

Saïd Ibrahimî, Trésorier général du Royaume

“Nous ne voulons pas concurrencer les banques”



• **Maroc Hebdo International:** Votre honorable institution vient de mettre en place un nouveau mécanisme pour les marchés publics. Désormais, un portail de données est mis à la disposition des entreprises pour l'accès aux informations nécessaires. Pouvez-vous nous en dire davantage?

- **Saïd Ibrahimî:** Notre démarche consiste d'abord à faciliter l'accès à l'information pour les entreprises concernées par les marchés publics. D'un simple clic, et sans avoir à se déplacer jusqu'à l'administration, l'entreprise peut obtenir toute l'information dont elle a besoin. L'enjeu est considérable. Non seulement, la tâche se simplifie pour l'entreprise, mais, en plus, elle réalise d'énormes économies en termes de temps et d'argent. Pour le moment, le portail offre un accès rapide à l'information et puis après, dans une seconde étape, il deviendra une vraie plateforme électronique à travers laquelle l'entreprise pourra soumissionner, c'est-à-dire déposer son offre. Le portail offrira, aussi, dans l'avenir, les résultats des appels d'offres, et permettra aux soumissionnaires de connaître le sort de leurs offres.

• **MHI:** Que cherchez-vous au juste à travers cette nouvelle procédure?

- **Saïd Ibrahimî:** Nous cherchons à renforcer la transparence des marchés publics, à accentuer le libre jeu de la concurrence et à consolider l'égalité des chances. Trois objectifs prioritaires qui ont dirigé notre action pour mettre en place ce portail. Nous avons également pensé à contribuer à la réduction, autant que possible, du phénomène de la corruption. Je reconnais que la mission ne sera pas facile, mais nous



avons la ferme intention d'apporter notre concours dans la lutte contre ce problème. Et la meilleure manière, à mon avis, de le faire, c'est de renforcer la transparence.

• **MHI: Vous dirigez une institution financière historique dont la création remonte aux années d'avant le Protectorat français. Quelles sont les grandes activités exercées par la Trésorerie générale du Royaume?**

- **Saïd Ibrahimî:** Comme vous devez certainement le savoir, la Trésorerie générale du Royaume (TGR), par son enracinement dans l'histoire des finances publiques du pays, assure l'exécution de la Loi des Finances. Ce rôle lui confère la charge d'exécuter toutes les opérations financières de l'Etat et aussi celles des collectivités locales. En clair, nous sommes investis d'une double mission publique: d'abord, nous recouvrons les recettes de l'Etat (impôts, taxes et douane); ensuite, nous assu-

rons le contrôle et le paiement des dépenses de l'Etat. Nous gérons aussi la dette publique, la tenue de la comptabilité générale de l'Etat et, bien entendu, la gestion des finances locales. Vous me permettrez de souligner, à cet effet, que la TGR dispose à travers tout le territoire national d'un vaste réseau de comptables publics et de contrôleurs qui assurent la perception des recettes fiscales et non fiscales, et le paiement des dépenses publiques. La TGR assure aussi, par le biais de la Paiement principale des rémunérations, le versement des salaires pour tous les fonctionnaires de l'Etat.

• **MHI: Certains vous assimilent à une banque de l'Etat, d'autres à une grande caisse publique. À quel niveau se situe votre institution?**

- **Saïd Ibrahimî:** Je dirais plutôt que la TGR est un comptable supérieur de l'Etat. À votre question si nous sommes une banque, je répondrais que,

effectivement, la TGR exerce une activité bancaire. La seule chose qui nous différencie des autres banques, notamment commerciales, c'est que nous ne distribuons pas de crédits. Par contre, nos statuts nous autorisent à collecter les dépôts. Cela peut vous paraître nouveau, mais je peux vous dire que nous exerçons cette activité depuis plusieurs années. N'importe qui, même Monsieur tout le monde, peut aujourd'hui déposer son argent ou ouvrir un compte bancaire à la Trésorerie générale du Royaume.

• **MHI: Il paraît que vous rémunérez les comptes courants, service que les banques commerciales n'offrent pas...**

- **Saïd Ibrahimî:** Oui, c'est vrai. Nous proposons cette rémunération. Aucune autre institution financière de la place ne le propose pour le moment. Aujourd'hui, le taux auquel nous rémunérons les dépôts à vue se situe au

Un homme de rigueur

Situé dans le nouveau quartier des administrations publiques de Rabat, l'immeuble flambant neuf qui abrite désormais le siège de la Trésorerie générale du Royaume ne passe pas inaperçu. Le «building» est imposant, composé de deux ailes, l'une face à l'autre, et au milieu, une partie centrale où sont logés les bureaux des hauts dirigeants de l'administration, dont celui de Saïd Ibrahimî. À l'intérieur, l'endroit est simple, mais artistiquement bien agencé. Les bureaux sont ouverts et offrent un cadre de travail à l'américaine. L'architecture moderne de l'immeuble et sa décoration agréable font penser au visiteur qu'il se trouve dans les locaux d'une multinationale étrangère. Une image qui rompt radicalement avec l'ancien esprit de l'administration publique.

Vendredi 13 avril, à 10 heures et demie précises, Saïd Ibrahimî nous reçoit dans son bureau, au cinquième étage, accompagné de son fidèle collaborateur, Rachid Meliani, un jeune ingénieur brillant et plein de talent. L'entrevue commence. L'homme est d'une sympathie extraordinaire. À 51 ans, ce natif de Rabat, mais originaire du Souss, occupe aujourd'hui l'un des postes les plus importants et les plus sensibles de l'administration nationale. Sa nomination à ce poste, par SM le Roi Mohammed VI, le 10 septembre 2003, n'a pas été fortuite. Travailleur acharné, doté d'une grande rigueur et d'un sens élevé de l'organisation, le trésorier

général du Royaume a réussi, en quelques années, à imprimer sa marque à cette administration, qui fonctionne aujourd'hui avec l'esprit de la performance et de l'innovation. Deux grandes valeurs selon lesquelles sont dirigés actuellement les plus grands groupes internationaux. Lauréat de l'École centrale de Paris en 1981, il a fait un parcours pour le moins exemplaire. Après une brillante expérience au groupe bancaire BNP, en France, il intègre la BMCI, en 1992, pour y siéger en tant que directeur central du réseau d'exploitation, jusqu'à 1995. Date à laquelle il sera nommé directeur général de la BMAO (Banque marocaine pour l'Afrique et l'Orient), aujourd'hui liquidée et absorbée par le Crédit agricole.

Une banque dont il prendra les rênes en 1997. «C'est l'expérience la plus fantastique de ma carrière», estime, nostalgique, Saïd Ibrahimî. C'est dans cette banque, gravement déficitaire et incroyablement en difficulté à l'époque, que M. Ibrahimî a donné la pleine mesure de son talent. Non seulement il a réussi à la redresser, mais il en a fait une banque performante qui a acquis sa place dans le paysage bancaire national. Pour rester en forme et maintenir sa cadence dans le travail, il exerce une activité sportive régulière. Son temps libre, il le consacre en bonne partie à sa famille. □

niveau de 2,48%. Il est révisable à la hausse comme à la baisse pendant chaque période de six mois en fonction de l'évolution des taux des bons du Trésor.

• **MHI: À combien se chiffrent les dépôts que vous gérez actuellement pour le compte des particuliers et des entreprises?**

- **Saïd Ibrahimî:** Nous gérons aujourd'hui un encours moyen de 30 milliards de dirhams, constitués en grande partie des dépôts des entreprises publiques, auxquelles nous rendons un service dont la qualité est alignée sur les standards bancaires. Ces fonds servent à financer les besoins de trésorerie de l'Etat.

• **MHI: Pourquoi ne communiquez-vous pas sur votre activité bancaire?**

Saïd Ibrahimî: Nous avons fait le choix de ne pas communiquer sur cette activité, que nous considérons comme secondaire par rapport aux autres missions dévolues à la Trésorerie générale. Notre vocation et notre volonté est de ne pas concurrencer les autres banques. Encore une fois, nous ne sommes pas une banque à part entière, puisque nous ne distribuons pas de crédits.

• **MHI: A combien évaluez-vous les montants que vous gérez annuellement pour l'Etat et pour les collectivités locales?**

- **Saïd Ibrahimî:** Il faut savoir que la Trésorerie générale du Royaume est l'une des administrations publiques les plus importantes du ministère des Finances et de la Privatisation. À travers elle transite l'ensemble des flux financiers et comptables de l'Etat et des collectivités locales. Elle gère ces flux par le biais de 320 postes comptables et de contrôle. En 2006, ces postes comptables de base ont collecté et centralisé près de 200 milliards de dirhams (recettes) et ont réglé quelque 201 milliards de dirhams (dépenses). Pour la paie des fonctionnaires, le montant en jeu est de l'ordre de 62 milliards

de dirhams pour près de 650.000 fonctionnaires. Concernant les finances des collectivités locales, les comptables du trésor ont réglé, en 2006, le montant de 7 milliards de dirhams pour les dépenses salariales et 18,7 milliards de dirhams pour les autres dépenses. Les mêmes services ont collecté ou centralisé 21,4 milliards de dirhams. Comme vous le constatez, notre rôle est stratégique et les sommes que nous gérons sont considérables.

Nous ne sommes pas une banque à part entière, puisque nous ne distribuons pas de crédits.

• **MHI: Quelque temps après votre arrivée aux commandes de cette institution, vous ne ménagez aucun effort pour moderniser son fonctionnement et réhabiliter son capital humain. Quel bilan faites-vous de cette opération?**

- **Saïd Ibrahimî:** Cette transformation n'est pas mon œuvre à moi seul, mais de toute l'équipe de la TGR. Les grands contours de cette mutation ont été tracés dans le cadre d'un projet de modernisation ambitieux et multidimensionnel initié depuis trois ans déjà et qui est sous-tendu par deux objectifs fondamentaux, à savoir: la contribution à l'amélioration de la gestion des finances publiques et l'amélioration du service rendu au client. Notre approche dans ce sens est très simple: dédier l'administration centrale au service du réseau et celui-ci au service de l'utilisateur (client). Il est évident que, pour atteindre les objectifs du projet, une importance particulière a été accordée à la méthode. Il fallait se donner les

moyens adéquats pour réussir ces mutations. Fort heureusement, nous disposons d'un capital humain riche, compétent et professionnel, qu'il fallait motiver, lui assurer une formation continue et appropriée et l'affecter là où il peut donner le meilleur de lui-même.

• **MHI: On peut dire que votre institution fonctionne désormais comme une entreprise performante...**

- **Saïd Ibrahimî:** Tout à fait. En réalité, nous ne sommes pas une entreprise, mais nous cherchons à fonctionner en tant que tel. Je tiens à vous dire à ce sujet que nous avons mis en place une charte des valeurs baptisée Iltizam, qui constitue le socle sur lequel s'appuie la transition vers une administration moderne. Je ne veux pas trop m'attarder sur cette question en vous faisant un schéma exhaustif des actions de modernisation de notre institution, mais je voudrais simplement dire que notre détermination d'aller de l'avant a déjà donné ses fruits. Les résultats des efforts consentis, ces deux dernières années, commencent à se faire sentir. En témoignent les performances réalisées et qui reflètent un processus d'amélioration continue.

• **MHI: Le premier signe de votre modernisation, c'est le siège flamboyant neuf où vous avez récemment emménagé. Combien a-t-il coûté?**

Saïd Ibrahimî: Pour votre information, ce siège n'était pas destiné au départ à abriter les locaux de la Trésorerie générale du Royaume, mais ceux du ministère des Finances et de la Privatisation. Nous l'avons finalement pris pour abriter nos multiples services, après avoir cédé les anciens sièges du CGED (contrôle général des engagements et dépenses) et de la TGR, installés au niveau du quartier de l'Agdal, ainsi que le siège historique de la TGR, qui a servi pour l'extension des locaux du Parlement. □

**Propos recueillis par
Aïssa Amourag**