

Le trésorier du Royaume au Club de L'Economiste

Les réformes stratégiques d'Ibrahimi

Soumissions en ligne aux appels d'offres en 2009

Un observatoire de la commande publique dès cette année «PLUS de 3 ans après son lancement, le projet de modernisation maintient son rythme de croisière». C'est le bilan que dresse Saïd Ibrahimi, trésorier général du Royaume, invité du Club de L'Economiste mercredi 29 janvier. Sur le plan structurel, la Trésorerie générale du Royaume (TGR) est, pour sûr, en train de changer de visage. Le service à la clientèle est désormais au cœur des préoccupations. «Il n'y a pas de raison de faire la queue pour payer l'impôt», estime Ibrahimi. Le trésorier veut multiplier les canaux d'encaissement. En plus des guichets de la BCP, le Trésor a effectué des tests auprès du réseau de Barid Al-Maghrib. Des antennes mobiles ont même été déployées sur les emplacements où le besoin de présence est occasionnel. Mais «le chantier n'avance pas assez vite», estime le trésorier. Espérant un encaissement par GAB ou à travers le réseau du ministère des Finances, Ibrahimi constate que «la négociation bute sur le coût de la prestation bancaire».

Autre chantier de la réforme du Trésor, «la refonte du cadre juridique et procédural». Deux objectifs: dématérialiser la commande publique et . mettre en place un système de gestion intégrée des dépenses publiques (GID). Ce dernier

système a établi «une véritable passerelle de communication entre les partenaires de la dépense initiant la télé-procédure»: Son développement, déjà démarré, devrait s'achever à l'horizon 2009. Sur le volet de la dématérialisation, Ibrahimi annonce pour cette année la mise en place d'une plateforme d'enchères virtuelles qui recueillera des soumissions électroniques. Dans ses cartons, également, l'implantation d'une base de données décisionnelle sur les marchés publics. Celle-ci devrait faire office d'observatoire de la commande publique. «Les données recueillies permettront de dégager des indicateurs et d'alimenter des tableaux de bord. C'est dire que nous serons bien outillés pour parvenir à notre objectif de transparence», explique Ibrahimi. En termes de dématérialisation, également, le directeur n'a pas manqué de rappeler que le portail des marchés publics est opérationnel depuis janvier 2007. Une seconde version a même été déployée en 2008.

Sur le plan réglementaire, le nouveau code ambitionne de «renforcer la transparence, la concurrence et la clarté des procédures».

Réda HARMAK

Le trésorier du Royaume au Club de L'Economiste : Dépenses publiques, une grille de «bons» élèves

7 départements déjà labellisés pour plus d'autonomie dans les passations de marchés

Le contrôle préalable de régularité leur sera délégué

POURQUOI un ministère dont le budget est alloué par la force de la loi (de Finances) doit attendre le visa d'une autre administration (la TGR en l'occurrence) pour payer ses fournisseurs? La mission de la Trésorerie générale du Royaume va au-delà de l'exécution de la loi de Finances et le décaissement d'argent dû aux fournisseurs de l'Etat. C'est carrément un travail de contrôle qu'elle effectue. Le contrôle s'effectue en deux temps: au moment de l'adjudication du marché pour vérifier la régularité formelle de l'offre. Un contrôle de validité intervient après exécution de la prestation pour s'assurer que le travail réalisé est conforme au contrat.

Cette mission de la TGR chevauche avec celle d'autres organes étatiques: l'Inspection générale des finances et la Cour des comptes notamment. La TGR n'est donc pas un simple comptable ni non plus une simple tirelire. Mais cette logique de contrôle formel à toutes les étapes est source de retard significatif du délai de paiement de l'Etat. Ce dernier est de 140 jours en moyenne! Cela n'est pas sans conséquences sur la nature et la qualité des fournisseurs qui osent collaborer avec l'Etat. Une véritable anti-sélection s'opère pour évincer les meilleurs. Il ne faut donc pas s'étonner si le rendu final est décevant, voire dangereux. Aussi ne faut-il pas perdre de vue qu'il s'agit de nos écoles, hôpitaux, tribunaux, etc. Et c'est très sérieux. «Il faut rompre avec cette logique de contrôle formel », insiste Saïd Ibrahim, le Trésorier général du Royaume. Oui mais comment? «Adopter une nouvelle approche qui privilégie la bonne gouvernance et l'efficacité de l'action administrative au moindre coût». Plus concrètement, il s'agit d'abandonner pour l'ensemble des ministères ordonnateurs le contrôle de régularité pour les dépenses à faibles enjeux: les actes répétitifs liés aux dépenses de personnel et les bons de commandes dont le montant est inférieur à 20.000 dirhams, entre autres.

L'élément novateur de la nouvelle démarche est sans doute ce processus de labellisation dont ont bénéficié déjà sept départements: Education, Finances, Equipement, Agriculture... Le processus de labellisation appelé «qualification» vise à catégoriser les ministères afin de réserver un traitement assoupli à ceux qualifiés. Ces derniers auront la possibilité de passer des marchés (même au-delà de 20.000 DH) sans contrôle préalable. Le contrôle de régularité est délégué au département concerné. Mais avant d'être labellisée, l'administration doit faire l'objet d'un audit basé sur un référentiel unique fixé par arrêté du ministre des Finances. Ces audits seront effectués par l'Inspection générale des finances, la Trésorerie générale du Royaume ou par tout autre cabinet d'audit accrédité par le ministère des Finances.

Le contrôle a posteriori ne saute pas pour autant. Un système de suivi de la qualité de l'exécution de la dépense sera mis en place à travers des indicateurs de suivi et la vérification des dépenses engagées. C'est pour quand la responsabilisation totale des organes de l'exécutif ?

Nabil TAOUFIK

Le trésorier du Royaume au Club de L'Economiste : A combien s'élève le patrimoine du Maroc?

Pour le savoir, la TGR finalise un nouveau plan comptable en 2009

Passer d'une logique de caisse à celle d'exercice

En 2007, les recettes de l'Etat ont atteint 207 milliards de DH

LA restructuration de l'administration centrale de la Trésorerie générale du Royaume (TGR), avec création de services déconcentrés opérationnels à compétence nationale, menée tambour battant, commence à donner ses fruits.

Depuis sa nomination en septembre 2003 au poste de trésorier général du Royaume, Saïd Ibrahimî tient le haut du pavé. Il multiplie les initiatives pour sortir son institution du carcan bureaucratique, qui remonte à plus de 2 siècles. A noter que l'actuelle TGR est une émanation de la première organisation financière du Royaume, créée en 1792 et confiée alors aux «Oumana», sorte de trésoriers, sous le règne du Sultan Moulay Slimane.

Bien plus qu'une simple question de confiance, sur la base de l'intégrité des préposés à la gestion du Trésor de l'Etat, l'actuel «Amin» de la TGR, lui, doit faire montre d'une expertise certaine. Saïd Ibrahimî en a à revendre. Ce diplômé en économie, management bancaire international et en génie industriel a une approche cartésienne. A peine aux commandes de la TGR, il met en place, en 2004, une nouvelle organisation et lance le projet de modernisation de l'institution. Ce qui lui ouvre son chantier de prédilection: la mise en œuvre du système de la GID (gestion intégrée de la dépense publique), préfigurant ainsi la mise en œuvre d'un nouveau plan comptable de l'Etat. «Dès début.2009, le système d'information actuel versera directement dans le nouveau plan comptable», précise Ibrahimî. Ce qui, selon lui, permettra d'avoir un bilan d'ouverture où figurera immobilisations, créances et dettes de l'Etat- Autant dire, le cas échéant, le nouveau plan comptable dévoilera au grand jour la richesse du Maroc. A noter que le patron des Domaines, Abderrahmane Chaoui avoue encore son incapacité à évaluer le patrimoine privé de l'Etat (cf. www.leconomiste.com). En 2007, la TGR a recouvré 207 milliards de DH de recettes pour l'Etat. La masse salariale a atteint cette même année 65 milliards de DH pour 650.000 fonctionnaires. Les collectivités locales en ont englouti 19 milliards pour 21 milliards de recettes.

Selon toute vraisemblance, le nouveau plan comptable, encore en chantier, devrait faire basculer la comptabilité nationale d'une logique de caisse à celle d'exercice, à l'instar de ce qui est adopté en entreprise. Autrement dit, le suivi comptable se fera exercice par exercice avec un bilan global à la fin de l'année. Cela, dès l'application de ce plan. Ce qui permettra une évaluation plus pointue du patrimoine de l'Etat. A combien s'élèvera-t-il à la fin de l'exercice en cours?

Avant, la TGR prévoit de mettre en place un système d'information, début 2009, pour le recueil des données nécessaires. Une démarche confortée par la réforme du contrôle de la dépense publique visant à simplifier la vie aux ordonnateurs (les différents ministères). Le contrôle de la dépense publique devrait leur permettre d'exécuter leurs dépenses de la manière la plus simple possible, «tout en veillant à ce que les deniers publics soient dépensés conformément à la réglementation», a tenu à rappeler Ibrahimî. Cette réforme vise également la simplification et la mise en place d'un contrôle modulé, en fonction de qualification de la capacité de gestion des services ministériels. En ce sens, le système

GID (gestion intégrée de la dépense) est pertinent. Un système d'information budgétaire et comptable, unifié pour le pilotage et l'exécution de la dépense publique.

In fine, la batterie de réformes engagées par la TGR devrait faciliter la mise en place et l'application des projets structurants en chantier. Ainsi, le manuel des procédures et l'audit de sécurité des biens, des personnes et du système d'information constituent «une bonne assise pour la mise en place d'un dispositif moderne de gestion des risques et du contrôle interne».

Le chantier ouvert par le trésorier général du Royaume est gigantesque. Mais il en faut plus pour décourager Saïd Ibrahim. Il le sait et le dit, «toute bonne gestion est tributaire des ressources humaines de qualité». Encore plus pour mener à bien une stratégie de restructuration d'une institution dont la mission et les prérogatives ne sont pas toujours aisées à cerner.

La réputation de Saïd Ibrahim n'est plus à faire. Son passage à la direction générale de la Caisse nationale de crédit agricole, alors au bord du gouffre, fait de lui l'un des rares <messies> marocains pour entreprise en grande difficulté. Auparavant, il avait fait ses classes en France, chez Renault ou encore à la direction de la clientèle et de la stratégie commerciale de Banque nationale de Paris, devenue BNP Paribas. Au Maroc, les études et projets de refonte, qu'il a menés dans différents départements au sein de la BMCI et de l'ex-BMAO, ont fait date.

Bachir THIAM

