

Une administration sous contrat avec l'Etat

Même si l'administration marocaine n'a pas encore adopté une gestion d'entreprise privée, le moins qu'on puisse dire c'est qu'elle s'engage sur des résultats concrets. A la CMR, le mode de gestion est basé sur la gouvernance, le contrôle à tous les étages et surtout la responsabilisation des dirigeants dans leur périmètre d'action. Pas du privé, mais presque ! PAR NORÉDDINE EL ABBASSI

Un vent de modernisation souffle sur l'administration marocaine. Si l'on a toujours considéré la CMR comme la "Caisse de retraite des fonctionnaires", c'est également une entreprise en pleine mutation depuis l'arrivée de son nouveau directeur général, Mohamed Alaoui. "L'activité de la CMR se regroupe autour de trois métiers. Premièrement, la gestion administrative des régimes de retraites et des prestations pour le compte de tiers. Ensuite, la gestion financière des réserves de prévoyance des régimes de retraites. Enfin, la réalisation des études actuarielles relatives aux régimes gérés," explique-t-il. Il faut dire que pour ce faire, la Caisse Marocaine des Retraites a opté pour une philosophie du management d'optimisation de coûts, de modernisation des processus de gestion (par une division des systèmes d'information, par exemple), ou encore une féminisation des effectifs. "La particularité de la CMR est que c'est une entité publique, à but non lucratif", tempore cependant Mohamed Alaoui. Ce qui ne l'empêche pas d'avoir pour premier souci, de veiller à la bonne gouvernance de l'entreprise, par un conseil d'administration (C Ad), composé de cinq ministres et des représentants des affiliés, et d'un second conseil qui se réunit entre les C Ad pour intégrer les informations. Selon ce principe, le mode de gestion est participatif, et scindé entre un Pôle opérations de gestions administratif qui gère les comptes de tiers, les régimes civils et les pensions militaires.

Concrètement, c'est l'axe qui s'occupe de l'enregistrement et du paiement des cotisations, lorsque la gestion financière de l'administration est assurée par le Pôle gestion de portefeuille. C'est ce dernier qui place les réserves collectées sur les marchés financiers afin de rentabiliser les fonds. Les rapports qui permettent d'assurer un suivi des fonds sont réalisés par le Pôle des études et de veille. Ce dernier, réalise les études actuarielles, et de ce fait travaille étroitement avec la gestion de portefeuille, puisque les informations du second serviront à réaliser des études qui reviendront informer sur les placements. Bien entendu, ces fonctions "coeur" de la CMR passent par des fonctions annexes, regroupées sous le Pôle support. Ce dernier regroupe les divisions ressources humaines, achats et logistique, ainsi que la division financière et comptable. Autre fonction support: la vérification des activités de la CMR qui est assurée par une division indépendante des autres pôles. Celle-là, s'applique à l'Audit, au contrôle de gestion et du risque. Comme son nom l'indique, elle contrôle les activités de l'entreprise. Bien sûr, la modernisation prend son sens au niveau du Pôle organisation et système d'information: "c'est à ce niveau que l'on peut industrialiser les processus. Cela permet de réduire



les coûts, mais aussi d'accroître la fiabilité et l'exactitude des opérations", commente M. Alaoui en ajoutant: "Pour toutes ces opérations, nous voulons nous assurer de correspondre aux normes nationales, mais aussi internationales. C'est pourquoi nous avons lancé la certification de ces

performances des différents portefeuilles, en même temps que nous avons organisé le processus de gestion de ces derniers. Pour ce qui est de l'amélioration des procédures, la CMR procède, selon la règle que 20% des dysfonctionnements provoquent 80% des "ratés". "Nous y allons progressivement, en réglant les problèmes les uns après les autres, toujours selon cette règle des 20-80, et en repérant dans le processus les problèmes que nous pouvons résoudre dans la foulée. C'est tout un processus," poursuit Mohamed Alaoui, soulevant le problème de communication de la caisse: "lorsqu'on dit que la CMR est déficitaire, ce n'est pas vrai. C'est le régime qui l'est, mais il restera toujours quelque chose à distribuer. Mais d'un autre point de vue, nous ne concernons que 6% de la population active et 10% des retraités. De ce fait, c'est assez marginal." Reste qu'en matière de philosophie, la CMR n'a pas encore adopté un fonctionnement d'entreprise privée, mais s'engage avec l'Etat sur les résultats par des contrats-programmes, sur une durée de trois années. Sans coups de canif. ■

Caisse Marocaine des Retraites (CMR)



MOHAMED ALAOUI ABDELLAOUI, DG DE LA CMR (PHOTO)

Né en 1971, ce financier a débuté sa carrière à Banl Al Maghrib avant de rejoindre la CIMR comme directeur financier adjoint. Son profil de fin connaisseur des mécanismes boursiers l'a mené à la CDG Capital Gestion comme directeur général en 2003, avant d'être élu à la présidence de l'association des sociétés de gestion et fonds d'investissements marocains en 2009. A la même date, il prendra les rênes de CDG Capital comme directeur délégué, avant de prendre la direction de la Caisse Marocaine des Retraites (CMR).

BENSAID AHMED, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Docteur en économie, DESS «Gestion Financière et Fiscalité», lauréat de l'ISCAE (cycle normal), cadre supérieur du ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Il a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein du Ministère: Contrôleur financier de plusieurs établissements publics, Chef de service des établissements de santé et de sécurité sociale (DEPP), Chef de la division des secteurs sociaux, Chef de la division de la normalisation et des expertises (DEPP).

LOUTFI MOHAMED EL MOKHTAR, CHEF DU PÔLE OPÉRATIONS

Ingénieur d'Etat de l'EMI, Lauréat de l'ISCAE (cycle

supérieur), cadre supérieur du MEF détaché auprès de la CMR. Il a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein de la Caisse : Chef du Service Informatique, Chef de la DSI.

CHERRADI EL FADILI MOHAMED KHALIL, CHEF DU PÔLE SUPPORT

Ancien cadre de la CNCA en tant que Chef de service puis Chef de division, il a été détaché et intégré dans les cadres de la CMR. Il a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein de la Caisse : Agent comptable, Chef de la Division de paiement des pensions.

HADDOUZ RIAD, CHEF DU PÔLE OPÉRATIONS

Docteur en math. Et informatique, cadre supérieur du MEF détaché auprès de la CMR. Il a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein de la Caisse : Chef du Service Gestion des Données (DSI), Chef de la Division du Contrôle de Gestion de la Planification et du budget.

KHEMLICHI MOHAMMED JABER, CHEF DU PÔLE GESTION DU PORTEFEUILLE

Lauréat de l'INSEA et de l'ISCAE (Cycle Supérieur), cadre supérieur du MEF détaché auprès de la CMR. Il a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein de la Caisse : Chef du Service Portefeuille, Chef de la Division Gestion du Portefeuille.

ZAKI ALI, CHEF DE LA DIVISION DES ETUDES ET VEILLE STRATÉGIQUE ET JURIDIQUE

Lauréat de l'INSEA (Ingénieur d'Etat) et cadre supérieur du MEF détaché auprès de la CMR. Il a occupé plusieurs postes de responsabilité au sein de la Caisse : Chef du Service des Etudes Actuarielles, Chef de la Division des Etudes.

EL FILALI YOUSSEF, CHEF DE LA DIVISION D'AUDIT, GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE DE GESTION

Diplôme de l'ISCAE (Cycle normal), Il a été cadre à l'ODEP, Chef de la division à la société ATTACHAROUK, directeur financier de la société TEXNORD, Chef de la division financière et comptable à l'OFPPPT. Au sein de la Caisse, il a occupé les postes de : Chef du Service Comptabilité (DFC) et Chef de la Division Financière et Comptable. ■