

PRESSBOOK

Rapprochement TGR-CED

La Trésorerie et le CED pourraient fusionner d'ici à fin 2005

Le contrôle a priori sera allégé en faveur du contrôle de gestion. Pour simplifier les procédures de contrôle a priori, les Finances ont lancé une étude dont les résultats sont attendus pour juin.

Le contrôle a priori, marqué par un formalisme encombrant, est appelé à subir des allègements, tandis que le contrôle de gestion, donc de performance, sera, lui, sensiblement renforcé. C'est l'objectif que s'est désormais fixé le ministère des Finances en matière de contrôle des dépenses publiques. En d'autres termes, il s'agira à l'avenir de contrôler moins, mais de contrôler mieux, de passer de la culture de la méfiance, symbolisée par un excès de contrôle de conformité, à une culture de confiance (envers les gestionnaires) devant se traduire par un renforcement du contrôle a posteriori. Comment évoluer de l'une vers l'autre ? Quel mécanisme mettre en place pour y parvenir ? C'est l'objet d'une étude lancée par le ministère des Finances et dont les résultats sont attendus pour juin prochain.

«Le nouveau système de contrôle de la dépense publique devra être mis en place à la fin de cette année ou au début de l'année prochaine. Le ministre y tient», assure un responsable au sein du département des Finances.

Mais il n'y a pas que le ministre qui tient à ce projet : la Banque mondiale aussi, à diverses reprises, a attiré l'attention sur la nécessité de «reconfigurer la chaîne de contrôle» en vue d'accroître l'efficacité et la transparence dans l'exécution et le contrôle de la dépense publique au Maroc.

Pour l'instant, nul ne sait quelle sera la configuration du nouveau système à mettre en place. C'est en principe l'étude qui le dira. Mais au vu de l'objectif recherché, à savoir l'assouplissement du contrôle a priori aujourd'hui exercé par le CED (Contrôle des engagements de dépenses) et les comptables publics relevant de la TGR (Trésorerie générale du Royaume), il semble bien que l'on s'oriente vers l'absorption de l'un par l'autre.

Ministres ordonnateurs : pas personnellement responsables !

«A mon avis, cette réforme, confiée à un haut fonctionnaire à la retraite, débouchera sur la constitution d'un seul pôle de contrôle, et cela suffira largement. Il faut savoir que le contrôle a priori est un contrôle historique qui, dans le contexte d'aujourd'hui, marqué par le développement des technologies de l'information, ne revêt plus la même importance que par

le passé. Et puis, le contrôle a priori ne va pas sur le terrain, il s'exerce sur pièce, et c'est sa principale faille».

L'allègement du contrôle a priori apparaît également comme une nécessité en raison notamment des lourdeurs qu'il induit dans l'exécution des dépenses publiques. Des lourdeurs qui, non seulement provoquent parfois des retards dans la réalisation des projets et dans le paiement des créances dues, mais en plus ne prémunissent pas toujours contre des dérapages. Il est significatif à cet égard que l'Union européenne, constatant des retards dans l'exécution des programmes qu'elle finance, a décidé que ses projets ne subissent plus de contrôle a priori. «Du moment qu'il existe un contrôle a posteriori, exercé notamment par l'Inspection générale des finances, pourquoi s'encombrer de procédures lourdes comme celles du contrôle a priori», explique un consultant qui travaille avec les organisations internationales, en particulier l'Union européenne. Au ministère des Finances, on insiste par ailleurs sur le fait qu'avec la promulgation, depuis avril 2002, de la loi 61-99 qui engage la responsabilité des ordonnateurs, le contrôle a priori sous sa forme actuelle ne se justifie plus.

Signalons tout de même que depuis la promulgation de cette loi, des améliorations ont été introduites dans les procédures de contrôle a priori. Exemples : l'institution d'un visa global pour toutes les dépenses répétitives et la possibilité, offerte à l'ordonnateur depuis 2004, d'engager des dépenses dans la limite de 20 000 dirhams, moyennant une simple demande à adresser au contrôleur (CED) pour que celui-ci lui réserve les crédits s'y rattachant. Il reste que l'existence de deux entités, le CED et la TGR, est aujourd'hui jugée peu efficace au regard de l'objectif recherché de célérité et de performance dans l'exécution des dépenses publiques. «La modernisation du pays exige que l'on donne plus d'importance aux résultats ; et les résultats, c'est le contrôle a posteriori qui les révèle. La preuve : si les contrôles internes, donc de conformité, étaient réellement efficaces, est-ce qu'on aurait eu toutes ces affaires dont on parle aujourd'hui?», commente un responsable communal à Rabat. Il faut toutefois souligner que si des dérapages ont eu lieu malgré les contrôles exercés par le CED et les comptables de la TGR, c'est parce que, parfois, il arrive que des ordonnateurs outrepassent les décisions de ces derniers, en recourant à la réquisition. C'est pourquoi, depuis 2002, la responsabilité des ordonnateurs est pleinement engagée, et c'est pourquoi aussi le contrôle a posteriori est le plus efficace puisqu'il vérifie sur le terrain la réalité des faits. A ceci près que, lorsque l'ordonnateur se trouve être un ministre, il n'est pas légalement responsable devant la Cour de discipline budgétaire, même s'il est auteur d'un ordre de réquisition (article 52 de loi 62-99 formant code des juridictions financières - 13 juin 2002). Il s'agit là évidemment d'une entorse au principe de la responsabilité des ordonnateurs dont il est difficile, en démocratie, de trouver une justification.

La Trésorerie Générale absorbe le CED

Fathallah Oualalou a finalement tranché. Le Contrôle des engagements de dépenses (CED) et la Trésorerie Générale (TGR) seront fusionnés. Plus précisément, c'est le CED qui cessera d'exister. C'est là un des scénarios qui lui ont été proposés par le bureau d'étude que le ministère avait consulté sur le sujet (voir notre édition de la semaine dernière).

Avec une seule unité de commandement - dont la mise en place effective prendra sans doute quelques semaines - le ministère des Finances et de la privatisation entendait simplifier la chaîne de contrôle en vue d'une exécution moins contraignante des dépenses publiques.

Dans ce sens, le contrôle a posteriori sera substantiellement renforcé, sachant que les ordonnateurs, depuis 2002 déjà, sont pleinement responsables de leurs actes.

Au Maroc, les dépenses publiques de l'administration et des collectivités locales sont soumises, avant leur exécution, à deux types de contrôle : l'un au stade de l'engagement, confié aux contrôleurs du CED, l'autre à la phase de paiement, attribué aux comptables publics relevant de la Trésorerie générale (TGR).

Le CED contrôle la régularité budgétaire des propositions d'engagements de dépenses ; les comptables s'assurent, quant à eux, de la réalité du service fourni, de l'existence du visa du CED, du respect des règles de prescription ou de déchéance, du caractère libératoire du paiement de la créance...

A quand une gestion publique orientée «citoyen» ?

L'équation est à la fois simple et complexe. Comment rendre efficiente l'utilisation des deniers publics sans avoir ni dilapidation, ni mauvaise utilisation de l'argent du contribuable ? Contrôle a priori, contrôle a posteriori, l'ensemble des contrôles est au test. Il s'agit de permettre à l'action de gestion publique de pouvoir se faire rapidement et de manière efficace, sans «ambiguïté» et de manière responsable. En d'autres termes, il faut mettre en place un système de bonne gouvernance qui tienne compte de la rareté des ressources, de l'incompressibilité des charges financières de l'Etat et de l'impératif d'une intervention efficace et efficiente au niveau de la dépense publique.

Les «ordonnateurs», élus, ministres, walis, gouverneurs, directeur d'offices et d'entreprise publiques, sont responsables devant le Parlement, les électeurs, le contribuable, la Cour des comptes. Ils deviennent responsables non de la dépense mais des résultats attendus de cette dépense. Il y a eu trop souvent par le passé des dépenses réalisées conformes sur le plan de la forme, mais qui n'avaient aucun fondement en terme de gestion. En d'autres termes, des dépenses d'aucune utilité pour la collectivité. Et le contraire également, il y a eu des dépenses qui n'ont pu être réalisées compte tenu de la lourdeur sur la forme et qui étaient nécessaires. La réflexion en cours depuis quelques années déjà a contribué à faciliter l'instauration du contrôle a posteriori au niveau de certaines entreprises publiques.

Le système de bonne gouvernance relève en effet d'une volonté affichée du gouvernement de réduire le train de vie de l'administration, d'introduire une gestion des finances publiques basée sur les résultats et de repenser l'organisation de l'administration pour une action plus efficace et moins coûteuse pour le contribuable.

C'est ainsi que le ministère des Finances a mis en place une politique volontariste de modernisation dans le cadre d'une réforme en profondeur visant notamment l'amélioration et l'optimisation du processus d'exécution et de contrôle de la dépense publique. Celle-ci s'est traduite parallèlement à la mise en place de la réforme du contrôle financier de l'Etat sur les entreprises et les établissements publics, intervenue en 2002, et à l'instauration d'une nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats et les performances.

Le ministère des Finances avait en effet engagé une réflexion d'ensemble sur le système de contrôle des dépenses de l'Etat. «L'Etude engagée procède d'un besoin de réduire les coûts du processus du contrôle tout en améliorant la performance, de simplifier les circuits et les procédures avec une responsabilisation accrue des gestionnaires ; L'objectif étant

d'améliorer, en définitive, l'offre de service», précisent les responsables du contrôle. Ceci dans une logique d'efficacité.

Le recours à un cabinet de renommée internationale permettra sans nul doute au ministère des Finances de mettre pleinement à profit les expériences internationales et les bonnes pratiques en matière de gouvernance dans l'exécution des dépenses publiques.

Les tendances dans ce sens s'orientent davantage vers une responsabilisation des gestionnaires et de rationalisation des circuits et des structures de contrôle. Des attentes fortes reposent sur les conclusions et les résultats de l'étude dans le sens de l'optimisation des circuits, de la mutualisation des ressources dédiées à l'exécution des dépenses, de la mise à profit des synergies et économies de gestion et de la mise en cohérence des différents intervenants dans le processus, notamment dans l'exercice au quotidien du contrôle. L'objectif est de ne pas perdre de vue que la réforme du système de contrôle des dépenses publiques doit être orientée clients et partenaires. Il s'agit d'avoir des indicateurs de performances et non d'instaurer une course à l'exécution du budget dans l'année en cours.

La réforme du système de contrôle des dépenses publiques est imminente

Deux scénarios sont retenus : faire évaluer le système actuel ou fusionner la TGR et le CED. Fathallah Oualalou devra trancher début 2006.

Le ministère des Finances et de la Privatisation s'attelle à la reconfiguration de la chaîne de contrôle des dépenses publiques, en vue d'accroître l'efficacité et la transparence dans l'exécution de ces dépenses. C'est le chantier des trois mois à venir.

Le contrôle de performance, une tendance universelle

Suivant une tendance qui est désormais universelle, le département de Fathallah Oualalou entend privilégier le contrôle de performance (ou de résultat), c'est-à-dire le contrôle a posteriori. Une étude avait été commandée dans ce sens à un bureau de consulting. Les résultats ont été récemment remis au ministre. Ce bureau d'études propose cinq scénarios : le maintien du statu quo, avec possibilité de faire évoluer progressivement le système actuel ; la fusion entre la Trésorerie générale du Royaume (TGR) et la direction du Contrôle des engagements de dépenses (CED) ; la fusion entre la TGR, le CED et le Budget ; la fusion entre le CED et l'Inspection générale des finances (IGF) et, enfin, la fusion entre le CED et le Budget. Les trois derniers scénarios ont été écartés d'emblée, mais le ministre n'a pas pour autant tranché définitivement entre les deux scénarios restants. Il semble bien que M. Oualalou ne veuille pas, dans l'immédiat en tout cas, mécontenter ceux qui, dans le cadre du deuxième scénario, ne tiennent pas tellement à voir fusionner le CED et la TGR. C'est donc, d'une certaine manière, le statu quo mais, assure-t-on, les choses devraient évoluer puisque le chantier doit être bouclé rapidement. Car, une chose est tenue pour sûre : dans la mesure où la responsabilité des ordonnateurs est, depuis 2002 (Loi 61-99), pleinement engagée, il va de soi que le contrôle de régularité (ou contrôle a priori) doit être au minimum substantiellement allégé. Sans dire quel schéma il faut mettre en place, la Banque mondiale, elle aussi, a rappelé maintes fois la nécessité pour le Maroc de donner plus de poids au contrôle de gestion, étant entendu que l'ère des vérifications tatillonnes, qui engendrent souvent des retards dans l'exécution des dépenses sans pour autant toujours éviter des dérapages au bout de la chaîne, semble bien révolue. Avec le développement considérable des moyens informatiques, la responsabilisation des gestionnaires, l'existence de structures chargées du contrôle a posteriori (IGF, Cour des comptes, notamment), il est désormais possible de contrôler moins mais mieux. Bien sûr, c'est un fait, des améliorations ont été introduites dans le contrôle a priori, en particulier depuis la promulgation de la loi 61-99 ; mais c'est aussi un fait que, en Europe notamment, mais pas seulement,

la philosophie qui domine de plus en plus est celle de faciliter au maximum «la vie» aux ordonnateurs, quitte à les poursuivre ensuite pour les dérapages dont ils se seraient rendus responsables. C'est d'ailleurs une évolution favorable même pour les contrôleurs, car il arrive que les gestionnaires, fuyant leur responsabilité, se défassent sur le contrôleur.

La TGR, caissier et contrôleur de dépenses aussi

- Elle fusionne avec le Contrôle des «engagements et dépenses»
- Des inquiétudes chez les absorbés

Le Contrôle des engagements et des dépenses (CED) est absorbé par la Trésorerie générale du Royaume (TGR). Les modalités de cette fusion, initiée par Oualalou et recommandée par le bureau d'études français Eurogroup, sont en cours d'application. Une source proche du dossier affirme que l'opération de déménagement est imminente. Un étage de l'imposant bâtiment qu'occupe actuellement la TGR à Hay Ryad à Rabat est réservé aux fonctionnaires du CED. Rappelons que ce bâtiment moderne était initialement destiné à la DEPP. Donc tout le patrimoine, réseau, services extérieurs, immeubles... sera récupéré par la TGR. Ce qui fait dire à la même source que, dans cette opération, la TGR récupère pas moins de 20.000 mètres carrés. Certains (à commencer par ceux qui s'opposent à la fusion!) s'interrogent d'ores et déjà sur l'absence de base juridique préalable à cette fusion. Un projet de décret, avec un nouvel organigramme, n'a même pas franchi le cap du Secrétariat général du gouvernement (SGG).

D'autres laissent entendre qu'il s'agirait d'une fusion représsailles car le CED aurait «refusé de valider des dépenses publiques jugées non conformes à la réglementation en vigueur».

· **Condition essentielle pour la transparence**

Une chose est sûre, la décision de Oualalou fait beaucoup de mécontents. Ce flottement par rapport au devenir du CED a même été à l'origine de retards, notamment sur les crédits de paiement, inscrits dans la loi de Finances et particulièrement pour les salaires des occasionnels, les vignettes de carburant et les frais de déplacement. La situation s'est néanmoins débloquée depuis mardi dernier. En tout cas, c'est Saïd Ibrahim, trésorier général du Royaume, qui se retrouve renforcé. A ses attributions de paiement se greffent désormais les prérogatives de l'engagement des dépenses de l'Administration publique. A cela s'ajoute le personnel du CED qui relèvera de sa responsabilité. Pour les adversaires de la fusion, les deux fonctions doivent être séparées. Pour convaincre, ils rappellent que le CED dépend directement du Premier ministre au niveau de la tutelle réglementaire. Il constitue une direction du ministère des Finances simplement au niveau de l'organisation. Ainsi, son rattachement à la Primature lui assure une indépendance par rapport aux ministères. C'est une condition essentielle pour la transparence de la gestion des finances publiques, affirme un responsable ayant requis l'anonymat. Pour lui, ce sont deux métiers distincts.

Il donne l'exemple de la TGR qui exerce les deux contrôles sur les collectivités locales. «Cela n'a pas empêché pour autant quelques dérapages dans la gestion communale».

Pour ceux qui défendent cette fusion, il s'agit au contraire d'harmoniser les deux contrôles qui concernent une même dépense. Pour le ministre des Finances, pas question de revenir en arrière. Il s'agit de moderniser le contrôle financier comme cela a été fait pour les établissements publics relevant de la DEPP. «Cette fusion vise à éviter les redondances», dit-il. L'objectif est de moderniser le contrôle des ordonnateurs que sont les ministres. «Nous irons vers le renforcement du contrôle qui changera de nature pour se focaliser sur la performance et les résultats. Nous pourrions aller vers le système de la contractualisation avec les ministères», a confié à L'Economiste Oualalou. Avant que le ministre tranche en faveur de la solution de la fusion, son département était partagé entre plusieurs courants. Le premier visait le rattachement au budget. Le deuxième penchait en faveur de la TGR. D'autres voulaient simplement l'allègement du contrôle a priori des dépenses de l'Administration publique.

Les deux contrôles

Dans la pratique, le CED intervient avant la dépense. Il exerce le contrôle a priori: vérifier la régularité, les procédures, la concurrence en matière de marchés publics... avant d'autoriser la naissance de la dépense publique. Quant à la TGR, c'est un peu le caissier de la banque. Le comptable vérifie si les crédits existent, si le bénéficiaire du paiement est le vrai créancier, la qualité de l'autorité qui a ordonné le paiement. En d'autres termes, la TGR contrôle a posteriori

TELQUEL

Dépenses publiques. Oualalou prépare sa révolution

Une grande réforme se prépare. Le contrôle des dépenses de l'état aura une seconde vie. C'est le chantier-phare du ministre des Finances qui peine à convaincre par ses choix budgétaires, et cherche à se rattraper sur un dossier épineux.

Fathallah Oualalou prépare t-il une révolution ? Tout laisse croire que l'argentier du pays cherche absolument à laisser son empreinte sur les procédures de contrôle des dépenses de l'État. Cela est d'autant plus vrai que "Oualalou a souffert des critiques sur sa politique budgétaire, des critiques qui le poursuivent jusqu'au sein de son parti. Il est tout à fait naturel qu'il cherche à se rattraper sur un autre registre. Le projet de réforme du contrôle des dépenses de l'État sera son projet avec un grand S", confie un proche de l'USFP.

En septembre 2005, Oualalou a fait ainsi appel aux services d'Eurogroup, un cabinet international, pour diagnostiquer et proposer les scénarios d'une réforme profonde. Aucun ministre des Finances avant lui, n'a, jusqu'à nos jours, tenté "ce diable". Et les chances de Oualalou de réussir ce chantier sont loin d'être garanties. Pour cause, le changement ne touchera pas uniquement les textes réglementaires, mais chamboulera, aussi et surtout, des habitudes bien ancrées. Le chantier est tellement vaste que sa concrétisation prendra du temps, des années certainement. Conscient de cette complexité, le ministre a procédé ainsi par petites touches. Début 2004, il appuie le projet encore balbutiant présenté par Mohamed Boussaïd, alors directeur des établissements publics. Une nouvelle loi sur le contrôle des établissements publics ou dépendant de l'État est née. Ceux-ci passent sous un régime plus souple, mais plus vigilant.

Moins de contrôleurs pour un meilleur contrôle

Fin 2005, Eurogroup a remis sa copie à Oualalou. "Ce n'est qu'une partie, le meilleur reste à venir", nous confie une source à la Trésorerie générale du royaume. Le premier volet de l'étude porte sur les scénarios visant la restructuration des institutions chargées du contrôle. Les consultants ont défriché toutes les pistes possibles pour simplifier le circuit des contrôles. Ainsi, des combinaisons de regroupement entre les différents intervenants ont été testées et évaluées. Notons qu'au moins quatre grandes directions du ministère des Finances contrôlent les dépenses de l'État. La Direction du budget (DB), la Trésorerie générale du royaume (TGR), le Contrôle général des engagements des dépenses (CEGD) et l'Inspection générale

des finances (IGF) sont tous des contrôleurs. Mais chacun le fait à sa manière et selon ses attributions.

La Direction du budget intervient en amont, au moment des négociations des allocations financières. Chaque ministère propose son budget et le négocie avec elle. "Tenant compte de son rôle dans la préparation des budgets, Eurogroup la maintient en tant que direction indépendante", explique un conseiller du ministre. Idem pour l'IGF : étant par excellence un organisme de contrôle a posteriori, elle se doit également de rester à part. Normal, "la règle est que le contrôleur de gestion ne doit avoir aucun lien avec les ordonnateurs et les comptables qui exécutent le budget", poursuit notre conseiller. Restent donc les deux autres structures (TGR et CGED), dont le rapprochement paraît plausible, facilement exécutable et surtout ayant un impact certain sur les circuits du contrôle. C'est ce qu'Eurogroup préconise. Pour mesurer l'impact de cette décision stratégique, il faut d'abord comprendre les circuits des deux directions.

Le contrôle sur pièces

Pour faire simple, supposons qu'un ministre veut changer les meubles de son bureau (cela arrive très souvent), il ne pourra pas le faire sans l'aval du CGED et de la TGR. Le régisseur du ministère (le ministre ne touche pas aux petites besognes) envoie les papiers au CGED. Celui-ci effectue un contrôle de régularité. Son souci se limite au respect des procédures légales et à l'existence de la ligne budgétaire. Le contrôleur décortique les pièces qu'il a reçues et donne donc son accord pour la dépense. Le ministère exécute le marché et reçoit les meubles. Il reste à payer le fournisseur. Le ministère envoie cette fois-ci les documents concernant cette dépense à la TGR. Le comptable public effectue un contrôle de validité du marché. Il vérifie les mêmes pièces déjà contrôlées au niveau du CGED puis débloque l'argent. Entre les deux entités, ce va-et-vient dure théoriquement un à deux mois. Le rapprochement des deux directions changera légèrement la donne. En terme de fonctionnement, La TGR et la CGED ne feront qu'un. Saïd Ibrahimî, le Trésorier général du royaume qui pilote actuellement ce projet, a un pari à relever : simplifier les procédures sans pour autant remettre en question le principe du contrôle a priori. "Pour l'instant, il n'est pas question d'instaurer uniquement un contrôle a posteriori. Le rapprochement de la TGR et du CGED nous permettra d'éviter les redondances", apprend-on auprès de la TGR. La réforme table donc sur un effet de synergie et une économie d'échelle. Et le vrai contrôle dans tout cela ?

Contrôle d'opportunité : peut attendre

Revenons à notre ministre qui change ses meubles. Quelqu'un, quelque part doit forcément se demander s'il y a vraiment un besoin pressant d'effectuer cette dépense. En quoi cela améliorera-t-il la gestion quotidienne des affaires ministérielles ? C'est ce qu'on appelle le contrôle

d'opportunité, de gestion du court terme. La réforme ne touche pas, pour l'instant, à cet aspect. Eurogroup présentera, dans moins de deux mois, sa copie sur "l'évolution du contrôle des dépenses de l'administration". Personne ne sait quel scénario sera retenu. "Il est réducteur de penser que la réforme du contrôle ne touchera que des directions du ministère", souligne un fin connaisseur des rouages étatiques.

En effet, la réforme de Oualalou concernera 34 ministères et plus de 30 000 fonctionnaires qui interviennent de près ou de loin dans la dépense. Tout le circuit, de l'émission de la décision de la dépense, jusqu'à son contrôle a posteriori sera relooké, tâche difficile quand on sait la paresse budgétaire fortement ancrée. Pour preuve, des sources au CGED affirment qu'il est d'usage que les dépenses s'intensifient en juin et à la fin de l'année budgétaire. Les retards de paiement et de règlement des marchés résident à ce niveau. La règle est "d'étaler la dépense tout au long de l'année et de mieux organiser le planning des marchés. Or, peu de ministères le font", nous affirme la même source. "Sans oublier la responsabilisation : chaque ordonnateur doit rendre compte de sa décision de dépenser l'argent public." Pour en arriver là, IGF et Cour des comptes doivent passer à la vitesse supérieure. Le Parlement doit s'y mettre également. Les commissions d'enquête parlementaires sont prévues. Il suffit de les activer avec plus de pertinence et moins de passion politicienne

MEDA et INDH. Deux exceptions

Les dépenses connaissent deux exceptions à la règle. La première concerne les fonds de l'Union Européenne dans le cadre du Meda I et II. "Les projets sont tellement bien ficelés qu'on peut se permettre le luxe de laisser faire et évaluer après coup", explique un cadre de la TGR. Ainsi, les dépenses des Meda I et II ne passent pas par le circuit habituel. Le contrôle s'effectue a posteriori en corrélation avec les résultats escomptés. L'autre exception concerne les circuits de l'INDH (Initiative nationale pour le développement humain). Pas moins de 10 milliards de dirhams échapperont au circuit classique. La dépense se fera par projet et sera immédiatement débloquée au besoin. Le contrôle se fera a posteriori pour le bon fonctionnement de la machine INDH. Les gouvernements joueront à la fois le rôle des ordonnateurs et des contrôleurs, mais aussi la Cour des comptes. Ce modèle pourrait inspirer la réforme à venir.

Trésorerie générale (TGR) Saïd Ibrahimi, trésorier général du royaume

La Trésorerie générale du royaume intervient au milieu du processus de la dépense. Le marché a été engagé, la marchandise livrée, il faut l'aval de la TGR pour débloquer le paiement. C'est un contrôle de régularité et de validité qui s'effectue également sur pièces.

Inspection des finances (IGF) Abdelali Benbrik, inspecteur général des finances

L'inspection intervient en aval. Le contrôle s'effectue après le bouclage de l'exercice comptable. Il peut porter sur l'acte de gestion lui-même comme se limiter à la technicité financière. L'inspection n'intervient pas systématiquement. Elle est activée à la demande, par un ministre du gouvernement.

Contrôle général (CGED) Abdelaziz Chagou assurant l'intérim à la tête du CGED

Le Contrôle général des engagements des dépenses effectue un contrôle de régularité. Il vérifie les pièces et la conformité aux procédures de la dépense. C'est un contrôle sur pièces qui s'effectue avant la dépense.

Cour des comptes Ahmed Midaoui, premier président de la cour

La Cour des comptes a des compétences très larges. Elle doit intervenir chaque année pour contrôler les soldes des comptes publics. Comme elle peut contrôler tout agent de l'Etat, du secrétaire général d'un ministère au petit régisseur local. Nuance : la cour se saisit elle-même dans le contrôle des comptes publics alors qu'elle a besoin d'être saisie par un membre du gouvernement pour contrôler les agents d'un ministère. Et tous les cas de figure, son intervention s'effectue a posteriori.

La fusion TGR-CED donnera lieu à une réduction des délais de règlement

Les services du Contrôle des engagements de dépenses sont désormais installés à la Trésorerie générale.

15 jours maximum pour régler les dépenses hors personnel. Le taux de visa des dossiers des marchés publics passera de 53% à 65%.

La récente fusion entre la Trésorerie générale du Royaume (TGR) et le Contrôle des engagements de dépenses (CED), décidée par le ministère des Finances dans le cadre de la réforme du système de contrôle de la dépense publique, est déjà une réalité au moins sur le plan physique. Les services du CED, en effet, sont désormais installés à la TGR, libérant ainsi des locaux qui peuvent servir à d'autres utilisations, ce qui se traduit par une économie non négligeable. Cette démarche fait partie des toutes premières initiatives prises par la TGR en vue de matérialiser son rapprochement avec le CED. On peut citer à cet égard l'organisation, le 20 janvier 2006, d'un séminaire sur ce rapprochement ainsi que la mise sur pied de commissions thématiques pour la définition de programmes d'actions à court et moyen termes ; ces dernières devant rendre leur copie d'ici à fin avril, donnant ainsi une idée à peu près précise sur le schéma d'évolution du contrôle à partir de cette nouvelle configuration.

Pour les dépenses de personnel, traitement des dossiers en 3 mois, 1 mois au début de 2007

Selon le planning établi par les services de Saïd Ibrahim, Trésorier général du Royaume, il est prévu à court terme l'organisation des Assises de l'intégration (entre les deux entités) et, pour mettre en valeur les synergies potentielles ou réelles entre celles-ci, un rapprochement «pilote» entre le CED et la Trésorerie au niveau de la région d'Agadir. Mais la question la plus importante que se posent effectivement les partenaires du ministère des Finances, et plus généralement le citoyen lambda, est celle de savoir quels gains, pour eux et pour le pays, cette réforme doit générer. Le ministère des Finances, et plus spécialement les services de la TGR/CED, sont évidemment conscients de cette interrogation et aussi du fait que, indiscutablement, la réussite de cette

réforme du système de contrôle de la dépense publique dépend précisément de la satisfaction des attentes suscitées chez les uns et les autres. Et ces attentes, on peut les résumer ainsi : moins de «paperasserie», moins de contrôles redondants et donc inutiles et, in fine, plus de célérité dans le traitement des dossiers ; le tout, cela va de soi, dans le respect de la réglementation et des procédures en vigueur.

Si la vraie réforme ne démarrera en fait que lorsque de nouveaux textes, correspondant à la nouvelle donne, auront été élaborés - un objectif fixé pour le moyen terme -, d'ores et déjà, explique Saïd Ibrahim, la TGR/CED entreprend de déceler toutes les actions qui, à réglementation constante, devraient permettre, d'ici à juin prochain, de beaucoup réduire le circuit d'acheminement des dossiers et donc d'accélérer leur traitement. Ainsi, grâce à cette fusion, et à titre d'illustration, les délais de paiement, pour ce qui est des dépenses hors personnel, devraient s'améliorer nettement en 2006 et être ramenés à moins de 15 jours. Le même délai est fixé pour le visas des marchés publics alors que, jusqu'à une date récente, cela pouvait durer des mois. Mieux : pour 2006, l'objectif est de viser, à l'intérieur du délai des 15 jours, 65 % des dossiers des marchés publics présentés, au lieu de 53 % en 2004. Pour les dépenses de personnel (recrutement, promotion, redéploiement, etc.), le traitement des dossiers devrait désormais s'effectuer en l'espace de 3 mois, et l'objectif est de ramener ce délai à un mois au début de l'année 2007 - contre un an, voire deux ans il y a encore peu.

Le contrôle a priori ne disparaît pas complètement on le voit, l'objectif de la fusion entre la TGR et le CED est non pas de faire disparaître - pour le moment en tout cas - la fonction de contrôle de régularité (ou contrôle a priori), mais de faciliter la vie aux ordonnateurs à travers l'exploitation des synergies existantes entre les services de l'une et l'autre de ces entités. C'est entendu, avec la loi sur la responsabilité des ordonnateurs, le contrôle a priori - qui peut paraître à cet égard, et dans certains cas, comme un investissement en pure perte en temps et en moyens - ira en se réduisant. Le contrôle de gestion et l'audit seront, en revanche, renforcés. C'est l'objectif, à terme, de cette réforme.

Ce qui se fera dans les prochains mois.

Dans le cadre du rapprochement TGR-CED, des actions sont prévues pour les prochains mois et dont le but est d'alléger pour tous certains contrôles. On peut citer notamment : L'harmonisation et la simplification des pièces justificatives à travers l'institution d'une seule nomenclature ; L'amélioration de la gestion de certaines délégations en éliminant les contrôles redondants entre le CED et les comptables publics ; L'automatisation des opérations d'avancement d'échelon en les soustrayant au visa en vue de soulager les ordonnateurs ; L'allègement des contrôles pour les dépenses récurrentes comme le paiement du loyer et des factures d'eau et d'électricité.