

## L'exemple d'une administration avant-gardiste

### La Trésorerie Générale du Royaume en pleine mutation

Open Space, transparence, mise à niveau des ressources humaines, la Trésorerie Générale du Royaume se met au diapason de la nouvelle administration. « L'aménagement de ses nouveaux locaux dans le quartier Hay Riad doit lui permettre de réaliser ce tournant stratégique », explique Saïd Ibrahim, le Trésorier Général du Royaume. Nouveau logo, modernisation de son système d'information, la TGR fait donc sa mue.

L'Open Space accompagne ce changement de mentalité en démontrant clairement qu'il est possible pour une administration quelle qu'elle soit de s'ouvrir et de travailler avec des méthodes modernes et d'aller vers la transparence. Les services centraux et la paierie principale des rémunérations basés au centre de Rabat et dans le quartier Agdal seront progressivement transférés vers Hay Riad pour constituer un ensemble homogène. Les locaux libérés seront mis à disposition pour d'autres départements. Outre cet aménagement physique des locaux, la Trésorerie a entamé une nouvelle stratégie qui s'inscrit dans le cadre d'un engagement global pour contribuer à mieux gérer les finances publiques. Ceci s'effectue d'abord à travers l'amélioration des performances au niveau de ses missions de base, à savoir le recouvrement des créances publiques, l'exécution des dépenses publiques, la gestion des budgets des collectivités locales et la mobilisation de l'épargne.

Ensuite, il y a un engagement de la TGR de satisfaire les exigences croissantes des clients et partenaires, tant en matière d'encaissement des recettes

publiques que de paiement des dépenses et de transparence comptable.

De plus, elle doit répondre à une attente forte des collectivités locales pour un renforcement de l'efficacité de la gestion des finances locales. Il y a lieu de préciser, à cet effet, que la TGR a opéré, dès le début de l'année 2004, un choix d'action basé sur l'anticipation des évolutions, l'impératif de mieux exercer les missions et le souci du partenariat associé à la qualité du service rendu. Ces orientations stratégiques ont impliqué un choix de gestion clair et des actions d'appui et de support qui se sont réalisées autour de quatre axes principaux. Le plus important est la nouvelle gestion des ressources humaines. Celle-ci est basée sur les compétences, la formation renforcée et sur l'action sociale soutenue. Les études de motivation du personnel et les enquêtes de satisfaction des clients



ont démontré d'importants besoins à ce niveau. D'ailleurs, le nouveau schéma des ressources humaines s'est fondé sur l'audit des fonctions et sur le plan de formation pluriannuel.

Les actions en cours permettront d'effectuer un grand saut,

notamment dans la réduction des délais de paiement. Evidemment, cet effort doit s'accompagner d'un dispositif global de réduction des délais et ce à tous les niveaux de la chaîne. Le dispositif est en cours et concerne les ordonnateurs, les contrôleurs et les comptables.

L'autre grand axe est la modernisation des outils de gestion à travers l'intégration des outils de pilotage et de contrôle de gestion, le développement du contrôle interne, la poursuite de l'adaptation de l'organisation aux missions et le développement de la communication interne et externe. Il y a également la mise en place d'un système d'information efficace et moderne en mesure de servir de levier pour la modernisation des méthodes d'action de la TGR et une mise à niveau, générale du réseau de la TGR.

L'ensemble de ces actions commence déjà à avoir des conséquences concrètes, directes et visibles.

Les mesures prises pour raccourcir le délai de règlement des commandes publiques La réduction du délai de visa et de règlement des dépenses publiques répond avant tout à un souci d'éthique dans le traitement des dossiers de paiement. Elle vise également à promouvoir une culture basée sur les résultats à travers la mesure de la qualité du service rendu. Elle est liée enfin à la volonté du législateur d'asseoir une forme de compensation au profit des entreprises sur les pertes encourues par elles pour cause de retard de paiement et ce, par l'instauration du système de paiement des intérêts moratoires. Il faut dire que cela devient de plus en plus dur pour les entreprises de travailler avec l'administration. Ainsi, pour garantir une plus grande célérité, sans compromettre toutefois, la qualité et la pertinence des contrôles, la TGR a entrepris un certain nombre d'actions tant au niveau central qu'au niveau déconcentré. Le comptable, il ne faut pas l'oublier est responsable

personnellement et pécuniairement des deniers publics qu'il gère.

Parmi les actions entreprises, il est utile de citer l'adaptation de l'organisation du réseau à travers la mise en place de services dédiés au visa et au règlement des dépenses ; la mise à niveau du système informatique relatif à l'exécution des dépenses de l'Etat et la mise en place d'un système de suivi des délais de paiement. Il y a également le renforcement de la formation des agents chargés du visa de la dépense et la mise en place de canaux de communication avec les services ordonnateurs pour l'amélioration de la qualité des dossiers de paiement et leur sensibilisation sur la nécessité de l'étalement des émissions des dossiers de paiement sur toute l'année.

#### **Introduction de la location de longue durée**

Dans le cadre de son projet de modernisation, la TGR a été la première administration à avoir initié l'expérience de la LLD (location longue durée) déjà opérationnelle depuis juin 2005. Les nouvelles voitures louées et marquées du nouveau logo de la TGR, et ce pour remédier à l'abandon de l'immatriculation M-Rouge, font actuellement partie du quotidien des services de la TGR.

Les objectifs arrêtés pour cette action sont multiples :

- Budgétisation des dépenses imprévues liées à la maintenance et aux aléas du quotidien
- Rationalisation des coûts de maintien et de fonctionnement du parc automobile
- Disponibilité permanente des véhicules
- Reporting informatisé
- Renouvellement périodique du parc avec des véhicules neufs

C'est sur la base de l'expérimentation de cette démarche au niveau de la TGR que la location de longue durée a été intégrée dans les prestations pouvant faire l'objet de marchés cadre.

Il reste entendu que les efforts de réduction des délais seraient vains si les actions des ordonnateurs ne suivent pas : la concentration massive des engagements et des émissions des dépenses en fin d'année persiste toujours.

## Réduction du délai moyen de règlement des dépenses publiques



Saïd Ibrahimî, le trésorier général du Royaume. Ph. SAOURI

Pour l'année 2005, le délai global de paiement des entreprises détenant des créances sur le public, d'un montant supérieur ou égal à un million de DH, est de 105 jours. L'ordonnancement représente 85 jours et le visa et règlement 20 jours. L'objectif est de continuer à réduire les délais, explique Saïd Ibrahimî, Trésorier Général du Royaume. Déjà dès 2006, ce délai sera ramené à 15 jours pour ce qui est imparté aux comptables et de 75 pour les ordonnateurs, sous peine que les ordres de paiement concernés soient passibles d'intérêts moratoires, conformément à la réglementation en vigueur.

Ces indicateurs font l'objet, actuellement, d'un suivi rigoureux du fait de la mise en place, en juin 2004, d'un système informatisé permettant une remontée de l'information et partant une meilleure visibilité sur les conditions d'exécution des dépenses en général et sur les délais de paiement en particulier. Le délai moyen de règlement des commandes de l'Etat comprend le délai de paiement qui est la période écoulée entre la date de certification du service fait, par l'ordonnateur, et la date de

règlement de la dépense, par le comptable assignataire.

D'aucuns imputent parfois ce délai au seul comptable pour qui, le délai ne commence, en fait, à courir qu'à partir de la date de réception du dossier de paiement. Pour mener à bien ce chantier qui revêt une importance stratégique, les services de la TGR ont engagé un travail de partenariat avec les ordonnateurs pour plus de qualité dans la gestion des dossiers des entreprises et éviter tout retard dans le règlement de leurs commandes et qui peut leur être préjudiciable. C'est dans ce sens que la TGR travaille avec les départements ministériels, pour les inciter notamment à étendre leurs émissions sur toute l'année et à procéder à l'ordonnancement des dépenses afférentes aux marchés publics dans les meilleurs délais possibles.

Des actions d'information ont été engagées avec les associations professionnelles, comme c'est le cas de la Fédération Nationale du BTP, pour expliquer toutes les démarches entreprises en interne en vue de faciliter la vie aux entreprises.

Le délai de paiement se compose ainsi :

- du délai d'ordonnancement qui est la période courue entre la date de certification du « Service Fait » et la date d'émission du dossier de paiement par l'ordonnateur au comptable assignataire ;

- du délai de visa et de règlement qui est la période courue entre la date de réception du dossier de paiement par le comptable assignataire et la date de son règlement par ce dernier après visa. Pour les marchés de l'Etat, le délai moyen d'ordonnancement est de 174 jours. Quant au délai moyen de visa et de règlement, il se situe à 19 jours. Ce qui donne un délai de paiement moyen de 192 jours.

## Le système aujourd'hui pour la paie

Depuis fin 2004, la fonction publique est en pleine révolution. Fini le système des mandats, désormais, la bancarisation est obligatoire. Le système de paie aujourd'hui est opérationnel. Outre le salaire, ce système d'information permet une gestion intégrée des dépenses des fonctionnaires et l'octroi des crédits.

C'est une véritable révolution puisque ce centre de paie traite les émoluments de plus de 600.000 fonctionnaires. Le premier pas étant franchi, la TGR devrait maintenant s'attaquer à la paie des fonctionnaires des collectivités locales. «Ce système performant a été développé en interne par les ingénieurs de la TGR avec le concours de consultants externes». Aujourd'hui, la TGR procède par le biais de la Paierie Principale des Rémunérations au traitement de la paie de 680.000 fonctionnaires et un montant mensuel de plus de 4 milliards de DH. Elle assure également pour le compte de l'Etat un encours de crédit d'environ 12 milliards de DH.

