

TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

RAPPORT D'ACTIVITES 2012

➔ Sommaire

Mot du Trésorier Général du Royaume	6
Liste des abréviations	7
Faits marquants	8
Chiffres clés	9
Recouvrement des créances publiques	11
Exécution des dépenses publiques	18
Activité bancaire et gestion des dépôts	27
Comptabilité, centralisation, reddition des comptes, gestion du portefeuille de l'Etat et valorisation de l'information	31
Modernisation du cadre législatif et réglementaire et réformes structurantes	36
Coopération internationale	50
Inspection, audit et contrôle interne	54
Ressources humaines, logistiques et système d'information	67

TABLE DES MATIERES

TITRES	N° DE PAGE
Mot du Trésorier Général du Royaume	6
Liste des abréviations	7
Faits marquants	8
Chiffres clés	9
Recouvrement des créances publiques	11
1. Prises en charge en 2012	
2. Performance de recouvrement	12
3. Restes à recouvrer à fin 2012	13
4. Principales actions mises en œuvre en 2012	14
5. Ressources des collectivités territoriales	15
6. Focus sur l'effort de recouvrement des restes à recouvrer à fin 2011	16
Exécution des dépenses publiques	18
I- Paie du personnel de l'Etat	
1. Indicateurs de la masse salariale	
2. Effectif géré	
3. Postes budgétaires vacants	
4. Retenues réglementaires	19
5. Effort de bancarisation des fonctionnaires	
6. Volume des actes traités au titre de la gestion de la paie	
7. Gestion de l'endettement des fonctionnaires	20
8. Développement des prestations de services	
II- Dépenses de l'Etat	23
1. Dépenses de l'Etat	
2. Dépenses des collectivités territoriales	25
3. Développement du conseil financier au profit des collectivités territoriales	26
4. Réseau des collectivités territoriales et gestion des finances locales	
Activité bancaire et gestion des dépôts	27
I- Performances de 2012 en chiffres	
Les performances de 2012 en quelques chiffres	
II- Principaux projets et actions mis en œuvre en 2012	
1. Développement du partenariat TGR - CDG	
2. Extension de la solution de numérisation des chèques.	29
3. Schéma d'organisation de l'activité bancaire	
4. Centrale des incidents de paiement.	30
Comptabilité, centralisation, reddition des comptes, gestion du portefeuille de l'Etat et valorisation de l'information	31
I- Centralisation comptable et lois de règlement	
II- Dette du Trésor	33
1. Dette budgétisée	
2. Dette hors budget	34
III- Portefeuille de l'Etat	
1. Valeurs appartenant à l'Etat	
2. Billets à ordre	
Modernisation du cadre législatif et réglementaire et réformes structurantes	36
I- Réforme du cadre législatif et réglementaire	
1. Mesures introduites dans le cadre de la loi de finances 2012 (adoptée en mai 2012)	
2. Mesures introduites dans le cadre de la loi de finances 2013	37

II- Elaboration des textes législatifs et réglementaires	39
III- Arbitrage et Contentieux	41
III-1 Etude et Arbitrage	
III-2 Contentieux	43
IV - Chantiers des réformes structurantes	47
IV-1- Poursuite de la réforme comptable de l'Etat	
IV-2- Marchés Publics : Elaboration d'une stratégie nationale de formation	48
Coopération internationale	50
1. Coopération Bilatérale	
1.1. Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP)	
1.2. Coopération avec l'Association Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP)	
1.3. La négociation des accords de libre échange	
1.4. La coopération avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM)	51
2. Coopération multilatérale	
2.1. Coopération avec l'Association internationale des Services du Trésor (AIST)	
2.2. Coopération avec l'Association pour le Développement des Echanges en Technologies Economiques et Financières (ADETEF)	52
2.3. Coopération avec l'Organisation de Coopération et du Développement Economique (OCDE)	
2.4. Coopération avec les organisations internationales de normalisation comptable	
3. La coopération Sud-Sud :	53
Inspection, audit et contrôle interne	54
Inspection	
I- Les objectifs	
II- L'inspection en chiffres	
III- Les relations avec les partenaires	55
1. Au niveau de l'Agence Judiciaire du Royaume	
2. Au niveau de l'institution du Médiateur	
Sécurité et contrôle interne	56
I. La gestion de la fonction sécurité	
II. L'élaboration du projet de plan de continuité des activités relatives à la paie du personnel	
III. Préparation des termes de références et du cahier de charges de l'audit de sécurité des certains systèmes sensibles de la TGR	57
IV. La participation aux réunions de concertation avec la direction générale de la sécurité des systèmes d'information	
V. La contribution aux travaux du comité de sécurité du ministère de l'économie et des finances	58
Le dispositif de contrôle interne	
1. La documentation du dispositif de contrôle interne	
1.1. Elaboration et revue des documents de base	
1.2. Mise en œuvre des contrôles permanents	60
2. Mise en œuvre du dispositif de contrôle interne	
2.1. Elaboration des notes de services accompagnant les documents de contrôle interne produits	
2.2. La mise en œuvre des contrôles périodiques	

2.3. La formation et la sensibilisation	61
Audit interne	
I. L'audit interne	
I.1. La préparation des outils de travail	62
1- Revue et publication de la charte d'audit interne.	
2- Elaboration d'une première version du guide d'audit de l'activité bancaire	
3- Elaboration d'une première version du guide d'audit du recouvrement	
I.2. la réalisation des missions d'audit	
1- Elaboration du plan d'audit pour le 2 ^{ème} semestre 2012.	
2- Réalisation d'une mission d'audit interne autour des comptes d'imputation provisoire de certains postes comptables.	63
3- Réalisation d'une mission d'audit interne autour de la paie du personnel de l'Etat	
I.3. le développement des compétences	
1- Sensibilisation et formation sur l'audit interne.	
2- Elaboration du plan d'audit 2012.	
3- Préparation des modèles et des outils pour la réalisation des missions d'audit	64
L'audit de la capacité de gestion des services sous ordonnateurs	
1- Poursuite de la programmation des missions d'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs	
2 - Tenue de la quatrième réunion du comité d'audit	
Ressources humaines, logistiques et système d'information	67
I- Ressources humaines	
1. Effectifs	68
2. Recrutements	
3. Départs à la retraite	
4. Mobilité	69
5. Appels à candidature	
6. Mise en place de la CV-thèque de la TGR	70
7. Formation	
II- Logistique et moyens généraux	72
1. Politique d'achat	
2. Mise à niveau du patrimoine immobilier	73
3. Sécurité	
4. Archives et gestion électronique des documents	
II- Système d'information	
1. Domaines « métiers »	
2. Domaines transverses	78
3. Formation et assistance	80



Nourredine BENSOUDA
Trésorier Général du Royaume

Avant - propos



Le rapport d'activités devient un rendez-vous important dans notre action de communication institutionnelle, dans la mesure où il s'inscrit, d'ores et déjà, dans cette tradition de reporting et de dialogue communicationnel à l'adresse non seulement de nos partenaires et clients, mais également aux femmes et aux hommes de la Trésorerie générale du Royaume.

Le rapport d'activités de l'année 2012, relate ainsi une revue ciblée de nos projets structurants et de nos chantiers les plus importants, qui vont du domaine du recouvrement à celui de la dépense, en passant par les systèmes d'information, la comptabilité ou encore la banque.

Ce rapport d'activités est, aussi, l'occasion d'apprécier avec un court recul ce que nous avons réalisé. Il nous place dans cette dynamique de rétroprojection de nos actions, qui nous reconforte par rapport à nos avancées et nous mobilise pour ce qui nous reste à faire. L'exercice est stimulant, dans la mesure où, au même moment où il nous restitue la synthèse de nos actions, il nous fait prendre conscience de la cohérence de notre démarche.

Que ce soient à travers les systèmes d'information, notamment, les systèmes intégrés de gestion des Recettes et des Dépenses, le système Aujourd'hui pour la paie du personnel, la réforme des marchés publics ou encore la réforme de la comptabilité de l'Etat, l'on prend conscience progressivement, de cet « ordre » qui est en train de s'organiser et de prendre forme, pour nous permettre un retour sur investissement optimal.

Ceci est d'autant plus vrai que les systèmes mis en place, et au-delà de leur pertinence opérationnelle, font partie de ces silos d'informations, qui, aujourd'hui en mode autonome, mais demain en interaction, vont nous permettre d'intégrer les changements du monde actuel dans notre mode managériel.

De même qu'ils nous permettront de nous positionner comme pourvoyeur principal d'une information décisionnelle, fiable et pertinente, et de contribuer, par là, au bon pilotage des finances publiques.

LISTE DES ABREVIATIONS

ADII	: Administration des Douanes et Impôts Indirects
AJR	: Agence Judiciaire du Royaume
ANCFCC	: Agence Nationale de la Conservation Foncière du Cadastre et de la Cartographie
ATD	: Avis à tiers Détenteur
CAS	: Comptes d'Affectation Spéciale
CT	: Collectivités Territoriales
CST	: Comptes Spéciaux du Trésor
CNT	: Centre National des Traitements
CMR	: Caisse Marocaine des Retraites
DEPP	: Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
DGI	: Direction Générale des Impôts
GID	: Gestion Intégrée des Dépenses
GIR	: Gestion Intégrée des Recettes
RCAR	: Régime Collectif d'Allocation de Retraite
SEGMA	: Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome
TGR	: Trésorerie Générale du Royaume
TCR	: Trésorerie Centrale de Recouvrement

FAITS MARQUANTS

- **Organisation de la septième édition du colloque international des Finances publiques**, les 13 et 14 septembre 2012, par la Trésorerie Générale du Royaume en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale des Finances Publiques (FONDAFIP) et avec le soutien de la Revue Française des Finances Publiques (RFFP), sous le thème de la transparence des finances publiques : vers un nouveau modèle.
- **Monsieur Noureddine BENSOUDA a participé au Forum des adhérents de la chambre française de commerce et d'industrie du Maroc** et a animé une conférence sous le thème ; « les finances publiques : les atouts de la consolidation budgétaire et comptable », le 20 juin 2012.
- **Un trophée « Gold » en communication et un prix « Silver » en performance commerciale ont été décernés à la Trésorerie Générale du Royaume**, lors de la II^{ème} édition du forum DevCom Maroc ; rendez-vous annuel international des décideurs du marketing, de la communication et du développement commercial, tenue le 12 décembre 2012 à Casablanca.
- Les deux prix récompensent le projet GID-fournisseurs relatif à la gestion intégrée de la dépense qui permet aux entreprises de suivre leurs achats publics en temps réel et d'avoir une visibilité sur leurs encaissements (**Trophée Gold**) , et le projet relatif à la création de la base de données fournisseurs qui permet aux entreprises de s'inscrire en ligne, d'être cataloguées et de bénéficier d'une gestion d'alertes (**Prix Silver**).
- **La publication de la charte de l'Audit interne de la Trésorerie Générale du Royaume** qui a été confectionnée en conformité avec les exigences clés des normes de qualification de l'Institute of International Auditors (IIA). Cette publication répond à une exigence des normes internationales pour le secteur de l'Auditing.
- **Mise en place par la Trésorerie Générale du Royaume d'un système de cartes prépayées (Carte MINHATY) pour le paiement des bourses des étudiants.** ce projet mené en partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres et Barid Bank, vise à bancariser de manière totale le paiement des bourses et touche une population estudiantine de 180.000 étudiants boursiers.

CHIFFRES CLES

Ressources humaines

5.015 cadres et agents

- Réseau : **3.436**
- Siège : **861**
- Trésoreries ministérielles : **564**

Recouvrement

- **3,9 millions** d'articles pris en charge, pour **11,3 MMDH**
- **9,2 MMDH** de Recouvrement
- **31,9 MMDH** de restes à recouvrer à fin 2012

Dépenses

- **438 MMDH** Crédits de paiement
- **679.146** actes d'engagement
- **1.2 million** ordonnances de paiement

Paie du personnel

- **843.068** effectif des fonctionnaires de l'Etat
- **1.760.875** actes de gestion traités

Traitement de la paie

- **58** organismes publics
- **38** collectivités territoriales (pour un effectif global de près de 45.000 fonctionnaires)
- **71. 000** bulletins de paie/mois
- **642.655** dossiers de précomptes relatifs aux prêts accordés aux fonctionnaires par les établissements de crédits et les associations des œuvres sociales
- **6.4 MMDH** d'encours global pris en charge

Collectivités territoriales

- **4.915** budgets gérés pour le compte de **1.707** collectivités territoriales et leurs groupements
(**16** régions, **13** préfectures, **62** provinces, **221** communes urbaines, **1.282** communes rurales et **113** groupements)

Activité bancaire

- **79.550** comptes
- **43 MMDH** d'encours moyen

Comptabilité de l'Etat

- **680** comptables dont les comptes sont centralisés
- **25.920** situations comptables et budgétaires traitées
- **203.694** avis de règlement entre comptables

RECouvreMENT DES CREANCES PUBLIQUES

Avec le transfert à la Direction Générale des Impôts (DGI) du recouvrement des impôts de l'Etat (IS, TVA et IR), le périmètre d'intervention de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) en la matière s'est recentré sur les autres recettes fiscales de l'Etat, sur les recettes non fiscales et sur les recettes des collectivités territoriales.

Mais la TGR continue à assurer le recouvrement d'une partie de l'Impôt sur le Revenu (IR) et demeure toujours responsable de l'apurement des restes à recouvrer relatifs aux impôts transférés.

La présente partie de ce rapport rappelle quelques chiffres sur les réalisations en matière de recouvrement des créances publiques sur prise en charge préalable, ainsi que les principales actions entreprises dans ce domaine au titre de l'année 2012.

1. Prises en charge en 2012

Au cours de l'exercice 2012, les comptables de la TGR ont pris en charge **11,3 MMDH**, répartis entre **3,2 MMDH** pour l'Etat (soit 28%) et **8,1 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 72%). En comparaison avec l'année précédente, les prises en charge ont enregistré en 2012 une progression de 9% puisqu'elles étaient de l'ordre de 10,3 MMDH en 2011.

Par nature de créances, ces émissions se ventilent comme suit :

Nature créances		Prises en charge en 2012 (en millions de dh)
Etat	Créances fiscales (IS, TVA, IR, autres)	2 305
	Créances domaniales	843
	Autres créances non fiscales	57
	Sous-total 1	3 205
Collectivités territoriales	Créances gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	6 988
	Créances gérées par les collectivités territoriales	1 082
	Sous-total 2	8 070
Total des prises en charge		11 275

Ces prises en charge au titre de l'année 2012 sont constituées de **3,9 millions articles** contre 3,5 millions d'articles en 2011, soit une hausse de 11%.

2. Performance de recouvrement

A fin décembre 2012, les recettes réalisées par l'ensemble des comptables relevant de la TGR se sont élevées à **9,2 MMDH** dont **7,1 MMDH** (soit 77%) au titre des émissions 2012 et **2,1 MMDH** (soit 23%) au titre des restes à recouvrer des années 2011 et antérieures.

Ces recettes sont réparties par nature entre :

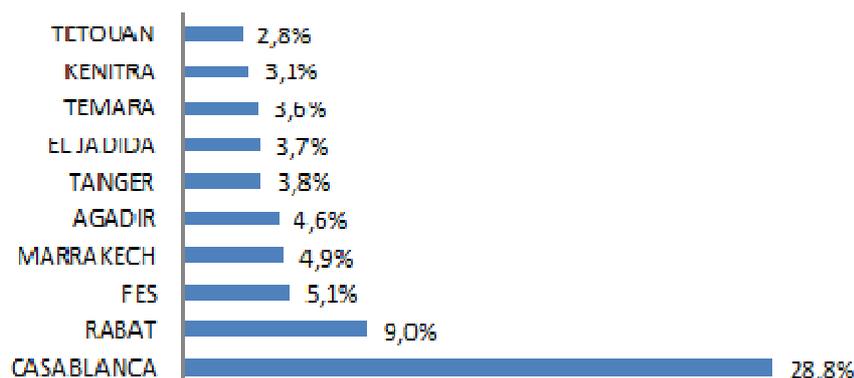
- **3,1 MMDH** pour l'Etat (soit 34%), dont **900 MDH** au titre des créances domaniales ;
- et **6,1 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 66%).

Nature créances		Recettes réalisées en 2012
Etat	Créances fiscales (IS, TVA, IR, autres)	2 199
	Créances domaniales	901
	Autres créances non fiscales	36
	Sous-total 1	3 136
Collectivités territoriales	Créances gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	5 306
	Créances gérées par les collectivités territoriales	774
	Sous-total 2	6 080
Total des recettes réalisées		9 216

En comparaison avec l'année 2011, il y a lieu de signaler que les recettes gérées pour le compte des collectivités territoriales ont augmenté de **149 MDH** (+3%), tandis que les recettes domaniales de l'Etat ont enregistré une hausse de **309 MDH** (+52%).

La répartition par circonscription financière montre une prédominance de la Trésorerie Préfectorale de Casablanca avec 29% des recettes effectuées durant l'année 2012.

Quote-part des recettes réalisées en 2012 pour les principales circonscriptions financières



En 2012, le rôle de l'Unité Centrale de Recouvrement (UCR), a été consolidé à travers :

- ✓ La notification de **162 300** avis à tiers détenteurs (ATD) pour un montant global de **491 MDH** ;
- ✓ L'envoi de **2,2 millions** de derniers avis sans frais et **930 000** lettres de relance ;
- ✓ L'identification de plus de **2 millions de comptes bancaires**.

Par ailleurs, dans le cadre du développement de la prestation de service en matière de recouvrement, la TGR a pu réaliser en 2012 une recette de 4,8 MDH dont 90% au titre des contraintes extérieures émanant de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT).

3. Restes à recouvrer à fin 2012

Compte tenu des nouvelles prises en charge et du recouvrement réalisé, le stock des restes à recouvrer à fin 2012 s'est établi à **31,9 MMDH** répartis presque à parts égales comme suit :

- **15,9 MMDH** pour l'Etat (soit 49,8%), dont **925 MDH** au titre des créances domaniales ;
- et **16 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 50,2%).

Nature créances		Restes à recouvrer à fin 2012 (en millions de dh)
Etat	Créances fiscales (IS, TVA, IR, autres)	13 744
	Créances domaniales	925
	Autres Créances non fiscales	1 181
	Sous-total 1	15 850
Collectivités territoriales	Créances gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	13 450
	Créances gérées par les collectivités territoriales	2 576
	Sous-total 2	16 026
Total des restes à recouvrer		31 876

Par ailleurs, il y a lieu de signaler que l'encours des restes à recouvrer à fin 2012 présente les caractéristiques suivantes :

- **Un contentieux élevé : 5,5 MMDH** sont en contentieux judiciaire (soit **17%** du stock des restes à recouvrer) ;
- **Un nombre important d'articles** : le stock des restes à recouvrer est constitué de plus de **16 millions d'articles**, avec une cote moyenne de 2 100 DH.

4. Principales actions mises en œuvre en 2012

Dans le cadre de la dynamisation du recouvrement, il convient de mentionner que plusieurs actions ont été entreprises, au cours de l'année 2012, dont notamment :

- **La consécration d'un service de qualité et de proximité** au profit du citoyen à travers :
 - ✓ le recours au paiement en ligne (**17,3 MDH** pour 12 108 opérations en 2012 contre 10,8 MDH pour 7 346 opérations en 2011) ;
 - ✓ le recours au paiement par virement bancaire (**230 MDH** pour 12 432 opérations en 2012 contre 215 MDH pour 9 883 opérations en 2011).
- **Le développement et le déploiement du 2^{ème} palier** du système de Gestion Intégrée des Recettes (GIR) couvrant les recettes avec prise en charge préalable.

- **La consolidation du dispositif de reporting hebdomadaire** des actions de recouvrement des créances publiques sur prise en charge préalable qui a enclenché une nouvelle dynamique dans le réseau ;
- **La fixation des objectifs en matière de recouvrement** qui s'inscrit dans le cadre de la constitution d'un nouveau dispositif de suivi et d'évaluation des performances.

5. Ressources des collectivités territoriales

Les ressources des collectivités territoriales (CT) ont atteint **58 MMDH** en 2012, dont 22 MMDH sous forme d'excédents antérieurs, et ont progressé de 4% par rapport à l'année précédente. Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec 53 MMDH et les budgets annexes et les comptes spéciaux avec 5 MMDH.

Les ressources des budgets principaux hors excédents (31 MMDH) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

1. Les ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (CT) (16,6 MMDH). C'est la catégorie de ressources la plus importante. Elle représente 54% des recettes globales hors excédents. Elle englobe la part des CT dans le produit de la TVA (96%), ainsi que la part des régions dans l'IR et l'IS (4%).

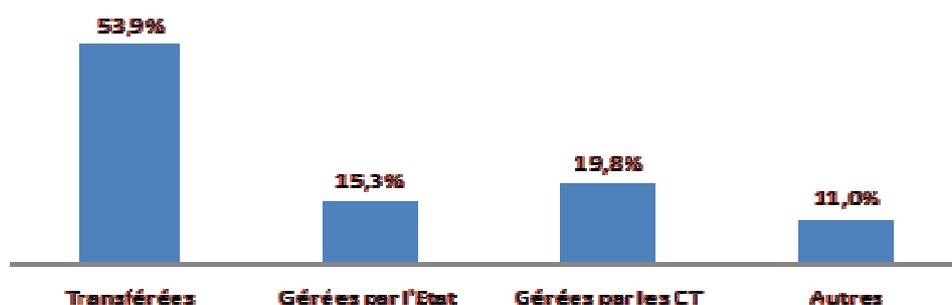
2. Les ressources gérées par les CT (6,1 MMDH). C'est la deuxième source de financement des CT, avec 20% des recettes globales hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale correspondant aux taxes « purement » locales (56%), et une partie parafiscale correspondant aux produits des services (44%).

3. Les ressources gérées pour le compte des CT (4,7 MMDH). Elles représentent 15% des recettes globales hors excédents. Elles englobent : la taxe professionnelle (38%), la taxe d'habitation (5%), et la taxe des services communaux (57%).

A ces trois sources de financement, s'ajoutent :

- les recettes d'emprunts : 2 MMDH, soit 6% des recettes hors excédents ;
- les fonds de concours : 1,2 MMDH, soit 4% des recettes hors excédents ;
- et les produits d'aliénation des domaines : 0,2 MMDH, soit 1% des recettes hors excédents.

Répartition des ressources des collectivités territoriales



Par type de collectivité, la répartition des ressources financières hors excédents est assez contrastée. Les communes urbaines s'accaparent plus de la moitié desdites ressources, soit 55%, alors que les régions n'en reçoivent que 5%. Le reste est réparti à raison de 22% pour les communes rurales et de 18% pour les préfectures et provinces.

La ventilation des ressources par type de collectivités est présentée comme suit :

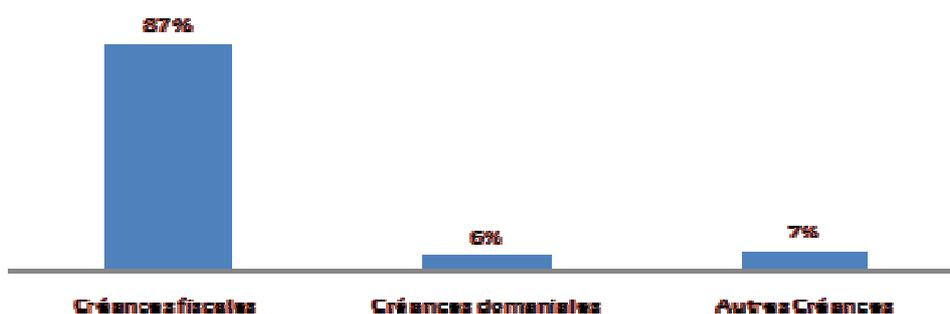
Nature de ressources	En millions de DH				
	Régions	Préfectures et provinces	Communes rurales	Communes urbaines	Total
Ressources transférées	811	4 983	4 712	6 323	16 829
Ressources gérées par l'Etat	125		333	4232	4 690
Ressources gérées par les CT	410	210	1308	4172	6 100
Autres	194	444	410	2 142	3 190
Total hors excédent	1 540	5 637	6 763	16 869	30 809
Excédent	2 352	4 550	6 350	8 629	21 880
Total global	3 892	10 187	13 113	25 498	52 690

6. Focus sur l'effort de recouvrement des restes à recouvrer à fin 2011

A fin 2011, le stock (en principal) des restes à recouvrer au titre des créances publiques s'est établi à **30,2 MMDH**, répartis à raison de **15,9 MMDH** pour l'Etat (soit 53%), dont 917 MDH au titre des créances domaniales, et **14,3 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 47%).

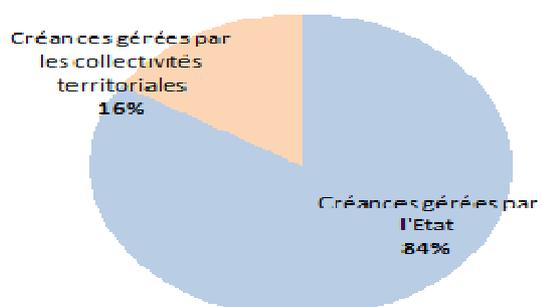
Nature créances		Restes à recouvrer à fin 2011 (en millions de dh)
Etat	Créances fiscales (IS, TVA, IR, autres)	13 878
	Créances domaniales	917
	Autres Créances non fiscales	1 156
	Sous-total 1	15 951
Collectivités territoriales	Créances gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	11 989
	Créances gérées par les collectivités territoriales	2 300
	Sous-total 2	14 289
Total des restes à recouvrer		30 240

Restes à recouvrer de l'Etat à fin 2011 en MDH



Les restes à recouvrer de l'Etat sont composés à hauteur de 87% de créances fiscales, tandis que ceux des collectivités territoriales sont constitués de 84% de créances gérées par l'Etat. Le nombre total des cotes à recouvrer est de 15 millions articles.

Restes à recouvrer des collectivités territoriales à fin 2011 (en MDH)



EXECUTION DES DEPENSES PUBLIQUES

I- Paie du personnel de l'Etat

1- Indicateurs de la masse salariale

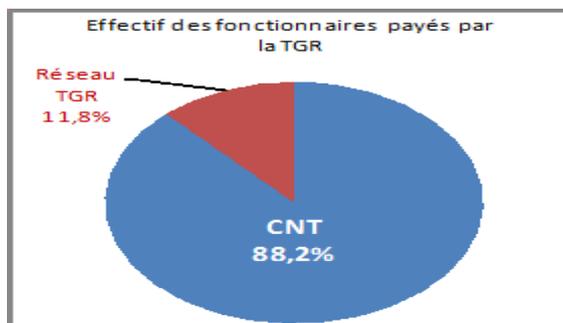
Durant l'année 2012, la masse salariale a représenté le principal poste de dépenses du budget de l'Etat, enregistrant une augmentation de 8% par rapport à son niveau de 2011.

L'année 2012 a été marquée notamment par la prise en charge de nouvelles réformes statutaires.

Masse salariale 96,2 MMDH	12% du PIB
	36% des dépenses du budget général
	44,3% des dépenses de fonctionnement
	48,3% des recettes ordinaires

2- Effectif géré

L'effectif des fonctionnaires de l'Etat géré par la TGR a atteint **843.068** agents, en hausse de 1,8% par rapport à fin 2011.



Les recrutements enregistrés au cours de l'année 2012 ont été supérieurs à celui des départs définitifs (42.551 recrutements contre 29.210 départs), ce qui donne un flux net positif de 13.341 fonctionnaires.

3- Postes budgétaires vacants

Les postes budgétaires vacants ont baissé de 37% entre 2011 et 2012, passant de 21.934 postes à fin 2011 à 13.735 postes à fin 2012, dont 13.316 postes sont supprimés suite à la mise à la retraite pour limite d'âge et 419 postes vacants supprimés conformément aux dispositions de l'article 22 de la loi de finances 2011.

4- Retenues réglementaires

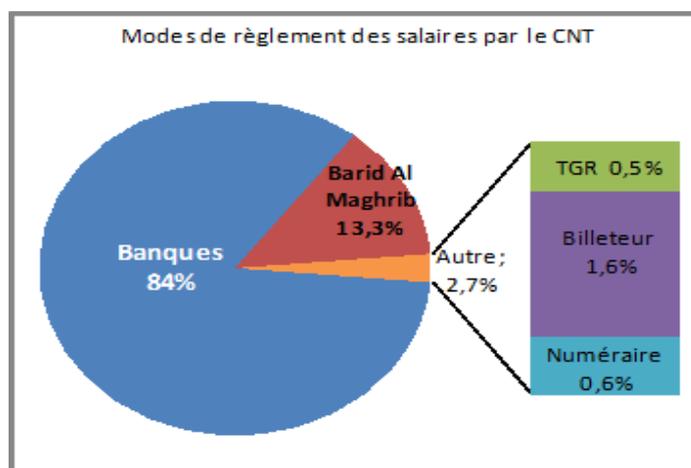
Les retenues réglementaires effectuées par le CNT durant l'année 2011 ont atteint 18,5 MMDH, en hausse de 11% par rapport à leur niveau de fin 2011.

Les retenues réglementaires sont constituées à hauteur de 43,3% des parts dues à la CMR et pour 40,6% de l'impôt sur le revenu.

Retenues	Montant	%
Caisse marocaine de retraite	7 822	42,37
Impôt sur le revenu	7 724	41,84
Assurance maladie obligatoire	1 522	8,24
Mutuelles	1 023	5,54
Assurance des FAR	301	1,63
RCAR	70	0,38
Total	18 462	100%

5- Effort de bancarisation des fonctionnaires

Le taux de bancarisation des fonctionnaires payés par le CNT durant l'année 2012 reste constant à 98%.



6- Volume des actes traités au titre de la gestion de la paie

Le volume d'actes se rapportant à la paie du personnel traités durant l'année 2012 s'est élevé à **1.760.875**, en progression de 30% par rapport au volume traité en 2011.

Motifs des actes	Nombre
Avancement d'échelon	328 383
Changement de grade	147 212
Attribution d'indemnités	120 367
Allocations familiales	78 863
Recrutement réintégration	36 708
Prise en solde et titularisation	26 446
Nomination à une fonction (emploi supérieur)	13 826
Réformes	904 661
Autres motifs	104 410
Total	1 760 875

7- Gestion de l'endettement des fonctionnaires

Le nombre de dossiers relatifs à l'endettement des fonctionnaires auprès des organismes de financement des crédits de logement, des crédits à la consommation, des œuvres sociales, des assurances, ainsi que des prélèvements relatifs aux oppositions et au trop perçus, a atteint 642.655 dossiers et concerne 303.845 agents.

Dossiers relatifs à l'endettement des fonctionnaires

Organismes	Effectif	Nombre de dossiers
Sociétés de financement	212 397	494 062
Banques - crédits logement	73 665	81 439
Œuvres sociales	16 800	38 000
Sociétés d'assurance	109 760	101 420
Total	303 845	642 655

Le montant précompté par la TGR pour le compte de ces organismes s'établit à 6,4 MMDH en 2012.

8- Développement des prestations de services

L'activité portant sur les prestations de services de la TGR en matière de paie à façon pour le compte des tiers et de précomptes à la source au profit des établissements de crédit, des associations des œuvres sociales et des compagnies d'assurances a été développée autour des axes suivants:

a- Extension de la paie à façon

Pour faire bénéficier les collectivités territoriales et les organismes publics de l'expertise de la TGR en matière de paie du personnel. Il a été procédé à :

- L'extension du traitement de la paie des collectivités territoriales pour couvrir 38 collectivités, totalisant un effectif de plus de 45.000 fonctionnaires et agents, ainsi que l'initialisation des partenariats avec 15 autres communes de taille moyenne d'un effectif de plus de 10.000 agents ;
- la prise en charge de la paie de nouveaux organismes publics : la Fondation Hassan II MRE et les neuf Agences des bassins Hydrauliques, avec un effectif total de 800 employés. Avec ces nouvelles prises en charge, le nombre total des bulletins de paie établis au profit des organismes publics reste constant, soit 26.000 par mois.

b- Dématérialisation des échanges

Vu le volume des actes traités, et afin d'alléger les services de la TGR, une politique de dématérialisation des échanges des données à été adoptée afin d'amener les collectivités territoriales et les organismes externes à échanger avec la TGR selon la norme d'échange des données de personnel entre les ordonnateurs et la TGR (Gestion Intégrée du Personnel de l'Etat : GIPE), en ciblant en priorité les collectivités territoriales et les organismes à grand effectifs.

c- Précomptes à la source

Cette activité a enregistré la prise en charge et l'exploitation de près de 250.000 ordres de prélèvement sur salaires au profit des partenaires publics et privés conventionnés. Il s'agit de précomptes à la source pour le remboursement des prêts à l'immobilier et à la consommation accordés par les établissements de crédits, des prêts sociaux et droits d'adhésion au profit des associations des œuvres sociales des administrations publiques ainsi que des précomptes relatifs aux produits d'assurances (primes assurances automobile, assurance vie et épargne retraite).

d- Mise en place d'une démarche marketing des prestations de services

Le marketing des prestations de service de la paie vise le développement du portefeuille et la fidélisation des clients. Les principales réalisations au titre de 2012 concernent :

- l'élaboration du Plan marketing des prestations de services et d'un plan de communication ;
- la mise en œuvre d'actions de marketing opérationnel : élaboration en interne de dépliants, brochures, présentations, documentation ;
- la mise en place de la démarche de prospection et de lancement des démarches de mise en place des partenariats en collaboration avec la DEPP pour les établissements publics et la contribution des directions régionales de la TGR pour les collectivités territoriales.

e- Développement du partenariat

Afin d'asseoir les relations entre la TGR et ses partenaires sur des bases saines et d'offrir les meilleures garanties à toutes les parties en visant en priorité l'amélioration de la qualité des services rendus aux fonctionnaires, la modernisation des méthodes de gestion des précomptes à la source et l'organisation des échanges de données, plusieurs conventions de partenariats ont été soit signées, soit finalisées.

f- Introduction de nouveaux produits et services

Dans le but de répondre aux besoins des partenaires et de diversifier l'offre de services de la paie, notamment au profit des sociétés de financement, il a été décidé d'introduire de nouveaux produits et services. Pour ce faire, il a été procédé au développement et à la mise en production au niveau du système de traitement de la paie du personnel de l'Etat wadef@ujour de cahiers des charges de ces nouveaux produits et services établis en 2011.

Il s'agit en particulier des services suivants se rapportant aux précomptes à la source:

- Précomptes à mensualités variables ;
- Arrêt provisoire des prélèvements (pause/ prélèvement) ;
- Diversification de la périodicité ;
- Paramétrage de la quotité cessible ;
- Service réservation/confirmation non-stop (7jours/7).

g- Mise en place de services en ligne

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des services rendus, la TGR offre depuis deux ans une panoplie de téléservices destinés à faciliter l'accès aux prestations de la TGR en matière de gestion du personnel de la fonction publique.

Ces services sont destinés à la fois aux administrations- employeurs et aux fonctionnaires. Il s'agit principalement des téléservices suivants :

- La consultation de la situation administrative ;
- La consultation des prélèvements sur salaire ;
- L'édition des attestations de salaire ;
- L'édition des attestations du mode de règlement
- L'édition des attestations de précompte de mutuelle ;
- L'attestation de perception des allocations familiales (situation des conjoints);
- L'attestation de l'impôt sur le revenu ;
- L'attestation de validation des services antérieurs.

Au cours de l'année 2012, la TGR a fait élargir ce service aux collectivités territoriales et organismes externes.

II- Dépenses de l'Etat

1. Dépenses de l'Etat

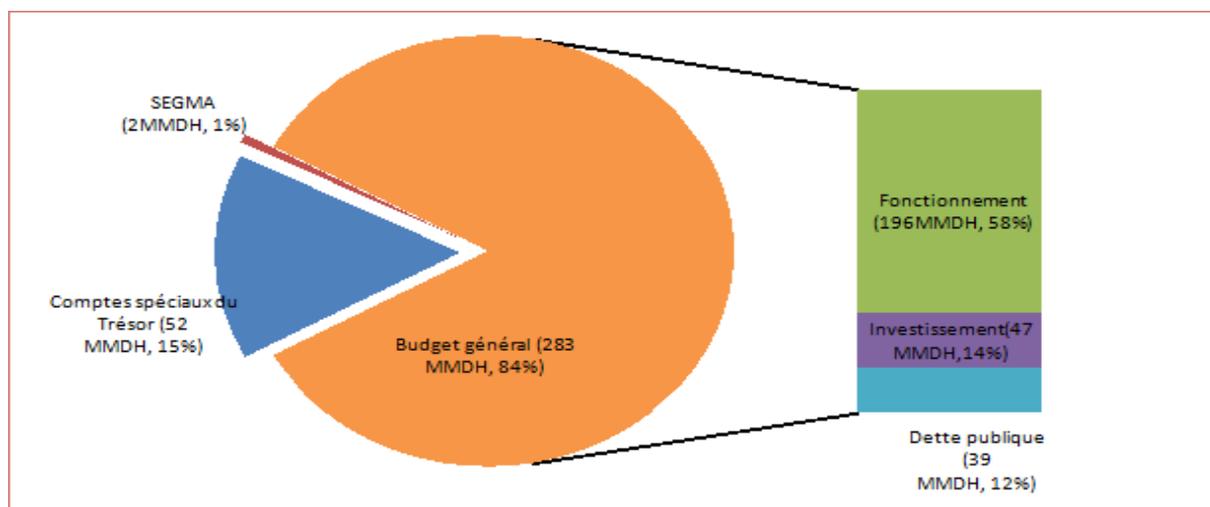
La Trésorerie Générale du Royaume a pour mission d'assurer le contrôle de la régularité des engagements de dépense de l'Etat, ainsi que le contrôle de l'exécution desdites dépenses. Elle assure également la liquidation et le paiement des rémunérations du personnel de l'Etat et participe au paiement des pensions civiles et militaires, ainsi qu'au paiement de pensions, rentes et allocations.

L'année 2012 a été marquée par une augmentation de 12% de la masse des crédits de paiement disponibles, gérés par les comptables de la TGR, passant de 391 MMDH en 2011 à 438 MMDH en 2012. L'exécution des dépenses de l'Etat en 2012, se présente en MDH, comme suit :

Nature crédits	Budget	Crédits disponibles	Dépenses engagées	Taux d'eng. en %	Dépenses émises	Taux d'ém. en %
Crédits de Paiement	Budget général	319 779	303 020	95%	282 756	88%
	- Fonctionnement :	197 642	196 089	99%	195 932	99%
	- Personnel	93 567	95 894	102%	95 895	102%
	- MDD-Ministères (1)	30 627	27 248	89%	26 957	88%
	- Charges Communes	73 448	72 947	99%	73 081	99%
	- Investissement – CP : (2)	79 394	67 463	85%	47 356	60%
	- Ministères	59 866	51 720	86%	31 613	53%
	- Charges Communes	19 528	15 743	81%	15 743	81%
	- Dette Publique:	42 743	39 468	92%	39 468	92%
	- Intérêts et Commissions de la Dette Publique	20 245	19 087	94%	19 087	94%
	- Amortissements de la Dette publique à moyen et long termes	22 498	20 381	91%	20 381	91%
	Comptes Spéciaux du Trésor	113 987	65 983	58%	52 037	46%
	Services Gérés de Manière Autonome	4 968	3 133	63%	2 131	43%
Crédits d'engagement	Budget Général- Investissement	33 305	12 408	37%		
	Comptes Spéciaux du Trésor	55 888	52 513	94%		
	Services Gérés de Manière Autonome	141	20	14%		

En 2012, le montant total des dépenses payées s'est élevé à 337 MMDH, dont 96 MMDH au titre des dépenses du personnel. La répartition de ces dépenses par composante budgétaire se présente comme suit :

- (1) MDD : Matériel et dépenses diverses
 (2) CP : Crédits de paiement



Les comptables de la TGR chargés du contrôle des dépenses de l'Etat (Trésoriers Ministériels, Trésoriers Préfectoraux et Provinciaux) sont tenus avant de procéder au paiement d'effectuer plusieurs contrôles visant à s'assurer de la validité de la dépense (disponibilité des crédits, exactitude des calculs de liquidation, le caractère libératoire du règlement, la production des pièces justificatives ...).

En termes d'actes de gestion et comme le montrent les tableaux ci-dessous, les comptables de la TGR ont traité 1.2 millions d'ordonnances de paiement en 2012 soit une augmentation de 7% par rapport à 2011. Les actes d'engagement traités se sont élevés à 679 146 actes, soit une évolution de 19% par rapport à 2011.

Propositions d'engagement traitées

	Année 2011	Année 2012
Engagement de dépense	91 919	76 058
Fiche navette	381 676	505 279
Réengagement	21 856	28 753
Reprise report	19 614	21 429
Demande d'autorisation de paiement	7 147	7 356
Consolidation	3 522	3 635
Prise en charge de dépenses sans ordonnancement préalable	2 817	3 284
Engagement global	40 957	32 827
Dépenses annulées selon Loi de Finances	1 150	449
Ré imputation de dépenses	114	76
Total	570 772	679 146

Ordonnances de Paiement traitées

	Année 2011	Année 2012
Ordonnance de paiement	825 167	895 055
Imputation sur régie	339 189	347 136
Prise en charge de dépenses sans ordonnancement préalable	2 817	3 284
Total	1 167 173	1 245 475

S'agissant du paiement des marchés, le délai enregistré est de 10 jours alors que le comptable dispose d'un délai de quinze (15) jours pour apposer son visa ou le suspendre.

En plus des missions susmentionnées, la TGR apporte concours et assistance aux services ordonnateurs en matière de contrôle et d'exécution des dépenses publiques et veille à l'unité d'interprétation des lois et règlement dans ce domaine : restitutions sur l'exécution de la dépense de l'Etat, Conseil juridique et technique concernant des projets importants (marchés complexes, projets bénéficiant de financement extérieur ...).

En outre et afin d'assurer sa mission d'information du Ministre des Finances sur les conditions d'exécution du budget et de la loi de finances, la TGR élabore périodiquement des restitutions à ce sujet.

En 2012, le ré-ingéniering des procédures relatives à l'exécution des dépenses de l'Etat s'est poursuivi avec notamment la mise en œuvre du projet de bancarisation des bourses de l'enseignement supérieur en vue de permettre le paiement des bourses par cartes prépayées « Carte MINHATY » en collaboration avec Al Barid Bank et le Ministère de l'enseignement supérieur. Ainsi, 120 000 boursiers ont pu bénéficier en 2012 de ce service sur 200 000 ciblés, soit un taux de couverture de 60%.

2. Dépenses des collectivités territoriales

Les dépenses des collectivités territoriales ont enregistré en 2012 une progression de 5% par rapport à l'année précédente pour atteindre **33,5 MMDH**. La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement qui représentent 60 % des dépenses globales. Les dépenses d'investissement des budgets principaux, avec 12,7 MMDH ont connu une progression de 10%.

La structure des dépenses de fonctionnement montre que 76% de ces dépenses sont alloués au personnel et au matériel, 17% aux subventions et versements et 5% aux services de la dette, constitués par les intérêts et les intérêts moratoires.

L'agrégat le plus important des dépenses d'investissement, constitué des travaux neufs et grosses réparations, a connu un accroissement entre 2011 et 2012 d'un taux de 3% en passant de 4,5 MMDH à 4,7 MMDH. Les autres agrégats ont connu aussi une hausse à savoir, les projets intégrés de 16%, les acquisitions immobilières de 53%, les subventions de 47% et le principal de la dette de 2%. Les acquisitions mobilières ont baissé de 38%.

Les communes urbaines ont réalisé, à elles seules, 18,6 MMDH, soit 56% du total des dépenses, suivies des communes rurales avec 7,8 MMDH (23%), des provinces et préfectures avec 5,8 MMDH (17%) et des régions avec 1,3 MMDH (4%).

3. Développement du conseil financier au profit des collectivités territoriales

Dans le cadre de son offre de service, la TGR continue à assurer sa mission de conseil financier auprès des collectivités territoriales et qui a été concrétisée en 2012 par la production des documents suivants :

- **349** rapports financiers élaborés par les comptables du réseau à travers l'application du conseil financier aux collectivités territoriales (CFCL) ;
- Un rapport national sur les finances locales au titre de la gestion 2011 ;
- **9** bulletins mensuels des finances locales dont une copie est destinée au ministère de l'intérieur ;
- Un guide des ratios de référence de la gestion 2011 qui fournit les moyennes régionales et nationales des différents ratios d'analyse financière ;
- Une situation détaillée, demandée annuellement par le Haut Commissariat au Plan, sur les dépenses des collectivités territoriales.

4. Réseau des collectivités territoriales et gestion des finances locales

Les collectivités territoriales et leurs groupements sont répartis par catégorie comme suit :

Catégories	Nombre
Régions	16
Préfectures	13
Provinces	62
Communes urbaines	221
Communes rurales	1282
Arrondissements	41
Groupements	113

La gestion des finances locales est assurée par un réseau de comptables relevant de la TGR, composé de :

- 8 trésoreries régionales ;
- 13 trésoreries préfectorales ;
- 39 trésoreries provinciales ;
- 7 trésoreries communales ;
- 19 recettes communales ;
- 110 perceptions-recettes communales en plus des autres perceptions qui assurent le recouvrement des taxes gérées pour le compte des collectivités territoriales.

ACTIVITE BANCAIRE ET GESTION DES DEPOTS

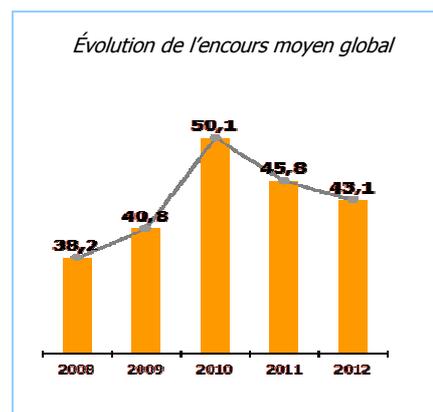
I- Performances de 2012 en chiffres

Les performances de 2012 en quelques chiffres

L'encours moyen global des dépôts au Trésor s'est établi au titre de l'année 2012 à **43 Milliards de dirhams** pour un nombre de comptes de **79 550 comptes**.

La répartition de l'encours des dépôts et du nombre de comptes par catégorie de clientèle est détaillée dans le tableau suivant :

Catégorie de clientèle	Encours moyen annuel à fin 2011	Nombre de comptes
Personnes morales publiques	32,59 MMDH	3 754
Personnes morales privées	6,90 MMDH	14 597
Personnes physiques	3,57 MMDH	61 199
Total	43,06 MMDH	79 550



II- Principaux projets et actions mis en œuvre en 2012

1 - Développement du partenariat TGR - CDG.

Le développement de la relation client, notamment à l'égard de la clientèle institutionnelle, est devenu une préoccupation constante de la TGR. Il constitue un axe central et, désormais, permanent du plan d'action de l'activité bancaire. L'objectif est de fidéliser ce segment stratégique de clientèle en cherchant constamment à répondre convenablement à ses attentes.

Dans ce cadre et en vue de renforcer les relations historiques liant la TGR et la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), le partenariat entre les deux institutions a été revu au cours de l'année 2012, afin de prendre en charge la nouvelle loi organisant la profession des notaires.

En effet, la loi en question a conféré à la CDG la qualité de déposant exclusif et direct des fonds de tiers. Dans cette nouvelle configuration, le suivi des comptes des notaires devra être assuré à un niveau très fin, puisqu'à chaque transaction gérée par un notaire correspond une "affaire" et le traitement de toute opération sur le compte d'un notaire est tributaire d'un échange préalable de données entre la TGR et la CDG. Ce changement important impacte considérablement les processus de gestion des comptes des notaires ainsi que les relations TGR/CDG.

La prise en charge des changements induits par la loi n° 32-09 organisant la profession des notaires, a été assurée par la TGR dans le cadre d'un projet mené autour des principaux aspects suivants :

- **Aspect procédural** : un manuel de procédures régissant les nouvelles règles de gestion des comptes des notaires a été élaboré, permettant de décrire en détail les processus de traitement de leurs opérations bancaires ainsi que les échanges requis entre la TGR et la CDG.
- **Aspect technique** : la DOB s'est chargée du développement, en interne, d'un module informatique interactif et convivial, intégré dans le progiciel Olympic et dédié à la nouvelle gestion des comptes des notaires.

Cette solution prend en charge l'ensemble des spécificités des comptes des notaires et permet d'assurer un traitement sécurisé, optimal et pratique de leurs opérations.

Sur ce même registre, un canal d'échange informatique (ligne Télécom spécialisée) a été mis en place et configuré. Il permet de donner à la CDG un accès sécurisé au système d'information de l'activité bancaire de la TGR, selon les habilitations et les restrictions requises.

- **Aspect conduite de changement** : les postes comptables de la TGR ont été informés du nouveau cadre régissant la gestion des comptes des notaires et ont participé à des rencontres régionales avec les notaires, organisées par la CDG. En outre, des interlocuteurs des notaires ont été désignés au niveau de chaque poste comptable.

Par ailleurs, un avenant à la convention (TGR-CDG), relatif à ce partenariat a été préparé et il sera en vigueur dès publication du décret d'application de la loi n°32-09.

2. Extension de la solution de numérisation des chèques.

Depuis le 08 juin 2007, la TGR a généralisé l'échange dématérialisé des chèques à l'ensemble du territoire national, au même titre que les autres banques. En effet, l'échange physique des chèques entre banques au sein des chambres de compensation a été remplacé par un échange électronique de fichiers de données et d'images de chèques via le SIMT (Système Interbancaire Marocain de Télé compensation).

À ce titre, seuls sept postes comptables (les plus importants) ont été équipés d'un système de numérisation des chèques. Tous les autres postes (à l'exception de ceux relevant de la place bancaire de Rabat, dont les valeurs sont télé-compensées par l'agence bancaire centrale) transmettent leurs chèques, via le service de messagerie rapide AMANA, à l'agence bancaire de Casa qui se charge de les numériser à leur place.

Dans le cadre de la simplification et de la sécurisation de la procédure de traitement des chèques, la TGR a engagé au cours de l'année 2012 un projet d'extension de la solution de numérisation des chèques à vingt postes comptables.

Cette extension permettra d'optimiser les délais d'encaissement des chèques pour l'ensemble des postes comptables et d'améliorer ainsi la qualité du service rendu à notre clientèle bancaire.

3. Schéma d'organisation de l'activité bancaire.

Sur le chapitre de l'organisation, il a été procédé à la poursuite de la mise en œuvre des actions de reconfiguration du réseau de l'activité bancaire conformément aux orientations du schéma d'organisation cible qui tente de concilier les deux impératifs suivants :

- Un impératif de professionnalisation qui suggérerait une individualisation de l'activité bancaire et son découplage par rapport aux autres activités ;
- Un impératif de rationalisation des coûts qui impliquerait une mutualisation des moyens avec les autres activités et une capitalisation sur le réseau existant.

Dans ce cadre, au cours de l'année 2012, des études ont été menées dans l'objectif de créer deux nouvelles agences bancaires à Casablanca (à Ain Sebaa et à Bourgogne) et d'une cellule de l'activité bancaire au sein de la trésorerie préfectorale de Hay El Hassani.

4. Centrale des incidents de paiement.

Après avoir réussi le démarrage de la nouvelle Centrale des Incidents de Paiement (CIP) sur chèques, la TGR a poursuivi ses efforts en termes de revue procédurale et technique de son processus de gestion des incidents de paiement afin de participer activement, au même titre que les autres banques, à l'achèvement des autres étapes prévues pour le projet de refonte de la CIP.

Il s'agit en l'occurrence de la phase de création du fichier centralisé des comptes bancaires et celle d'intégration des informations concernant les incidents de paiement sur effets.

Etant précisé que la réalisation prévue des phases précitées s'étale sur une période de deux ans, la TGR a apporté au cours de l'année 2012 sa contribution effective et a déployé les efforts requis pour respecter le macro-planning arrêté à cet effet.

COMPTABILITE, CENTRALISATION, REDDITION DES COMPTES, GESTION DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT ET VALORISATION DE L'INFORMATION

I- Centralisation comptable et lois de règlement

La Trésorerie Générale du Royaume assure la mission de centralisation comptable et de tenue de la comptabilité en deniers de l'Etat, confiée au Trésorier Général du Royaume en sa qualité de comptable supérieur.

Cette mission consiste à centraliser et à intégrer au niveau de la comptabilité de l'Etat, les opérations effectuées par les autres comptables de l'Etat dans le cadre de l'exécution de la loi de finances et des opérations de trésorerie.

Le processus de centralisation comptable fait intervenir 680 comptables à l'intérieur du territoire national ainsi qu'à l'étranger. Il s'agit des :

- Trésoriers ministériels et des postes comptables à compétence nationale (12) ;
- Agents comptables auprès du parlement, de la Cour des Comptes et du Conseil Economique, Social et Environnemental (3)
- Trésoriers provinciaux et préfectoraux (50)
- Trésoriers communaux (8) ;
- Percepteurs et receveurs communaux (158);
- Chefs d'agences bancaires (5)
- Agents comptables à l'étranger (79)
- Receveurs de l'Administration Fiscale (91)
- Receveurs comptables des douanes (32) ;
- Secrétaires greffiers auprès des tribunaux (241)

La centralisation comptable qui s'effectue selon une périodicité mensuelle donnant lieu à la production de situations et de documents comptables ou à la transmission par voie de réseau de fichiers de données par les comptables du Trésor afin d'alimenter la comptabilité de l'Etat.

Au cours de l'année 2012, le volume global des situations comptables et budgétaires traitées et contrôlées, par les services centraux de la Trésorerie Générale du Royaume, dans le cadre du processus de centralisation comptables s'est établi comme suit :

- **5 300** balances des comptes ;
- **2 800** situations budgétaires de recettes et de dépenses ;
- **11 200** situations afférentes aux produits des impôts et taxes avant répartition entre le budget général et les comptes spéciaux du Trésor concernés ;

- **2 900** situations nécessaires au suivi et au rapprochement du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib ;
- **3 200** fichiers de données relatifs aux avis de règlement en relation avec les transferts de recettes ou de dépenses entre comptables ;
- **520** situations concernant les opérations imputées provisoirement en comptes d'attentes.

En montant, le processus de centralisation s'est traduit par la centralisation et l'intégration dans la comptabilité de l'Etat d'opérations comptables pour un montant global en débit et en crédit de 10 672 milliards de dirhams.

Les trois composantes de la loi de finances au sein de la comptabilité de l'Etat ont ainsi donné lieu à la centralisation d'opérations pour un montant global en recettes et en dépenses de 663 Milliards de dirhams détaillé comme suit :

- Budget général- recettes : 265 Milliards de dirhams ;
- Budget général- dépenses : 285 Milliards de dirhams ;
- SEGMA - recettes (non compris reports de soldes) : 2,6 Milliards de dirhams ;
- SEGMA – dépenses : 2,1 Milliards de dirhams ;
- CST : 58.6 Milliards de dirhams de recettes non compris report de soldes ;
- CST : 52.2 Milliards de dirhams dépenses non compris report de soldes ;

Il convient de préciser qu'en ce qui concerne le Budget général, Les opérations centralisées au titre du produit des impôts et taxes ont généré un montant global de 164 milliards de dirhams de recettes brutes avant répartition.

Les opérations comptabilisées et centralisées au titre compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib se sont élevées à 968 milliards de dirhams au débit du compte et 992 milliards de dirhams au crédit.

Les opérations liées aux transferts de recettes et de dépenses entre les comptables directs du Trésor ont donné lieu à l'émission de 203 694 avis de règlement sur support papier pour un montant global de 169 milliards de dirhams. En ce qui concerne les transferts par avis de règlement dématérialisés, le montant global centralisé des transferts a atteint 321 milliards de dirhams.

Les opérations de centralisation comptable ont permis l'ajustement définitif des situations budgétaires et comptables nécessaires à l'élaboration des projets de lois de règlement des années **2010** et **2011** et leur production aux services concernés de la Direction du Budget, respectivement le 25 avril et le 7 décembre 2012.

Les situations budgétaires relatives aux projets de loi de règlement précités ont nécessité l'organisation de plus de 200 réunions de travail avec les représentants de l'ensemble des ordonnateurs principaux en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs. Il convient de préciser que pour la seule année budgétaire 2011 le nombre des rubriques et des comptes ajustées a été de :

- **30387** rubriques budgétaires en dépenses au titre du budget général
- **19155** rubriques en dépenses au titre des SEGMA ;
- **77** comptes spéciaux du Trésor.

II- Dette du Trésor

Dans le cadre de ses attributions, la TGR a pour missions d'assurer la gestion comptable de la dette du Trésor.

1. Dette budgétisée

Les recettes d'emprunt à long et moyen terme comptabilisées par la TGR se sont établies à 66,7 MMDH, soit un taux de réalisation de 103% des prévisions de la loi de finances pour l'année 2012.

Recettes d'emprunt en MDH

	Prévisions LF 2012	Réalisation	Taux de réalisation
Dette intérieure	44.500	46.732	105%
Dette extérieure	20.000	20.010	100%
Total	64.500	66.742	103%

Les dépenses de la dette du Trésor comptabilisées par la TGR ont atteint à fin décembre 2012 un montant de 39,6 MMDH avec un taux de réalisation de 92,8% des prévisions.

Charges de la dette du Trésor en MDH

	Prévisions LF 2012	Réalisation	Taux d'exécution (%)
Dette intérieure	35.119	32.271	91,9
Principal	17.763	15.707	88,4
Intérêts	17.356	16.564	95,4
Dette extérieure	7.624	7.387	96,9
Principal	4.735	4.849	102,4
Intérêts	2.889	2.538	87,9
Total	42.743	39.658	92,8

Les charges en principal de la dette à long et moyen terme du Trésor ont atteint 20,5 MMDH dont 76% au titre de la dette intérieure.

Les charges en intérêts et commissions se sont établies à 19,1 MMDH, soit un taux d'exécution de 94.4% des prévisions de la loi de finances.

2. Dette hors budget

Les recettes de la dette hors budget (maturité inférieure ou égale à 2 ans) ont atteint 129,1 MMDH qui provient à hauteur de 97% de la dette intérieure. Les remboursements en principal se sont élevés à 117,6 MMDH, dont 97% au titre des amortissements de la dette intérieure.

La dette Hors budget en MDH

	A fin décembre 2012
Recettes	129.082
Dette intérieure	124.872
Dette extérieure	4.210
Dépenses	117.635
Dette intérieure	113.528
Dette extérieure	4.107

III- Portefeuille de l'Etat

Le montant global du portefeuille de l'Etat arrêté et comptabilisé par la Trésorerie Générale du Royaume au 31 décembre 2012 s'élève à 7.030 MDH.

Portefeuille de l'Etat en milliers de DH

Nature des valeurs	Montant
Valeurs appartenant à l'Etat	7 005 085
Billets à ordre	24 842
Titres des emprunts nationaux	60
Total	7 029 987

1- Valeurs appartenant à l'Etat

Les valeurs appartenant à l'Etat comptabilisées par la Trésorerie Générale du Royaume représentent la participation de l'Etat dans le capital de divers sociétés et établissements. Elles se présentent sous forme de certificats et d'attestations de propriété ou d'actions au titre de 65 sociétés et établissements. Ces valeurs au nombre de 7.858 titres sont conservées au niveau de la Trésorerie Générale du Royaume.

2- Billets à ordre

A fin 2011, le nombre de billets à ordre pris en charge par la Trésorerie Générale du Royaume était de 158 pour un montant de 41,4 MDH.

Durant l'année 2012, il a été procédé à l'encaissement de 70 billets à ordre pour un montant global de 16,6 MDH.

A fin 2012, le nombre de billets à ordre encore détenus par la Trésorerie Générale du Royaume s'établit à 88 pour un montant de 24,8 MDH, dont la répartition par protocole se présente comme suit.

Billets à ordre par protocole en DH

Protocole	Montant
France	4 174 709,71
Italie	10 432 184,83
Portugal	10 235 271 ,43
Total	24 842 165.97

MODERNISATION DU CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE ET REFORMES STRUCTURANTES

I- Réforme du cadre législatif et réglementaire

1- Mesures introduites dans le cadre de la loi de finances 2012 (adoptée en mai 2012)

1-1- Optimisation et rationalisation de la gestion des bons d'équipement sur réserve d'investissement :

La gestion de l'encours disponible des bons d'équipement sur réserve d'investissement était coûteux pour l'Etat. Le taux de rémunération appliqué à ces bons était de 8% alors que le taux offert sur le marché des adjudications pour la même maturité était de 4,3%. Il a été donc, nécessaire de soumettre le processus de remboursement de ces bons à une gestion plus active sous forme de remboursement anticipé des bons émis avant le 31 décembre 2011

1-2- Poursuite de l'amélioration du dispositif visant la suppression des postes budgétaires vacants non utilisés :

Le délai de suppression des postes vacants a été étendu de six mois supplémentaires et généralisé à l'ensemble des ministères et institutions.

Ainsi, l'article 32 de la loi de finances pour l'année 2012 prévoit que, sont supprimés, pour chaque année budgétaire, les postes vacants non utilisés au 30 juin de l'année qui suit celle de la loi de finances concernée, qui n'ont pas fait l'objet d'actes visés par les services de la Trésorerie Générale du Royaume.

1-3- Annulation des crédits de paiement n'ayant pas fait l'objet d'engagement :

Dans le cadre de la rationalisation du dispositif d'annulation des crédits d'investissement inutilisés, une mesure a été introduite dans le cadre de la loi de finances 2012 en vue d'assainir la situation des reports de crédit. Ainsi et en vertu des dispositions de l'article 33 de la loi de finances 2012, les crédits de paiement ouverts par la loi de finances pour l'année budgétaire 2011 au titre des dépenses d'investissement du budget général, qui à la date du 31 décembre 2011, n'ont pas fait l'objet d'engagements de dépenses visés par les services de la Trésorerie Générale du Royaume, sont annulés.

1-4 Apurement du solde débiteur du compte d'opérations monétaires intitulé « Différence de change sur vente et achat de devises » par prise en charge du solde débiteur au niveau du budget général

Le compte visé ci-dessus, dégageait à fin décembre 2010 un solde débiteur de 3.070.277.152, 74 DH.

Ce solde débiteur s'explique par la non application des dispositions de l'article 20 de la loi organique n° 7-98 relative à la loi de finances, qui prévoient que les profits et les pertes constatés au titre d'une année budgétaire considérés sur les comptes d'opérations monétaires sont pris en recettes ou en charge au budget général au plus tard la deuxième année suivant celle au cours de laquelle ils sont dégagés.

Compte tenu de ces dispositions, de l'ancienneté et de l'importance du solde accusé par le compte spécial susvisé, il a été procédé à l'apurement échelonné sur trois ans dudit compte par une prise en charge de son solde débiteur au niveau du budget général de l'Etat, à raison d'un milliard de dhs /an.

1-5- Prorogation de l'échéance de suppression du SEGMA « Division des accidents du travail »

La suppression du SEGMA intitulé « Division des accidents du travail » a été prorogée jusqu'au 1er juillet 2013. Cette prorogation dans l'échéance de la suppression a été prévue afin de permettre le transfert de la gestion du fonds de majorations des rentes d'accidents de travail, du fonds de garantie et du fonds de solidarité des employeurs, à la caisse Nationale de Retraite et d'Assurances dans les meilleures conditions.

2- Mesures introduites dans le cadre de la loi de finances 2013

2-1- Contribution à l'élaboration de la mesure contenue dans l'article 10 de la loi de finances pour l'année budgétaire 2013 visant l'annulation des majorations, intérêts de retard et frais de recouvrement des créances de l'Etat autres que fiscales et douanières visées à l'article 2 de la loi n° 15-97 formant code de recouvrement des créances publiques, émises par voie d'ordres de recettes antérieurement au 1er janvier 2012.

2-2- Contribution à l'élaboration de la loi n°120.12 qui a introduit des mesures d'incitation au paiement permettant aux contribuables de bénéficier de l'annulation des majorations, pénalités, amendes et frais de recouvrement afférents aux taxes, droits, contributions et redevances dus aux communes, préfectures et provinces et régions avant le 1er janvier 2013 et demeurées impayées à la date de publication de ladite loi au Bulletin officiel.

2-3- Poursuite de l'amélioration du dispositif visant l'annulation des crédits de paiement n'ayant pas fait l'objet d'engagement :

En vertu des dispositions de l'article 34 de la loi de finances pour l'année budgétaire 2013, les crédits de paiement ouverts par la loi de finances pour l'année budgétaire 2012 au titre des dépenses d'investissement du budget général qui, à la date du 31 décembre 2012, n'ont pas fait l'objet d'engagements de dépenses visés par les services de la Trésorerie Générale du Royaume, sont annulés.

2-4- Extension des dispositions sur l'annulation des crédits ainsi que sur l'annulation des reliquats de crédits sur marchés achevés aux comptes d'affectation spéciale

Ainsi et en vertu des dispositions de l'article 37 de la loi de finances 2013, les crédits correspondant à des opérations de dépenses des comptes d'affectation spéciale reportés des exercices 2009 et antérieurs sur les exercices 2010 et ultérieurs et qui n'ont pas fait l'objet d'ordonnancement dument visé par les services de la Trésorerie générale du Royaume, durant la période allant du 1er janvier 2010 au 31 décembre 2012 dont les travaux ou prestations correspondants n'ont pas été réalisés et au titre desquels aucune procédure judiciaire n'a été engagée, sont annulés de droit.

2-5- Assainissement des opérations du compte d'opérations monétaires

L'assainissement de ce compte intitulé « **Différence de change sur vente et achat de devises** », s'est opéré par une prise en charge d'une fraction de son solde débiteur au niveau du budget général de l'Etat de 1 MMDH sur un total accumulé de 3.070.277.152, 74 DH , sachant qu'une couverture d'égal montant a déjà été prévue au titre de la loi de finances pour l'année budgétaire 2012.

2-6- Création d'un compte spécial du Trésor au niveau de la catégorie des comptes de prêts intitulé : «Prêt à la Société anonyme de financement des institutions de micro-crédit dénommée Jaida »

Pour retracer le reliquat de la ligne de crédit d'un montant de 6 millions € pour le soutien du secteur privé marocain, il a été procédé à la création du compte de prêt intitulé « Prêts à la société « JAIDA » dont l'ordonnateur est le ministre de l'économie et finances.

II- Elaboration des textes législatifs et réglementaires

En parallèle aux mesures introduites au niveau de la loi de finances, la TGR a poursuivi en 2012 l'effort de refonte et de rénovation du cadre réglementaire régissant les activités en relation avec les missions qui lui sont dévolues, notamment :

II-1- Elaboration du répertoire des notices de fonctionnement des comptes spéciaux du Trésor après sa mise à jour sur la base des dernières dispositions de la loi de finances pour l'année budgétaire 2012.

II-2- Elaboration d'une circulaire conjointe entre le ministère de la justice et des libertés et la Trésorerie Générale du Royaume pour l'opérationnalisation des dispositions de la loi n° 41-10 fixant les conditions et procédures pour bénéficier des prestations du Fonds d'entraide familiale créé par l'art 16 bis de la loi de finances 2010. Cette circulaire a précisé notamment :

- les modalités de paiement des avances aux bénéficiaires au vu des pièces justificatives prévues par le décret n° 2-11-195 pris pour l'application de la loi précitée en ce qui concerne la mère démunie divorcée et en ce qui concerne les enfants auxquels une pension alimentaire est due, à la suite de la dissolution des liens du mariage

Les dispositions nécessaires devant être prises au niveau des tribunaux du Royaume en vue de statuer sur les demandes pour bénéficier des prestations du Fonds précité ;

- les dispositions devant être prises au niveau de la CDG et la Trésorerie Ministérielles auprès du ministère de la justice pour le versement de l'avance au bénéficiaire de la pension alimentaire ;
- et les modalités de recouvrement des avances indues et des amendes y afférentes conformément aux dispositions de la loi n° 15-97 relative au recouvrement des créances publiques.

II-3- Mise en place du dispositif d'opérationnalisation relative à la réorganisation des services déconcentrés à compétence nationale, et à compétence régionale et locale suite aux créations des postes comptables suivants:

- création de deux Trésoreries ministérielles : l'une placée auprès du ministère de l'énergie et des mines, de l'eau et de l'environnement (Note de service n°6049/TGR du 4 décembre 2012 ; l'autre placée auprès du ministère de l'équipement et du transport (note de service n° 6050/TGR du 4 décembre 2012) ;
- création de 08 (huit) trésoreries régionales au niveau des provinces ou préfectures chef lieu de région au lieu et place des directions régionales ;

- transformation de la Trésorerie préfectorale de Casablanca en Trésorerie Préfectorale de Casablanca Centre ;
- création de la Trésorerie Préfectorale de Casablanca Sud et la Trésorerie Préfectorale de Casablanca Nord ;
- suppression de la Trésorerie Communale de Casablanca et de la Perception Recette Communale de Tit Mellil.

II-4- Mise en œuvre **du premier palier de la réorganisation du réseau** au niveau de la VILLE de Casablanca conférant aux trésoreries préfectorales de Casablanca, la gestion financière et comptable des budgets des collectivités territoriales et de leurs groupements assurées auparavant par la Trésorerie communale de Casablanca ;

II-5- Mise en place d'un **circuit permettant la centralisation des recettes** recouvrées au titre des taxes revenant à la commune urbaine de Casablanca dues au niveau des percepteurs de la ville de Casablanca qui relèvent soit de sa circonscription, soit de celle des Trésoreries Préfectorales de Casablanca Nord et de Casablanca Sud nouvellement créées.

II-6- Création d'un code rubrique douanes

Dans le cadre de la loi de finances pour l'année budgétaire 2012, il a créé un compte d'affectation spéciale intitulé « Fonds d'appui à la cohésion sociale » dont l'ordonnateur est le ministre de l'économie et des finances.

Ce compte est alimenté de 1,6% du prix de vente public hors taxe sur la valeur ajoutée servant au calcul de la quotité de la taxe intérieure de consommation sur les cigarettes prévue par le tableau G de l'article 9 du dahir portant loi n°1-77-340 du 9 octobre 1977.

Afin de permettre la prise en charge des recettes alimentant ledit compte par les receveurs de douanes et impôts indirects dans leur comptabilité, il a été créé dans la nomenclature propre à ces comptes le code rubrique-douanes : n°49-01 intitulé « Fonds d'appui à la cohésion sociale ».

II-7- Actualisation des plafonds d'encaisse détenues par les receveurs des douanes et impôts indirects fixés par décision du ministre de l'économie et des finances

En raison de l'évolution considérable de l'activité de certains bureaux des douanes, les plafonds d'encaisses initialement fixés par décision ministérielle n°4 du 10 janvier 2006 en faveur des receveurs des douanes se trouvaient fréquemment dépassés. En vue d'améliorer la gestion desdits bureaux, il a été procédé à la révision des maximums des plafonds autorisés en vigueur par ceux figurant dans la liste annexée à la décision N° 28 /DRNC/SVR du 10 septembre 2012.

II-8- Poursuite du projet de réalisation et de validation des guides thématiques des dépenses de personnel :

Au titre de l'année 2012, une action de mise à jour de l'ensemble de ces guides a été réalisée pour tenir compte de l'évolution de la réglementation en matière de dépenses de personnel, suite à l'adoption de nouveaux textes ou à leur amendement.

II-9- Détermination des modalités d'application des dispositions de l'article 32 de la loi de finances de l'année 2012

Dans le cadre de l'application des dispositions de l'article 32 de la loi de finances de l'année 2012 qui ont modifié et remplacé les dispositions de l'article 20 de la loi de finances 2010 et celles de l'article 32 de la loi de finances de l'année 2011 relatives à la suppression des postes vacants, des mesures ont été prises pour clarifier les modalités d'application du nouveau dispositif .

III- Arbitrage et Contentieux

III-1 Etude et Arbitrage

III-1-1- L'arbitrage porte sur l'instruction et le traitement de dossiers de litiges liés à l'application des statuts, à la résolution des litiges, ou à la formulation d'avis. **Le nombre de dossiers instruits s'élève à 31.**

III-1-2- Postes Budgétaires :

Activité	Réalisations
Etude des tableaux des effectifs et actes budgétaires	111 actes de transformations et de redéploiements et étude de 36 tableaux des effectifs

III-1-3- Représentation au niveau des différentes commissions liées aux dépenses de personnel

Au titre de l'année 2012, La Trésorerie Générale du Royaume a pris part aux commissions en matière des dépenses de personnel.

A cet effet, elle a pris part à la commission tenue au niveau du SGG à la demande de Monsieur le Chef du Gouvernement pour étudier et examiner les litiges liés aux dossiers de recrutement au niveau de certains départements (commission tenue le 12 avril 2012) et examiner la position de la TGR au sujet du détachement des agents des établissements publics auprès des administrations (commission tenue le 6 et 9 juillet 2012).

Par ailleurs, la représentation de la TGR au niveau des commissions tenues au niveau du ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration représente une proportion importante, **la TGR a pris part aux travaux de 76 commissions au titre de l'année 2012**, comme il est indiqué au tableau ci-après.

Les travaux de ces commissions portent notamment sur diverses questions :

- L'examen de questions à la demande de Monsieur le Chef de Gouvernement
- La résolution des litiges aux situations administratives
- Les modalités d'application des statuts
- L'étude et élaboration des textes juridiques
- Exécution des jugements
- Demandes d'avis sur des questions réglementaires

Commissions	Nombre de commissions	Objets de travaux
Commissions de la Fonction Publique	77	Examens de questions à la demande de Monsieur le Chef de Gouvernement
		Résolution des questions lités aux situations administratives
		Modalités d'application des statuts
		Etude et élaboration des textes juridiques
		Exécution des jugements
		Demandes d'avis
		Litiges et contentieux
		Simplification des procédures

III-1-4- Fonds documentaire relatif aux dépenses de personnel

Le bilan de l'activité liée au fonds documentaire relatif aux dépenses de personnel se présente comme suit :

Activité	Réalizations
Fonds documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - 1929 nouveaux textes pris en charge - 937 textes mis à jour

III-1-5- Dépenses des biens et services

Le nombre d'actes instruits au titre des dépenses de biens et services s'est élevé à 954 actes, répartis comme suit.

Nature des actes	Nombre
Arbitrage, études et avis	6
Assistance aux partenaires	100
Réclamations	10
Actes budgétaires en relation avec les biens et services	597
Finances locales	-
Autres actes des biens et services	241
Total	954

Par ailleurs et de concert avec les partenaires, la TGR a participé à l'instruction de 1.949 dossiers, répartis à raison de 1.884 dossiers traités dans le cadre des commissions de qualification et de classification des entreprises et 65 dossiers traités dans le cadre des travaux de la commission des marchés.

III-2 Contentieux

III-2-1- Contentieux et consultation juridiques

➤ En matière de pré contentieux et de contentieux

Il convient de noter qu'en parallèle au contentieux direct impliquant la TGR et en raison de son champs d'intervention très large qui englobe tous les processus d'exécution des opérations financières publiques, la TGR est citée systématiquement par les justiciables dans presque toutes les actions dirigées contre les personnes morales de droit public.

A ce titre, la TGR répond en tant que requérante ou défenderesse selon la nature du litige en rapport avec les domaines suivants:

- Le recouvrement des créances publiques pris en charge par les TR
- Le recours en annulation
- Le recours indemnitaire
- Le recours en plein juridiction
- L'évacuation des logements administratifs
- Les oppositions juridiques
- Les difficultés d'exécution des décisions judiciaires
- Les contrats civils
- Les affaires pénales (assistance aux comptables et fonctionnaires de la TGR objet de poursuite pénale).

Il est à préciser que les contentieux judiciaires de la TGR obéissent chacun à des règles de procédures spécifiques en fonction des partis et des enjeux en présence. Ils sont pris en charge et suivis soit par les cadres de la TGR ayant été commissionnés à cet effet conformément à l'article 34 du code de la procédure civile, soit par les avocats de la TGR, ou par l'Agence judiciaire du Royaume.

Les nouvelles affaires portées devant les juridictions compétentes en 2012 et qui ont été réceptionnées par la TGR (Service du contentieux) correspondent aux actions intentées en faveur ou contre la TGR. Leur nombre est ventilé comme suit **selon les prises en charges** :

➤ **Situation des prises en charge au titre de 2012**

Prise en charge	Nombre d'affaires
Trésoreries Régionales (cellules juridiques)	2732
Service du contentieux	441
Avocats de la TGR	008
Agence Judiciaire du Royaume	085
Total	3266

Il est à noter que :

- Le nombre d'actes enregistrés en 2012 est calculé en dehors des dossiers de contentieux ouverts les années précédentes (stock contentieux) et qui nécessitent un suivi régulier voire une nouvelle instruction.
- Les prises en charges des cellules juridiques correspondent seulement aux dossiers notifiés à la TGR et transférée pour attribution aux Trésoriers Régionaux.

Les dossiers sus mentionnés sont répartis comme suit selon les types de contentieux :

➤ **Répartition par type de la file active des contentieux**

Types de contentieux	Nombre de dossiers
Contentieux du recouvrement dont la gestion est transférée aux Trésoriers Régionaux (cellules juridiques)	2732
Le recours indemnitaire	101
Le recours pour excès de pouvoir	35
Le recours pour annulation	105
L'évacuation des logements administratifs	5
Les oppositions juridiques	113
Les procédures d'exécution des décisions judiciaires	160
Les contrats civils	10
Les affaires pénales (assistance aux comptables et fonctionnaires de la TGR objet de poursuite)	5
Total	3266

Il est à souligner que :

- La répartition des affaires portées devant le juge est similaire à ceux de l'année précédente.
- Une baisse est constatée du nombre des dossiers en 2012 par rapport à celui enregistré en 2011 (de 4251 à 3266 actes)
- la baisse peut s'expliquer par l'effort de sensibilisation à la prévention du risque juridique menée en concertation avec les comptables concernés et les partenaires externes représentant des différents corps judiciaires.

III-2-2- Des actions en faveur de la prévention du contentieux judiciaire

Suite à la réunion du 27-12-2012 au siège du tribunal administratif de Rabat au sujet de la coordination entre la TGR et le tribunal administratif pour la conciliation en matière contentieuse, une série de réunions ont été tenues dans les locaux de la TGR et la cour administrative. L'objectif était de parvenir à un certain rapprochement entre la position TGR et les Tribunaux sur des questions juridiques pendantes. Ceci a concerné principalement :

- la saisie arrêt entre les mains des comptables sur les comptes spéciaux des ordonnateurs ;
- les difficultés liées à l'exécution des jugements définitifs en matière de recouvrement prononcés à l'encontre de la TGR;
- Les pièces justificatives de la procédure définitive pour l'exécution des jugements selon les cas.
- Les enquêtes et demandes de renseignements adressés à la TGR.

A noter que ses rencontres ont eu un impact positif sur le déroulement des instances intentées contre les comptables de la TGR avec l'évolution de la position des juges surtout en matière de saisie arrêt ce qui a concrètement abouti à la prononciation des décisions en faveur de la TGR de même que l'orientation des procédures répressives directement à l'encontre de l'ordonnateur.

Par ailleurs, La TGR a participé activement à l'opération menée par le Ministère de la Justice au sujet de l'apurement du passif des dossiers non exécutés. Cette participation consistait en la prise en charge de **214 dossiers** en instance d'exécution qui ont fait l'objet de mise à jour et d'un traitement éventuel conformément aux dispositions réglementaires.

III-2-3- Issues des procédures judiciaires au titre de 2012

Compte tenu de l'enjeu, de la diversité et de la complexité de certaines procédures, la durée de vie des affaires judiciaires peut s'étaler sur plusieurs années avant l'issue définitive de l'action en justice.

Le tableau suivant donne un bref aperçu des issues des procédures judiciaires de la TGR au titre de 2012 :

Issues des procédures judiciaires	Nombre de jugement Recouvrement (Prescription - restitution et sursis)	Nombre de jugement Autres types contentieux
Décisions aux intérêts de la TGR		104
Décision aux intérêts de la partie adverse	1121	60
Sans suite (après expertise, désistement de Procédure ; absence de pièce justificatives ou invocation d'une difficulté juridique)	269	
Exécution des jugements définitifs	12	

Il sied de relever que :

- Le service du contentieux ne dispose pas de données sur le nombre de jugements prononcés en faveur des comptables en matière de recouvrement et qui sont pris en charge par les Trésoriers Régionaux.
- Les jugements prononcés à l'encontre des comptables ne sont pas définitifs. Transférés aux Trésoriers Régionaux, ils font l'objet d'un recours en appel ou en cassation selon les cas.
- Sur les 104 décisions prononcées en faveur de la TGR, 54 font l'objet d'un recours en appel introduit par la partie adverse.
- En 2012, la clôture définitive des dossiers au niveau du service du contentieux n'a concerné que 12 dossiers. Il s'agit en effet du transfert aux comptables pour exécution des jugements définitifs pour prescription et restitution en application de la note 21/TGR.

III-2-4- En matière consultative

Le service du contentieux est aussi sollicité pour fournir des avis sur les toute problématique d'ordre juridiques en rapport avec son activité et à la demande de l'ensemble des services de la TGR qui rencontrent des difficultés juridiques dans le cadre de leurs missions ou dans leurs relations avec les professionnels du droit.

III-2-5- Le comité du règlement à l'amiable des litiges

Le service du contentieux assure la représentation de la TGR en tant que membre permanent au comité de règlement amiable des litiges opposant l'Etat aux tiers. Cette activité est régie par les dispositions de l'article 4 du dahir du 02 mars 1953 qui confère au comité la possibilité de transiger avec les tiers pour régler un litige à l'amiable lorsque la responsabilité de l'Etat s'avère engagée.

Ce comité est présidé par le ministre de l'économie et des finances ou son représentant (directeur des assurances et de la prévoyance sociale) et comprend outre les représentants de la Trésorerie Générale Royaume, ceux de l'Agence Judiciaire du Royaume, de la direction du Budget, du Secrétariat Général du Gouvernement, et des représentants des administrations concernées par les litiges.

Au cours de l'année 2012, le Comité a traité 56 demandes d'indemnisation des victimes de l'attentat du café Argana. La décision d'indemnisation a concerné 20 dossiers pour une enveloppe budgétaire de 20.500.000,00dh.

IV - Chantiers des réformes structurantes

IV-1- Poursuite de la réforme comptable de l'Etat

Le chantier de la réforme comptable de l'Etat enclenché depuis plusieurs années déjà, s'est poursuivi en 2012, année qui a connu notamment la réalisation des actes suivants :

1-1 Finalisation du Bilan d'ouverture de la réforme comptable de l'Etat englobant les différents droits et obligations constitutifs du patrimoine de l'Etat notamment le parc immobilier de l'Etat, les infrastructures, le parc auto, les immobilisations incorporelles, les immobilisations financières, les stocks et les engagements hors bilan.

1-2 La poursuite du processus d'enrichissement et de fiabilisation des différents éléments du bilan en partenariat avec les différents partenaires détenteurs de l'information et conformément aux préconisations des normes adoptées dans le cadre du référentiel comptable.

1-3 Documentation du processus de collecte des informations nécessaires au recensement et à la valorisation de l'actif et du passif de l'Etat par l'élaboration de canevas type par catégorie d'immobilisations et en fonction des besoins et attentes des partenaires ainsi, que pour la préparation d'un lexique simplifié visant à faciliter et à normaliser la compréhension des concepts comptables et d'un lexique détaillé décrivant l'ensemble des éléments et concepts liés à chaque catégorie d'éléments du bilan.

1-4 Action de sensibilisation menée vis-à-vis de l'ensemble des partenaires à l'effet de requérir de leur part une adhésion pleine et une implication continue des ressources humaines dans le processus de fiabilisation des comptes de l'Etat.

1-5 Poursuite de l'effort d'adaptation et de normalisation du référentiel comptable, action qui s'est traduite par la création de nouveaux comptes, le remplacement ou la suppression de comptes existant en fonction de la réalité mise en évidence par le déploiement de la réforme et du Système d'information y afférent.

L'année 2012 a été également marquée par la préparation de projets de nouvelles normes devant enrichir les normes comptables existantes notamment ; Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs, événements postérieurs à la date de reporting, Avantages du personnel et Etats financiers consolidés et comptabilisation des entités contrôlées.

1-6 Adaptation et amélioration du Système d'information comptable

Cette action s'est traduite par les mesures suivantes :

- Conception et implémentation de nouveaux schémas comptables.
- Paramétrage de nouveaux événements comptables.
- Expérimentation de la solution comptable au niveau des sites pilotes.
- Assistance de proximité des utilisateurs de la solution comptable au niveau des postes comptables ou la solution a été déployée.
- Rapprochement des situations comptables éditées à partir de la solution ;
- Une communication continue sur les objectifs et l'avancement du projet par le biais de réunions et de journées de sensibilisation ;
- Déploiement progressif de la solution et établissement des modes opératoires en faveur des utilisateurs.

IV-2- Marchés Publics : Elaboration d'une stratégie nationale de formation

La formation joue un rôle majeur dans le renforcement de la capacité de gestion des acteurs chargés de la gestion de la dépense publique d'une manière générale et de la commande publique en particulier.

Dans ce sens, la TGR a lancé une consultation relative à l'élaboration d'une stratégie nationale de formation en matière de marchés publics, dans le cadre du projet de modernisation du système marocain des marchés publics financé par la Banque mondiale.

Ladite consultation, qui a été réalisée par l'Institut IDEA International (bureau d'étude Canadien), a pour objectif d'asseoir les jalons d'une politique de formation en matière d'achat public en tenant compte des besoins de tous les acteurs en charge de la gestion des marchés publics et des bonnes pratiques reconnues au niveau international. Elle est scindée en trois phases :

- la première concerne le diagnostic de l'existant en matière de formation à travers un bilan quantitatif et qualitatif de l'effort de formation effectuée dans les secteurs public et privé et des attentes de ces acteurs en matière de renforcement de leurs capacités de gestion ;

- la deuxième est afférente à l'élaboration des scénarios d'évolution en proposant des actions concrètes à mener pour mettre les jalons d'une formation pérenne et diplômante en matière de marchés publics ;
- et la troisième phase est afférente à la présentation du scénario à adopter et des modalités de sa mise en œuvre.

Les résultats de cette étude ont été présentés dans trois rapports :

Le premier relatif à la première phase a conclu que la plupart des acteurs de la commande publique disposent d'initiatives de formation en matière de marchés publics. Néanmoins, ces initiatives restent éparpillées, adhoc et ne sont pas institutionnalisées.

Par ailleurs il n'existe ni une professionnalisation du métier d'acheteur public à l'exception de quelques établissements publics à caractère industriel et commercial (le cas de l'ONCEF et l'ONEP), ni un contrôle qualité qui est nécessaire à l'harmonisation et la coordination des initiatives de formation.

Partant de ce constat et en se basant sur les leçons tirées du « benchmark » international (Etats Unis, Canada, Nicaragua, Honduras, Chili et Burkina Fasso), des scénarii d'évolution ont été élaborés au niveau de la deuxième phase.

Ainsi, le rapport de la deuxième phase a fait état de trois scénarii et suite aux discussions des ces scénarii , le comité de pilotage a opté pour le deuxième scénario qui est basé sur le développement d'un partenariat avec les instituts de formation notamment, l'ISA (l'ENA) en créant un master achat public , comme première étape et l'extension, par la suite, de ce partenariat aux universités au niveau régional, en vue de faire bénéficier le niveau local et régional de ces opportunités de formation.

Par ailleurs, des partenariats avec les instituts de formation en matière de marchés publics au niveau international, peuvent être conclus afin de favoriser l'échange des expériences.

Pour assurer la réussite de ce scénario, selon le rapport de la troisième phase de l'étude, deux mesures doivent être prises en considération :

- La création d'une autorité nationale de régulation de la formation dans le domaine des marchés publics chargée de l'accréditation des instituts offrant des programmes de formation en la matière , la définition des compétences nécessaires et l'institution d'un test pour la certification des professionnels de la commande publique ;
- La reconnaissance de la fonction « acheteur public » au niveau des référentiels des emplois et des compétences (REC) afin de créer la demande en formation.

COOPERATION INTERNATIONALE

La coopération, tant bilatérale que multilatérale, pour l'année 2012 a constitué un axe de développement majeur pour la TGR dans le cadre de son ouverture, de sa modernisation et son adaptation à un environnement en perpétuel changement.

En effet, la coopération internationale joue un rôle de levier et d'accompagnement dans la réalisation des objectifs stratégiques de la TGR, tant par les transferts de technologie et du savoir qu'elle assure, que par les expertises métiers dont elle est acteur principal.

Au titre de l'année 2012, la coopération internationale a connu de riches échanges touchant le domaine des finances publiques il s'agit de:

- La coopération bilatérale ;
- La coopération multilatérale ;
- La coopération Sud/Sud.

1. Coopération Bilatérale

1.1. Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP)

La coopération entre la TGR et la DGFIP est régie par un accord-cadre de coopération technique couvrant la période 2012-2015.

Dans le cadre de ce programme de coopération, seize (16) actions ont été menées en 2012. Ces actions ont concerné les domaines du recouvrement, de la comptabilité, de la paie des dépenses de personnel, de la gestion des ressources humaines et de la formation, de la sécurité des systèmes d'information, de la valorisation de l'information, du contentieux, des marchés publics ainsi que la formation à l'Ecole Nationale des Finances Publiques (l'ENFIP).

Ces actions se sont traduites soit par des séminaires ou ateliers organisés à la TGR et animés par des experts français au profit des responsables et des cadres, soit par des visites d'études en France. En effet, la TGR a réalisé neuf (9) visites d'étude en France et a organisé au Maroc cinq (5) séminaires et ateliers dont ont bénéficiés plus de cent (100) responsables et cadres. En plus, de deux cycles de formation à l'Ecole Nationale des Finances Publiques (l'ENFIP).

1.2. Coopération avec l'Association Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP)

Centrée sur le développement de la réflexion et l'échange en matière de la gouvernance des finances publiques, la TGR et FONDAFIP ont développé des relations de coopération qui se sont traduites pour l'année 2012 par :

- L'organisation à la TGR de la sixième édition du colloque international sur les finances publiques sous le thème « la transparence des finances publiques au Maroc et en France : vers un nouveau modèle » ;
- La publication des interventions prononcées par les experts et les chercheurs marocains lors du colloque organisé au Maroc, dans la Revue Française de Finances Publiques ;
- La participation des responsables et cadres de la TGR aux différentes conférences organisées par FONDAFIP en France, et dans les différents pays partenaires de cette association ;
- La formation de deux cadres de la TGR en master 2 recherche en « droit, gestion et gouvernance des systèmes financiers publics » à l'université Paris I panthéon Sorbonne.

1.3. La négociation des accords de libre échange

La Trésorerie Générale du Royaume a participé, en 2012, à la poursuite des négociations du Statut avancé avec l'Union Européenne ainsi qu'aux travaux du 3^{ème} round des négociations de l'accord du libre échange avec le Canada.

1.4. La coopération avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM) :

La CFCIM sollicite régulièrement la participation de Monsieur le Trésorier Général du Royaume pour animer son Forum des adhérents « rendez-vous CFCIM ». Ainsi, courant 2012, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a présenté une intervention sous le thème : « les finances publiques : les atouts de la consolidation budgétaire et comptable ».

2. Coopération multilatérale

2.1. Coopération avec l'Association internationale des Services du Trésor (AIST)

La coopération avec l'AIST a pour objectifs de renforcer les liens entre les membres de l'organisation, de promouvoir les échanges d'information, d'expériences et d'idées en vue d'atteindre les objectifs communs aux différents membres de l'association.

Etant membre permanent et fondateur de l'AIST, la TGR participe régulièrement à toutes les activités de cette organisation internationale notamment, les réunions ordinaires du bureau exécutif et le séminaire international.

Ainsi, et en plus de la réunion du bureau exécutif tenue en France, la TGR a participé, durant l'année 2012 au séminaire Association Internationale des Services du Trésor et le Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (AIST-CREDAF) au sujet de « La modernisation du recouvrement », au colloque annuel de l'AIST sur « La réforme comptable de l'Etat et la gestion de sa trésorerie » et à l'assemblée générale tenue en Tunisie.

2.2. Coopération avec l'Association pour le Développement des Echanges en Technologies Economiques et Financières (ADETEF) :

La TGR est régulièrement invitée pour participer aux Colloques ADETEF qui mettent en valeur la relation de coopération des ministères chargés des finances en France et au Maroc, et font connaître les projets menés avec les administrations partenaires et les bailleurs de fonds internationaux.

La TGR participe à quelques actions d'ADETEF sous le pilotage de la Direction des Affaires Administratives et Générales du Ministère de l'Economie et des Finances. Elle a ainsi pris part au colloque international sur la coopération technique « Coopérer pour promouvoir la responsabilité de l'administration » organisé en France et au séminaire sur «Statistiques, Médias et Politiques» tenu en Jordanie.

2.3. Coopération avec l'Organisation de Coopération et du Développement Economique (OCDE)

La coopération entre la TGR et l'OCDE est marquée par une densité des relations. Plusieurs projets ont été menés dans le cadre de la coopération entre les deux institutions.

Cette coopération s'est également développée via le support d'aide à l'amélioration du contrôle et de la gestion, (SIGMA : Support for Improvement in Governance and Management), outil mis en place par la Commission Européenne en juin 2008, et cofinancé par l'Union Européenne et l'OCDE.

Pour l'année 2012, la TGR a pris part à plusieurs séminaires et conférences organisée par l'OCDE principalement sur les thèmes des finances publiques et des marchés publics.

2.4. Coopération avec les organisations internationales de normalisation comptable

Après la mise en œuvre de l'importante réforme de la comptable de l'Etat, la TGR a renforcé sa coopération avec les organismes internationaux concernés par la normalisation comptable, notamment, l'International Public Sector Accounting Standards Board (IPSAS Board), l'International Federation of Accountants (IFAC) et l'International Standards of Accounting and Reporting (ISAR) des Nations Unies.

- l'International Public Standards Accounting système Board (IPSAS-B)

La TGR est considérée depuis le 1er janvier 2012, comme membre à part entière du Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS Board) après avoir intégré les différentes réunions de l'IPSAS-Board en tant que membre observateur pendant toute l'année 2011.

En sa qualité de membre, la TGR a participé en 2012, à trois réunions de l'IPSAS-Board qui se sont tenues en Allemagne, au Canada et aux USA.

- **l'International Federation of Accountants (IFAC)**

la Trésorerie Générale du Royaume a également participé au séminaire de l'IFAC sur « La crise des dettes souveraines, une question d'urgence – Des leçons à la réforme », tenu à Vienne en Autriche du 19 au 20 mars 2012.

- **l'International Standards of Accounting and Reporting (ISAR)**

La Trésorerie Générale du Royaume a pris part aux travaux du groupe de travail de l'ISAR sur « la comptabilité en vue de l'investissement et du développement » organisés à Dubaï aux Émirats Arabes Unies du 21 au 23 avril 2012.

3. La coopération Sud-Sud :

La TGR est souvent sollicitée par les institutions similaires de différents pays d'Afrique suite à des rencontres avec les responsables de la TGR dans le cadre de manifestations internationales ou par recommandation d'organismes internationaux (Banque Africaine de Développement (BAD), Banque Mondiale (BIRD), Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE),...).

Ainsi, la TGR a accueilli pour l'année 2012, plusieurs hauts fonctionnaires, responsables et cadres de pays d'Afrique. Ces visites ont porté sur l'examen de l'organisation financière et comptable de la TGR, l'audit et le contrôle financier, le développement local et sur le système de passation et de gestion des marchés publics.

Inspection

I- Les objectifs :

Les missions de vérification, d'évaluation et d'enquête menées en 2012 par l'inspection centrale de la TGR et les inspections régionales auprès des entités opérationnelles de la TGR ont visé comme objectifs majeurs de :

- S'assurer de la régularité des opérations effectuées conformément à la réglementation en vigueur ;
- S'assurer du niveau de maîtrise des opérations réalisées dans les entités du réseau en vérifiant leur conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- Veiller à la protection des différentes composantes du patrimoine de la TGR ;
- Apprécier les performances des postes comptables dans les différents métiers de la TGR au regard des objectifs stratégiques définis par l'organisation ;
- Apporter les conseils, l'assistance et prodiguer les recommandations nécessaires à l'amélioration de la gestion des entités du réseau.

Dans ce cadre, la Trésorerie Générale de Royaume a opté pour une programmation sélective des contrôles privilégiant une hiérarchisation des priorités tout en accordant une importance particulière aux réclamations et aux dénonciations.

II- L'inspection en chiffres :

Au cours des quatre dernières années 2009 à 2012, la Trésorerie Générale de Royaume a 715 missions de vérifications et 612 missions d'enquêtes sur un périmètre de comptables à vérifier de près de 9.253.

Au titre de l'exercice 2012, l'inspection centrale et les inspections régionales ont procédé à la vérification sur pièces et sur place de 181 postes comptables et 127 enquêtes présentés dans le tableau ci-après :

Postes comptables	Nombre
Directions régionales	2
Trésoreries ministérielles	6
Agences bancaires	2
Trésoreries régionales, provinciales ou communales	13
Perceptions et recettes communales	50
Agences comptables à l'étranger	6
Régies auprès des consulats généraux du Maroc à l'étranger	5
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	35
Régies de recettes et de dépenses des collectivités locales	30
Autres comptables (Receveurs de l'Administration fiscale, Receveurs des Douanes, Secrétaires Greffiers, Payeurs Délégués et Intendants)	32

III- Les relations avec les partenaires :

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, la Division de l'Inspection entretient des relations étroites avec différents partenaires notamment l'agence judiciaire du Royaume (AJR) et l'Institution du Médiateur du Royaume.

1. Au niveau de l'Agence Judiciaire du Royaume :

A l'issu des différentes vérifications et enquêtes effectuées par la DI, deux cent quarante cinq (245) dossiers afférents à des personnes physiques ou morales se rapportant à des actes de détournement de deniers publics, de fraudes ou de falsifications d'attestations fiscales ou de quittances de paiement ont été envoyés à l'A.J.R depuis l'année 2000 jusqu'à avril 2012 et ont fait l'objet de recours devant la justice.

2. Au niveau de l'institution du Médiateur :

En date du 09 juin 2011, la division de l'inspection a été désignée interlocuteur officiel auprès du Médiateur qui a été institué par Dahir n°1-11-25 du 17 mars 2011. Dans ce cadre, la Division de l'Inspection a pour rôle principal de prendre en charge toute réclamation ou requête émanant de cette institution, dans l'objectif de défendre les droits des usagers et les intérêts des citoyens, dans leur rapport avec la TGR. A cet effet, la division de l'inspection a instruit, depuis le mois de juin 2011 au 31 décembre 2012, près de 54 réclamations émanant du Médiateur.

Sécurité et contrôle interne

I. La gestion de la fonction sécurité

L'année 2012 a été marquée par la réalisation d'un ensemble d'actions qui s'inscrivent dans le cadre du renforcement de la maîtrise des risques à la TGR et de la coopération avec des partenaires autour de la question de la sécurité des systèmes d'information. Il s'agit en particulier de :

- l'élaboration du projet de plan de continuité des activités relatives à la paie du personnel ;
- la préparation des termes de références et du cahier des charges relatifs à l'audit de sécurité des systèmes d'information de la TGR qui supportent la paie du personnel, l'activité bancaire, le portail des marchés publics et le site web de la TGR ;
- la participation aux réunions de concertation avec la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information ;
- la contribution aux travaux du comité de sécurité du Ministère de l'Economie et des Finances.

II. L'élaboration du projet de plan de continuité des activités relatives à la paie du personnel

La paie du personnel est un métier de la TGR qui constitue un enjeu majeur pour l'institution et pour l'Etat. L'exercice de cette activité ne peut tolérer aucune interruption prolongée en raison, notamment, des conséquences sociales et politiques qu'elle pourrait engendrer.

A ce titre, un projet de plan de continuité de l'activité relatif à ce métier a été élaboré avec l'objectif de garantir une reprise rapide de l'activité en cas d'indisponibilité prolongée. Il a, donc, été procédé à :

- la définition du mode de gouvernance de la continuité qui traite de l'organisation à adopter pour assurer la continuité d'activité, de la gestion de crise en cas de sinistre et de la gestion de la communication en interne et en externe ;
- la définition des options de continuité avec l'analyse des risques et l'identification des scénarios de risques et des stratégies de reprise des processus critiques de la paie ;
- la formalisation des procédures de continuité en mode dégradé pour les processus critiques de la paie en collaboration avec les responsables métier.

III. Préparation des termes de références et du cahier de charges de l'audit de sécurité des certains systèmes sensibles de la TGR

En plus de l'identification de nouveaux risques opérationnels, l'audit de sécurité de ces systèmes sensibles s'inscrit dans une logique d'évaluation continue du niveau de sécurité du système d'information de la TGR et en particulier celui des applications qui revêtent une certaine criticité en termes de sécurité de l'information.

Dans ce cadre, la préparation des termes de références et du cahier des charges a permis de définir avec précision les prestations que doit comprendre l'audit de sécurité des systèmes d'information concernés. L'objectif étant de procéder à une évaluation aussi fine que possible du niveau de sécurité de ces systèmes en intégrant notamment les éléments suivants :

- Un audit organisationnel de la conformité de ces systèmes avec la politique de sécurité de l'information de la TGR ;
- des tests d'intrusion interne de ces systèmes pour évaluer leur niveau de sécurité vis à vis des tentatives d'intrusion internes à la TGR ;
- Des tests d'intrusion externe pour les portails des marchés publics et internet de la TGR pour évaluer leur niveau de sécurité du système vis-à-vis des attaques externes ;
- Des audits techniques des composants de ces différents systèmes.

IV. La participation aux réunions de concertation avec la direction générale de la sécurité des systèmes d'information

La Trésorerie Générale du Royaume a participé à plusieurs réunions de concertation avec la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DGSSI) créée auprès de l'Administration de la Défense Nationale.

L'objectif de ces réunions était de partager la vision et la stratégie nationales de sécurité de l'information proposée par la DGSSI avec les représentants des différents départements.

En parallèle à ces réunions, des séances de travail ont été organisées entre les responsables de la TGR et ceux de la DGSSI pour mettre en place un protocole de coopération entre les deux entités notamment l'intégration de la plateforme des marchés publics de la TGR dans le périmètre couvert par le centre de veille de la DGSSI.

V. La contribution aux travaux du comité de sécurité du ministère de l'économie et des finances

Dans le cadre du comité stratégique des systèmes d'information du Ministère de l'Economie et des Finances, un comité de sécurité a été mis en place avec pour principales missions de :

- Préparer et adopter le référentiel de la sécurité du ministère ;
- Elaborer un plan action de sécurité du ministère pour 2012/2013 ;
- Mutualiser les expériences en matière de sécurité au sein du ministère ;
- Inscire la sécurité des systèmes d'information dans le cadre de la politique globale de gestion des risques du ministère.

Forte de son expérience avancée en la matière, la TGR a été sollicitée pour la réalisation de certaines actions. Il s'agissait en particulier :

- d'assister le comité à établir et à adopter une politique de sécurité des systèmes d'information du ministère ;
- d'aider le comité à définir les termes de références de la formation certifiante des responsables de la sécurité du ministère ;
- d'élaborer une fiche de fonction précisant le rôle et les responsabilités du responsable de la sécurité du système d'information ;
- de préparer la conception d'un guide de sécurité de l'information du Ministère de l'Economie et des Finances basé sur celui déjà élaboré par la TGR.

Le dispositif de contrôle interne

Le plan d'action de l'année 2012, relatif au contrôle interne, a été articulé autour de 2 grands axes :

- La documentation du dispositif de contrôle interne ;
- La mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.

1. La documentation du dispositif de contrôle interne

1.1. Elaboration et revue des documents de base

Dans le but de répondre aux besoins exprimés par les opérationnels et compte tenu du retour sur expérience, il a été procédé à l'élaboration de nouvelles versions, simplifiées et mieux adaptées aux exigences du terrain, de l'ensemble des documents qui formalisent le socle de base du dispositif de contrôle interne. Il s'agit des documents suivants :

- **La charte du contrôle interne** : qui est un document de référence qui s'adresse à l'ensemble du personnel de la TGR ayant pour vocation d'exposer les objectifs et présenter le schéma d'organisation du dispositif de contrôle interne, désigner les principaux acteurs concernés et décrire leurs rôles respectifs.
- **Les procédures relatives à la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne à la TGR** :
 - procédure relative aux **contrôles permanents** : qui a pour objet de décrire les étapes de réalisation et de suivi des activités de contrôle opérés par les différents acteurs.
 - procédure relative aux **contrôles périodiques** : qui a pour objet de retracer les étapes de confection et de réalisation des plans de test.
- **Le guide méthodologique relatif à la mise en œuvre des contrôles permanents** : qui définit et explicite le contenu de ces contrôles, et trace la démarche à suivre pour leur mise en œuvre.
- **Le guide méthodologique relatif à la mise en œuvre des contrôles périodiques** : qui explicite les plans de test et retrace les modalités pratiques et les outils nécessaires à leur élaboration et à leur mise en œuvre.
- **Le guide méthodologique d'élaboration et de suivi des plans d'amélioration fonctionnelle** : qui a pour objectif de présenter les éléments de concept relatif aux actions visant la réduction des risques, les étapes de leur élaboration et les modalités entreprises pour en assurer le suivi.

En raison du lien étroit existant entre la gestion des risques et le contrôle interne, un document retraçant le cadre de référence de la gestion des risques à la TGR a été élaboré en vue d'explicitier l'articulation entre les deux concepts et de décrire la méthodologie retenue pour la gestion des risques. Ce document a pour objectifs :

- de partager le sens adopté des différents concepts utilisés dans le cadre du contrôle interne et de la gestion des risques à la TGR ;
- de décrire le processus de gestion des risques et toutes ses composantes ;
- de détailler les modalités d'élaboration et de mise à jour de la cartographie des risques qui répond au mieux aux besoins d'identification, de quantification, d'évaluation et de suivi des risques conformément aux standards internationaux ;
- d'explicitier la nature et la consistance des instruments mis à contribution dans le cadre du dispositif de contrôle interne.

1.2. Mise en œuvre des contrôles permanents

Dans le cadre des actions visant le renforcement du dispositif de contrôle interne à la TGR, l'extension de la couverture des risques qui pèsent sur les différents métiers a été poursuivie.

Ainsi, des actions visant la documentation du référentiel de contrôle interne, formalisant les risques qui affectent l'activité de la TGR et les contrôles permanents permettant de les réduire, ont été réalisées.

Elaboration des référentiels de contrôle interne

Des référentiels de contrôle interne ont été formalisés pour les métiers relatifs au « contrôle des dépenses de l'Etat » et au « recouvrement des créances publiques ».

Concernant le métier « recouvrement des créances publiques », un plan d'amélioration fonctionnelle a été élaboré, il contient les fiches-actions visant la contribution à l'amélioration de la couverture des risques.

Réadaptation des référentiels de contrôle interne

Les référentiels de contrôle interne relatifs aux métiers « comptabilité et centralisation comptable » et « activité bancaire » ont été mis à jour dans le sens de l'identification de nouveaux risques, de l'amélioration de la formulation des risques déjà identifiés et de l'intégration de nouveaux contrôles.

2. Mise en œuvre du dispositif de contrôle interne

2.1. Elaboration des notes de services accompagnant les documents de contrôle interne produits :

Afin de garantir une assise réglementaire au dispositif de contrôle interne et de le rendre opposable à l'ensemble des acteurs concernés, il a été jugé opportun que tous les documents s'y rapportant (charte, guides méthodologiques, référentiels de contrôle interne « contrôles permanents », orientations pour l'élaboration des plans de test « contrôles périodiques »...) soient portés par des supports réglementaires leur assurant cohérence, précision et lisibilité.

2.2. La mise en œuvre des contrôles périodiques :

L'expérience pilote

Dans le cadre du déploiement du dispositif de contrôle interne à la Trésorerie Générale du Royaume, et en préparation de la mise en œuvre des contrôles périodiques, une expérience pilote a été menée en collaboration avec quatre postes comptables (la Trésorerie Ministérielle de la Justice, la Trésorerie Ministérielle de l'Agriculture, la Trésorerie Préfectorale de Salé et la Trésorerie Provinciale de Kenitra).

Elle avait pour objectif de tester la pertinence de la démarche, des modes opératoires et des outils proposés. Elle a permis d'échanger avec les responsables, les cadres et les agents sur la valeur ajoutée du dispositif et de proposer les améliorations nécessaires.

Cette expérience pilote a été couronnée par l'élaboration d'un rapport de synthèse qui présente la démarche adoptée et retrace son périmètre et les modalités de mise en œuvre des tests. Ce document expose également les constats relevés et propose des recommandations à prendre en compte en vue de garantir la réussite de la phase de généralisation.

Elaboration des orientations pour la mise en œuvre des contrôles périodiques concernant l'exercice 2013

Les contrôles périodiques consistent à réaliser des tests dans le but de s'assurer de la fiabilité des constats opérés par les acteurs des contrôles permanents en vue d'une éventuelle mise à jour du dispositif de contrôle interne.

Afin de cadrer la mise en œuvre de ces tests et de garantir une certaine cohérence dans l'action, un document d'orientation, à destination des relais locaux, a été élaboré. Ce document vise à définir les lignes directrices des pans de test et de formaliser les choix des processus et procédures à vérifier et des comptes à tester.

2.3. La formation et la sensibilisation :

A l'occasion de l'expérience pilote relative à la mise en œuvre des contrôles périodiques, des sessions de formation/sensibilisation portant sur les aspects théoriques, organisationnels et techniques du dispositif de contrôle interne ont été dispensées au profit des responsables, cadres et agents exerçant dans les postes comptables choisis comme sites pilotes.

De même, dans le même cadre, une action de formation spécifique a été organisée au profit des relais locaux ; elle a été consacrée à l'aspect pratique illustré par des exercices servant à présenter les techniques de réalisation des tests.

En outre, des sessions de formation/sensibilisation portant sur le contrôle interne à la TGR ont été dispensées au profit des nouvelles recrues, candidats aux fonctions de comptables de base et d'agent comptable à l'étranger.

Audit interne

I. L'audit interne

Dans une logique de continuité, la TGR a poursuivi la mise en œuvre de son plan d'action relatif à l'audit interne. Ce plan d'action a été articulé autour de 3 axes :

- La préparation des outils de travail ;
- La réalisation des missions d'audit interne ;
- Le développement des compétences.

I.1. La préparation des outils de travail

1. Revue et publication de la charte d'audit interne.

Il a été procédé à la revue et à la publication de la charte de l'audit interne. Ce document représente le socle de base qui énonce les principes clés sur lesquels reposent la fonction de l'audit interne et fixe les conditions de réalisation des missions d'audit surtout en terme des rôles et des responsabilités des différents intervenants.

2. Elaboration d'une première version du guide d'audit de l'activité bancaire

Le guide d'audit de l'activité bancaire est établi pour arrêter la démarche pratique et tracer les grands axes des missions d'audit interne. Il permet notamment de porter un œil critique sur le système de contrôle interne en vigueur et d'identifier les risques qui peuvent surgir. Il permet également d'uniformiser les travaux des auditeurs qui disposent désormais d'un outil de travail facilitant le déroulement de la mission d'audit de l'activité bancaire.

3. Elaboration d'une première version du guide d'audit du recouvrement

Il constitue un outil de travail de l'auditeur interne de la Trésorerie Générale du Royaume pour le métier de recouvrement et vise les objectifs suivants :

- Disposer d'un outil pour faciliter la réalisation des missions d'audit qui ont pour objet le métier recouvrement ou l'un des processus qui le composent ;
- Uniformiser les travaux des auditeurs internes ;
- Développer une méthodologie de l'audit des processus du métier recouvrement.

I.2. la réalisation des missions d'audit

1. Elaboration du plan d'audit pour le 2^{ème} semestre 2012.

Le plan d'audit a pour objectif de donner davantage de visibilité aux missions d'audit interne à réaliser durant le 2^{ème} semestre 2012 ce qui facilite l'atteinte des objectifs suivants :

- Permettre une meilleure programmation des missions d'audit ;
- Assurer une utilisation des ressources efficace et efficiente ;
- Choisir les missions d'audit à réaliser en adoptant une démarche basée sur les risques.

2. Réalisation d'une mission d'audit interne autour des comptes d'imputation provisoire de certains postes comptables.

Une mission portant sur l'audit des comptes d'imputation provisoire a été entamée à la Trésorerie des Chancelleries Diplomatiques et Consulaires (TCDC), à la Trésorerie préfectorale de Rabat et à la perception de Salé. Elle avait pour objectif d'établir un diagnostic des pratiques de fonctionnement et de gestion des comptes d'imputation provisoire en vigueur au niveau du réseau des postes comptables. Ce diagnostic doit permettre d'identifier les risques et les limites qui caractérisent leur gestion et proposer, en conséquence, des pistes d'amélioration.

3. Réalisation d'une mission d'audit interne autour de la paie du personnel de l'Etat

Une mission d'audit a été lancée autour de la paie du personnel de l'Etat. Elle avait pour objectif d'analyser les processus relatifs à la paie du personnel de l'Etat tel qu'ils sont exécutés sur le terrain, l'organisation adoptée dans ce cadre et le système d'information qui les supporte. Cette analyse vise à diagnostiquer l'ensemble du système afin de pouvoir identifier les risques et les axes d'amélioration.

Cette mission concerne l'ensemble des acteurs internes impliqués (CNT, DAGR, TM, Perceptions, etc.) et portait essentiellement (mais non exclusivement) sur les aspects qui ont trait au traitement de la paie, à la gestion des oppositions et au recouvrement des ordres de recettes relatifs à la paie.

I.3. le développement des compétences

1. Sensibilisation et formation sur l'audit interne.

L'équipe de l'audit interne participe comme à l'accoutumée à la formation des nouvelles recrues, des comptables de base et des agents comptables à l'étranger. Par ailleurs, les membres de l'équipe ont bénéficié à leur tour de formation permettant d'améliorer leur compétence et leur rendement.

En 2012, les réalisations ont porté essentiellement sur les actions suivantes :

2. Elaboration du plan d'audit 2012.

L'intérêt majeur de cette action est d'apporter plus de visibilité quant au portefeuille des missions d'audit interne à réaliser en 2012 ce qui facilite l'atteinte des objectifs suivants :

- Permettre une meilleure programmation des missions d'audit ;
- Assurer une utilisation des ressources efficace et efficiente ;
- Choisir les missions d'audit à réaliser en adoptant une démarche basée sur les risques.

3. Préparation des modèles et des outils pour la réalisation des missions d'audit.

A travers cette action, les auditeurs disposent d'une boîte à outils des modèles de documents et des utilitaires à utiliser lors des différentes phases d'une mission d'audit interne.

L'audit de la capacité de gestion des services sous ordonnateurs.

Dans le cadre de la poursuite des missions d'audit d'évaluation de la capacité de gestion des services ordonnateurs et sous ordonnateurs, l'activité de l'année 2012 a été principalement caractérisée d'une part, par la poursuite de la programmation des missions d'audit de la capacité de gestion et d'autre part, par la tenue de la quatrième réunion du comité d'audit.

1- Poursuite de la programmation des missions d'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs :

Au cours de l'année 2012, le service de l'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs a :

- programmé 150 nouvelles missions d'audit. Ces missions couvrent les 6 Trésoreries régionales,
- réalisé à fin décembre 2012, 164 missions d'audit des services sous ordonnateurs, dont 34 ont été qualifiés dans le palier « contrôle allégé » du contrôle modulé de la dépense.

2 - Tenue de la quatrième réunion du comité d'audit :

Dans la perspective de mettre en œuvre le système de veille et de contrôle ex-post suite à l'entrée en vigueur depuis le 1er janvier 2012, de la phase des audits initiés par le Ministre de l'économie et des finances, le comité d'audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs a tenu sa quatrième réunion le mercredi 6 juin 2012. Cette réunion a été co-présidée par Monsieur le Trésorier Général du Royaume et Monsieur l'Inspecteur Général des Finances.

Au cours de cette réunion, les décisions ci-après ont été prises :

- Examen et validation des projets d'arrêtés de qualification ;
- Adoption d'un système de notation relatif aux entités auditées caractérisé d'une part, par une grille d'évaluation et d'autre part, par une pondération des différents axes constituant le référentiel d'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs:
- Elaboration d'un circulaire accompagnant la mise en œuvre du Contrôle Modulé de la Dépense,
- Accord de principe sur l'échange d'information entre la TGR et l'IGF dans le cadre de la mission d'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs,
- La mise en place du Système de veille et de suivi ex-post qui devait être opérationnel à compter du 1 er juillet 2013 et ce, pour les services gestionnaires qualifiés dans le cadre du contrôle modulé de la dépense ;
- la qualification au niveau du « contrôle allégé » de 37 services gestionnaires sur les 142 missions d'audit réalisées.

Par ailleurs, il y a lieu de souligner les recommandations faites par le comité d'audit au comité technique tant sur le plan stratégique que sur le plan opérationnel. Ces recommandations sont comme suit :

Sur le plan de la vision stratégique de la conduite du chantier de l'audit d'évaluation de la capacité de gestion des services ordonnateurs et sous ordonnateurs, le comité d'audit a recommandé à la commission technique :

- De mener une réflexion approfondie sur le paradoxe de l'audit constaté par l'IGF et qui consiste à éviter des conclusions opposées voire contradictoires entre une mission d'audit de la capacité de gestion et une mission d'audit de performance ou d'inspection ;
- De procéder dans les meilleurs délais possibles, à une relecture du référentiel de l'audit d'évaluation de la capacité de gestion et ce, à la lumière des remarques soulevées lors des différents audits réalisés par l'IGF et la TGR, dans le sens de centrer le guide d'évaluation sur les questions les plus pertinentes ;

Sur le plan opérationnel, le comité d'audit a pris les décisions suivantes :

- D'accélérer la mise en place de la circulaire relative au contrôle modulé de la dépense et ce, dans les meilleurs délais possibles ;

- D'actualiser les outils de travail des auditeurs, c'est-à-dire le référentiel et le guide opérationnel et ce, dans l'optique d'une meilleure adéquation avec les objectifs recherchés ;
- De consacrer le principe de sélectivité et de priorisation des missions d'audits de la capacité de gestion sur la base du critère des crédits alloués et des enjeux et risques de la dépense ;
- D'établir un plan de formation et de perfectionnement des auditeurs de la Trésorerie Générale du Royaume de nature à répondre à des objectifs spécifiques de la mission d'audit ;
- De procéder à des échanges de synthèses des rapports de missions d'audits de la capacité de gestion des ordonnateurs et des sous-ordonnateurs entre l'IGF et la TGR ;
- D'adopter la note 12 comme seuil minimal de qualification dans le palier du contrôle allégé et la note 15 pour accéder au palier contrôle allégé supplémentaire ;
- En guise de conclusion, les travaux du comité technique doivent observer les recommandations des principes fondamentaux suivants :

1- L'accompagnement : la conduite du chantier de l'audit d'évaluation de la capacité de gestion des services ordonnateurs et sous-ordonnateurs, doit avoir pour finalité de contribuer au maximum à l'augmentation de la capacité de gestion des services concernés. Aussi, l'accompagnement doit s'inscrire dans la logique de la poursuite de la réforme des finances publiques ;

2- La prudence : en ce sens que sur un plan opérationnel, il a été constaté que l'exhaustivité peut nuire à l'efficacité et que le but de la réforme du contrôle est de conduire les services gestionnaires non pas à dépenser plus mais plutôt à dépense mieux, c'est-à-dire tenir compte des coûts et rendre compte ;

3- Le suivi : ce principe doit être strictement observé au cours des différentes phases de l'audit et de l'après audit.

RESSOURCES HUMAINES, LOGISTIQUES ET SYSTEME D'INFORMATION

I- Ressources humaines

La gestion des ressources humaines ne peut se réduire à une simple gestion administrative mais doit intégrer impérativement des méthodes et des outils innovants, permettant de mieux comprendre la nature des problèmes posés et de prendre les décisions appropriées.

La TGR s'est engagée, à travers sa fonction de gestion des ressources humaines, à moderniser ses méthodes et outils de travail, à améliorer la qualité et la proximité de ses prestations et à rationaliser l'investissement dans son capital humain.

En effet, la fonction de gestion des ressources humaines se trouve confrontée à de multiples attentes notamment:

- Le renforcement des ressources humaines au niveau des chantiers de réformes stratégiques : Gestion Intégrée des Dépenses de (GID-Etat) et Collectivités Territoriales, réforme comptable de l'État et réforme du système de contrôle des dépenses de l'État ;
- L'épanouissement du capital humain pour une plus grande célérité des prestations et une meilleure qualité de service ;
- Une meilleure réactivité et une plus grande anticipation des évolutions techniques et fonctionnelles.

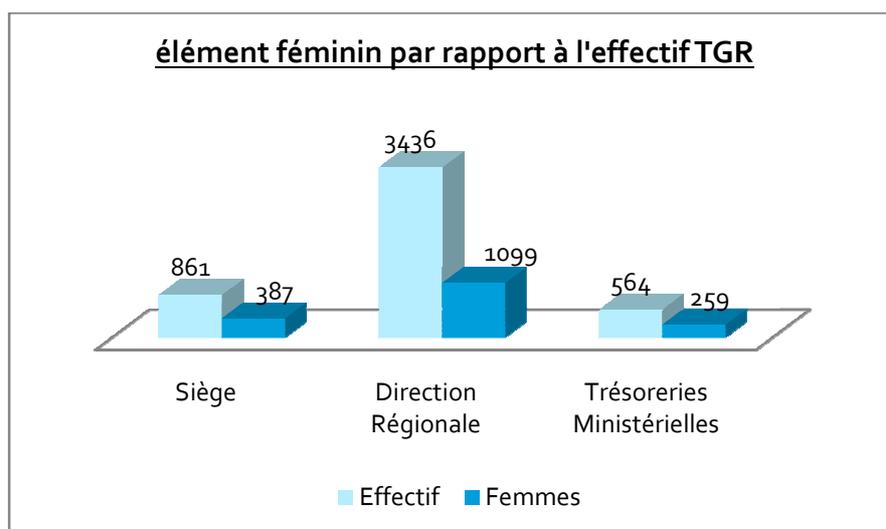
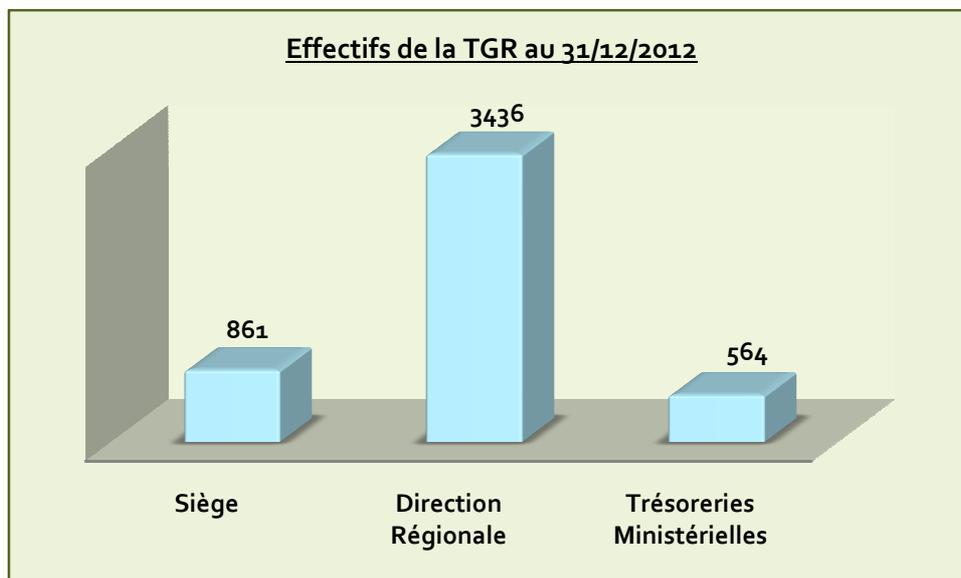
Pour répondre aux attentes et contraintes précitées, la TGR a fait évoluer la fonction de gestion des ressources humaines d'une fonction concentrée au niveau du siège et versée dans l'aspect opérationnel vers une fonction déconcentrée au niveau du réseau, pour le volet opérationnel, et recentrée sur les aspects stratégiques au niveau du siège.

Pour opérer ce passage, la TGR a adopté une démarche reposant sur les leviers d'action suivants :

- L'automatisation du processus de gestion des ressources humaines et la mise en place des services en ligne nécessaires ;
- La déconcentration de la fonction « ressources humaines » ;
- Le déploiement de la gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétence (GPEEC) comme outil de gouvernance de cette fonction ;
- La formation pour l'accompagnement des projets «métier» à caractère stratégique.

1. Effectifs

Les effectifs de la TGR durant l'année 2012 ont atteint 5.015 cadres et agents, composés de 36% de femmes, avec un taux d'encadrement de 47%.



2. Recrutements

Les opérations de recrutement de nouveaux cadres organisées au cours de l'année 2012 par la TGR ont porté sur le recrutement de **97** cadres contre 126 en 2011.

3. Départs à la retraite

L'année 2012 a connu le départ de **145** personnes à la retraite.

4. Mobilité

Durant l'année 2012, la mobilité des cadres et agents a concerné 90 personnes. 81 demandes de mobilité ont été traitées, avec un taux de satisfaction de 63%.

Pour ce qui est de la mobilité des comptables à l'échelle nationale, **130** postes ont été concernés par la mobilité :

- **1** Nomination à l'agence bancaire centrale;
- **32** Nominations des Percepteurs dans les grandes agglomérations urbaines;
- **12** Redéploiements des Percepteurs dans les grandes agglomérations urbaines;
- **10** Nominations des nouveaux Percepteurs;
- **29** Redéploiements des Percepteurs;
- **20** Nominations des Percepteurs par intérim.
- **13** Redéploiements des Trésoriers;
- **5** Nominations des Trésoriers;
- **8** Nominations des Trésoriers Régionaux;

Quant à la mobilité internationale, elle a concerné **37** postes:

- **6** Redéploiements d'agents comptables à l'étranger;
- **7** Nominations d'agents comptables à l'étranger ;
- **14** Nominations de Régisseurs à l'Etranger ;
- **4** Nominations de payeurs;

5. Appels à candidature

L'année 2012 a connu le lancement de plusieurs appels à candidature qui ont concerné **83** postes de responsabilité.

Postes de candidature	Nombre de poste	Nombre de postulants
Trésorier Régional	8	19
Trésorier Préfectoral/provincial.	5	19
Trésorier Ministériel	3	23
Chef de division	1	3
Chef de service	6	42
Percepteurs dans les grandes agglomérations	29	67
Nouveaux percepteurs	10	17
Régisseurs	14	73
Agent Comptable à l'Étranger	7	43

6. Mise en place de la CV-thèque de la TGR

L'opération de mise en place d'une CV-thèque à la TGR, démarrée en 2011, a connu une évolution en 2012. Ainsi, **4046** CV ont été numérisés sur un effectif TGR de 4861, soit 83 % en 2012 contre 46% en 2011.

Les CV scannés se répartissent comme suit:

- **69%** au niveau du réseau, constituant un taux de 89 % de leur effectif;
- **31 %** au niveau central (siège +TM), constituant un taux de 69 % de leur effectif.

7. Formation

L'année 2012 a connu la réalisation de plusieurs actions de formation touchant aussi bien le métier de la TGR que le management et le développement personnel (formations génériques).

Le tableau ci-dessous récapitule les actions achevées :

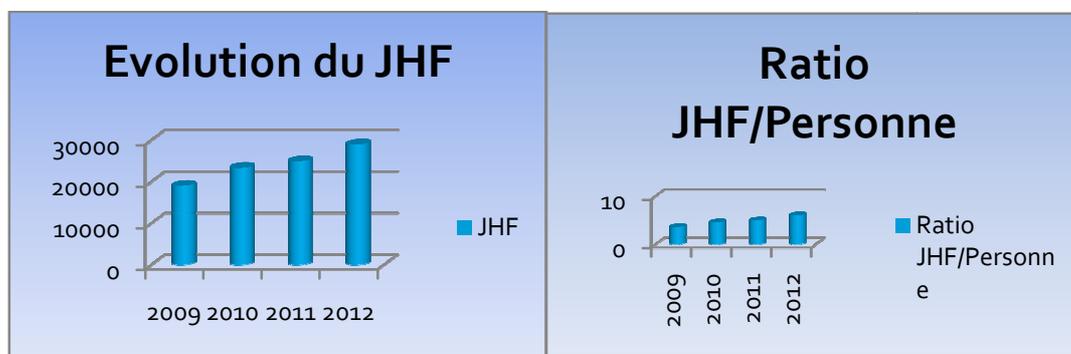
Formation métier	Formation générique
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recettes ▪ Dépenses Biens et Services ▪ Comptabilité ▪ Agents Comptables à l'Etranger : ACE ▪ Comptables de Base ▪ Régisseurs à l'étranger ▪ Évolution de la fonction comptable ▪ Dématérialisation de la commande publique ▪ Passation des marchés publics ▪ Audit de capacité de gestion des Services Ordonnateurs ▪ Contrat d'architecte 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et prise en charge du client • Coaching • Réingénierie des processus : BPR • Formation RH • Audit interne et gestion des risques • Décisionnel • Système d'information-PCE • Système d'information-GID • Système d'information-GIR • GIPE-Ordonnateur • Sécurité Informatique • Outils Bureautique

En termes de performance, les réalisations totales ont été comme suit :

<u>Nombre de bénéficiaires :</u>	2520 bénéficiaires
<u>Jours Formation (JH) :</u>	567
<u>Jours Hommes Formation :</u>	28940
<u>Ratio JHF/personne:</u>	6 JHF/Personne

Il est à signaler que l'année 2012 a enregistré une nette évolution par rapport aux années précédentes. Une comparaison avec les années antérieures révèle les tendances évolutives suivantes.

Année	Effectif	JF	JHF	Ratio JHF/Personne
2009	4758	1305	18963	3.58
2010	9749	1756	23303	4.53
2011	5004	1283	24871	4.96
2012	2520	567	28940	6



Par ailleurs, la formation dispensée au sein de la TGR durant l'exercice 2012 a été répartie entre le siège et les Trésoreries Régionales comme suit.

	Bénéficiaires	JF	JHF
Siège	37%	50,6 %	88%
DR	63%	49,4 %	12%

II- Logistique et moyens généraux

1. Politique d'achat

Les efforts entrepris par la TGR en matière de rationalisation du processus d'achat ont permis d'optimiser le coût de certains postes de dépenses récurrentes (matériel informatique, fournitures de bureau et informatiques, papeterie, produits d'impression).

Par ailleurs, la gestion des stocks a été informatisée pour un suivi optimal et rationnel des consommations.

D'autre part, le Plan Prévisionnel des Achats 2012 a été réalisé en totalité. 64 appels d'offres ont été lancés, répartis comme suit :

Natures des prestations	Nombre
Équipements informatiques	9
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	14
Assistance technique	5
Matériels, Fournitures et Mobilier de bureau	8
Maintenance informatique et équipement	16
Études	3
Nettoyage et gardiennage	5
Convoyage et parc automobile	4

2. Mise à niveau du patrimoine immobilier

Dans le cadre de sa politique d'amélioration des conditions de travail et d'accueil au niveau de ses services déconcentrés, la TGR a engagé 35 opérations d'entretien curatif et a procédé à la réhabilitation de 26 postes comptables et de 49 logements de fonction.

3. Sécurité

Préservant les acquis en matière de sécurisation des locaux, la TGR a renouvelé les marchés de gardiennage pour 294 sites et a passé deux contrats supplémentaires de convoyage de fonds.

4. Archives et gestion électronique des documents

La gestion des archives et des documents a reçu également un soin particulier qui s'est traduit par l'assainissement, le tri et la conteneurisation des archives des circonscriptions financières du Grand Casablanca, et par l'opération de numérisation des pièces de dépenses versées par les services de la Division du Budget et des Moyens Généraux.

III- Système d'information

Le Système d'Information constitue un support fondamental pour la mise en œuvre des objectifs stratégiques et de modernisation de la TGR. Il vise à améliorer la qualité de services rendus aux partenaires et aux clients.

Le système d'information de la TGR a toujours tenu une place importante dans les actions de réformes dans le domaine des finances publiques et ce, en constituant un socle de mise en œuvre des réformes telles que celles relatives à la comptabilité générale, aux marchés publics et au contrôle de la dépense publique.

1. Domaines « métiers »

1.1. Dépenses biens et services

Après trois années d'exploitation, le système GID est devenu l'outil par excellence de la gestion budgétaire et de l'exécution de la dépense pour l'Administration Marocaine. Durant ces trois années, le système GID est monté en maturité et a pu s'imposer comme outil incontournable dans la gestion quotidienne des différentes structures administratives de l'Etat. Ainsi, les utilisateurs se sont appropriés le système, valorisent les opportunités qu'il offre et proposent par conséquent des évolutions et des améliorations.

Afin de mieux répondre aux attentes et aux exigences des utilisateurs du système GID et dans le but de consolider le système et de le déployer à d'autres acteurs, la Trésorerie Générale du Royaume a initié un certain nombre de chantiers en collaboration avec ses partenaires dont les principales réalisations au titre de l'année 2012 sont résumées dans les points suivants :

- **Consolidation du système de gestion intégrée des dépenses de l'Etat**

Ce chantier a visé le parachèvement et la consolidation du système tant sur le plan métier que sur le plan technique à travers notamment, la maintenance évolutive et corrective du système, l'amélioration de la gestion des référentiels et le renforcement de la sécurité du système.

- **Déploiement du système GID au niveau de l'Administration de la Défense Nationale**

Le système GID a été déployé auprès de l'Administration de la Défense Nationale qui compte 20 acteurs : ordonnateur, SEGMA et sous-ordonnateurs.

- **Déploiement du système GID au niveau du conseil économique et social et de la délégation interministérielle aux droits de l'homme**

Ce chantier a permis de déployer le système GID au niveau du Conseil économique et social (CES) et de la délégation interministérielle aux droits de l'homme (DIDH).

- **Système de reporting**

Le système de reporting offre aux ordonnateurs, aux sous-ordonnateurs, aux responsables centraux de la TGR, aux directeurs régionaux et aux comptables, selon leurs habilitations, des situations relatives à l'exécution budgétaire et aux délais de séjour au niveau de chaque acteur. Ce système a connu des évolutions allant de la revue de l'ergonomie aux échanges avec d'autres systèmes, en passant par l'ajout de nouvelles situations.

1.2. Recettes

Le système d'information de gestion des recettes a connu une grande évolution en passant d'une architecture décentralisée vers une architecture centralisée et en intégrant plusieurs applications vers un système unique à l'ensemble des acteurs de recettes.

La réalisation du système de gestion intégrée des recettes (GIR) a été effectuée selon une démarche progressive en trois principaux paliers.

Le premier palier relatif aux recettes de l'Etat et des collectivités territoriales sans prise en charge au préalable a été déployé en 2010 et s'est poursuivie en 2011 pour couvrir le cycle de vie des créances jusqu'à leur imputation définitive.

L'année 2012 a été marquée par la mise en œuvre du 2^{ème} palier relatif à la gestion des recettes avec prise en charge et la généralisation du déploiement du volet recettes budgétaires à l'ensemble des postes comptables concernés, notamment, les Trésoreries Provinciales et les Trésoreries Ministérielles.

Ce palier a également été déployé au niveau des sites pilotes pour le volet impôts et taxes.

1.3. Comptabilité

Le projet de mise en place d'une solution pour la Comptabilité et la Centralisation (PCE) s'inscrit dans le cadre de l'adoption par l'Etat des règles et des normes comptables internationales relatives au secteur public IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) qui sont fondées sur les principes des droits constatés et des obligations selon l'exercice auquel elles se rattachent, indépendamment de leur date de paiement ou d'encaissement.

L'objectif de la mise en place du progiciel est d'implanter un nouvel outil traitant les processus comptables de l'Etat conformément à la réforme comptable et d'améliorer ainsi les délais de traitement des opérations comptables de l'Etat et de production des états de synthèses budgétaires à travers une solution moderne et centralisée.

L'année 2012 a été consacrée au déploiement sur les sites pilotes et à la formation des utilisateurs à travers un ensemble d'ateliers pratiques et des présentations sur l'architecture et le fonctionnement du système.

Cette année a également été consacrée à la réalisation et la fiabilisation des interfaces avec les autres systèmes de la TGR.

1.4. Dépenses du Personnel

Le système « wadef@ujour » est un système intégré permettant à la Trésorerie Générale du Royaume d'accomplir ses fonctions en matière de gestion des dépenses du personnel de l'Etat.

L'année 2012 a été marquée par la prise en charge de toutes les réformes de l'année 2012 relatives au personnel de l'Etat, notamment celles concernant la mise en œuvre du contrôle modulé de la dépense du personnel de l'Etat ; le système a été mis à jour pour prendre en charge le paramétrage relatif au circuit des actes de gestion ainsi que l'intégration des contrôles de régularité et de validité correspondants.

Le système a été également enrichi par de nouvelles situations des postes budgétaires et par des modules permettant la fiabilisation des données et l'automatisation des échanges avec la direction du budget et ce, pour faciliter la préparation du tableau des effectifs.

En outre, de nouveaux services de précomptes notamment la réservation immédiate, la consultation des ordres de paiement, la consultation par EDI des informations sur le portefeuille d'un organisme et la création des revendeurs ont été intégrés au système.

1.5. Marchés publics

Le programme de dématérialisation de la commande publique qui intègre la publication et la soumission électronique, les achats groupés et les enchères inversées est mis en œuvre dans le cadre d'un plan ambitieux initié par le Gouvernement marocain en 2005.

L'utilisation des services offerts par la plateforme de dématérialisation de la commande publique a connu un engouement sans précédent dans les systèmes d'informations liés à l'achat public au Maroc. Les statistiques ci-dessous illustrent l'importance des transactions opérées sur la plateforme de dématérialisation de la commande publique en 2012:

- Le nombre de consultations publiées au titre de l'année 2012 est de 29.203.
- Le nombre de pages consultées pour l'année 2012 avoisine les 6.000.000 par mois.
- Le nombre de visiteurs pour l'année 2012 avoisine les 200.000 par mois.

L'année 2012 a également connu:

- La mise en ligne de la nouvelle plateforme de publication des marchés publics en janvier 2012.
- La migration des données et tests de performance de la nouvelle plateforme.
- L'entame des travaux de paramétrage liés à la réforme du décret des marchés publics.

1.6. Activité bancaire

Le système d'information de l'activité bancaire baptisé « SIAB » et basé sur le progiciel bancaire « OLYMPIC BANKING SYSTEM » a permis d'améliorer, depuis 2009, les services rendus aux clients.

En 2012, plusieurs actions ont été réalisées dans le cadre de l'évolution du système notamment :

- **Le développement du partenariat TGR - CDG**

En vue de renforcer les relations historiques liant la TGR et la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), le partenariat entre les deux institutions a été revu au cours de l'année 2012, afin de prendre en charge la nouvelle loi organisant la profession des notaires.

Ce changement important a impacté le système SIAB, ce qui a nécessité le développement en interne, d'un module informatique interactif et convivial, intégré dans le progiciel Olympic et dédié à la nouvelle gestion des comptes des notaires.

Cette solution prend en charge l'ensemble des spécificités des comptes des notaires et permet d'assurer un traitement sécurisé, optimal et pratique de leurs opérations.

Sur ce même registre, un canal d'échange informatique (ligne Télécom spécialisée) a été mis en place et configuré. Il permet de donner à la CDG un accès sécurisé au système d'information de l'activité bancaire de la TGR, selon les habilitations et les restrictions requises.

▪ **L'extension de la solution de numérisation des chèques**

L'échange physique des chèques entre banques au sein des chambres de compensation a été remplacé depuis 2007 par un échange électronique de fichiers de données et d'images de chèques via le SIMT (Système Interbancaire Marocain de Télé compensation).

Dans le cadre de la simplification et de la sécurisation de la procédure de traitement des chèques, la TGR a engagé au cours de l'année 2012 un projet d'extension de la solution de numérisation des chèques à vingt postes comptables.

Cette extension a permis d'optimiser les délais d'encaissement des chèques pour l'ensemble des postes comptables et d'améliorer ainsi la qualité du service rendu à notre clientèle bancaire.

▪ **La centrale des incidents de paiement**

Après avoir réussi le démarrage de la nouvelle Centrale des Incidents de Paiement (CIP) sur chèques, la TGR a poursuivi ses efforts en termes de revue procédurale et technique de son processus de gestion des incidents de paiement afin de participer activement, au même titre que les autres banques, à l'achèvement des autres étapes prévues pour le projet de refonte de la CIP.

La TGR a apporté au cours de l'année 2012 sa contribution effective et a déployé les efforts requis pour respecter le macro-planning arrêté à cet effet.

Le 21/05/2012, BAM a basculé vers la nouvelle Centrale des Incidents de Paiement (CIP) et ce, conformément au projet global lancé à cet effet par la banque centrale visant :

1. La refonte de la CIP par l'enrichissement de la base de données des incidents de paiement et la mise en place d'un système de traitement des réclamations des clients et des banques (palier déjà en exploitation) ;
2. L'extension de la CIP à la consolidation des référentiels clients/comptes ;

3. La mise en place d'une base de données de chèques frappés d'incidents de paiement fournissant le statut des chèques en consultation ;
4. L'extension de la CIP à d'autres moyens de paiement tels que les effets de commerce.

Pour cela, un module informatique a été développé et déployé en 2012 permettant à la TGR de basculer avec succès vers la nouvelle CIP.

2. Domaines transverses

2.1. Système d'information Décisionnel

Le projet de mise en place du Système d'Information Décisionnel a des objectifs stratégiques pour la TGR. En effet, il permettra de doter l'ensemble des services de la TGR ainsi que les ordonnateurs d'outils de mesure de la performance de leurs activités. Ce projet a également pour objectifs d'industrialiser et d'automatiser le reporting de la TGR tout en promouvant le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il devra permettre la mise en œuvre de 160 indicateurs intéressant six domaines métiers (dépense, recette, banque, paie, comptabilité et collectivités territoriales), un domaine support et un domaine stratégique s'appuyant sur les indicateurs agrégés des autres domaines.

L'objectif visé cette année est de parvenir à déployer, en premier lieu, la solution pour les trois domaines prioritaires, à savoir, la dépense biens et services, la dépense du personnel et l'activité bancaire. Les autres domaines seront mis en œuvre et déployés de façon progressive.

La conception détaillée et la réalisation relatives aux domaines restants ont été finalisées.

2.2. Portails et télé-services

Comme chaque année, les portails Internet et Intranet de la TGR ont connu une évolution, que ce soit par la mise à niveau des plateformes techniques, par la refonte de la charte graphique et la création de nouveaux espaces ou par l'enrichissement des télé-services offerts.

Des télé-services ont en outre été améliorés, notamment, la consultation de la base de données OMPIC, la Télé-réclamation et le Paiement en ligne.

2.3. Gestion électronique des documents

Dans le cadre de la modernisation de ses activités et consciente de l'apport de la gestion électronique des documents (GED), la TGR s'est dotée d'une solution GED depuis l'année 2004 à l'occasion de la refonte de son système de la paie.

Parmi les bénéficiaires enregistrés on peut citer :

- L'accès instantané aux pièces justificatives appropriées lors du visa des différents actes administratifs.
- L'allègement des bureaux et des armoires d'une masse de documents papiers.
- La centralisation de tous les actes numérisés dans une plateforme unique.

Les domaines déjà couverts par la GED sont le domaine de la paie et le domaine réglementaire.

A travers cette solution, la TGR a continué comme chaque année à enrichir son corpus relatif aux actes administratifs du personnel de l'Etat et à son fonds réglementaire.

Ci-après un tableau récapitulatif des statistiques sur le nombre de documents numérisés en 2012 :

Nombre de documents numérisés relatifs aux fonctionnaires de l'Etat	Nombre de documents « Note » numérisés	Nombre de documents « texte » numérisés
20 175 254	5 276	5 071

Infrastructure technique

L'infrastructure du système d'information de la TGR représente le noyau sur lequel se base l'ensemble des solutions applicatives permettant aux entités « Métier » et aux partenaires et usagers d'accéder aux services offerts.

Plusieurs actions ont été menées en 2012 concernant :

- **La consolidation du stockage et de la sauvegarde**

Pour optimiser les investissements en matière d'infrastructure informatique, la TGR a continué son processus de consolidation du stockage et de sauvegarde ce qui réduit les coûts de la maintenance et assure une meilleure gestion du stockage et des sauvegardes.

- **La virtualisation des serveurs**

L'extension de la plateforme de virtualisation a permis à la fois le déploiement du deuxième palier du système de Gestion intégrée des Recettes et le lancement de la nouvelle solution de dématérialisation de la commande publique.

▪ **Le réseau, la messagerie et la téléphonie**

La TGR a mis en place de nouvelles solutions telles que la solution de FAX sur IP ainsi que la mise à niveau de la solution de téléphonie IP et ce, dans un but de rationalisation des coûts et de renforcement de la politique de sécurité.

En outre, pour assurer la continuité de service des systèmes, les lignes télécom avec le réseau de la TGR ont été dupliquées en adoptant pour certains sites la technologie de la boucle locale radio (BLR).

▪ **La mise à niveau du parc informatique**

Durant l'année 2012, la TGR a procédé au renouvellement d'une grande partie des équipements informatiques utilisés au niveau du siège ainsi qu'au niveau des services du réseau de la TGR :

Produits	Quantité
micro-ordinateur	1400
Imprimante Laser Monochrome	80
Scanner	80

3. Formation et assistance

Afin d'accompagner les utilisateurs et les assister à l'usage des nouveaux modules des différents systèmes, des formations ont été assurées pour garantir une bonne appropriation des systèmes par les utilisateurs finaux.

Par ailleurs, le centre d'appel de la TGR qui constitue le point de contact unique entre les utilisateurs et les informaticiens, a permis de prendre en charge les réclamations de l'ensemble des entités de la TGR, notamment, les demandes d'assistance, les demandes de formations, les déclarations des incidents informatiques relatifs aux équipements ainsi qu'aux applications.

18 752 réclamations ont été enregistrées au niveau du centre d'appel de la Trésorerie Générale du Royaume au cours de l'année 2012. Ces réclamations concernent d'une part les demandes d'assistance sur l'utilisation des applications informatiques et d'autre part les demandes d'interventions de corrections des dysfonctionnements des équipements informatiques.

▪ **Demandes d'assistance sur les applications informatiques**

Ces demandes sont de deux types:

- L'assistance des utilisateurs à la bonne utilisation des applications ;
- Les demandes de corrections des anomalies constatées au niveau des applications.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des réclamations par application informatique:

Applications	Nombre de réclamations enregistrées
GID	10 722
GIR	3 432
Wadef@ujour	62
Système d'Information de l'Activité Bancaire (SIAB)	564
Système d'Information - Plan Comptable de l'Etat (SI-PCE)	369
Outils de la Bureautique	549
Application « perception/Services gérés » Applications de la comptabilité « Trésorerie Ministérielle/Trésorerie Préfectorale/ Trésorerie Provinciale » Application de Gestion des Avis de Règlement de Dépense (AGARDEP) Application paie du personnel communal Application recettes budgétaires Application de production des comptes de services de l'Etat	1 931
Total des réclamations	17629

▪ **Maintenance des équipements informatiques**

Il s'agit dans ce volet de la maintenance des équipements informatiques tels que:

- Les micro-ordinateurs, les clients légers et les ordinateurs portables.
- Les imprimantes, les scanners et les switches.

1 123 pannes survenues pour les équipements précités ont été déclarées au niveau du centre d'appel. L'ensemble de ces pannes a été traité dans le cadre de la garantie ou des marchés de maintenance conclus avec les sociétés de services.