



## Conférence-débat

# « Transformation des métiers des finances publiques face à la mondialisation et au numérique »

## Rapport introductif

Noureddine BENSOUDA

Trésorier Général du Royaume

Rabat, le 9 mars 2019

Professeur Michel Bouvier,  
Madame Marie-Christine Esclassan,  
Mesdames et messieurs,

C'est avec un grand plaisir que je procède aujourd'hui, en compagnie du Professeur Michel Bouvier, à l'ouverture de cette conférence-débat consacrée à la thématique « Transformation des métiers des finances publiques face à la mondialisation et au numérique », organisée par la Section FONDAFIP-Maroc, avec l'appui de l'Association pour la Fondation Internationale de Finances publiques (FONDAFIP).

Je tiens à cette occasion à remercier tous les participants d'avoir répondu à notre invitation et exprimer toute ma reconnaissance aux intervenants à cette rencontre.

Je tiens à remercier tout particulièrement, le Professeur Michel Bouvier, Président de FONDAFIP et Madame Marie-Christine Esclassan, Secrétaire Générale de FONDAFIP, pour leurs efforts continus visant à favoriser les échanges autour des finances publiques.

Je tiens également à remercier l'équipe de la Section FONDAFIP-Maroc pour l'organisation de cette treizième rencontre infra-annuelle, qui constituera, sans aucun doute un moment de débat, d'échange et de partage des expériences et des connaissances.

### **Mesdames et messieurs,**

A l'ère de la mondialisation et du numérique, les fonctionnaires en charge des finances publiques (ordonnateur, comptable, juge des comptes, etc.) continueront-ils à exercer leurs métiers respectifs de la même manière qu'au 20<sup>ème</sup> siècle, ou devront-ils s'adapter à leur nouvel environnement ?

Il est incontestable que « l'évolution vers une administration numérique n'est pas une option. Les nouveaux modèles économiques et le numérique influencent l'accès des citoyens aux services et impactent également tous nos comportements quotidiens. La révolution numérique entre toujours plus dans nos vies, dans nos sphères privées, pour le meilleur (réponse à nos besoins) mais parfois pour le pire »<sup>1</sup>.

Le numérique se caractérise notamment par la multiplication des données, une puissante capacité de traitement, de gestion et de stockage des données.

Le numérique permet ainsi de rapprocher l'Administration des usagers à travers la simplification et la digitalisation des démarches et des procédures et de réduire les coûts de gestion.

---

<sup>1</sup> Barbara Ubaldi, cheffe de projet à l'OCDE, Conférence introductive, 17<sup>es</sup> rencontres internationales de la gestion publique : Le code Quelle gouvernance de l'action publique à l'ère numérique ?, 6 juin 2018, Paris, 28 pp, p.3

A titre d'illustration, on peut citer les exemples suivants :

- le système de gestion intégrée des dépenses qui a simplifié les opérations de dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales, dans un environnement partagé entre les ordonnateurs et les comptables. Il permet également aux entreprises de faire des soumissions électroniques aux marchés publics et de suivre en temps réel l'évolution de leurs dossiers de paiement ;
- les systèmes mis en place par le ministère de l'économie et des finances qui permettent désormais aux contribuables de faire leur déclaration et de payer les impôts et taxes dus via internet ;
- le projet de dématérialisation des comptes des services de l'Etat communiqués à la Cour des comptes en remplacement des tonnes de papier envoyés auparavant. Ce système permettra aux magistrats de la Cour des comptes de s'acquitter de leur mission dans de meilleures conditions, en termes de rapidité, de recoupement, etc. ;
- le système de comptabilité générale de l'Etat qui, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, traduit de manière automatique les opérations en écritures comptables en fin de journée, alors qu'auparavant, les comptables étaient obligés de faire ce travail eux-mêmes.

Il découle de qui précède que la digitalisation se traduit notamment par « la perte de points de contact physiques [...] pour les usagers et des compensations pour ces derniers qui peuvent prendre la forme de services plus rapides, moins chers, etc. »<sup>2</sup>.

### **Mesdames et messieurs,**

La mondialisation et la révolution numérique au sein de l'Administration en général et au niveau des métiers des finances publiques en particulier ont d'importantes conséquences sur les pratiques et les emplois.

Il est devenu par conséquent nécessaire de s'adapter en profondeur à ces changements, notamment en ce qui concerne les principaux points suivants :

1- le recours aux technologies numériques dans l'Administration requiert plus de compétences de la part des fonctionnaires en charge des finances publiques, et impacte par conséquent les critères de recrutement ainsi que le contenu de la formation continue.

2- le numérique est en train de bouleverser les modes traditionnels de travail qui exigent la présence physique au bureau, dès lors que grâce au nomadisme, il est désormais possible pour certains fonctionnaires de réaliser le travail à domicile.

---

<sup>2</sup> Florence Jacob, Conférence introductive, 17<sup>es</sup> rencontres internationales de la gestion publique, op. cit, p.10

En outre, la dématérialisation et l'offre de services en ligne posent le problème du maintien des bureaux, des postes d'emploi, de l'organisation du travail en général et de la répartition des tâches.

Enfin, le numérique a changé la manière d'exercer les métiers des finances publiques. Ainsi, un certain nombre de points de contrôle effectués auparavant par les ordonnateurs et les comptables sont aujourd'hui embarqués au niveau des systèmes d'information, à savoir notamment la disponibilité des crédits et des fonds, le nantissement, le respect des délais en matière de dépenses et de recouvrement des créances, le calcul des intérêts, la tenue de la comptabilité, etc.

3- le recours par l'Administration au numérique requiert un changement au niveau du management afin de satisfaire des citoyens connectés, plus informés, qui exigent de nouveaux services et qui partagent plus facilement leurs expériences avec l'Administration sur les réseaux sociaux.

4- la mondialisation se traduit par l'élargissement du spectre des intervenants en finances publiques, notamment les acteurs des marchés financiers internationaux, les multinationales qui délocalisent, les entreprises étrangères qui soumissionnent aux marchés publics ou qui interviennent dans le cadre de la gestion déléguée, des PPP, etc.

La mondialisation interpelle la majorité des pays sur les problèmes liés à la territorialité de l'impôt.

En effet, les multinationales « arbitrent entre les systèmes fiscaux en déplaçant les flux de revenus et les actifs incorporels vers les juridictions les plus favorables »<sup>3</sup>.

Ainsi, les pratiques fiscales des multinationales se rapportant à l'érosion de la base imposable et au transfert des bénéfices posent un important défi aux administrations fiscales qui doivent s'assurer de la soumission effective à l'impôt de tout bénéfice dégagé par une activité réalisée sur le territoire national.

La mondialisation s'exprime en outre par les efforts à déployer pour lutter contre l'évasion et la fraude fiscales et la mise en place de règles de conformité fiscale.

Elle se manifeste enfin par l'adoption progressive des bonnes pratiques et des normes et standards internationaux mis en place par les institutions et organismes internationaux (FMI, Banque Mondiale, OCDE, UE, Agences de rating, etc.), notamment en ce qui la bonne gouvernance des finances publiques, la gestion des marchés publics, la transparence, la reddition des comptes, la tenue de la comptabilité, etc.

---

<sup>3</sup> Le Monde du 5 mars 2019, « Mario Draghi : L'Europe, la souveraineté et la mondialisation »

A ce titre, le Professeur Michel Bouvier souligne « que les réformes des institutions financières publiques se dessinent voire même se décident en grande partie à l'échelon planétaire et que c'est dans ce cadre que l'on doit comprendre les mutations que connaît la comptabilité publique »<sup>4</sup>.

En effet, la standardisation des normes comptables applicables au secteur public<sup>5</sup> constitue un impératif de la mondialisation. Elle a pour principaux objectifs de réduire la diversité des pratiques comptables, de faciliter les comparaisons entre les pays et de permettre aux organismes financiers internationaux, aux bailleurs de fonds, aux investisseurs internationaux et aux agences de notation de disposer de données financières et comptables sincères et fiables.

### **Mesdames et messieurs,**

Il est important de souligner que le numérique permet à l'Etat et aux collectivités territoriales de disposer d'une importante quantité de données sur les recettes, les dépenses et les moyens de financement.

Ces données, recueillies par les différents intervenants et retracées au niveau des systèmes d'information, doivent permettre de produire un reporting à temps, plus riche et plus fiable, destiné à améliorer le pilotage des finances publiques et à informer le parlement et les citoyens sur l'exécution des budgets de l'Etat et des collectivités territoriales.

De plus, les systèmes d'information participent au renforcement de la transparence qui constitue un vecteur essentiel pour asseoir la logique de responsabilité et de reddition des comptes.

Il convient toutefois de préciser qu'en matière de collecte, de traitement et de stockage des données recueillies auprès des citoyens, l'Administration doit mettre en place des règles strictes pour la protection des bases de données, en termes d'habilitations et d'accès, de consultations, de communication, etc., conformément à la loi relative à la protection des données personnelles<sup>6</sup>.

De même et compte tenu de l'importance des informations financières et comptables de l'Etat, les administrations en charge des finances publiques doivent veiller à la pertinence et à la fiabilité des données ainsi qu'à la sincérité des comptes publics, afin de faciliter la reddition des comptes, comme cela est prévu par la loi organique relative à la loi de finances.

---

<sup>4</sup> Michel Bouvier, intervention lors du colloque organisé par la Cour des comptes sur le thème : « La comptabilité générale de l'Etat, dix ans après : engager une nouvelle étape ? », Jeudi 30 juin 2016

<sup>5</sup> Normes IPSAS (International Public Sector Accounting Standards)

<sup>6</sup> Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel

Il apparait ainsi que les potentialités offertes par la mondialisation et le numérique peuvent représenter des vecteurs de progrès et de modernisation de l'Administration, notamment en ce qui concerne la gestion des finances publiques, à condition de prendre le train en marche et de s'y préparer sérieusement.

**Mesdames et messieurs,**

Je vous remercie.