structurés et que notre réseau soit valorisé. De même, chacun de nous doit pouvoir bénéficier d'une formation appropriée et espérer une évolution de carrière attrayante.

En conjuguant éthique et professionnalisme, exigence structurelle et épanouissement humain, je suis certain que tous ensemble, nous pourrons faire de la Trésorerie Générale du Royaume une administration exemplaire.

A l'aube de l'année 2004, c'est tout ce que je souhaite pour notre institution, comme je formule des vœux de très bonne et heureuse année à chacune et à chacun d'entre vous.

Editorial

3 L'événement

Nomination de Saïd Ibrahimi au poste de Trésorier Général du Royaume

4 Actualité

Activités du Trésorier Général du Royaume et du Comité de Direction
Actualité juridique

6 Au cœur des métiers de la TGR

Nouvelles règles de paiement des marchés de l'Etat
Les principaux apports de la nouvelle Charte communale
Quelques règles pour sécuriser le visa des dépenses publiques

11 La vie des services

Séminaire sur l'accueil des "clients" de la TGR
Gestion des ressources humaines
Activités des associations

14 Chronique de gestion publique

Cas soumis à la TGR
Activités interministérielles
Avis de la commission marocaine des marchés

16 Reportage

Regard sur le réseau : la circonscription de Chefchaouen vue autrement

18 Documentation

Extrait du web : Aperçu sur la théorie normative de Lawrence Lessig
Lu pour vous : *la Gestion des ressources humaines dans le secteur public*

20 Bloc-notes

Directeur de publication

Saïd Ibrahimi

Responsable de la rédaction

Direction de la Comptabilité Publique

Comité de rédaction

Mohamed Achiq
Mohamed Merzouki
Samia Benmansour
Rachid Baïta
Hamza Belkebir

Maquette et pré-presse

Diwan 3000, Rabat

Impression

Imprigéma

Trésorerie Générale du Royaume

Boulevard Ahmed Cherkaoui
Agdal, Rabat
Tél. : 037 77 07 66
Fax : 037 77 38 74
E-mail : tgr@tgr.finances.gov.ma

Dépôt légal : 2003/0145

Les articles publiés dans la revue Al Khazina n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Saïd Ibrahimî

Nouveau Trésorier Général du Royaume

Le 10 septembre 2003, Sa Majesté le Roi Mohammed VI nommait Saïd Ibrahimî à la fonction de Trésorier Général du Royaume.

Le 15 septembre 2003, Fathallah Oualalou, Ministre des Finances et de la Privatisation, présidait, au siège de la Trésorerie Générale du Royaume, la cérémonie d'installation du nouveau Trésorier Général du Royaume, en présence de Abdellatif Loudiyi, Secrétaire Général du Ministère, Mohamed Chafiki, Chef de Cabinet du Ministre, Nourredine Bensouda, Directeur Général des Impôts, Abdellatif Bennani, Directeur du Budget et des Directeurs de la Trésorerie Générale du Royaume : Mimoun Lmimouni, Directeur de la Comptabilité Publique et de la Centralisation, Ahmed Bouriss, Directeur des Opérations Budgétaires et Bancaires, Mohamed Arrach, Chargé de la Gestion des Ressources et de la Programmation, Houmada Belmokhtar, Trésorier Principal, Khalid Safir, Payeur Principal des Rémunérations, ainsi que des Chefs de Division de la Trésorerie Générale du Royaume.

Au cours de cette cérémonie, Monsieur le Ministre a félicité Saïd Ibrahimî pour la confiance placée en lui par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, tout en saluant la mémoire de Feu Abdelfettah Benmansour.

Il a ensuite souligné la nécessité de poursuivre les réformes entreprises par la Trésorerie Générale du

Royaume et de dynamiser les actions de modernisation de cette grande administration, en mettant l'accent sur l'amélioration des performances et de la qualité du service, l'amélioration des relations avec les partenaires de la T.G.R. et le développement du système d'information et de communication.



De son côté, Saïd Ibrahimî s'est dit honoré par la confiance placée en lui par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, en le nommant à la fonction de Trésorier Général du Royaume.

Il a ensuite mis l'accent sur la disponibilité et le professionnalisme qu'il a rencontrés chez les femmes et les hommes de la T.G.R. et s'est dit convaincu que tous les efforts nécessaires seront déployés, que ce soit au niveau du management, des gestionnaires ou des agents de la T.G.R., pour améliorer les prestations de cette administration, consolider ses relations avec ses différents partenaires, tout en faisant du développement du service à la clientèle la préoccupation prioritaire de la Trésorerie Générale du Royaume. ■

Le parcours de Saïd Ibrahimî

Né en 1956 à Rabat, Saïd Ibrahimî a obtenu le diplôme d'Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, option économie, en 1981. De 1982 à 1984, il est chercheur en stratégie industrielle et assistant du cours de micro-économie au Laboratoire d'économie de l'Ecole Centrale de Paris, où il obtient en 1983 un D.E.A. en génie industriel.

De 1984 à 1986, il occupe chez Renault le poste de chargé d'études stratégiques à la direction des achats.

De 1986 à 1990, il travaille pour la BNP en tant que directeur d'une agence de 25 personnes à forte dominante entreprises (4 milliards FF de emplois) puis, en 1988, en tant que responsable de la clientèle des particuliers et

des professionnels d'une succursale couvrant 5 communes de la région parisienne.

En 1990, Saïd Ibrahimî rejoint le Maroc en qualité de directeur de la clientèle des entreprises à la BMCI. Il occupe, de 1992 à 1995, le poste de directeur central responsable du réseau d'exploitation et est membre du comité de direction générale et administrateur des filiales de leasing et de crédits à la consommation.

En 1995, il intègre la BMAO en tant qu'administrateur directeur général jusqu'en 1997, date à laquelle feu S.M. Hassan II le nomme directeur général de la CNCA.

Le 10 septembre 2003, Saïd Ibrahimî est nommé par S. M. le Roi Mohammed VI au poste de Trésorier Général du Royaume.

Saïd Ibrahimî est membre du Conseil d'administration de la Fondation Mohamed VI présidé par S.M. le Roi. Il est également membre du Conseil de l'Association pour le civisme et le développement (AFAQ).

Il a été président de la Fédération des secteurs bancaire et financier de la CGEM et vice-président du GPBM.

Saïd Ibrahimî est marié et père de trois enfants.

ACTIVITES DU TRESORIER GENERAL ET DU COMITE DE DIRECTION

Réunions avec les responsables des directions centrales, de la TP et de la PPR

Dans le cadre de la prise de ses nouvelles fonctions, Saïd Ibrahimî, Trésorier Général du Royaume, a tenu en septembre 2003 des réunions avec les responsables des directions centrales de la TGR, de la Trésorerie Principale et de la Paierie Principale des Rémunérations.

Ces réunions ont permis aux responsables de la TGR de présenter les missions, l'organisation et le plan d'action des structures dont ils ont la charge et au Trésorier Général de donner ses premières orientations concernant les chantiers jugés prioritaires, dont notamment : la qualité des produits et prestations fournis aux clients, l'organisation des services et le système d'information de la TGR.

Participation au colloque des services du Trésor

Du 14 au 17 octobre 2003 s'est tenu à Beyrouth le X^e colloque des services du Trésor auquel a participé un grand nombre de pays francophones et qui a accueilli pour la première fois les délégués des pays du Moyen-Orient et du secteur privé.

Le Maroc y était représenté par Saïd Ibrahimî, Trésorier Général du Royaume, accompagné de Mimoun Lmimouni, Directeur de la Comptabilité Publique et de la Centralisation, et de Ahmed Bouriss, Directeur des Opérations

Budgétaires et Bancaires. Placé sous le thème central de la gestion moderne du Trésor public, le X^e colloque a offert l'occasion aux différents participants d'échanger leurs expériences respectives en matière de réforme de l'Etat et d'impulsion du changement.

Deux séances plénières ont été consacrées, les 14 et 16 octobre, aux interventions des participants sur des thèmes divers et interdépendants :

- la gestion de la trésorerie de l'Etat ;
- la gestion de la dette publique ;
- les outils modernes de diffusion par la valorisation du capital humain.

La contribution du Maroc aux travaux de ce colloque a porté sur une présentation faite par Ahmed Bouriss sur le thème : « La gestion de la trésorerie publique au Maroc, bilan et perspectives ».

Les débats et la réflexion des congressistes sur la gestion moderne du Trésor public ont été intensifiés et enrichis au sein de 4 ateliers de travail portant sur la gestion de la dette et de la trésorerie, les indicateurs de bonne gestion financière, les moyens modernes de paiement, l'audit et le contrôle.

Les travaux de ce colloque ont été clôturés par une allocution de Mimoun Lmimouni, Directeur de la Comptabilité Publique et de la Centralisation, en sa qualité de délégué des participants, au cours de laquelle il a exprimé ses vifs remerciements aux autorités du Liban repré-

senté par Fuad Siniora, Ministre des Finances du Liban, au Directeur Général des Finances du Liban, Alain Bifani, au Directeur Général de la Comptabilité Publique française, Jean Bassères, et à ses collaborateurs ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué et veillé au bon déroulement de ce colloque.

Rencontre avec les Trésoriers régionaux, préfectoraux et provinciaux

Saïd Ibrahimî, Trésorier Général du Royaume, accompagné de Mimoun Lmimouni, Directeur de la Comptabilité publique et de la centralisation, Ahmed Bouriss, Directeur des Opérations Budgétaires et Bancaires, Mohamed Arrach, Chargé de la Gestion des Ressources et de la Programmation, Khalid Safir, Payeur Principal des Rémunérations, a tenu le 24 octobre 2003 à Rabat, une réunion de prise de contact avec l'ensemble des Trésoriers régionaux, préfectoraux et provinciaux.

Cette rencontre a été l'occasion pour le Trésorier Général du Royaume de s'enquérir des attentes des services déconcentrés et de leur exprimer ses orientations en matière d'organisation des services, de relations entre l'Administration centrale et les services déconcentrés, de gestion de l'activité bancaire, de système d'information, de gestion des ressources humaines, de formation et de conditions de travail.

ACTUALITÉ JURIDIQUE

**Code
du travail**

Le nouveau code du travail a été publié au *Bulletin officiel* pour entrer en vigueur en mai 2004. Dans 6 mois, le Maroc entrera ainsi dans l'ère de la flexibilité du marché de l'emploi.

Devant les mutations profondes que connaît la société marocaine et préoccupés par l'aggravation du chômage, les pouvoirs publics ont été amenés à adopter cette nouvelle législation devenue indispensable. Après examen par la commission de la législation de la justice et des droits de l'homme et après amendement, le projet de code du travail a été adopté par le parlement en juillet 2003.

Ce code constitue un cadre juridico-institutionnel de la gestion des relations du travail et participe à l'amélioration de l'environnement juridique de l'entreprise.

Il précise d'abord les droits et les obligations des parties à la relation au travail, il assure ensuite un équilibre entre la liberté syndicale et la liberté du travail, toutes les deux entourées de garanties et de responsabilités dans leur exercice. Il structure, enfin, les négociations collectives en assurant leur institutionnalisation.

Mais ce nouveau texte est-il en mesure de supprimer les rigidités qui ont toujours inhibé les potentialités du marché du travail et de permettre ainsi l'augmentation des opportunités en matière de recherche d'emploi ?

**Code
de la famille**

« Lever l'iniquité qui pèse sur les femmes, protéger les droits des enfants et préserver la dignité de l'homme » tels sont les maîtres-mots de la réforme de la *Moudouwana* dont le souverain a décliné les principales dispositions le 10 octobre devant le Parlement.

De l'avis de la société civile, les avancées apportées par ce texte constituent un tournant historique pour le pays. Le code consacre en effet la stabilité de la famille et donne à l'enfant ses pleins droits et a réussi une parfaite adéquation entre les préceptes de la *charia* et l'évolution que connaît la famille marocaine. Il est cependant souhaitable que les nouvelles dispositions contenues dans ce projet soient accompagnées de mesures pratiques et appropriées pour garantir leur efficacité.

Marché financier

Dans le cadre de la modernisation du marché financier, plusieurs lois ont été adoptées pour améliorer le rendement de la Bourse en la dotant d'un cadre juridique approprié. Celui-ci vise à consolider la position et le pouvoir de contrôle du Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM), moderniser les transactions financières nationales et consacrer la transparence et l'équité dans les transactions des actionnaires.

Il s'agit de 6 textes de loi relatifs à la réglementation du marché financier qui concernent :

– Les OPCVM : la nouvelle loi vise à combler certaines lacunes juridiques, à répondre aux attentes des investisseurs et à l'évolution du marché afin d'élargir leur champ d'action. Ainsi, elle classe les OPCVM en fonction de la stratégie d'investissement adoptée et la nature des actifs, l'élargissement du champ de placement pour englober les bons de crédit et le transfert de leur compétence d'agrément au CDVM.

– Le CDVM : la loi vise à élargir ses attributions en matière de contrôle, d'investigation et de coercition pour englober tous les acteurs du marché des capitaux et tous les intervenants en valeurs mobilières.

– La Bourse des valeurs : le nouveau texte vise le renforcement des dispositions juridiques relatives au marché des capitaux, grâce au transfert au CDVM de certaines attributions et activités d'intermédiation, le renforcement de ses compétences en matière de contrôle et leur extension à d'autres organismes.

Par ailleurs, la loi régleme les offres publiques en bourse (achat, échange, retrait et vente) par des mesures garantissant le respect de la transparence et la régularité du marché.

– Le dépositaire central : un autre texte de loi a créé un nouveau dépositaire central et un système général d'inscription de certaines valeurs au compte, l'objectif étant de moderniser le marché financier par l'obligation d'inscrire aux opérations du dépositaire central et la distinction entre les comptes personnels et ceux des épargnants.

Ainsi, cette nouvelle réglementation devrait instaurer la confiance des investisseurs par la mise en place de garde-fous au fonctionnement de la société gestionnaire.

Marchés de l'État

Les nouvelles règles de paiement



Du projet de décret relatif aux délais de paiement et aux intérêts moratoires en matière de marchés de l'Etat

Mohammed MERZOUKI

Division de la Réglementation des Collectivités locales

Le projet de loi de finances pour l'année 2004 prévoit de compléter la loi n° 61-99 relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics par un article 6 bis qui étend la possibilité de mise en jeu de la responsabilité des ordonnateurs et des comptables publics à un domaine inédit de leur intervention, celui du paiement des intérêts moratoires.

Ainsi, après adoption de ce texte, l'ordonnateur et le comptable public pourraient voir leur responsabilité engagée, au cas où le budget de l'un des organismes publics dont ils assurent l'exécution aura supporté le paiement d'intérêts moratoires pour retard de paiement des sommes dues au titre d'un marché public et lorsque le retard de paiement incombe personnellement à l'un ou à l'autre (1).

Ce nouveau texte vient parfaire une réforme importante de la réglementation applicable au paiement des marchés publics. Il vise particulièrement à lui conférer plus d'efficacité par l'incitation des intervenants publics à respecter les délais d'ordonnancement et de paiement des dépenses résultant de l'exécution des marchés publics, et lui éviter ainsi le sort réservé à la réglementation actuelle (2).

Cette réforme, voulue autant par l'administration que par ses partenaires privés (3), est contenue dans le décret n°2-03-703 relatif aux délais de paiement et aux intérêts moratoires en matière de marchés de l'Etat (4). Elle

est animée par trois idées motrices, à savoir l'instauration de délais de rigueur de paiement, l'application automatique d'intérêts moratoires et l'entrée en vigueur progressive de la réforme.

1 Institution pour la première fois d'un délai de rigueur de paiement de 90 jours de toute dépense résultant de l'exécution d'un marché passé pour le compte de l'Etat.

Ce délai se décompose en un délai de 75 jours, imparti à l'ordonnateur pour ordonnancer la dépense et un délai de 15 jours (5), laissé au comptable assignataire pour procéder au visa et au règlement de ladite dépense.

Le délai d'ordonnancement commence à courir à compter de la date de constatation du service fait et après présentation à l'ordonnateur de toutes les pièces justificatives dont la production est mise à la charge du titulaire du marché. Les modalités de détermination de la date de constatation du service fait seront précisées par un arrêté du ministre des Finances et de la privatisation pris en application de l'article 8 du décret précité (6).

Ledit délai ne peut être suspendu qu'une fois, lorsque l'ordonnancement n'a pu être effectué pour des raisons imputables au titulaire du marché, notamment pour défaut de production de pièces justificatives. Le

délai suspendu recommence à courir pour le reliquat à compter de la date de réception par l'ordonnateur des justifications exigées (7).

Le délai de visa et de règlement qui est compté à partir de la date de réception par le comptable assignataire de l'ordonnance ou du mandat de paiement peut tout autant être suspendu lorsque les ordonnances ou les mandats de paiement n'ont pas satisfait aux contrôles de la validité de la créance (8).

2 Paiement automatique des intérêts moratoires si les sommes dues au titre de la dette en principal ne sont pas ordonnancées et payées au profit du titulaire dans le délai de 90 jours.

Ces intérêts sont dus de plein droit et sans formalité préalable, c'est-à-dire sans que le bénéficiaire en fasse la demande.

Les intérêts moratoires ne sont toutefois exigibles que si le marché en cause a été visé à l'engagement et approuvé conformément à la réglementation en vigueur et si le retard incombe exclusivement à l'administration.

Les intérêts ne sont par ailleurs dus que pour le retard de paiement des créances résultant de l'exécution effective des prestations. Le retard de paiement des sommes dues à raison des avances consenties n'ouvre pas droit au bénéfice desdits intérêts.

Les intérêts moratoires sont calculés au taux qui sera déterminé sur la base du taux moyen pondéré des bons du trésor à trois mois souscrits par adjudication au cours du trimestre précédant le paiement. En cas d'absence d'émission par adjudication des bons du trésor à trois mois pendant un trimestre donné, il sera fait application du taux en vigueur au cours du trimestre précédent.

Leur ordonnancement a lieu après chaque paiement de la dette en principal, dont la date est communiquée à l'ordonnateur par le comptable assignataire au plus tard le jour ouvrable qui suit celui du paiement. Les intérêts moratoires sont pris en charge par le budget ayant supporté le paiement de la dette en principal et reçoivent la même imputation budgétaire. Ils peuvent, le cas échéant, être payés par prélèvement sur la somme à valoir que l'ordonnateur aura préalablement engagée à cet effet, en sus du montant du marché.

En cas d'indisponibilité ou d'insuffisance de crédits pour le paiement desdits intérêts moratoires, l'ordonnateur devra mettre en place les crédits nécessaires au paiement des intérêts restant dus. Ceux-ci doivent alors être payés, en priorité, dès la mise en place des crédits aux rubriques concernées.

3 **Entrée en vigueur progressive du nouveau dispositif juridique pour permettre aux administrations publiques de mettre à niveau leurs services techniques et comptables et être en mesure d'appliquer les nouvelles règles dans de bonnes conditions.**

Les dispositions du décret relatif aux délais de paiement et aux intérêts moratoires en matière de marchés de l'Etat entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2006. Elles s'appliqueront néanmoins

dès le 1^{er} janvier 2004 et pendant une période transitoire de deux ans, pour certaines catégories de marchés et moyennant quelques aménagements des règles relatives aux délais d'ordonnancement et de paiement.

Ainsi, pendant l'année 2004, les marchés conclus pour un montant initial égal ou supérieur à deux millions de dirhams peuvent donner lieu à paiement d'intérêts moratoires dans les conditions prévues par le décret n° 2-03-703 précité. Pendant cette période, le délai maximum de paiement des dépenses résultant de l'exécution desdits marchés est fixé à 120 jours, réparti entre un délai d'ordonnancement de 90 jours et un délai de visa et de règlement de 30 jours.

Au cours de l'année 2005, tous les marchés conclus pour un montant initial égal ou supérieur à un million de dirhams pourront donner lieu à paiement d'intérêts moratoires selon les règles prévues par le décret n° 2-03-703 précité. Le délai maximum de paiement des dépenses résultant de l'exécution desdits marchés est ramené à 105 jours dont 85 jours pour l'ordonnancement de ces dépenses et 20 jours pour leurs visa et règlement.

Les marchés d'un montant inférieur aux seuils indiqués ci-dessus peuvent également donner lieu à paiement d'intérêts moratoires pendant cette période transitoire, mais dans les conditions définies dans le dahir du 22 rejab 1367 (1^{er} juin 1948) autorisant le paiement d'intérêts moratoires aux titulaires des marchés de l'Etat. Il en est de même des marchés conclus antérieurement au 1^{er} janvier 2004.

A partir de 2006, tous les marchés, quel que soit leur montant, pourront donner lieu à paiement d'intérêts moratoires conformément au décret n° 2-03-703 précité. Ce faisant, les dispositions du dahir du 22 rejab 1367

(1^{er} juin 1948) sus-indiqué seront définitivement abrogées.

(1) L'article 6 bis est plus précisément libellé comme suit : « La responsabilité de l'ordonnateur peut être engagée dans le cas où le budget de l'un des organismes visés à l'article premier ci-dessus, dont il assure l'exécution, aura supporté le paiement d'intérêts moratoires pour retard de paiement des sommes dues au titre d'un marché public tel que prévus par la réglementation en vigueur, suite à un retard d'ordonnancement dont il se serait rendu personnellement responsable. » « La responsabilité du comptable peut également être engagée au cas où le budget de l'un des organismes visés à l'article premier ci-dessus, dont il assure l'exécution, aura supporté le paiement desdits intérêts moratoires, suite à un retard de paiement dont il se serait rendu personnellement responsable. »

(2) La réglementation actuelle, constituée principalement du dahir du 1^{er} juin 1948 autorisant le paiement d'intérêts moratoires aux titulaires des marchés de l'Etat et de l'instruction provisoire du 16 avril 1949 du directeur des Finances fixant les modalités d'application du dahir précité, n'a jamais réellement été mise en œuvre. En effet, bien que le délai prévu pour le paiement des sommes dues aux titulaires des marchés publics ne fût pas respecté par les administrations publiques, le retard constaté donna rarement lieu à paiement d'intérêts moratoires, faute de demandes formulées en ce sens par les bénéficiaires.

(3) La réduction des délais de paiement est une préoccupation constante des pouvoirs publics. Le respect des délais de paiement et le versement d'intérêts moratoires en cas de retard de paiement peuvent se révéler des instruments efficaces – entre autres – pour remédier aux dysfonctionnements du processus de gestion des marchés publics, rationaliser et réduire le coût des achats publics, rétablir la confiance entre organismes publics et partenaires privés... L'application automatique des intérêts moratoires constitue, elle, une revendication persistante des professionnels et l'une des mesures préconisées pour la mise à niveau de l'administration publique.

(4) Ce texte vient d'être publié au *Bulletin officiel*, mais il n'est pas encore entré en vigueur. Il ne peut dès lors être question, ici, que d'en présenter les règles essentielles, à charge d'y revenir ultérieurement pour une analyse détaillée de son contenu.

(5) Ce délai de 15 jours a été institué par modification du décret portant règlement général de la comptabilité publique et se substitue au délai de 10 jours prévu dans son article 86.

(6) Cet arrêté fixera également les modalités d'engagement de la somme à valoir pour le paiement des intérêts moratoires et celles de la liquidation desdits intérêts.

(7) La suspension a lieu par l'envoi au titulaire du marché, 15 jours au moins avant l'expiration du délai d'ordonnancement, d'une lettre recommandée avec accusé de réception lui faisant connaître l'ensemble des motifs ayant empêché l'ordonnancement. Cette lettre doit préciser que le délai d'ordonnancement est suspendu jusqu'à la remise par celui-ci, contre récépissé délivré par l'administration ou au moyen d'une lettre recommandée avec accusé de réception, de la totalité des justifications qui lui ont été réclamées.

(8) Là aussi, les rejets itératifs n'étant pas tolérés, la note d'observation établie à cet effet par le comptable assignataire doit faire l'objet d'un seul envoi à l'ordonnateur et comporter tous les motifs du refus de visa et de paiement de la dépense concernée.

La nouvelle charte communale

Ses principaux apports

Mohammed MERZOUKI

La loi n° 78-00 portant charte communale est entrée en vigueur depuis la proclamation des résultats des élections communales du 12 septembre 2003.

Cette charte est très riche en innovations touchant les différents aspects de la gestion des affaires communales. Elle mérite qu'on s'y attarde longuement pour en analyser les dispositions et en mesurer les implications sur les règles applicables aux finances et à la comptabilité publique des communes, dans la perspective d'une réforme globale de celles-ci.

Cependant, en guise d'entrée en matière, nous allons nous contenter d'une présentation – non commentée – des principaux apports de ce texte, avec la promesse de revenir sur son contenu, notamment sur les aspects qui influent directement sur les missions des services du Trésor chargés de la gestion financière et comptable des budgets de ces collectivités.

Dans cette première livraison, trois réformes essentielles ont retenu notre attention : l'institution du système de l'unité de la ville, l'élargissement des compétences des élus et l'assouplissement de la tutelle.

Le système de l'unité de la ville

Il s'est traduit par la suppression du régime des communautés urbaines (regroupant les communes d'une même agglomération urbaine) et par la création d'un seul conseil municipal par ville ; pour les villes de plus de 500 000 habitants, celui-ci est assorti

de conseils d'arrondissement ne disposant ni de la personnalité morale, ni de l'autonomie financière et tenant leurs attributions du conseil de la ville (6 villes sont concernées : Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech, Salé et Tanger).

Le conseil d'arrondissement règle les affaires de proximité relevant de son ressort territorial et exerce ses attributions sous le contrôle et la responsabilité du conseil communal dont il relève. Il ne dispose pas de budget, mais d'un compte de dépenses sur dotations, alimenté exclusivement d'une dotation globale de fonctionnement allouée par le conseil de la ville. L'exécution dudit compte est soumise aux mêmes règles que celles prévues par les lois et règlements en vigueur pour le budget de la commune.

Les autres moyens de fonctionnement des conseils d'arrondissement sont également fournis par le conseil communal de la ville. Sont ainsi affectés auprès des conseils d'arrondissement les fonctionnaires et agents communaux nécessaires à l'exercice des attributions de ces conseils, tout en continuant à être gérés par le président du conseil communal au vu des propositions ou après avis du président des conseils d'arrondissement. Sont de même mis à la disposition des conseils d'arrondissement les biens meubles et immeubles indispensables au fonctionnement desdits conseils, qui demeurent toutefois propriété de la commune.

Au plan comptable, les budgets des nouvelles communes et les comptes de dépenses sur dotations de leurs arrondissements doivent être gérés par le

même receveur, à compter de l'année budgétaire 2004. En attendant, le législateur a chargé les présidents des nouvelles communes urbaines créées en remplacement des communautés urbaines et des communes urbaines membres d'assurer, jusqu'à la clôture de l'exercice, l'exécution des budgets 2003 des communes urbaines et des groupements supprimés, sauf pour les budgets de la communauté urbaine de Rabat et de ses communes urbaines membres dont l'exécution est assurée par le wali, gouverneur de la préfecture de Rabat. Il a également prévu que l'exécution comptable de chaque budget continuera d'être assurée, jusqu'à la clôture de la gestion 2003, respectivement par chacun des receveurs communaux de rattachement (1).

En ce qui concerne la ville de Rabat, il faut rappeler que l'exécutif est partagé entre le président du conseil communal et le wali, gouverneur de la préfecture de Rabat, qui est chargé notamment de l'exécution du budget, avec obligation néanmoins de soumettre ses décisions au contreseing du président du conseil communal ; celui-ci ayant en outre la possibilité d'adresser une motion au ministre de l'Intérieur et, à défaut de réponse de celui-ci, de saisir le tribunal administratif, lorsque le président estime que les décisions prises par le wali ne sont pas conformes aux délibérations du conseil.

Pour les méchouars, sièges des palais royaux, l'exécutif de ces communes est dévolu aux pachas desdits méchouars qui peuvent déléguer partie de leurs attributions à des adjoints. Les délibérations des conseils des méchouars sont approuvées par le ministère de

l'Intérieur ou son délégué, quel qu'en soit l'objet.

L'élargissement des compétences des élus

Cet élargissement a profité autant au conseil communal dans son ensemble qu'à son président. Ces compétences ont par ailleurs gagné en précision.

Ainsi, le conseil communal dispose actuellement de :

Compétences propres qui ont été notamment étendues aux matières relevant de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire et de l'environnement et délimitées avec plus de précision dans le domaine de la gestion des services publics de proximité tels que l'assainissement liquide, le transport, etc., avec consécration des différents modes publics et privés de gestion desdits services.

Compétences transférées avec la possibilité, désormais consacrée par la loi, pour l'Etat de confier, par transfert aux communes, certaines compétences dans les domaines de l'enseignement (entretien des écoles, formation professionnelle, etc.), de la santé (réalisation de dispensaires et centres de soins), de la culture (protection du patrimoine culturel) et de l'environnement (programme de reboisement, entretien des parcs naturels, etc.) ; transferts subordonnés à l'allocation de moyens financiers et humains.

Compétences consultatives sous forme de propositions, suggestions et formulation d'avis bénéficiant à l'ensemble des domaines qui intéressent la commune mais dépassant les limites de ses attributions ou de son territoire ou excédant les moyens mis à sa disposition.

Les compétences du président du conseil ont été étendues principale-

ment dans le domaine de la police administrative exercée en matière d'urbanisme, de construction, de lotissement, d'aménagement du territoire et d'environnement et en matière de gestion du personnel communal qui, dorénavant, est élargie aux cadres classés aux échelles de rémunération n° 10 et plus.

Les possibilités de délégation des pouvoirs du président du conseil ont par ailleurs été précisées, de sorte que celui-ci est autorisé à déléguer (2) :

- aux vices-présidents et aux fonctionnaires communaux sa fonction d'officier d'état-civil ;
- aux vices-présidents, au secrétaire général et aux chefs de division et de service de la commune les actes de légalisation des signatures et de certification de conformité des copies (3) ;
- au secrétaire général de la commune, aux chefs de division et de service la signature pour la gestion administrative des services de la commune.

L'assouplissement de la tutelle

Elle s'est essentiellement traduite par l'amélioration des conditions de son accomplissement, liées notamment aux autorités habilitées à l'exercer et aux délais impartis à ces dernières pour se prononcer.

Ainsi, la déconcentration au profit des walis et gouverneurs de l'approbation des délibérations du conseil se rapportant à l'ouverture de nouveaux crédits, au relèvement de crédits, au virement d'article à article, à l'occupation du domaine public, etc., qui avait auparavant fait l'objet d'arrêtés du ministre de l'Intérieur, est maintenant consacrée par la loi.

Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle charte communale, c'est la Cour

régionale des comptes compétente qui sera appelée, suite à une saisine par l'autorité de tutelle, à statuer sur le compte administratif d'une commune non voté par le conseil communal.

Le droit de substitution que l'autorité administrative locale peut exercer, en vue de prendre certains actes en lieu et place du président du conseil communal lorsque celui-ci refuse ou s'abstient de les accomplir, est soumis à des conditions précises, assorties en sus de l'obligation de motiver la substitution.

Les délais prévus pour l'exercice de la tutelle ont été soit réduits, soit supprimés.

Ont ainsi été réduits :

- le délai d'approbation des délibérations par le ministre de l'Intérieur de 3 mois à 45 jours et par le wali ou gouverneur de 45 à 30 jours ;
- le délai d'annulation des délibérations à laquelle a pris part un conseiller communal intéressé de 3 à 2 mois ;
- le délai de visa du ministre de l'Intérieur des arrêtés à caractère réglementaire pris par le président du conseil, de 45 à 30 jours.

Le délai supprimé est celui au terme duquel les délibérations non soumises à approbation préalable deviennent exécutoires. Lesdites délibérations sont donc exécutoires dans l'immédiat, alors qu' auparavant leur exécution exigeait l'écoulement d'un délai de 20 jours.

(1) Cette solution n'a pas été retenue pour les préfectures nouvellement créées. Faute d'adoption d'un texte de loi, comme c'était le cas pour les communes, permettant une dérogation aux règles relatives aux finances des collectivités locales et de leurs groupements, la gestion des budgets de ces préfectures sera effectuée dans le cadre d'une opération de transfert des budgets des préfectures supprimées vers les préfectures créées.

(2) Les règles applicables en matière de délégation des pouvoirs du président aux autres conseillers communaux ont été modifiées. En effet, seuls les adjoints au président peuvent recevoir délégation de ses pouvoirs, et il est désormais interdit aux conseillers communaux non-membres du bureau d'exercer des fonctions administratives dans la commune au-delà de leur rôle délibérant au sein du conseil ou des commissions qui en dépendent.

(3) L'organisation administrative des communes urbaines et rurales ainsi que des arrondissements sera mise en place avec l'adoption prochaine de nouveaux textes relatifs aux normes d'organisation et à l'institution de fonctions supérieures dans ces entités.

QUELQUES REGLES PRATIQUES POUR SECURISER LE VISA DES DEPENSES PUBLIQUES



Abdelouahid AHOUARI
Trésorier régional de Fès



Driss JNIFFI
Adjoint au Trésorier régional de Fès

Le règlement des dépenses publiques est l'une des missions fondamentales de la TGR. Célérité des traitements, efficacité des contrôles et sécurisation des circuits d'exécution sont les objectifs devant présider à l'organisation et au fonctionnement de cette activité. Le présent article revient sur quelques règles pratiques en matière de sécurité des procédures relatives à l'exécution de la dépense.

- Contrôle à la réception des crédits délégués aux sous-ordonnateurs :
 - Vérification de l'assignation
 - Prise en charge informatique
 - Classement des ordonnances de délégation de crédits par service ordonnateur, par budget et compte spécial.
- Contrôle à la réception des bordereaux d'émission (BE) et des ordres de paiement (OP) correspondants : servir le registre de surveillance des BE et des OP qui comporte : la date d'arrivée, le n° BE, le n° OP, la date de sortie. Ce contrôle permet de vérifier le délai réglementaire de visa.
 - du décret Royal n° 330-66 du 21 avril 1967 et notamment son article 11.
 - de l'arrêté du ministère de l'Economie et des Finances n° 1673-01 du 28 septembre 2001 fixant la nomenclature des pièces justificatives des recettes et des dépenses de l'Etat. Ce contrôle permet de décider soit de l'acceptation et du visa soit du refus de visa motivé.
 - Les ordres de paiement acceptés sont éventuellement annotés par la mention d'opposition ou nantissement après consultation du registre ouvert à cet effet.
 - Les fiches de contrôle des marchés, des nantissements et des engagements annuels sont également annotées.
 - Les fiches du personnel sont suivies par application informatique.
- Prise en charge informatique des BE et des OP par sous-ordonnateur et par rubrique budgétaire et contrôle au moyen de relevés journaliers : l'absence ou l'insuffisance des crédits budgétaires ainsi que les erreurs d'imputation sont décelées à ce niveau.
- Répartition des bordereaux d'émission par service chargé du visa et par agent contrôleur :
 - Dépenses du personnel.
 - Dépenses du matériel par voie de marchés publics.
 - Dépenses de matériel par voie de B.C. et factures.
 - Dépenses par voie de régies.
- Contrôle de la validité des dépenses exercé par les agents contrôleurs conformément aux dispositions :
 - Supervision des opérations de contrôle : les BE appuyés des OP sont remis au Trésorier régional ou à son Fondé de pouvoirs afin de superviser les opérations de contrôle (acceptation et rejets).
 - Validation informatique et contrôle au moyen des relevés journaliers.
 - Comptabilisation des dépenses aux émissions et établissement des fiches d'écriture.
 - Visa des OP acceptés, concrétisés par l'apposition de la mention « vu bon à payer ».
- Tri des titres de paiement à conserver pour justifier le compte des services de l'Etat et des OP appuyés du 2^e exemplaire du BE à renvoyer aux sous-ordonnateurs après visa.
- Contrôle des BE et des OP correspondants après visa par inscription au registre de surveillance de la date de sortie.
- Contrôle au moyen des situations périodiques :
 - Etat de contrôle des bordereaux des émissions.
 - Situation quotidienne détaillée des émissions validées.
 - Situation mensuelle des chiffres statistiques.
 - Situation Programme de lutte contre les effets de la sécheresse.
 - Situation des dépenses des SEGMA.
 - Situation récapitulative mensuelle des crédits et émissions par sous-ordonnateur.
 - Relevé mensuel des émissions par rubrique budgétaire.
 - Situation des émissions (budget général).
 - Situation des crédits et émissions des comptes spéciaux.
 - Relevé détaillé des crédits délégués.
 - Vérification et visa des situations mensuelles des crédits et émissions produites par les sous-ordonnateurs. ■

SEMINAIRE SUR L'ACCUEIL DES "CLIENTS" DE LA TGR

Dans le cadre de l'accord de coopération conclu entre la TGR et le Conference Board Of Canada (CBOC), la Direction des Opérations Budgétaires et Bancaires a organisé, avec le concours de trois experts canadiens en matière de formation et développement, un séminaire sous forme d'ateliers de réflexion, de sensibilisation et d'échange sur la thématique de l'amélioration de l'accueil des "clients" de la TGR.

Ce séminaire a été organisé en quatre temps durant le mois de décembre 2003 : Fès, les 8 et 9 ; Rabat, les 11 et 12 ; Marrakech, les 15 et 16 et Casablanca, les 18 et 19. Les thèmes abordés durant les deux jours qu'a duré chaque séminaire ont été les suivants : les attentes des usagers, les bonnes pratiques dans les services d'accueil, les entraves à l'accueil dans les services déconcentrés, les initiatives à entreprendre afin d'améliorer l'accueil.



Séminaire de Marrakech, 15-16 décembre 2003

Les présentations ont été appuyées par deux projections vidéo: « *les regards qui tuent* » et « *à la découverte du futur, les paradigmes* ».

Au terme de chaque séminaire les participants ont été invités à élaborer des plans d'action pour l'amélioration de l'accueil dans leurs postes respectifs. Ces plans seront exploités dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de l'amélioration de l'accueil que la TGR envisage de mettre en place.

Le séminaire organisé à Rabat a été marqué par la visite de Saïd Ibrahimi, Trésorier Général du Royaume, qui s'est entretenu avec les animateurs et s'est enquis du bon déroulement des travaux. Il a insisté notamment sur la nécessité de poursuivre les efforts en matière de formation sur l'accueil en vue de promouvoir une nouvelle culture axée sur le service à la clientèle.

Compte rendu de Bouchra Mohsine, Chargée du projet de coopération avec le CBOC

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Recrutement

- **Techniciens** : un programme de recrutement de 57 techniciens de 1^{er} grade, option « comptabilité et gestion » et 13 techniciens de 1^{er} grade, option « informatique » a été transmis à la Direction des Affaires Administratives et Générales. A cet effet, une liste des localités accusant un déficit important en ressources humaines a fait l'objet d'un avis de recrutement publié dans la presse.
- **14 inspecteurs divisionnaires** on été recrutés sur titre à l'issue d'un entretien effectué

au siège de la T.G.R. Il s'agit de deux groupes, le 1^{er} composé de 10 cadres titulaires d'un DESA en droit public, le second constitué de 4 cadres titulaires d'un DESA en économie.

Formation des ANET

Un stage de formation a été organisé à Rabat, du 20 au 24 octobre 2003, au profit de 20 agents de notification et d'exécution du Trésor (ANET). Ces stagiaires ont été choisis parmi ceux qui exercent ou qui sont appelés à exercer la fonction d'agent de notification et

d'exécution du Trésor, classés à l'échelle 6 et plus. Cette session de formation avait pour objectifs de permettre à la population-cible de :

- Prendre connaissance de la réforme et des nouveautés apportées par le code de recouvrement des créances publiques.
- Prendre conscience des spécificités des tâches de l'ANET et du caractère délicat et déterminant de sa fonction quant à son impact sur les performances de recouvrement des créances publiques.
- Se doter des compétences nécessaires pour assurer les fonctions de l'ANET.

Formation des cadres informaticiens à l'Ecole Nationale du Trésor (Paris)

Dans le cadre de la réalisation de son programme de coopération avec la Direction générale de la comptabilité publique en France, 12 cadres informaticiens de la Trésorerie générale du Royaume se sont rendus à l'Ecole nationale du Trésor à Paris du 15 septembre au 24 octobre 2003. Ils y ont bénéficié d'un cycle de formation complémentaire en techniques financières et comptables.

L'objectif de ce cycle est de faire bénéficier la population-cible d'un complément de formation

financière et comptable lui permettant, d'une part, de mettre en place des applications-métiers cohérentes et efficaces et, d'autre part, de mieux maîtriser les attentes des gestionnaires et utilisateurs de l'outil informatique

Formation à la langue anglaise

Dans le cadre du plan de formation transverse du ministère des Finances et de la Privatisation, 25 cadres de la TGR ont participé au test de sélection pour la constitution des groupes de formation à la langue anglaise. 14 d'entre eux ont été retenus.

Départs à la retraite

72 agents de la T.G.R. seront admis à la retraite au 31 décembre 2003 ; ils sont répartis comme suit :

– 14 agents relevant des services centraux dont 7 classés aux échelles 11 et 12, 5 aux échelles 8 et 9 et 2 aux échelles 1 à 7.

– 58 agents relevant des services extérieurs dont 10 classés aux échelles 11 et 12, 8 classés à l'échelle 10, 28 aux échelles 8 et 9 et 12 classés aux échelles 1 à 7.

Au total, ces départs concerneront 17 agents classés aux échelles 11 et 12, 8 à l'échelle 10, 33 aux échelles 8 et 9 et 14 aux échelles 1 à 7.

ACTIVITÉS DES ASSOCIATIONS

Association des fonctionnaires de la TGR

A l'occasion du mois sacré de Ramadan, l'Association des fonctionnaires de la Trésorerie Générale du Royaume (AFTGR) a organisé, le 18 novembre 2003 à 20 heures à la salle Ibn Sina, en collaboration avec la Fédération Nationale d'Appui des Réformes et d'Initiatives Locales (FNARIL)

une soirée artistique de divertissement au profit des enfants des cadres et agents de la TGR.

Le 22 octobre 2003, le Trésorier Général du Royaume a reçu les représentants du bureau exécutif de l'AFTGR qui lui ont exposé le programme, les objectifs et les modalités d'action de l'association.

Association des fonctionnaires de la PPR

L'Association des fonctionnaires de la PPR a organisé, en collaboration avec l'Association des œuvres sociales des fonctionnaires du Haut-Commissariat au Plan, une soirée religieuse à l'occasion de la Nuit sacrée du Ramadan le samedi 22 novembre 2003 au Centre de Documentation et d'Information Multimedia à Rabat.

Inauguration à Chichaoua

Dans le cadre de la commémoration de la Révolution du Roi et du Peuple, Abdelmajid Rhomari, Trésorier régional de Marrakech, accompagné du Gouverneur de la province de Chichaoua, des élus locaux et de quelques personnalités, a procédé à l'inauguration du nouveau local de la perception de Chichaoua.

Cet édifice constituera un cadre d'accueil adéquat pour l'ensemble de la clientèle de la perception de Chichaoua et permettra au personnel de travailler dans de meilleures conditions.



Le nouveau local de la perception de Chichaoua.

ACTIVITÉS DE L'ASSOCIATION DES COMPTABLES PUBLICS DE LA TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU ROYAUME

Le mot du bureau national de l'ACP

La nomination de M. Saïd Ibrahim à la tête de la Trésorerie Générale du Royaume a été saluée par l'ensemble du personnel des services extérieurs et perçue comme un signe de renouveau de cette institution.

La réorganisation des services extérieurs, la revalorisation du métier de comptable public, notamment à travers l'octroi des moyens adéquats créant un cadre sécurisant au regard de sa lourde responsabilité, sont autant de chantiers dont dépendent non seulement le devenir de ce métier à risque, mais aussi l'atteinte des objectifs principaux de la Trésorerie Générale, tels que l'amélioration des taux du recouvrement, le raccourcissement des délais d'exécution des dépenses publiques et l'assurance d'un service de qualité.

Assemblée générale ordinaire de l'ACP, 14 juin 2003

L'assemblée générale ordinaire de l'Association des Comptables Publics de la Trésorerie Générale du Royaume s'est tenue le 14 juin 2003 à la salle des réunions de la Commune Essokhour Essawdaa. L'ordre du jour de cet événement a porté sur les points suivants :

- Rapports moral et financier.
- Amendements des statuts.
- Election du bureau national.

Ont assisté à cette assemblée plus de 130 comptables publics

représentant les circonscriptions financières du Royaume : trésoriers régionaux, préfectoraux, provinciaux, receveurs de régions, percepteurs et receveurs communaux.

Ont également assisté à cette réunion les représentants des associations : Syndicat National des Finances, Rabita des inspecteurs divisionnaires et administrateurs du ministère des Finances ainsi que d'autres personnalités.

Après l'adoption des rapports moral, financier et des amendements aux statuts de l'association, un nouveau bureau national a été élu à la majorité des voix, et sa composition a fait l'objet d'un communiqué de presse.

Composition du bureau national

- *Président* :
Ifriquine Abderahim
- *Vice-présidents* :
Taïk Abdellah, Nesbane Bouchaïb, Oukrid El Hassan, Akkach Brahim
- *Secrétaire général* :
Mesbaoui Najib
- *Secrétaire général adjoint* :
Douali Abdellah
- *Trésorier* :
Ben Hamdouch Hamid
- *Trésorier-adjoint* :
Falah Hamid
- *Membres* :
M^{me} Aït Bassou Yamna
MM. Raghïb El Mostafa,
Khallouk Abdelmajid et
Samih Abderahim.

Réunions tenues par le bureau national

Le bureau national a tenu successivement des réunions aux mois de juin et juillet et deux réunions au mois de septembre 2003.

Les thèmes abordés ont porté sur les préoccupations des comptables publics, dont notamment :

- l'assurance du comptable ;
- le statut des comptables publics ;
- la réorganisation des postes comptables ;
- le statut interne de l'ACP ;
- l'élaboration d'un code de déontologie du métier de comptable public ;
- la création de sections régionales de l'ACP et la désignation des coordonnateurs.

Si vous voulez adresser un article ou une communication au comité de rédaction de la revue *Al Khazina*, prière de les transmettre par courrier électronique à l'adresse suivante :

tgr@tgr.finances.gov.ma

CAS SOUMIS À LA TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU ROYAUME

Restitution d'une retenue de garantie

La Trésorerie Générale du Royaume (Direction de la Comptabilité publique) a été saisie par le Ministère Délégué chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme au sujet du refus de restitution par le Trésorier provincial de Khémisset de la retenue de garantie afférente à un marché passé par la Délégation provinciale dudit ministère. Ce refus a été motivé par la prescription quadriennale de cette retenue de garantie qui court à partir de la date du dernier mandatement, lequel remonte à 1995.

Dans sa réponse, la Division des Affaires juridiques a rappelé que concernant le point de départ de la prescription quadriennale, il convient de retenir la date fixée par l'alinéa 2 de l'article 16 du CCAG-Travaux, à savoir dans

les trois mois suivant la date de la réception définitive des travaux, à condition qu'à cette date le titulaire du marché ait rempli toutes ses obligations vis-à-vis du maître d'ouvrage.

Police d'assurance

La DCP a été également saisie par le Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse (MENJ) à propos d'un rejet, par le Trésorier Provincial de Larache, des dossiers de paiement afférents à des marchés passés par la Délégation provinciale du MENJ et financés par l'Union européenne pour motif que la police d'assurance n'a pas été produite dans les délais prescrits par le Cahier Général des Charges de l'Union européenne (CGC). Ledit ministère a adressé à la Trésorerie Générale du Royaume sa requête d'intervention auprès

du Trésorier provincial de Larache, accompagnée de l'avis de la Délégation de la Commission européenne qui stipule que le retard dans la production de la police d'assurance est sans incident sur l'exécution du marché et ne saurait de ce fait constituer un motif de rejet.

Dans sa réponse, La Division des Affaires juridiques a rappelé que conformément à l'article 12.3 du CGC de l'Union européenne, la police d'assurance doit être contractée dans les 20 jours qui suivent la signature du marché et non dans les 20 jours qui suivent la notification de l'ordre de service de commencer les travaux, comme cela a été fait.

En conséquence, le comptable ne peut procéder au paiement des dépenses afférentes à ce marché au risque de voir sa responsabilité engagée.

ACTIVITÉS INTERMINISTÉRIELLES

Comité national de mise à niveau

Le Comité national de mise à niveau s'est réuni le 13 octobre 2003 sous la présidence du ministre des Affaires économiques, des Affaires générales et de la mise à niveau de l'économie.

Cette séance a été consacrée à la présentation du bilan de l'ac-

tion du comité, à la discussion et à l'adoption de sa nouvelle structure de travail ainsi qu'à la désignation des présidents de pôles.

S'agissant du bilan, le ministre des Affaires économiques, des Affaires générales et de la Mise à niveau de l'économie a signalé que l'essentiel des mesures proposées par le comité ont été adoptées par le gouvernement.

Il a fait procéder à la distribution d'une matrice donnant le bilan exhaustif des mesures retenues, mises en œuvre ou qui le seront prochainement.

D'autre part, la nouvelle structure du CNMM comprendra les pôles suivants :

- rationalisation de l'action publique ;
- promotion du secteur privé ;
- libéralisation de l'économie.

AVIS DE LA COMMISSION MAROCAINE DES MARCHÉS

Refus de visa du CED...

La commission des marchés publics s'est prononcée, le 24 septembre 2003, sur une demande émanant du ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme et qui sollicite une autorisation du Premier Ministre permettant de passer outre au refus de visa du CED concernant la proposition d'engagement du marché n° 15/2002. Ce dernier, qui avait pour objet la conception et la réalisation du stand de la 9^e édition du Salon International du Bâtiment organisé du 18 au 22 septembre 2002, a reçu un

commencement d'exécution avant son visa par le CED et son approbation par l'autorité compétente.

La commission des marchés a toujours observé une jurisprudence constante en ce qui concerne la régularisation de marchés ayant reçu un commencement d'exécution avant le visa du CED et l'approbation par l'autorité compétente. Toutefois, dans le cas d'espèce et compte tenu du fait que :

– l'administration contractante reconnaît, d'une part, que le titulaire du marché a été invité par ses soins à entamer la réalisation des travaux objet du mar-

ché avant son visa par les organes de contrôle et que celui-ci a honoré l'ensemble de ses engagements contractuels, et, d'autre part, que si elle n'avait agi de la sorte, le stand du salon n'aurait pas pu être organisé à la date prévue.

– le refus de visa par le CED n'est pas motivé par l'indisponibilité des crédits ni par le non-respect d'une disposition législative.

La commission des marchés a proposé, à titre exceptionnel, de réserver une suite favorable à la demande sollicitée par le département de l'Habitat et de l'Urbanisme. ■

Le contrat-type d'architecte de 1947...

La Commission marocaine des marchés a examiné, au cours des séances des 22 et 29 octobre 2003, un cas soumis le 11 juin 2003 par la Trésorerie Générale du Royaume, relatif à la modification par avenant des stipulations relatives aux bases de calcul des honoraires dus à l'architecte titulaire d'un contrat conclu avec la commune de Marrakech-Gueliz ; ceci à la suite du refus du comptable de procéder au paiement de l'état d'honoraire n° 6 pour motif que les honoraires dus à l'architecte doivent être calculés en vertu de l'article 20 dudit contrat sur la base des travaux effectués, taxes non comprises.

L'avis émis par la commission des marchés confirme la position du comptable du fait que :

– l'avenant ne peut modifier ni l'objet du marché, ni les délais d'exécution, ni le caractère des prix ;

– les stipulations de l'article 3 du contrat-type d'architecte de 1947, servant de base en la matière, prévoient que l'architecte sera rémunéré de ses services par les taux de 7 %, 6 % et 5 % en fonction des montants des travaux effectivement réalisés.

Toutefois dans le cas d'espèce, le contrat conclu entre l'architecte et la commune de Marrakech-Gueliz déroge en grande partie aux stipulations

dudit contrat-type de 1947. De ce fait, il y a lieu de ne prendre en considération pour déterminer les bases de calcul de la rémunération de l'architecte que les stipulations propres du contrat que ce dernier a conclu avec la commune précitée. Les stipulations de l'article 20 dudit contrat qui déterminent les bases de la rémunération de l'architecte revêtent un caractère contractuel et ne suscitent aucune autre interprétation ; elles engagent les parties au contrat et ne peuvent faire l'objet d'aucune modification par avenant.

Ainsi, la commission des marchés estime que le refus du comptable de payer cet état d'honoraires est fondé. ■

Regard sur le réseau

La circonscription de Chefchaouen vue autrement



Rachid BAÏTA

Service de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

Au cours de ces dernières années, la TGR a déployé un effort considérable en matière de construction et de rénovation effort qui a permis de rendre notre réseau plus moderne et plus fonctionnel.

Malgré ces efforts, certains postes rencontrent des difficultés particulières dues à l'environnement et aux conditions matérielles de leur fonctionnement.

Le but de cette série de reportages est de s'arrêter périodiquement sur certains postes excentrés et faire connaître leurs difficultés.



A deux kilomètres de l'arrivée, à la sortie d'un virage, apparaît subitement *Al madina assaliha* ou la ville sainte.

Comme prévu, c'est par une pluie fine et froide que Chefchaouen accueille ses visiteurs en cette journée automnale du mois d'octobre.

Fondée au 15^e siècle par Sidi Ali Ben Rachid, la ville est perchée à 600 mètres d'altitude, blottie entre deux massifs qui lui valent son nom berbère de Chefchaouen ou « les deux cornes ».

L'eau est abondante dans cette province et lui confère un couvert végétal important. Elle alimente les nombreux fleuves qui la traversent dont le Loukous, actif toute l'année.

C'est en traversant ce fleuve qu'on a l'impression de pénétrer véritablement dans le pays jbalá. Les villageois sont vêtus de djellabas de grosse laine et les femmes portent la tenue du Rif : une longue jupe rayée de rouge et blanc avec le fameux chapeau de paille.

Tout au long du trajet depuis Ouezzane, une forêt dense de sapins, de chênes-lièges et de cèdres borde une route accidentée en raison sans doute d'une pluviométrie importante.

Contrairement à certaines villes marocaines en pleine décomposition/ruralisation, la ville de Chefchaouen a un style spécifique.

L'arrivée massive et successive des familles musulmanes qui fuyaient l'Espagne (les Maures) durant la

période de la *Reconquista* contribua à donner à cette ville un cachet architectural spécifique.

C'est en raison de cette origine andalouse que ses habitants ont construit ces maisons étagées couvertes de tuiles rouges, blanchies à la chaux et teintées vers le bas d'un bleu qui, paraît-il, les protège des ardeurs du soleil.

Les ruelles escarpées, pavées de galets, montent et descendent, traversent la médina dans tous les sens et s'entremêlent dans un véritable labyrinthe. Des murs percés laissent la place à des petits commerces ou à des ateliers de tisserands, et une atmosphère de religiosité imprègne la ville qui compte plusieurs mosquées, oratoires, zawiya et autres mausolées.

A quelques mètres seulement de la médina se dresse la Trésorerie provinciale de Chaouen. Le choix du site surprend par sa proximité de celle-ci. La Trésorerie est de ce fait presque encerclée par les marchands ambulants. Des marchandises diverses, vêtements, épices... sont à même le sol. Après une rude bataille menée par le Trésorier principal, seul demeure libre l'accès principal de la Trésorerie. Jusqu'aux bureaux parviennent diverses

La pluie abondante et les infiltrations d'eau notamment à la perception de Chaouen et à celle de Bab Berred provoquent des pannes répétitives et risquent à terme de décourager le personnel.

A 60 km de Chaouen mais à plus de 2h de route par mauvais temps, ce qui n'est pas exceptionnel dans cette province, se situe le cercle de Bab Berred.

Dans cette bourgade, perchée en haut de montagne, tout se croise et s'entremêle dans un désordre indescriptible. L'absence d'eau courante condamne les habitants à s'approvisionner auprès des sources. En pénétrant dans ce village, à la colombienne, empêtré dans la boue, on revoit les images du Far-west du temps de la ruée vers l'or.

A l'entrée, sur une petite falaise surplombant le village, se dresse une bâtisse ancienne construite du temps du protectorat. Un peu en retrait par rapport au reste des habitations, elle semble méditer sur sa fonctionnalité et son utilité dans cet espace. C'est ici que gît la Perception de Bab Berred... ou ce qui en reste.

Un hall d'à peine un mètre, une pièce où sont entreposés cinq bureaux et un petit espace réservé au Percepteur. Le tout est dans un piteux état. La toiture couverte de tuiles en amiante de ciment laisse passer les infiltrations d'eau qui nécessitent un déplacement continu du matériel informatique. Les fenêtres, d'un autre âge, sont incapables d'arrêter l'air froid.

La Perception de Bab Berred fonctionne dans des conditions extrêmement difficiles, à tel point que le vœu de tout le personnel est d'obtenir une mutation vers des horizons plus cléments.

En prenant le chemin du retour, on ne peut s'empêcher de penser à ceux et à celles qui y sont restés, à la nécessité pour la Trésorerie Générale du Royaume d'améliorer leurs conditions de travail. ■



La Perception de Chefchaouen



La Trésorerie Provinciale de Chefchaouen

mélodies et le bruit de la cohue grouillante des marchands.

La Trésorerie, construite sur deux niveaux, abrite des salles spacieuses où les agents et cadres s'affairent à boucler leur journée de travail. En visitant les locaux, on est frappé par l'absence de ces kilos de papiers parfois jonchés à même le sol qu'on remarque habituellement dans nos postes comptables.

Ici le maître-mot est l'informatique. Toutes les applications sont opérationnelles, et la transmission des diverses situations se fait par réseau. Pour en arriver là, aucun effort n'a été épargné pour sensibiliser le personnel et assurer sa formation. L'ensemble des agents et cadres est fier du travail accompli... mais les responsables redoutent les caprices du système électrique.

Alors que la Trésorerie, construite en 1996, offre l'image d'une construction moderne et totalement fonctionnelle moyennant quelques aménagements, la Perception de Chaouen apparaît d'un autre âge. Exiguë et lézardée, elle semble sombrer dans l'oubli. En pénétrant dans le hall d'entrée, on ne peut s'empêcher de s'interroger sur les conditions d'accueil des clients. Les locaux peuvent à peine abriter des agents qui, dans un silence pudique, laissent le visiteur découvrir lui-même et apprécier leurs conditions de travail. Certains d'entre eux ont trouvé refuge dans une salle gracieusement mise à leur disposition par le service de l'enregistrement et du timbre.

Extrait du web

Aperçu sur la théorie normative de Lawrence Lessig

Lawrence Lessig, diplômé de la faculté de droit de l'université Yale, a enseigné à la faculté de droit de l'université de Chicago. Il s'est joint à la faculté de droit de l'université Harvard en 1997, où il figure avec prééminence comme professeur associé au Berkman Center for Internet and Social Studies. Juriste polyvalent, il enseigne le droit constitutionnel, le droit constitutionnel comparé, le droit des contrats et le droit du Cyberespace. L'équipe d'Al Khazina vous présente l'un de ses travaux.

Le modèle normatif lessigien

Pour Lessig, le comportement dans le monde réel est régulé par quatre types de contraintes : la loi, les normes sociales, les marchés et le monde physique.

La loi, dans la conception naïve des positivistes nous dit Lessig, ordonne aux personnes de se comporter d'une certaine façon sous contrainte d'une punition *ex post facto*. En ce sens, la loi régule.

Les normes sociales forment le second groupe de contraintes. Comme exemple d'une norme sociale, Lessig écrit qu'il existe une norme selon laquelle nous pouvons acheter un journal, mais nous ne pouvons acheter un ami. De la même manière que la loi promet une punition à la suite d'un comportement illégal, une sanction peut s'ensuivre par suite d'une transgression à une norme sociale. Différence notable cependant, la sanction est appliquée, ou pas, par une collectivité et non par l'État. Mais pour l'essentiel, nous dit Lessig, les normes sociales régulent.

Les marchés constituent la troisième forme de contrainte, celle-ci

s'exprimant par le prix. En déterminant la quantité de choses obtenues en retour d'une quantité donnée de choses ou de travail, le prix régule le comportement économique.

Enfin, il existe une quatrième forme de contrainte du comportement, soit le monde physique. C'est ce que Lessig appelle « architecture », et la série d'exemples qu'il donne est particulièrement éclairante. Ainsi, écrit-il, l'incapacité de voir au travers des murs empêche d'espionner ce qui se passe derrière. L'incapacité de lire les pensées est une contrainte au désir de savoir si on nous dit la vérité. Qu'un objet soit très lourd est une contrainte à la volonté de le voler.

Appliquant le modèle au Cyberespace, Lessig explique que les mêmes contraintes interviennent, sauf que l'« architecture » du Cyberespace est formée de l'ensemble du software sous-jacent à Internet. C'est ce qu'il appelle « code ».

L'« assiette » des contraintes

Les quatre contraintes identifiées ci-dessus forment en quelque sorte l'« assiette » des contraintes, au

centre de laquelle se trouve l'objet à réguler. Lessig explique que les contraintes, tant dans l'espace réel que dans le Cyberespace, agissent conjointement sur un même objet et produisent une « régulation nette », égale à la somme des quatre effets.

Les contraintes peuvent se compléter ou se faire concurrence. En outre, les contraintes, ou « modalités » comme les appelle Lessig, agissent l'une sur l'autre et ne sont pas indépendantes les unes des autres.

Régulation directe versus indirecte

L'essence de la technique régulatrice dérivée du modèle lessigien réside dans l'étude des interrelations entre les quatre modalités et du dosage de la régulation directe versus indirecte. D'abord, précisons que la régulation directe s'entend du rapport immédiatement contraignant entre une modalité et l'objet régulé. On oppose à cela la régulation indirecte, qui est l'action d'une modalité sur une ou plusieurs autres modalités afin d'obtenir un effet ou des effets régulateurs sur l'objet.

Pour illustrer ces techniques, Lessig donne l'exemple d'une régulation anti-tabac.

Premièrement, une loi pourrait interdire l'usage du tabac ; ce serait le cas classique de la régulation directe par la loi.

Deuxièmement, la loi pourrait taxer davantage le tabac afin d'en

hausser le prix et décourager sa consommation ; la régulation ici serait indirecte car la loi viserait l'usage du tabac par le biais du marché.

Troisièmement, la loi pourrait financer une campagne de sensibilisation sur les dangers liés au tabagisme ; ici encore, l'effet régu-

lateur serait indirect car la loi atteindrait son but en tentant d'influencer les normes sociales.

Enfin, la loi pourrait réglementer la quantité de nicotine dans les cigarettes pour que l'effet de dépendance physique soit moindre, rendant le sevrage moins difficile ;

dans ce schéma, l'effet régulateur est obtenu par une action de la loi sur le code des cigarettes. Une régulation optimale viserait à atteindre le meilleur dosage possible de régulation directe et indirecte, en fonction de l'efficacité relative de chaque modalité dans un contexte donné.

Lu pour vous

La gestion des ressources humaines dans le secteur public

Christian BATAL, Les éditions d'Organisation, 1997

A travers une approche concrète et pédagogique, l'auteur s'interroge sur la manière de concevoir une bonne gestion des ressources humaines dans le secteur public. Deux hypothèses de base sont alors considérées.

- Il ne faut pas s'en tenir aux discours incantatoires sur l'importance des hommes dans les entreprises ou les administrations.
- Il faut être pragmatique et s'inscrire dans la réalité des organisations.

Une bonne gestion des ressources humaines suppose une bonne maîtrise des méthodes et outils appropriés.

Cet ouvrage devrait permettre aux lecteurs de progresser au moyen de ces outils et « d'agir en homme de pensée et de penser en homme d'action ».

Gestion administrative et gestion des ressources humaines

Le secteur public s'est engagé depuis quelques années dans un vaste mouvement de modernisation qui s'est traduit par une évolution de la gestion des ressources humaines à l'image du champ de la formation.

Le concept global de gestion des ressources humaines n'est pas encore complètement intégré, ni dans ses principes, ni dans les pratiques. En effet, celui-ci reste fortement imprégné d'une culture de gestion administrative du personnel, même s'il existe un sentiment réel de la nécessité d'aller vers de nouvelles pratiques.

Cet ouvrage constitue, de ce fait, un guide pour les responsables chargés de la gestion des ressources humaines dans la mesure où il les accompagne dans cette évolution qui consiste à

« basculer » de la gestion du personnel à une véritable gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines n'est pas une science

C'est simplement une pratique qui puise ses référents dans un certain nombre de disciplines variées telles que l'économie, la gestion, la sociologie, la psychologie, les sciences de l'ingénierie.

Dans une première partie, l'auteur essaie d'éclairer davantage le lecteur sur le concept de gestion des ressources humaines, son sens, ses finalités et sa problématique en général et dans le secteur public en particulier.

Dans la seconde partie de cet ouvrage, l'auteur met à la disposition du lecteur les éléments de méthode et les outils nécessaires pour pouvoir effectuer l'analyse des métiers, des emplois et des compétences de sa structure.

Concours d'accès au cycle supérieur et normal de l'ENA

L'Ecole Nationale d'Administration organise un concours d'accès au cycle supérieur et cycle de formation en gestion administrative au titre de l'année 2003-2004, respectivement les 7 et 28 décembre 2003.

Examen d'aptitude professionnelle

Un examen d'aptitude professionnelle pour l'accès au grade de technicien 2^e grade aura lieu les 27 et 28 décembre 2003 et sera ouvert aux fonctionnaires du Ministère des Finances et de la Privatisation classés à l'échelle 6 et qui ont effectué au moins 4 années de service dans ce grade.

Formation

Formation des ANET et des Inspecteurs-vérificateurs

La TGR organisera au cours du premier trimestre de l'année 2004 une nouvelle session de formation au profit des agents de notification et d'exécution du Trésor.

Les inspecteurs-vérificateurs bénéficieront également d'une formation aux métiers de la comptabilité publique et aux techniques d'inspection et d'audit. Les dates de ces formations seront fixées ultérieurement.

Formation aux procédures d'encaissement de la TVA

Dans le cadre du transfert des attributions d'encaissement de la TVA à la Direction Générale des Impôts, une réunion a été tenue, au siège de la Trésorerie Générale du Royaume, le 11 novembre 2003 entre les responsables de ces deux Directions. Suite à cette réunion, il a été convenu d'entreprendre les actions suivantes :

- une présentation des procédures d'encaissement de la TVA a été assurée, le 14 novembre 2003, par le Trésorier Régional de Casablanca et les percepteurs de Casa Bourgogne et Casa Bab Marrakech aux responsables et cadres de la DGI. Lors de cette séance, un cadre informaticien a présenté l'application informatique des recettes ;
- une formation théorique et pratique d'un premier groupe pilote de 20 participants au Centre Casa Anfa et au niveau des perceptions ;
- une extension de la formation aux services régionaux de la DGI en coordination avec les responsables régionaux de la TGR.

Formation des régisseurs

La Trésorerie Générale du Royaume a été sollicitée par le Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale pour assurer la formation d'un groupe de 18 régisseurs sur :

- la comptabilité publique ;
- l'organisation et le fonctionnement des régies ;
- l'inspection et les contrôles.

La réalisation de cette formation est prévue pour janvier 2004.

Projets d'étude

L'automne 2003 a été marqué par le lancement par la Trésorerie Générale du Royaume de quatre appels d'offres pour la réalisation des projets suivants :

- étude et conception du schéma directeur des systèmes d'information et de télécommunication ;
- élaboration des manuels de procédures des services déconcentrés de la Trésorerie Générale du Royaume à compétence locale : trésoreries (régionales, préfectorales et provinciales), perceptions et recettes communales ;
- mise en place du portail de la Trésorerie Générale du Royaume ;
- enquêtes de satisfaction des clients et partenaires et de motivation du personnel de la Trésorerie Générale du Royaume.

Les bureaux d'études ont été sélectionnés pour la réalisation de ces études, et les marchés y afférents ont été soumis au contrôle d'engagement en décembre 2003.

Le lancement de la réalisation des projets précités est prévue pour le premier trimestre de l'année 2004.

Pour toute contribution à la rédaction de notre revue *Al Khazina*, veuillez transmettre vos propositions à l'adresse e-mail :

tgr@tgr.finances.gov.ma