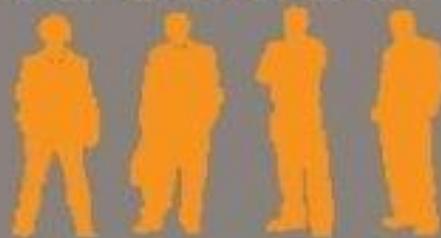


2013

Rapport
d'activités



الخزينة العامة للمملكة
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

Sommaire

Mot du Trésorier Général du Royaume	6
Liste des abréviations	8
Faits marquants	9
Chiffres clés	11
Recouvrement des ressources publiques	13
Contrôle des dépenses publiques	19
Activité bancaire et gestion des dépôts	28
Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable	31
Rénovation du cadre juridique des finances publiques	36
Coopération internationale en matière de finances publiques	39
Inspection, audit, contrôle interne et contrôle de gestion	44
Ressources humaines, logistique et système d'information	54

TABLE DES MATIERES

TITRES	N° DE PAGE
Mot du Trésorier Général du Royaume	6
Liste des abréviations	8
Faits marquants	9
Chiffres clés	11
Recouvrement des ressources publiques	13
I- Prises en charge en 2013	
II- Performance de recouvrement	14
III-Restes à recouvrer à fin 2013	15
IV- Principales actions mises en œuvre en 2013	
V- Ressources des collectivités territoriales	17
V-1. Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales	
V-2. Ressources gérées par les collectivités territoriales	
V-3. Ressources gérées pour le compte des collectivités territoriales	
Contrôle des dépenses publiques	19
I- Dépenses de l'Etat	
II- Dépenses des collectivités territoriales	21
III-Paie du personnel de l'Etat	
III-1. Indicateurs de la masse salariale	
III-2. Effectif géré	22
III-3. Retenues réglementaires	
III-4. Ordres de recettes (OR) et oppositions	23
III-5. Volume des actes de gestion traités	24
III-6. Effort de bancarisation des fonctionnaires	
III-7. Absences irrégulières	
III-8. Développement des prestations de services	25
III-8-1. Extension de la paie à façon	
III-8-2. Précomptes sur la paie des fonctionnaires	
IV- Gestion des affaires juridiques	26
IV-1. Gestion et prise en charge du contentieux judiciaire	
IV-2. Représentation de la TGR au sein du comité du contentieux du ministère de l'économie et des finances	27
Activité bancaire et gestion des dépôts	28
I- Performances de 2013 en chiffres	
II- Principaux projets et actions mis en œuvre en 2013	
II-1. Prise en compte des changements induits par la loi n° 32-09 organisant la profession des notaires	
II-2. Extension de la solution de numérisation des spécimens de signatures	29
II-3. Convention interbancaire des échanges via le système interbancaire marocain de télé-compensation (SIMT)	
II-4. Mise en place du contrôle interne relatif à l'activité bancaire	30

Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable I-Centralisation comptable et lois de règlement	31
II- Dette du Trésor II-1. Dette budgétisée	33
II-2. Dette hors budget III-Reddition des comptes III-1. Apurement des comptes III-2. Suivi de la responsabilité des comptables publics	34
IV-Valorisation de l'information financière et comptable	35
Rénovation du cadre juridique des finances publiques I- Optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances de l'Etat I-1. Poursuite de la rationalisation de l'utilisation des postes budgétaires I-2. Apurement définitif du solde débiteur du compte d'opérations monétaires intitulé «Différence de change sur vente et achat de devises» I-3. Assainissement des comptes de prêts et d'avances I-4. Poursuite de l'effort de réduction du stock des reports de crédits	36
I-5. Intégration des recettes des juridictions financières au niveau de la nomenclature budgétaire de l'Etat I-6. Opérationnalisation du dispositif de gestion de la taxe sur le sable et de la taxe sur le fer à béton II- Optimisation du dispositif normatif de la commande publique II-1. Adoption de la réforme du décret sur les marchés publics	37
II-2. Mise en place du référentiel des prestations architecturales II-3. Opérationnalisation du système d'encouragement de l'accès de la petite et moyenne entreprise II-4. Elaboration des modèles type des actes et documents nécessaires à la passation et à la gestion des marchés publics II-5. Elaboration du support normatif relatif à la publication et à la mise en ligne de l'information sur les marchés publics II-6. Adoption du dispositif de rémunération des plans et documents techniques	38
Coopération internationale en matière de finances publiques I- Coopération bilatérale I-1. Coopération avec la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) I-2. Coopération avec l'Association Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP)	39
I-3. Coopération avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM) I-4. Coopération avec Overseas Development Institute II- Coopération multilatérale II-1. Coopération avec l'Association internationale des Services du Trésor (AIST) II-2. Coopération avec l'Association pour le Développement des Echanges en Technologies Economiques et Financières (ADETEF)	40
II-3. Coopération avec l'Organisation de Coopération et du Développement Economique (OCDE) II-3-1. OCDE-MENA II-3-2. OCDE-CIAT II-4. Coopération avec les organisations internationales de normalisation comptable	41
II-4-1. International Public Standards Accounting system Board (IPSAS-B) et International Federation of Accountants (IFAC) II-4-2. International Standards of Accounting and Reporting (ISAR) III-Coopération avec les pays africains IV- Coopération avec les pays arabes	42
V- Coopération en matière de marchés publics	43

Inspection, audit, contrôle interne et contrôle de gestion	44
Inspection	
I- Objectifs	
II- Inspection en chiffres	
III-Relations avec les partenaires	45
III-1. Agence Judiciaire du Royaume	
III-2. Institution du Médiateur	
Contrôle interne	46
I- Mise en œuvre du contrôle interne	
II- Analyse et gestion des risques	
III-Management de la qualité	47
Contrôle de gestion	48
Audit	50
I- Audit interne	
I-1. Mission d'audit interne relative à la paie du personnel de l'Etat	
I-2. Mission d'audit interne des comptes d'imputation provisoire	
I-3. Réalisation d'une mission d'audit autour de la réorganisation des services centraux de la TGR	51
II- Audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs	52
Ressources humaines, logistique et système d'information	54
Ressources humaines	
I- Renforcement des effectifs	
I-1. Effectifs	
I-2. Mobilité	55
I-3. Appels à candidature	
I-4. Recensement des effectifs du réseau	
II- Formation	57
III-Action sociale	
Logistique et gestion des moyens	58
Système d'information	
I-Systèmes informatiques	
I-1- Système de Gestion Intégrée de la Dépense (GID)	
I-2- Système de gestion intégrée des recettes (GiR)	59
I-3- Progiciel destiné à la comptabilité et la centralisation (PCE)	
I-4- Système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat «Wadef@ujour»	
I-5- Système Gipe-Ordonnateur	60
I-6- Plateforme de dématérialisation de la commande publique	
II- Infrastructure technique	61
Annexes	62



Noureddine BENSOUDA
Trésorier Général du Royaume

Avant - propos



De par ses missions de contrôle et de règlement des dépenses publiques, la Trésorerie Générale du Royaume favorise par le conseil aux départements ministériels et aux collectivités territoriales la facilitation des politiques publiques et participe au cercle vertueux de la croissance économique.

Elle est à la croisée des chemins du fait qu'elle est responsable du paiement des fonctionnaires civils et militaires, du recouvrement des ressources publiques, de la gestion des dépôts publics et privés dans son réseau bancaire et de par sa mission fondamentale de tenue de la comptabilité de l'Etat et des collectivités territoriales.

Sa présence au niveau national et international assurée par ses agents comptables au niveau des représentations diplomatiques à l'étranger lui permet d'accomplir les missions qui lui sont confiées.

L'année 2013 constitue un moment propice pour présenter l'ensemble de nos réalisations, tout en portant un regard évaluateur sur nos performances.

De ce point de vue, cette année a été féconde, tant au niveau des avancées dans l'amélioration de notre rendement et l'accomplissement de nos métiers que dans le développement de nos capacités et aptitudes professionnelles.

Aujourd'hui, cette vieille institution, créée depuis 1916, qu'est la Trésorerie Générale du Royaume a ouvert plusieurs chantiers de modernisation pour répondre aux exigences de son environnement tout en sauvegardant sa rigueur et sa fiabilité dans la tenue des comptes de l'Etat.

L'information financière qu'elle produit fait d'elle un poste d'observation de premier ordre, d'analyse et d'expertise, de par la centralisation comptable dont elle est chargée, à même d'apporter les éclairages nécessaires à la prise de décision des pouvoirs publics.

Elle se doit d'anticiper les risques afin d'assurer la pérennité d'un service public de qualité pour une meilleure satisfaction de nos partenaires et des citoyens.

Aussi, les systèmes d'informations que la TGR a développés depuis plusieurs années ont été conçus pour être convergents, orientés clients et favorisant la transparence de la gestion publique, le contrôle et la reddition des comptes.

La transmission des savoirs et des compétences entre les différentes générations de la Trésorerie Générale du Royaume fait partie de nos objectifs prioritaires. A cet effet, le « knowledge management » expérimenté avec succès au niveau des systèmes d'information (GID, GIR, GIPE, etc...) s'étend progressivement à tous les domaines de la TGR, aux fins d'institutionnaliser les pratiques de partage et de transmission des savoirs acquis par l'expérience et déjà culturellement bien ancrées.

Notre croyance est indéfectible en l'investissement fortement productif dans notre capital humain et nous nous assignons des exigences pour hisser au plus haut niveau la qualité de notre formation et l'ouvrir sur les « best practices » à l'international. Cette formation se fonde sur les principes de tolérance, de rigueur et de respect des valeurs fondamentales du service public et de l'intérêt général tout en favorisant l'épanouissement de nos ressources humaines.

Ainsi, l'amélioration des conditions de travail et la poursuite de l'investissement dans la modernisation de ses systèmes d'information prédisposeront à l'avenir la Trésorerie Générale du Royaume à devenir au fil des ans « une administration intelligente » au service de la nation.

Gageons que le dynamisme qui nous a animé jusqu'à présent et la volonté qui nous meut dans notre projection vers l'avenir, puissent nous accompagner, avec toujours la même flamme et l'énergie, dans la réalisation de la noble mission d'intérêt général qui est la nôtre.

”

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
BF	: Budget de fonctionnement
BGE	: Budget général de l'État
CAS	: Comptes d'Affectation Spéciale
CMR	: Caisse Marocaine des Retraites
CNOPS	: Caisse Nationale des Organismes de Prévoyance Sociale
CNT	: Centre National des Traitements
CST	: Comptes Spéciaux du Trésor
CT	: Collectivités Territoriales
DEPP	: Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
DGI	: Direction Générale des Impôts
GID	: Gestion Intégrée des Dépenses
GIR	: Gestion Intégrée des Recettes
IR	: Impôt sur le Revenu
IS	: Impôt sur les Sociétés
MS	: Masse salariale
OR	: Ordre de Recette
PIB	: Produit Intérieur Brut
RCAR	: Régime Collectif d'Allocation de Retraite
RO	: Recette Ordinaire
SEGMA	: Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome
TCR	: Trésorerie Centrale de Recouvrement
TGR	: Trésorerie Générale du Royaume
TH	: Taxe d'Habitation
TP	: Taxe Professionnelle
TSC	: Taxe de Services Communaux
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

➤ **Septième édition du colloque international des finances publiques (FONDAFIP)**

Pour sa septième édition, le colloque international sur les finances publiques s'est tenu les 13 et 14 septembre 2013 à Rabat sous le thème « Quel pilotage des réformes en finances publiques au Maroc et en France ? ».

Cet événement de grande envergure, organisé par la Trésorerie Générale du Royaume sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale des Finances Publiques (FONDAFIP), est devenu le rendez-vous incontournable des décideurs économiques, des universitaires, des politiques et des praticiens de l'administration.

Les thématiques abordées dans les quatre tables rondes ont débattu de plusieurs questions s'articulant autour de la nouvelle stratégie de pilotage des réformes en finances publiques et des instruments à adopter pour un pilotage réussi desdites réformes.

➤ **Réunion du groupe de travail de l'OCDE sur les marchés publics « Task force on procurement meeting »**

Dans le cadre de la participation du Maroc au réseau Middle East and North Africa (Organisation de Coopération et de développement Economique/ MENA-OCDE), un groupe d'étude s'est réuni sur la passation des marchés publics au sein de la Trésorerie Générale du Royaume, les 7 et 8 octobre 2013 à Rabat.

Une allocution d'ouverture a été prononcée par M. Nouredine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume, introduisant aux différentes thématiques inscrites au programme de cette manifestation, à laquelle ont pris part des experts de l'OCDE, des représentants des pays partenaires et des organisations internationales.

➤ **Séminaire sur l'extension du système de gestion intégrée de la dépense aux collectivités territoriales**

Un séminaire d'information a été organisé le 15 février 2013 au profit des responsables du réseau de la Trésorerie Générale du Royaume portant sur la généralisation du système de Gestion Intégrée de la Dépense auprès des collectivités territoriales.

Lors de ce séminaire, l'accent a été mis sur l'importance de cette généralisation qui va concerner 1524 collectivités territoriales (régions, provinces et préfectures, communes urbaines et communes rurales) et leurs groupements, et contribuera à l'amélioration de la gouvernance territoriale.

➤ **Séminaire de l'Association Internationale des Services du Trésor sur l'audit et le contrôle internes**

Placé sous le thème « Audit et contrôle internes dans le secteur public », le séminaire international de l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST) a connu la participation de la Trésorerie Générale du Royaume, les 19 et 20 juin 2013 à Marrakech.

Ce séminaire a constitué une plateforme de réflexion collective et d'échange d'expériences entre les responsables des services du Trésor des différents pays membres de l'Association, qui ont insisté sur l'importance d'introduire les fonctions d'audit et de contrôle interne pour une gestion moderne des structures administratives.

Campagnes de communication

➤ **Campagne d'incitation au recouvrement des taxes locales (édition 2013)**

La campagne de communication pour le recouvrement des taxes locales est une action de sensibilisation au recouvrement organisée chaque année par la Trésorerie Générale du Royaume.

Elle vise essentiellement la sensibilisation du contribuable au paiement des taxes locales, en mettant l'accent sur les facilitations mises à sa disposition, notamment, au travers du paiement via le portail de la Trésorerie Générale du Royaume.

Cette campagne s'est appuyée sur divers supports médiatiques à savoir :

- L'affichage urbain représenté sous forme d'affiches en arabe et en français et sous forme de bâches pour panneaux publicitaires ;
- L'insertion publicitaire dans la presse (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle) ;
- L'élaboration de spots publicitaires radiophoniques et leur diffusion sur les ondes des radios marocaines.

➤ **Actions de sensibilisation concernant les mesures d'encouragement des contribuables à apurer leurs dettes fiscales**

L'article 10 de la loi de finances pour l'année budgétaire 2013 et le décret-loi n° 2.13.657 relatif à l'annulation des majorations, amendes, pénalités et frais de recouvrement afférents aux taxes, droits, contributions et redevances dus aux communes, préfectures, provinces et régions, permettaient aux contribuables désirant régulariser leur situation fiscale vis-à-vis de l'Etat et des collectivités territoriales de bénéficier de l'annulation des sanctions prévues par les textes juridiques susvisés, à condition de s'acquitter spontanément du principal des ressources dues.

Pour assurer la réussite de ces mesures, la Trésorerie Générale du Royaume a mené une campagne d'information et de communication à l'endroit des citoyens-redevables, les sensibilisant aux avantages que leur procure le dispositif d'incitation mis en place tout en assurant durant le dernier week-end du mois de décembre 2013, des permanences au niveau de ses postes comptables de base, pour permettre à la population concernée de saisir l'opportunité de régulariser sa situation fiscale.

Grâce à ces différentes actions, les recettes recouvrées au 31 décembre 2013 par les comptables relevant de la TGR ont atteint **3.8 MMDH**, soit un dépassement de 35% de l'objectif fixé initialement à **2.8 MMDH**.

Il est à signaler que l'objectif global de **5.2 MMDH** a été dépassé de 9% grâce aux performances de l'ADII et de la TGR. Les réalisations de la DGI se sont établies à hauteur de 68% de l'objectif initial.

Ressources humaines

4663 cadres et agents dont **38%** de femmes avec un taux d'encadrement global de **50%**.

- Siège de la TGR : **19%** de l'effectif global de la TGR, soit **887** cadres et agents;
- Trésoreries Ministérielles : **10%** de l'effectif global de la TGR, soit **486** cadres et agents;
- Trésoreries Régionales : **69%** de l'effectif global de la TGR, soit **3211** cadres et agents dont **90%** affectés aux Trésoreries Préfectorales et/ou Provinciales et aux Perceptions (soit **2891** cadres et agents);
- Agences Comptables à l'Etranger : **2%** de l'effectif global de la TGR, soit **77** cadres.

Comptabilité

- **Centralisation comptable de l'Etat :**
 - Comptables du Trésor : **727** ;
 - Montant global : **17 978 MMDH** dont :
 - Recettes:
 - BG : **259,7 MMDH**
 - SEGMA : **2,7 MMDH**
 - CST : **67,7 MMDH**
 - Dépenses:
 - BG : **278,8 MMDH**
 - SEGMA : **2,5 MMDH**
 - CST : **60,5 MMDH**
 - Pièces comptables établies: **57 000**.
- **Compte Courant du Trésor à Bank al Maghrib :**
 - Débit : **1 135 MMDH**;
 - Crédit : **1 127 MMDH**;
 - Relevés bancaires quotidiens : **23 941** ;
 - Situations de rapprochement : **1500**.
- **Préparation du projet de Loi de Règlement :**
 - Finalisation de **255** comptes administratifs des ordonnateurs ;
 - Ajustement de plus de **66 000** rubriques du BG, des SEGMA et des CST.

Recouvrement

- Prise en charge: **11,8 MMDH**;
- Recouvrement : **11,2 MMDH**;
 - Etat : **3,1 MMDH**;
 - Collectivités territoriales : **8,7 MMDH**;
- Restes à recouvrer à fin 2013 : **32,5 MMDH**.

Dépenses

- **Etat :**
 - Actes d'engagement : **866 817 ;**
 - Ordonnances de paiement: **960 225 ;**
- **Collectivités territoriales :** (1.705 collectivités territoriales : 16 régions, 13 préfectures, 62 provinces, 221 communes urbaines, 1.282 communes rurales et 111 groupements de communes) :
 - Actes d'engagement : **203 074 ;**
 - Ordonnances de paiement: **715 805.**

Paie du personnel

- **Etat :**
 - **98,6 MMDH** au titre de la masse salariale servie par l'Etat;
 - **844.059** fonctionnaires de l'Etat;
- **Prestation de services :**
 - **634.487** dossiers de précomptes gérés pour **6,8 MMDH** de précompte et **43,7MMDH** d'encours de crédit géré ;
 - **2,25 MMDH** au titre de la masse salariale traitée pour **40** collectivités territoriales avec un effectif de **42.095**;
 - **2,36 MMDH** au titre de la masse salariale traitée pour **45** organismes publics avec un effectif de **26.474**;
 - **1.159.075** bulletins de paie par an.

Activité bancaire

- **84.100** comptes dont :
 - **3.938** comptes au profit des personnes morales publiques ;
 - **16.956** comptes au profit des personnes morales privées ;
 - **63.206** comptes au profit des personnes physiques ;
- **43,86 MMDH** d'encours moyen dont :
 - **33,23 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales publiques ;
 - **6,89 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales privées ;
 - **3,74 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes physiques.

RECOUVREMENT DES RESSOURCES PUBLIQUES

La Trésorerie Générale du Royaume participe activement à l'effort de recouvrement des ressources publiques que ce soit au profit de l'Etat ou des collectivités territoriales.

La présente partie de ce rapport livre quelques chiffres sur les réalisations en matière de recouvrement des ressources publiques sur prise en charge préalable, ainsi que les principales actions entreprises dans ce domaine au titre de l'année 2013.

I- Prises en charge en 2013

Au cours de l'exercice 2013, les comptables de la Trésorerie Générale du Royaume ont pris en charge **11,8 MMDH**, répartis entre l'Etat pour **3,1 MMDH** (soit 26%) et les collectivités territoriales pour **8,7 MMDH** (soit 74%). En comparaison avec l'année précédente, les prises en charge ont enregistré en 2013 une progression de 4,4% puisqu'elles étaient de l'ordre de 11,3 MMDH en 2012.

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

Nature de ressources		Prises en charge en 2012 (en MDH)	Prises en charge en 2013 (en MDH)	Variation en %
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	2 305	2 475	7,3 %
	Ressources domaniales	843	592	-29,7 %
	Autres ressources non fiscales	57	61	7,8 %
	Sous-total 1	3 205	3 128	-2,4 %
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	6 988	7 656	9,5 %
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	1 082	1 043	-3,6 %
	Sous-total 2	8 070	8 699	7,7 %
Total des prises en charge		11 275	11 827	4,8 %

II- Performance de recouvrement

A fin décembre 2013, les recettes réalisées par l'ensemble des comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume se sont élevées à **11,2 MMDH** dont **7,5MMDH** (soit 67%) au titre des émissions 2013 et **3,7 MMDH** (soit 33%) au titre des restes à recouvrer des années 2012 et antérieures.

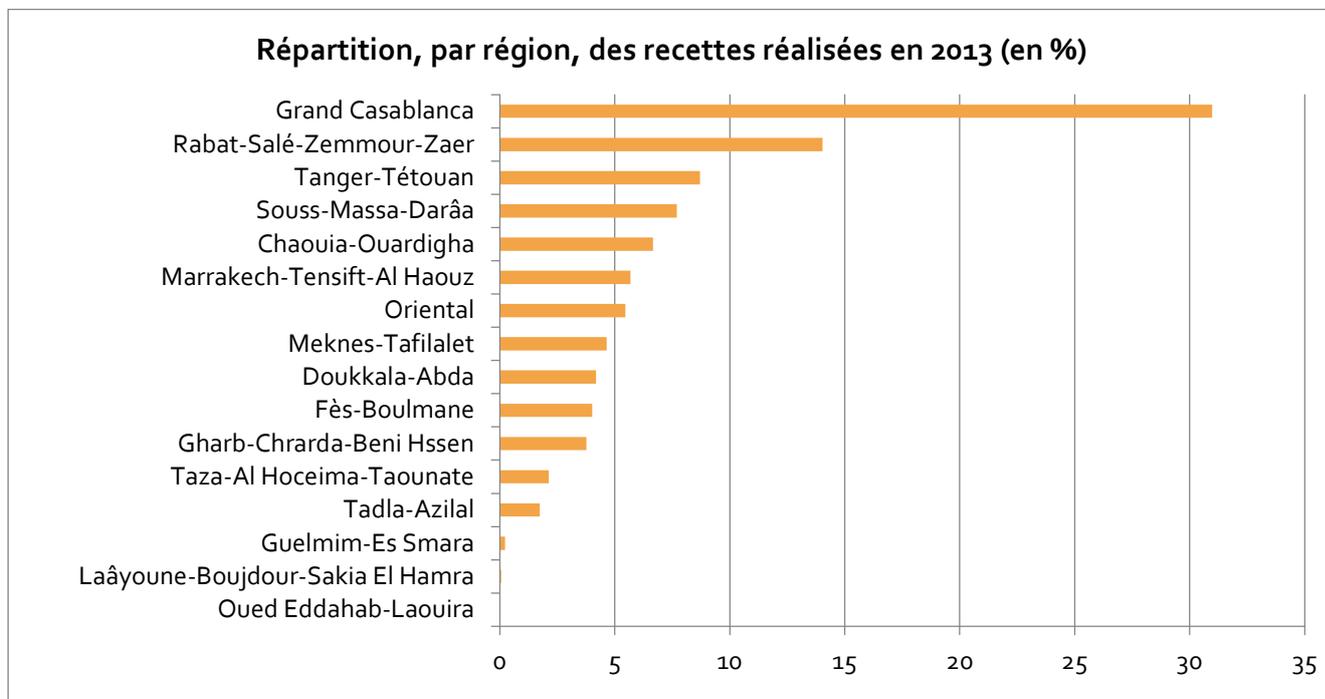
Ces recettes sont réparties par nature entre :

- **3,7 MMDH** pour l'Etat (soit 33%), dont **731 MDH** au titre des ressources domaniales ;
- et **7,5 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 67%).

Nature de ressources		Recettes réalisées en 2012 (en MDH)	Recettes réalisées en 2013 (en MDH)	Variation en %
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	2 199	2 897	31,7 %
	Ressources domaniales	901	731	-18,8 %
	Autres ressources non fiscales	36	33	-8,3 %
	Sous-total 1	3 136	3 661	16,7 %
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	5 306	6 713	26,5 %
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	774	793	2,4 %
	Sous-total 2	6 080	7 506	23,4 %
Total des recettes réalisées		9 216	11 167	21,1 %

En comparaison avec l'année 2012, il y a lieu de signaler que les recettes gérées pour le compte des collectivités territoriales ont augmenté de **1426 MDH** (+23,4%) et les recettes de l'Etat ont enregistré une hausse de **525 MDH** (+16,7%).

La répartition par région montre une prédominance de la région du Grand Casablanca qui accapare, à elle seule, les 31% des recettes effectuées durant l'année 2013, suivie de la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer dont la part est de 14% desdites recettes.



III- Restes à recouvrer à fin 2013

Compte tenu des nouvelles prises en charge et du recouvrement réalisé, le stock des restes à recouvrer à fin 2013 s'établit à **32,5 MMDH** contre **31,9 MMDH** en 2012 progressant ainsi de 600 MDH. Ce stock se répartit comme suit :

- **15,6 MMDH** pour l'Etat (soit 48%), dont **917 MDH** au titre des ressources domaniales ;
- et **16,9 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 52%).

Par ailleurs, il y a lieu de signaler que l'encours des restes à recouvrer à fin 2013 présente les caractéristiques suivantes :

- **Un contentieux élevé** : **5,3 MMDH** sont en contentieux judiciaire (soit **16%** du stock des restes à recouvrer) ;
- **Un nombre important d'articles** : le stock des restes à recouvrer est constitué de plus de **16.4 millions d'articles**, avec une cote moyenne de 1 980 DH.

IV- Principales actions mises en œuvre en 2013

Dans le cadre de l'amélioration des performances en matière de recouvrement, de la résorption des restes à recouvrer et de l'assainissement des relations avec les contribuables, des mesures d'incitation au paiement ont été instaurées durant l'exercice 2013.

Pour les ressources de l'Etat, les dispositions de l'article 10 de la loi de finances pour l'année budgétaire 2013 relatives à l'annulation des pénalités, majorations, intérêts de retard et frais de recouvrement permettaient aux contribuables désirant

régulariser leur situation de bénéficiaire de l'annulation des sanctions à condition de s'acquitter spontanément du principal des créances dues¹.

S'agissant des ressources des collectivités territoriales, ces mesures ont été instituées par le décret-loi n° 2.13.657 relatif à l'annulation des majorations, amendes, pénalités et frais de recouvrement afférents aux taxes, droits, contributions et redevances dus aux communes, préfectures, provinces et régions.

Sur les restes à recouvrer objet desdites mesures, la Trésorerie Générale du Royaume s'est fixée comme objectif le recouvrement de la somme de 2,8 MMDH, ventilée comme suit :

- Ressources de l'Etat : 1,2 MMDH
- Ressources des collectivités territoriales : 1,6 MMDH.

En vue de réaliser cet objectif, une feuille de route articulée autour des axes suivants a été adoptée :

Segmentation des restes à recouvrer et suivi personnalisé des dossiers à fort enjeu financier :

Le portefeuille des instances de recouvrement a été segmenté en tenant compte des critères d'importance du passif fiscal, de la solvabilité des contribuables et du gain financier attendu des mesures d'incitations susvisées.

Les dossiers à fort enjeu ont fait l'objet d'un suivi personnalisé de la part des trésoriers régionaux, préfectoraux, provinciaux ainsi que des percepteurs.

Des lettres personnalisées faisant ressortir le gain financier attendu des mesures d'incitation précitées ont été envoyées aux contribuables concernés. Le modèle desdites lettres est joint en annexe.

Chaque contribuable a été contacté directement par le comptable en charge de son dossier, pour l'inciter à régler sa dette fiscale et de convenir avec lui, éventuellement, d'un échéancier de paiement et/ou l'assister auprès des services d'assiette en cas de contentieux.

Instauration d'un système de suivi :

Après un diagnostic des restes à recouvrer, l'objectif national a été décliné, en concertation avec les comptables publics, par trésorerie régionale, par trésorerie préfectorale ou provinciale et par perception.

Un système de suivi quotidien des réalisations a été instauré, mettant en exergue le bilan des réalisations ainsi que les dossiers à fort enjeu financier dénoués.

Au niveau régional, des réunions de mise au point ont été organisées à l'effet de suivre les réalisations et d'apporter les actions correctrices nécessaires.

Coordination avec les services ordonnateurs :

Etant donné que l'un des objectifs recherchés à travers les mesures d'incitation est l'assainissement des relations avec les contribuables, les comptables ont été invités à tenir des réunions de travail avec les services ordonnateurs locaux notamment ceux

¹ L'article 10 de la loi de finances pour l'année budgétaire 2013 dans sa version arabe qui fait foi, porte sur l'annulation des amendes, majorations et frais de recouvrement alors que la version française de ladite loi et la note circulaire N°721 relative aux dispositions fiscales de la loi de finances 2013 visent l'annulation des pénalités, majorations et frais de recouvrement.

relevant de la Direction Générale des Impôts, de la Direction des Domaines de l'Etat et des Collectivités Territoriales en vue d'activer le traitement des réclamations en cours et l'émission d'éventuels titres d'annulation, afin de permettre aux contribuables de régler les reliquats dus tout en bénéficiant desdites mesures.

Grâce aux mesures précitées et aux efforts déployés par les comptables relevant de la TGR, l'exercice 2013 s'est soldé par le recouvrement d'un montant global de 3,8 MMDH au titre des ressources visées par lesdites mesures, soit un dépassement de l'objectif de 35%. Le tableau ci-dessous illustre la ventilation des réalisations.

	TGR			DGI	ADII	Total
	Etat	Collectivités territoriales	Total	Etat	Etat	
Prévisions	1200	1600	2 800	2 000	400	5 200
Réalisations	1526	2265	3 791	1 360	504	5 655
Taux de réalisation	127%	142%	135%	68%	126%	109%

V- Ressources des collectivités territoriales (CT)

Les ressources des collectivités territoriales ont atteint **61,3 MMDH** en 2013, dont 21,8 MMDH sous forme d'excédents au titre des années antérieures. Comparativement à l'année 2012, elles ont progressé de 3,3 MMDH soit une amélioration de 5,7%.

Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec **55,3 MMDH** et les budgets annexes et les comptes spéciaux avec **6 MMDH**.

Les ressources des budgets principaux hors excédents ont totalisé à fin 2013 la somme de **33,5 MMDH** contre 31 MMDH en 2012. Elles proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

V-1. Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales

C'est la catégorie de ressources la plus importante. Elle enregistre un total de **18,9 MMDH** en 2013 contre 16,6 MMDH en 2012 s'accaparant ainsi **56%** des recettes globales hors excédents. Elle englobe la part des CT dans le produit de la TVA (89%), la part des régions dans l'IR et l'IS (4%) ainsi que les fonds de concours et subventions (7%).

V-2. Ressources gérées par les CT

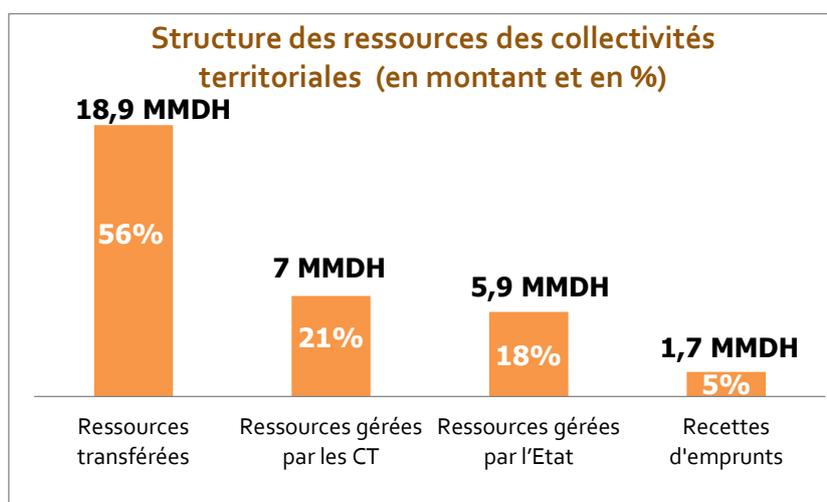
Avec **7 MMDH** de réalisation en 2013 contre 6,1 MMDH en 2012, cette catégorie est la deuxième source de financement représentant **21%** des recettes globales hors excédents. Elle comprend une partie fiscale correspondante aux taxes « purement » locales avec **3,9 MMDH** soit **56%** et une partie parafiscale correspondant aux produits des biens et des services avec **3,1 MMDH** soit **44%**.

V-3. Ressources gérées pour le compte des CT

Enregistrant un total de **5,9 MMDH** en 2013 contre 4,7 MMDH, cette composante représente **18%** des recettes globales hors excédents. Elle englobe la taxe

professionnelle avec **2,2 MMDH** soit **37%**, la taxe d'habitation avec **0,4 MMDH** soit **7%** et la taxe des services communaux avec **3,3 MMDH** soit **56%**.

A ces trois sources de financement s'ajoutent les recettes d'emprunts qui sont de l'ordre de 1,7 MMDH, soit 5% des recettes hors excédents.



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 23% pour les communes rurales et 17% pour les préfetures et provinces.

La ventilation des ressources par type de collectivités se présente comme suit :

Nature de ressources	En millions de DH				
	Régions	Préfetures et provinces	Communes rurales	Communes urbaines	Total
Ressources transférées	898	5 347	5 466	7 170	18 881
Part dans le produit de la TVA	161	4 969	5 139	6 633	16 902
Part dans le produit de l'IS et de l'IR	733	0	0	0	733
Fonds de concours et subventions	4	378	327	537	1 246
Ressources gérées par l'Etat	158	1	418	5 352	5 929
Taxe professionnelle	0	1	222	2 004	2 227
Taxe d'habitation	0	0	22	353	375
Taxe de services communaux	158	0	174	2 995	3 327
Ressources gérées par les CT	645	247	1 314	4 780	6 986
Taxes locales et redevances diverses	608	140	602	2 553	3 903
Produits des services	0	0	112	737	849
Produits des biens	37	107	600	1 490	2 234
Emprunts	49	74	503	1 072	1 698
Total hors excédent	1 750	5 669	7 701	18 374	33 494
Excédent ²	2 496	4 457	6 174	8 658	21 785
Total global	4 246	10 126	13 875	27 032	55 279

² L'excédent des exercices antérieurs est constitué pour l'essentiel de reports de crédits.

Outre sa mission de recouvrement des ressources publiques, la Trésorerie Générale du Royaume est chargée d'assurer la mission de contrôle et de règlement des dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales, visant ainsi à assurer les meilleures conditions possibles pour la réalisation de la commande publique, en privilégiant l'assistance et l'accompagnement des services ordonnateurs et sous ordonnateurs en la matière.

I- Dépenses de l'Etat

S'agissant des dépenses de l'Etat, la TGR exerce un contrôle préalable à l'engagement composé d'un contrôle budgétaire et d'un contrôle de régularité par rapport aux lois et règlements d'ordre financier.

Le contrôle budgétaire porte sur :

- La disponibilité des crédits et des postes budgétaires ;
- L'imputation budgétaire ;
- L'exactitude des calculs du montant de l'engagement ;
- le total de la dépense à laquelle l'administration concernée s'oblige pour toute l'année d'imputation ;
- la répercussion éventuelle de l'engagement sur l'emploi total des crédits de l'année en cours et des années ultérieures.

Le contrôle de régularité quant à lui, consiste à vérifier que les propositions d'engagement de dépenses sont régulières au regard des dispositions législatives et réglementaires d'ordre financier. Il s'agit notamment des dispositions prévues par les textes à caractère financier (Loi organique des Finances et son décret d'application, Loi des Finances, Décret Royal portant règlement général de la comptabilité publique, textes régissant les marchés publics ...) et par la législation et la réglementation relatives à la fonction publique (Statut général de la fonction publique, statuts particuliers ...).

Ces dépenses sont par la suite soumises à un contrôle de validité au stade du paiement qui porte sur :

- l'exactitude des calculs de liquidation ;
- l'existence du visa préalable d'engagement, lorsque ledit visa est requis ;
- le caractère libératoire du règlement ;
- la signature de l'ordonnateur qualifié ou de son délégué ;
- la disponibilité des crédits de paiement ;
- la production des pièces justificatives prévues par les nomenclatures établies par le ministre chargé des finances dont celles comportant la certification du service fait par l'ordonnateur ou le sous-ordonnateur qualifié.

Par ailleurs, la TGR a accompli au cours de l'année 2013 plusieurs actions, notamment :

- Le suivi de la mise en œuvre des décisions de gel des crédits d'investissement des ministères en application du décret n°2-13-285 du 04 avril 2013, relatif au gel de certaines dépenses d'investissement ;
- La mise en place d'un système de suivi et de rationalisation des versements et des subventions aux entreprises et établissements publics et ce, en application de la circulaire du Ministre de l'Economie et des Finances n°2-0864 du 12 mars 2013 ;
- La supervision de la mise en œuvre de la décision du Gouvernement d'avancer la date limite d'émission des propositions d'engagement, du 30 novembre 2013 (délai réglementaire habituel) au 31 octobre 2013, et ce, au titre des dépenses d'investissement du budget général et des services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA) ainsi que des dépenses des comptes spéciaux du Trésor (CST) ;
- Le suivi et l'optimisation des procédures fiduciaires de dépenses de la 2^{ème} phase de l'INDH 2012-2015 ;
- La généralisation du paiement par cartes bancaires des bourses au profit des étudiants de l'enseignement supérieur ;
- Le transfert de la gestion des fonds de travail à la caisse nationale de retraites et d'assurances;
- La rédaction de projets et d'éléments de réponses aux questions orales et écrites adressées par les parlementaires à Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances ;
- Le visa réglementaire de certains actes par délégation du Ministre de l'Economie et des Finances :
 - arrêtés de nomination des sous ordonnateurs ;
 - arrêtés d'institution des régies de dépenses et de recettes de l'Etat ;
 - arrêtés de nomination des payeurs délégués ;
 - certificats de relèvement de prescription.

Les actes initiés par les Ministères sont visés au siège de la TGR alors que les autres actes initiés par les services extérieurs des Ministères sont visés par les services déconcentrés de la TGR.

Les statistiques ci-après qui concernent uniquement les actes visés au titre de l'année 2013 par la TGR au niveau central illustrent l'importance de cette activité.

Nature des actes	Nombre d'arrêtés visés
Arrêtés de nomination des sous ordonnateurs	128
Arrêtés de nomination des payeurs délégués	166
Arrêtés des régies de dépenses et de recettes de	1 056
Certificats de relèvement de prescription	2 214
Total général	3 564

II- Dépenses des collectivités territoriales (CT)

Les dépenses des collectivités territoriales³ ont enregistré en 2013 une progression de 3,6% par rapport à l'année précédente, passant de 33,5 MMDH à 34,7 MMDH. La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement avec un montant de 21,9 MMDH qui représente ainsi 63% des dépenses globales. Les dépenses d'investissement des budgets principaux, avec 11,9 MMDH, ont connu une régression de 6.3%.

La structure des dépenses de fonctionnement des budgets principaux montre que 75,6% de ces dépenses sont allouées au personnel et au matériel, 18,9% aux subventions et versements et 5,5% aux services de la dette, constitués des intérêts et des intérêts moratoires.

L'agrégat le plus important des dépenses d'investissement des budgets principaux, constitué des travaux neufs et grosses réparations, a baissé entre 2012 et 2013 de 12,7% passant de 4,7 MMDH à 4,1 MMDH. Les acquisitions immobilières ont baissé de 8% et les subventions de 55%. Les autres agrégats ont enregistré une hausse à savoir, les acquisitions mobilières (17%), les projets intégrés (7%), le principal de la dette (5%) et les programmes nationaux (24%).

Les communes urbaines ont réalisé, à elles seules, 19 MMDH, soit 54,6% du total des dépenses, suivies des communes rurales avec 8,6 MMDH (24,9%), des provinces et préfectures avec 5,6 MMDH (16,2%) et des régions avec 1,5 MMDH (4,4%).

III- Paie du personnel de l'Etat

La rémunération du personnel civil et militaire de l'Etat fait partie des missions fondamentales de la Trésorerie Générale du Royaume.

A ce titre et à fin décembre 2013 et en comparaison avec la période correspondante de 2012, l'exécution des dépenses de personnel de l'Etat laisse apparaître les principales évolutions ci-après :

III-1. Indicateurs de la masse salariale (MS)

La masse salariale en 2013 a représenté le principal poste des dépenses du budget de l'Etat, enregistrant :

- Une augmentation de 2% par rapport à son niveau de 2012 (98,6 MMDH à fin décembre 2013 contre 96,7 MMDH en 2012) ;
- Un accroissement de 2% des dépenses de personnel réglées par le Centre National des Traitements (CNT) soit 87.581 MDH contre 85.969 MDH ;
- Une baisse de 16% des rappels servis par le CNT (3.984 MDH contre 4.731 MDH) ;
- Une hausse de 3% des salaires payés par les comptables du réseau de la TGR (11 MMDH contre 10,7 MMDH).

³ Il s'agit des dépenses des budgets principaux, des budgets annexes et des comptes spéciaux des collectivités territoriales.

Comparée aux agrégats nationaux, la masse salariale représente 11,3% du produit intérieur brut, 41,5% des dépenses du budget général, 50,5% des dépenses de fonctionnement et 47,7% des recettes ordinaires.

En million de DHS	2012	2013
Masse salariale (MS)	96 673	98 641
Produit Intérieur Brut (PIB)	827 497	872 791
Budget général de l'État (BGE)	244 961	237 915
Budget de fonctionnement (BF)	197 371	195 292
Recettes ordinaires (RO)	198 934	206 890
MS /PIB	11,7%	11,3%
MS/BGE	39,5%	41,5%
MS/BF	49 %	50,5%
MS/RO	48,6%	47,7%

III-2. Effectif géré

L'effectif global des fonctionnaires de l'État géré par la TGR a atteint en 2013 844.059 agents, en hausse de 1,9% par rapport à fin 2012. La part des fonctionnaires payés par le Centre national des traitements (CNT) représente 88,2% soit une population de 744.577 agents, tandis que la part payée par les comptables du réseau de la TGR représente 11,8%, soit une population de 99.482 agents.

Personnel de l'État	2012		2013	
	Effectif	%	Effectif	%
Géré par le CNT	741.477	89,5%	744.577	88,2%
Géré par les comptables du réseau	86.545	10,5%	99.482	11,8%
Total	828.022	100%	844.059	100%

L'effectif du personnel de l'État payé par le CNT a connu une hausse de 0,4%, passant de 741.477 à fin décembre 2012 à 744.577 à fin décembre 2013, résultant d'un flux net positif (entrées – sorties) de 3100 agents. Les nouvelles prises en charge (recrutements, réintégrations, prises en charge) s'élèvent à 30.942. Les départs (retraite, décès, démission, autres motifs) sont de l'ordre de 27.842 agents.

III-3. Retenues réglementaires

Les retenues réglementaires qui sont des précomptes opérés sur la rémunération brute d'un fonctionnaire conformément à la réglementation en vigueur sont au nombre de quatre:

- retenues pour pensions ;
- retenues au titre de la prévoyance sociale ;
- retenues au titre de l'impôt sur le revenu ;
- retenues au titre de loyers domaniaux.

En millions DHS

Retenues réglementaires	Fin décembre 2012	Fin décembre 2013	Variation
Impôt sur le Revenu	7 755	8 204	6%
Caisse marocaine de retraite	7 820	7 989	2%
Régime Collectif d'Allocation de Retraite	72	78	8%
Mutuelles	1 035	1 069	3%
Assurance maladie obligatoire	1 501	1 543	3%
Assurances des Militaires	281	316	12%
Total	18 464	19 199	4%

Les retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'État payées par le CNT durant l'année 2013 ont atteint 19,2 MM DHS, en hausse de 4% par rapport à leur niveau de fin 2012.

Les retenues réglementaires sont constituées à hauteur de 42,7% des parts dues à l'impôt sur le revenu (IR), et pour 10% à la caisse marocaine de retraite (CMR) et au régime collectif d'allocation de retraite (RCAR) et le reste soit 18% revient aux organismes de prévoyances sociales (assurances relatives aux maladies obligatoires, mutuelles).

III-4. Ordres de recettes (OR) et oppositions

La prise en charge des ordres de recettes en 2013 a connu une légère diminution de 2,9% par rapport à 2012.

Situation des prises en charge des OR :

En millions de DHS

ORDRES DE RECETTE	PRISES EN CHARGE		OR TRANSFERES(*)		OR RECOUVRES	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Année						
2012	7 585	145,0	3 734	63,9	6 294	100,9
2013	7 364	171,2	4 217	81,3	5 108	95,4

(*) Ordres de recettes transférés aux comptes du réseau de la TGR

A fin décembre 2013, les montants recouverts en principal se sont établis à 95.4 MDH contre 100.9 MDH un an auparavant, soit une baisse de 5,5%. Le montant de la majoration de retard constaté s'élève à 2.3MDH.

Situation des oppositions juridiques :

En millions de DHS

Année	Montant global des oppositions juridiques consignées	Règlements effectués
2012	44,9	38,9
2013	21,7	17,8

L'année 2013 a enregistré une baisse substantielle des précomptes au titre des oppositions de 51,7% par rapport à 2012. Ceci est dû à la forte prise en charge en

2012 des avis à tiers détenteur (ATD) par le CNT en provenance de l'Unité centrale de recouvrement. Le montant global précompté à ce titre s'élève à 20MDH.

III-5. Volume des actes de gestion traités

Le volume des actes par nature du traitement de la paie du personnel de l'État, tel qu'indiqué au tableau ci-après a connu une baisse par rapport à l'année 2012 :

Nature du traitement	2012	2013
Acte de gestion	1.073.680	895.265
Mouvement de prêt	834.757	795.418
Réforme	548.057	459.910
Échéance Allocation Familiale	98.264	92.111
Autres calculs (*)	35.360	49.230
Total	2.590.118	2.291.935

(*) Il s'agit des redressements des anomalies de traitement, attribution des primes d'imprimerie, re-calcul suite au traitement de certains actes (changement d'allocation suite au divorce, fin de stage de formation et fin de suspension avec remboursement de la période).

III-6. Effort de bancarisation des fonctionnaires

L'effort de bancarisation des fonctionnaires entrepris par le CNT durant l'année 2013 a permis la baisse des paiements en numéraire et ceux effectués par le biais des billeteurs faisant ainsi passer la part des paiements par virement de 97,60% en 2012 à 99,30% en 2013. Les fonctionnaires payés hors du système bancaire ne représentent que 0.7% pour un effectif de 4862 fonctionnaires.

Mode de règlement	2012	2013
Billeteurs	1,30%	0,10%
Numéraire	1,10%	0,60%
Virement	97,60%	99,30%

III-7. Absences irrégulières

Dans le cadre de la modernisation de la gestion des ressources humaines de la fonction publique, la circulaire du Premier ministre n°26/2012 prévoit que les départements ministériels doivent établir chaque année des attestations collectives de présence effective de leurs personnels, signées par le chef de l'administration et envoyées au CNT sous format électronique.

Après confrontation des données et notification aux ordonnateurs des cas à justifier, le CNT procède à la suspension des salaires des fonctionnaires déclarés absents sans justification, et ce, après transformation de leur mode de paiement par virement en mode numéraire durant deux mois.

Après ces deux mois, le CNT procède à la cessation de paiements des fonctionnaires concernés si leurs administrations ne fournissent pas les justifications nécessaires.

Les résultats de cette opération pour l'exercice 2013 comparés avec celle de 2012, sont récapitulés sur le tableau suivant :

Année	Effectif déclaré	Effectif à justifier	Justifiés	Mode numéraire	Radiés par actes	Justifiés après mise en numéraire	Suspendus pour absence irrégulière
2012	490 935	6 954	5 947	957	69	547	294
2013	512 241	678	340	672	9	131	199

L'année 2013 a enregistré une forte baisse des effectifs à justifier par rapport à 2012 ainsi qu'une baisse des fonctionnaires suspendus pour absence irrégulière.

III-8. Développement des prestations de services

Par l'expertise et les métiers qu'il a développés en matière de la paie, le CNT se positionne actuellement comme un prestataire de services chargé d'assurer la production de la paie pour les collectivités territoriales et d'autres organismes et assure via les prélèvements sur salaire des fonctionnaires le remboursement, à la source, des crédits qu'ils ont contractés auprès des organismes conventionnés relevant de différents secteurs d'activité, à savoir les banques, les sociétés de financement, les compagnies d'assurance, les associations des œuvres sociales et les fondations relevant des différents départements ministériels.

III-8-1. Extension de la paie à façon

La prise en charge de la paie du personnel des collectivités territoriales est en évolution continue. En effet, passant de 36 collectivités en 2012 pour un effectif de 41.575, le nombre des collectivités territoriales bénéficiaires de la prestation du traitement de la paie de leurs personnels offerte par la TGR a atteint 40 collectivités à fin 2013, totalisant un effectif global de 42.095 fonctionnaires avec une masse salariale correspondante de 2,25 MMDH.

S'agissant des Établissements publics traitant la paie de leurs personnels à la TGR, le nombre d'organismes est resté le même soit 45 organismes à fin 2013 avec un effectif total de 26.474 et une masse salariale correspondante de près de 2,36 MMDH.

III-8-2. Précomptes sur la paie des fonctionnaires

Les partenaires de différents secteurs d'activité (banques, compagnies d'assurances, sociétés de financement et associations des œuvres sociales) sont liés à la TGR par des conventions de prélèvement sur la paie au titre des crédits qu'ils accordent aux fonctionnaires. Ils représentent 104 organismes conventionnés.

Partenaires	Nombre
Compagnie d'assurance	15
Associations des Œuvres Sociales	58
Sociétés de Crédits de Consommation	23
Banques	8
TOTAL	104

Durant l'année 2013, le nombre des 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 qu'aux oppositions juridiques a atteint 634.487 dossiers contre 654.394 en 2012.

Le montant précompté par la TGR pour le compte de ces organismes s'est établi en 2013 à 6,8MMDH contre 6,3MMDH en 2012 et l'encours des crédits des fonctionnaires endettés s'élève à fin 2013 à 43,7MMDH contre 39,7MMDH en 2012. S'agissant du montant des recettes générées pour la TGR durant l'année 2013, il a enregistré un montant de 73.4MDH.

IV- Gestion des affaires juridiques

IV-1. Gestion et prise en charge du contentieux judiciaire

En raison de son champ d'intervention très large englobant tous les processus d'exécution des opérations financières publiques, la TGR est partie prenante 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 contentieux du recouvrement des ressources publiques ;
- Le contentieux pour refus de visa d'engagement et/ou de paiement diligenté à l'encontre des comptables publics ;
- Le contentieux des oppositions juridiques (saisies arrêts au niveau des comptables publics, oppositions juridiques sur les dépôts et les comptes bancaires du Trésor....) ;
- Le contentieux de l'application du statut de la fonction publique ;
- Les actions intentées au profit ou à l'encontre des fonctionnaires de la TGR concernant :
 - les recours indemnitaires ;
 - les recours en annulation ;
 - le contentieux de l'exécution des décisions judiciaires ;
 - les poursuites pénales.

Il est à préciser que les contentieux judiciaires de la TGR obéissent à des règles et procédures spécifiques en fonction des parties et des enjeux du moment. Ils sont gérés 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 encore par l'Agence Judiciaire du Royaume.

Les affaires portées devant les juridictions compétentes en 2013 sont ventilées comme suit:

Nombre de dossiers ouverts au titre de 2013

Structures	Nombre de dossiers
Trésoreries régionales	4 584
Administration centrale de la TGR (Service des affaires juridiques)	716
Total	5 300

Ainsi, et au terme de l'année 2013, 5300 dossiers ont été ouverts et viennent s'ajouter au stock des affaires pendantes devant les différentes juridictions nationales administratives et judiciaires au titre des années précédentes.

A cet égard, il est à souligner qu'en 2013, un total de 1904 dossiers ont fait l'objet d'une décision judiciaire.

Jugements prononcés en 2013

Sens de la décision judiciaire	2012	2013
Décisions en faveur de la TGR et des comptables publics	104	744
Décisions en faveur de la partie adverse	1 181	1 160
Total	1 285	1 904

Il en ressort que le nombre des jugements prononcés en faveur de la TGR a connu une importante augmentation par rapport à 2012, notamment en matière de vente de fonds de commerce et vente immobilière grâce à l'intensification du recours et du suivi des procédures judiciaires de recouvrement au titre de 2013 effectués par les comptables ainsi que par la consolidation des actions de sensibilisation et de rapprochement des instances judiciaires notamment en matière de saisie arrêts entre les mains de la TGR.

Par ailleurs, 153 dossiers ont trouvé une issue définitive en 2013 dont 125 dossiers en faveur de la TGR (prononcée par le juge ou suite à la clôture ou l'abandon de la procédure par la partie adverse), et 28 correspondant à l'exécution des jugements définitifs pour prescription.

IV-2. Représentation de la TGR au sein du comité du contentieux du ministère de l'économie et des finances

Le service des affaires juridiques représente la TGR au sein du comité de règlement amiable des litiges opposant l'Etat aux tiers.

Ce comité, présidé par le Ministre de l'économie et des finances ou son représentant (le Directeur des assurances et de la prévoyance sociale), est composé de deux représentants du Secrétariat Général du Gouvernement, de la Direction du Budget, de la Trésorerie Générale du Royaume ainsi que d'un représentant de l'administration concernée par le litige.

Ainsi, au cours de 2013, le dispositif d'indemnisation amiable, au sein du comité, a concerné 43 dossiers pour un montant de **2.781.280,00** DH contre 20 dossiers en 2012 pour une enveloppe budgétaire de 20.500.000,00DH.

ACTIVITE BANCAIRE ET GESTION DES DEPOTS

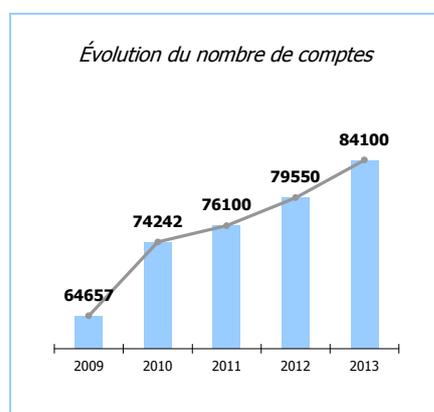
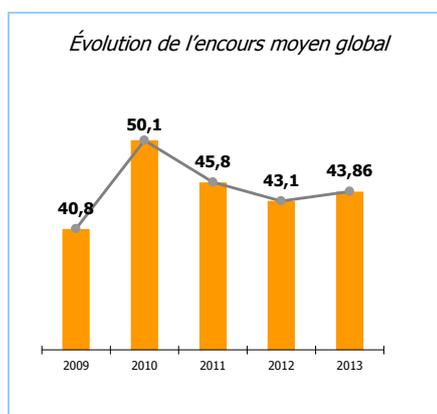
I- Performances de 2013 en chiffres

L'encours moyen global des dépôts au Trésor s'est établi au titre de l'année 2013 à **43,86 Milliards de dirhams** contre 43,1 milliards de dirhams en 2012, soit une progression de près de 2%.

Le nombre de comptes bancaires gérés par la TGR a atteint **84 100 comptes** à fin 2013 contre 79 550 comptes en 2012, soit une évolution de 6%.

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		Nombre de comptes	
	à fin 2012	à fin 2013	à fin 2012	à fin 2013
Personnes morales publiques	32,6 MMDH	33,23 MMDH	3 754	3 938
Personnes morales privées	6,90 MMDH	6,89 MMDH	14 597	16 956
Personnes physiques	3,6 MMDH	3,74 MMDH	61 199	63 206
Total	43,1 MMDH	43,86 MMDH	79 550	84 100



II- Principaux projets et actions mis en œuvre en 2013

II-1. Prise en compte des changements induits par la loi n° 32-09, organisant la profession des notaires

En vue de renforcer les relations de coopération entre la TGR et la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), un projet de révision du partenariat entre les deux institutions a

été engagé au cours de l'année 2012, dans le sillage de la promulgation de la nouvelle loi sur la profession des notaires.

Dans sa nouvelle configuration, la loi a conféré à la CDG la qualité de déposant exclusif et direct des fonds de tiers, ce qui implique un changement important impactant le processus de gestion des comptes des notaires ainsi que les relations TGR/CDG.

L'année 2013 a été marquée par la prise en charge totale dans notre système d'information et dans nos processus de gestion, des changements induits par la loi n° 32-09 organisant la profession des notaires.

II-2. Extension de la solution de numérisation des spécimens de signatures

La vérification de la conformité des signatures des titulaires de comptes est un contrôle nécessaire lors du traitement des opérations bancaires.

Dans les agences bancaires les plus importantes, notamment l'Agence Bancaire Centrale et l'Agence Bancaire de Casablanca, les spécimens de signatures des titulaires de comptes sont numérisés et la vérification de la signature se fait de façon interactive, au niveau du système d'information de l'activité bancaire via une application dédiée intitulée « Sofi Signa ».

Dans le cadre de la simplification et de la sécurisation des opérations bancaires, la TGR a procédé au cours de l'année 2013 à l'extension de la solution de numérisation des spécimens de signatures à d'autres postes comptables, à savoir l'Agence Bancaire de Marrakech, l'Agence Bancaire de Tanger, l'Agence Bancaire d'Agadir, la Trésorerie Préfectorale de Rabat, la Trésorerie Préfectorale de Salé, la Trésorerie Préfectorale de Fès, la Trésorerie Préfectorale d'Oujda, la Trésorerie Préfectorale de Meknès et la Trésorerie Préfectorale de Temara.

Cette extension sera poursuivie pour être généralisée à l'ensemble des postes comptables de la TGR.

II-3. Convention interbancaire des échanges via le système interbancaire marocain de télé-compensation (SIMT)

En relation avec l'exercice de son activité bancaire, la TGR est considérée comme participant direct au SIMT.

Dans ce cadre, la TGR a pris part au cours de l'année 2013 à une série de réunions organisées par le Groupement pour un système interbancaire marocain de télé-compensation (GSIMT) à l'effet de conclure une convention interbancaire des échanges via le SIMT de l'ensemble des valeurs, en remplacement des conventions en vigueur concernant l'échange de chacune des valeurs « chèque, virement etc. ».

La convention précitée a pour objectifs de :

- définir les obligations et les responsabilités des parties en matière d'échange, de traitement et de règlement des valeurs éligibles dans le SIMT ;
- déterminer le cadre opérationnel et organisationnel du recouvrement bilatéral des valeurs non admissibles au SIMT entre les adhérents au GSIMT ;
- fixer un régime de pénalités et les modalités de son application pour les rejets des valeurs dits « abusifs ».

La nouvelle convention interbancaire des échanges via le SIMT a été finalisée et son entrée en vigueur est prévue au cours de l'année 2014.

II-4. Mise en place du contrôle interne relatif à l'activité bancaire

Dans le cadre du déploiement du dispositif de contrôle interne relatif au domaine «activité bancaire» et, en application de la note de service n°101/CI/2013, des efforts considérables ont été déployés en termes de participation à l'élaboration de la cartographie des risques, du référentiel du contrôle et du plan d'amélioration en vue de réussir la mise en œuvre dudit dispositif.

I-Centralisation comptable et lois de règlement

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

Cette mission consiste à centraliser et 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 705 comptables aussi bien à l'intérieur du territoire national qu'à l'étranger. Il s'agit des :

- trésoriers ministériels et postes comptables à compétence nationale (13) ;
- trésoriers régionaux (8) ;
- agents comptables auprès du parlement, de la Cour des Comptes et auprès du conseil économique et social (3) ;
- trésoriers provinciaux et préfectoraux (52) ;
- chefs d'agences bancaires (5) ;
- percepteurs et receveurs communaux (171) ;
- receveurs de l'Administration Fiscale (95) ;
- receveurs comptables des douanes (34) ;
- secrétaires greffiers auprès des tribunaux (243) ;
- agents comptables à l'étranger (81).

La centralisation comptable qui s'effectue selon une périodicité mensuelle donne 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 2013, 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 comptable s'est établi comme suit :

- 5220 balances des comptes ;
- 2896 situations budgétaires de recettes et de dépenses ;
- 11 256 situations afférentes aux produits des impôts et taxes avant répartition entre le budget général et les comptes spéciaux du Trésor concernés ;
- 2 355 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.

Le processus de centralisation s'est traduit par l'intégration dans la comptabilité de l'Etat d'opérations comptables pour un montant global en débit et en crédit de 8 492.3 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 666.3 milliards de dirhams détaillé comme suit :

- Budget général- recettes : 259.8 milliards de dirhams ;
- Budget général- dépenses : 278.8 milliards de dirhams ;
- SEGMA-recettes (non compris les reports de soldes) : 2.7 milliards de dirhams ;
- SEGMA-dépenses : 2.5 milliards de dirhams ;
- CST : 67.8 milliards de dirhams de recettes (non compris les reports de soldes) ;
- CST : 54.7 milliards de dirhams de dépenses.

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 169.3 milliards de dirhams de recettes brutes avant répartition.

Les opérations comptabilisées et centralisées au titre du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib se sont élevées à 1 132.8 milliards de dirhams au débit du compte et 1 127.2 milliards de dirhams au crédit.

Les opérations liées aux transferts de recettes et de dépenses entre les comptes directs du Trésor ont donné lieu à l'émission de 112 467 avis de règlement sur support papier pour un montant global de 1 113.9 milliards de dirhams. En ce qui concerne les transferts par avis de règlement dématérialisés, le montant global centralisé des transferts a atteint 313.4 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 **2011** et **2012** et leur production aux services concernés de la Direction du Budget.

Les situations budgétaires relatives aux projets des lois 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 2012 le nombre des rubriques examinées a été de :

- 38 590 rubriques budgétaires en dépenses au titre du budget général ;
- 23 665 rubriques en dépenses au titre des SEGMA ;
- 79 comptes spéciaux du Trésor.

II- Dette du Trésor

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

II-1. Dette budgétisée

Les recettes d'emprunt à long et moyen terme comptabilisées par la TGR se sont établies à 61,8 MMDH, soit un taux de réalisation de 83% des prévisions de la loi de finances pour l'année 2013.

Recettes d'emprunt en MDH

	Prévisions LF 2013	Réalisations	Taux de réalisation
Dette intérieure	48.000	40.911	85%
Dette extérieure	26.600	20.965	79%
Total	74.600	61.876	83%

Les dépenses d'emprunt à long et moyen terme comptabilisées par la TGR ont été réalisées à hauteur de 101,0% des prévisions avec un montant de 39.660 MDH contre 39.658 MDH un an auparavant.

Ces dépenses s'expliquent par des charges en principal pour un montant de 17,8 MMDH dont 77% au titre de la dette intérieure et des charges en intérêts et commissions pour un montant de 21,8 MMDH dont 85% pour la dette intérieure.

Charges de la dette du Trésor en MDH

	Prévisions LF 2013	Réalisations	Taux d'exécution (%)
Dette intérieure	31.141	32.243	103,5
Principal	12.369	13.725	111,0
Intérêts	18.772	18.518	98,6
Dette extérieure	8.128	7.417	91,3
Principal	4.508	4.113	91,2
Intérêts	3.620	3.304	91,3
Total	39.269	39.660	101,0

II-2. Dette hors budget

Les opérations de la dette hors budget ont dégagé un flux net positif de 28,1 MMDH. Ceci s'explique par le recours du trésor au marché des adjudications (maturité inférieure ou égale à 2 ans) pour un montant net de 27,5 MMDH résultant de souscriptions pour 134,2 MMDH et de remboursements pour 106,7 MMDH contre un montant net de 10,6 MMDH un an auparavant résultant de souscriptions pour 73,5 MMDH et de remboursements pour 62,9 MMDH.

Dette hors budget en MDH

	A fin décembre 2012	A fin décembre 2013
Recettes	129.082	167.245
Dette intérieure	124.872	161.838
Dette extérieure	4.210	5.407
Dépenses	117.635	139.183
Dette intérieure	113.528	134.535
Dette extérieure	4.107	4.648

III- Reddition des comptes

III-1. Apurement des comptes

Dans le cadre des attributions exercées par le service du suivi de la reddition des comptes, **1106** comptes des communes rurales et des chambres professionnelles ont été apurés au cours de l'année 2013, ramenant ainsi le stock des comptes restant à vérifier à 103 comptes à fin décembre de la même année.

Par ailleurs, le service a procédé à la mise en état d'examen et à l'acheminement de 360 comptes des services de l'Etat à la Cour des comptes.

III-2. Suivi de la responsabilité des comptables publics

Concernant l'instruction des demandes de remplacement des pièces de dépenses adirées ou détruites après paiement, il est à signaler que cette procédure consiste à autoriser, selon les formes et conditions règlementaires, les comptables publics ayant signalé la perte, la disparition ou le vol des pièces justificatives de dépenses après paiement entre les mains du (des) véritable(s) créancier(s) à pourvoir au

remplacement desdites justifications qui leur sont remises, et permettre, en outre, aux comptables concernés la régularisation de leurs écritures comptables. Cette activité a enregistré l'instruction de 12 dossiers d'admission en dépenses.

Les données relatives à l'année 2013 se présentent comme suit :

Actions	Données chiffrées
Instruction des remises de service	50 dossiers
Instruction des demandes d'admission en dépense	12 demandes d'admission en dépenses
Instruction des demandes de couverture	26 dossiers
Instruction des propositions de mise en débet	6 dossiers
Instruction des demandes en décharge de responsabilité et en remise gracieuse et sursis de versement	11 dossiers

IV- Valorisation de l'information financière et comptable

De par ses attributions de centralisation des données comptables de l'Etat et des collectivités territoriales, la TGR procède régulièrement à la production et à la valorisation de l'information financière et comptable du secteur public, notamment en ce qui concerne la gestion de la trésorerie publique et l'exécution de la loi de finances et des budgets des collectivités territoriales.

A cet effet, la TGR met à la disposition des décideurs plusieurs supports d'information, dont le :

- Tableau de bord quotidien de la trésorerie ;
- Bulletin mensuel de statistiques des finances publiques ;
- Bulletin mensuel de statistiques des finances locales ;
- Bulletin mensuel de la paie ;
- Bulletin mensuel de l'INDH.

Le bulletin mensuel des statistiques des finances publiques et le bulletin de statistiques des finances locales sont communiqués au public via le portail internet de la TGR.

RENOVATION DU CADRE JURIDIQUE DES FINANCES PUBLIQUES

I-Optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances de l'Etat

I-1. Poursuite de la rationalisation de l'utilisation des postes budgétaires :

Dans le cadre de la rationalisation de l'utilisation des postes budgétaires devenus vacants en cours d'année budgétaire, une mesure a été préparée en 2013 visant à confirmer l'utilisation des postes devenus vacants en cours d'année budgétaire exclusivement pour la régularisation des situations de réintégration suite au détachement, à la mise en disponibilité ou en exécution des décisions judiciaires.

Cette mesure a été adoptée dans le cadre de la loi de finances 2014.

I-2. Apurement définitif du solde débiteur du compte d'opérations monétaires intitulé «Différence de change sur vente et achat de devises» :

Cette action a consisté en la prise en charge par le budget général au titre de l'année 2014 de la dernière fraction prévue à cet effet au titre de l'apurement définitif du solde débiteur du compte susvisé pour un montant de 1 MMDH, sachant qu'une couverture d'égal montant a déjà été prévue au titre des lois de finances pour les années budgétaires 2012 et 2013.

I-3. Assainissement des comptes de prêts et d'avances :

Dans le cadre de l'assainissement des opérations des comptes de prêts et d'avances, il a été procédé à l'apurement des soldes :

- des comptes de prêts intitulés respectivement « Prêts aux coopératives agricoles », « Prêts à des Etats étrangers » et "Prêts à l'ONCF" ;
- des comptes d'avances intitulés respectivement "Avances à l'Office national interprofessionnel des céréales et des légumineuses et aux coopératives agricoles" et "Avances à la Banque nationale pour le développement économique".

I-4. Poursuite de l'effort de réduction du stock des reports de crédits :

L'effort de réduction du stock des reports de crédits des différents départements ministériels a été poursuivi, avec la préparation de mesures visant l'annulation des crédits d'investissement non utilisés au titre du budget général et des comptes d'affectation spéciale.

I-5. Intégration des recettes des juridictions financières au niveau de la nomenclature budgétaire de l'Etat :

Pour permettre le suivi chiffré des sanctions prononcées par les juridictions financières, il a été procédé à la création de rubriques spéciales destinées à l'imputation individualisée des recettes de l'espèce.

I-6. Opérationnalisation du dispositif de gestion de la taxe sur le sable et de la taxe sur le fer à béton :

Cette action a consisté en la mise en place du dispositif opérationnel d'encaissement, de versement, de transfert et de répartition comptable des recettes se rapportant à ces taxes.

II-Optimisation du dispositif normatif de la commande publique

La réforme du cadre réglementaire régissant les marchés publics a porté sur l'élaboration d'un nouveau décret relatif à la passation des marchés publics et l'élaboration du contrat d'architecte et la préparation des textes d'application afférents à cette réforme.

II-1. Adoption de la réforme du décret sur les marchés publics

La TGR a élaboré en concertation avec les partenaires publics et privés le décret du 20 mars 2013 relatif aux marchés publics qui marque un saut qualitatif en matière de réglementation des marchés publics et surtout, de consécration des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des concurrents, de garanties de leurs droits et de respect de l'environnement et des objectifs de développement durable.

Cette réforme s'articule en outre, avec les chantiers de modernisation engagés par le gouvernement en matière :

- de consolidation de la bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques ;
- de clarification et simplification des procédures ;
- de transparence et de reddition des comptes dans la gestion des finances publiques.

La réforme des marchés publics est fondée sur une démarche concertée, élargie à tous les partenaires intervenant dans le processus des marchés publics.

Par ailleurs et eu égard à la nécessité d'harmonisation du processus d'achat public pour l'ensemble des acteurs notamment pour les opérateurs économiques, la réforme a préconisé **l'adoption d'un décret unique** pour les marchés de l'Etat, des collectivités territoriales et de leurs groupements et les établissements publics.

Les prestations architecturales ont été également intégrées dans le cadre du nouveau dispositif des marchés publics, ce qui devrait se traduire par la consécration du libre jeu de la concurrence dans la passation des contrats d'architectes.

II-2. Mise en place du référentiel des prestations architecturales

Cette action s'est traduite par l'adoption de l'arrêté du ministre de l'économie et des finances n° 1874-13 du 13 novembre 2013 fixant le référentiel du contrat d'architecte élaboré en concertation avec l'Ordre National des architectes, en remplacement du contrat type d'architecte de 1947.

Ainsi, les contrats d'architecte ne seront plus passés sur la base d'entente directe, comme c'est le cas aujourd'hui, mais suite soit à une consultation architecturale, soit à un concours architectural.

Le contrat d'architecte vise également à clarifier davantage les modalités d'exécution des prestations architecturales en termes de conception, de suivi ou de maîtrise d'œuvre ainsi que les modalités de règlement desdites prestations.

II-3. Opérationnalisation du système d'encouragement de l'accès de la petite et moyenne entreprise

Le nouveau décret des marchés publics introduit des innovations substantielles en faveur de l'entreprise en général et de la petite et moyenne entreprise en particulier.

A cet effet, la TGR a mis en place, par arrêté n° 3011-13 du 30 octobre 2013, le dispositif d'encouragement de la petite et moyenne entreprise à travers la réservation de 20 % des crédits ouverts au titre de l'année budgétaire pour les marchés à attribuer à ces entreprises.

II-4. Elaboration des modèles type des actes et documents nécessaires à la passation et à la gestion des marchés publics

Afin de standardiser les pièces constituant les dossiers d'appel d'offres, l'arrêté du ministre des Finances n° 1874-13 du 13 novembre 2013 a été pris en application de l'article 160 du décret relatif aux marchés publics, fixant les modèles de 22 documents et actes nécessaires à la passation et à la gestion des marchés publics.

II-5. Elaboration du support normatif relatif à la publication et à la mise en ligne de l'information sur les marchés publics

En vue d'assurer la mise en œuvre opérationnelle des différents paliers du programme de dématérialisation de la commande publique, la TGR a préparé le dispositif juridique nécessaire à la mise en place de ce chantier, dispositif qui a été adopté par arrêté du ministre des finances n° 1872-13 du 13 juin 2013 relatif à la publication des documents au portail des marchés publics.

II-6. Adoption du dispositif de rémunération des plans et documents techniques

A ce niveau, le système de rémunération relative à la remise des plans et documents techniques faisant partie du dossier d'appel d'offres, du concours, de la consultation architecturale et du concours architectural a été adopté par l'arrêté du ministre des finances n°1871-13 du 13 juin 2013.

I- Coopération bilatérale

I-1. Coopération avec la 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 2013.

Ces actions ont concerné les domaines de la comptabilité, du recouvrement, de la sécurité des systèmes d'information et de la dématérialisation, le compte unique du Trésor, la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), l'activité bancaire, la gestion budgétaire et comptable, la formation des formateurs, le coaching des auditeurs, l'audit et la maîtrise des risques, la gestion du patrimoine, le contrôle de gestion 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 sept (7) visites d'étude en France. En outre, six (6) séminaires et ateliers ont été organisés au Maroc dont plus de trois cent cinquante (350) responsables et cadres ont pu en bénéficier. De plus, deux personnes ont suivi le cycle de formation à l'Ecole Nationale des Finances Publiques (l'ENFIP).

I-2. Coopération avec l'Association Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP)

Centrée sur le développement de la réflexion et l'échange en matière de gouvernance des finances publiques, la TGR et FONDAFIP ont développé des relations de coopération qui se sont traduites pour l'année 2013 par :

- L'organisation à la TGR de la septième édition du colloque international sur les finances publiques sous le thème « Quel pilotage des réformes en Finances Publiques au Maroc et en France ? » ;
- La publication des interventions des experts et chercheurs marocains et français dans la Revue Française de Finances Publiques ;
- La participation des responsables et cadres de la TGR aux différentes conférences organisées par FONDAFIP en France (13 actions), et dans les différents pays partenaires de cette association ;
- La formation de deux responsables de la TGR au master 2 recherche en « droit, gestion et gouvernance des systèmes financiers publics » à l'université Paris I Panthéon Sorbonne.

I-3. 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, en octobre 2013, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a présenté une intervention sous le thème : « les dernières innovations de la réforme des marchés publics ».

La TGR a également encadré une journée d'information en matière de marchés publics au profit des représentants des entreprises membres de cette Chambre.

L'objectif recherché, à travers toutes ces actions d'information et de communication en direction du monde de l'entreprise, notamment la PME, sur des thématiques aussi importantes, est de contribuer au renforcement des capacités de ces acteurs économiques en vue de leur permettre d'accéder au marché de la commande publique dans les meilleures conditions.

I-4. Coopération avec Overseas Development Institute

L'année 2013 a été également marquée par la participation de la TGR à la conférence "Budgeting in the real World" organisée par Overseas Development Institute, les 13 et 14 novembre 2013 à Londres.

II- Coopération multilatérale

II-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 a participé à toutes les activités de cette organisation internationale notamment, les réunions ordinaires du bureau exécutif et le séminaire international.

En 2013, la TGR en collaboration avec l'AIST a organisé à Marrakech un séminaire sur le « Contrôle et audit interne dans le secteur public » les 19 et 20 juin 2013.

Elle a participé également au colloque annuel de l'AIST sur « La gestion financière des collectivités locales » dont la 7^{ème} édition de l'assemblée générale s'est tenue à Abidjan en Côte d'Ivoire.

II-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 en coordination avec 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 organisé à Rabat sur le thème « le processus de transformation des administrations économiques et financières ».

II-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 de projets qui sont 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 2013, la TGR a pris part à plusieurs séminaires et conférences organisés par l'OCDE et ses filiales, principalement sur les thèmes des finances publiques, de la TVA et des marchés publics, notamment la conférence « Task Force on Procurement » organisée les 7 et 8 octobre 2013 à Rabat.

II-3-1. OCDE-MENA

Le réseau régional des hauts responsables du budget de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du nord fait partie du programme «Governance of Public Finance» (gouvernance des finances publiques). Cette initiative a pour objectif d'améliorer la capacité des pays à développer et mettre en œuvre des réformes et de faciliter le dialogue et l'échange d'expériences entre les décideurs politiques des pays de la région MENA et leurs homologues des pays de l'OCDE.

La Trésorerie Générale du Royaume a participé en 2013 aux trois rencontres d'échanges d'expériences sur les marchés publics organisées par OCDE-MENA à Séoul en Corée du sud.

Elle a également participé à l'atelier sur les marchés publics à Caserta en Italie et à la rencontre sur la « budgétisation et dépenses publiques » organisée à Doha au Qatar.

II-3-2. OCDE-CIAT

La Trésorerie Générale du Royaume a participé au séminaire organisé par **OCDE-CIAT** sur la politique de la TVA en novembre 2013 au Mexique.

II-4. Coopération avec les organisations internationales de normalisation comptable

Après la mise en œuvre de l'importante réforme de la comptabilité 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.

II-4-1. International Public Standards Accounting system Board (IPSAS-B) et International Federation of Accountants (IFAC)

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 assisté aux 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 2013 à quatre réunions de l'IFAC/l'IPSAS-Board qui se sont tenues à Abu Dhabi, à Toronto et Ottawa au Canada.

II-4-2. 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 Genève (Suisse).

III- Coopération avec les pays africains

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 suite à des recommandations d'organismes internationaux (BAD, Banque Mondiale, OCDE,...).

Ainsi, la TGR a accueilli pour l'année 2013, 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.

Cette coopération a concerné les pays suivants :

- La délégation du Sénégal, le 06 février ;
- La délégation du Burkina Faso du 10 au 12 avril ;
- La délégation du Niger, les 19 et 20 décembre.

IV- Coopération avec les pays arabes

Dans le cadre de la coopération avec les pays arabes, l'année 2013 a été marquée par la ratification de la convention de coopération maroco-tunisienne.

De même et suite à leurs demandes, plusieurs délégations de hauts fonctionnaires, responsables et cadres des pays arabes ont effectué des visites à la TGR pour s'enquérir de l'expérience marocaine dans les domaines des achats publics, de la paie du personnel, de la dématérialisation de la commande publique, de la gestion budgétaire, de la gestion des finances publiques et des systèmes d'information.

Il s'agit notamment de l'accueil :

- d'une délégation de l'institut «Bassil Al Faihae de l'Economie et des Finances du Liban» le 12 juin 2013. Cette délégation était constituée de huit hauts fonctionnaires, responsables et cadres de l'Égypte, du Liban, et de la Jordanie ;
- de trois délégations du Yémen, le 24 septembre, le 01 octobre et le 25 novembre 2013 composées de hauts fonctionnaires, responsables et cadres yéménites ;
- de la délégation de l'UEMAO, les 26 et 27 septembre ;
- de la délégation du Fonds Arabe, regroupant sept hauts responsables, le 19 novembre.

V- Coopération en matière de marchés publics

En matière de coopération dans le domaine des marchés publics, l'année 2013 a été marquée notamment par la contribution de la TGR aux actions suivantes:

- Les négociations du chapitre relatif aux marchés publics inscrit dans le cadre de l'Accord de Libre Echange Complet et Approfondi (ALECA) entre le Maroc et l'Union Européenne, au titre du 1er round des négociations tenu du 22 au 25 avril 2013 à Rabat ;
- Le second round des négociations du chapitre marchés publics de l'ALECA tenu à Bruxelles du 24 au 28 juin 2013 ;
- La vidéoconférence sur les marchés publics tenue avec la partie européenne concernée, en perspective du 3ème round des négociations du chapitre marchés publics de l'ALECA en décembre 2013 ;
- La préparation et la signature, en mai 2013, à l'occasion de la tenue à Marrakech des assemblées générales de la BAD, d'une lettre d'accord en vertu de laquelle cette banque appliquera les procédures nationales relatives aux marchés publics pour les projets qu'elle finance au Maroc ;
- La réunion du réseau MENA-OCDE sur les marchés publics tenue à Séoul les 26 et 27 septembre 2013 qui a été consacrée notamment à l'échange sur les moyens d'encourager les PME à accéder à une part accrue des marchés publics ;
- L'organisation, en octobre 2013 à Rabat, de la réunion du groupe de travail sur les marchés publics de l'OCDE dit « Task Force On procurement », dans l'objectif de contribuer à moderniser et à renforcer les systèmes nationaux des marchés publics des pays partenaires de l'OCDE.

INSPECTION, AUDIT, CONTROLE INTERNE ET CONTROLE DE GESTION

Les missions d'inspection, d'audit, de contrôle interne et de contrôle de gestion ont pour objectifs de s'assurer de la bonne réalisation des opérations financières, de corriger les éventuels dysfonctionnements relevés, d'évaluer les performances des entités opérationnelles et partant de jouer ainsi dans le cadre d'une approche systémique leur rôle de rétroaction ou de « feed back » consacré par le nouvel organigramme de la TGR.

Inspection

I- Objectifs :

Les missions de vérification et d'enquête menées en 2013 par l'inspection centrale de la TGR et les inspections régionales auprès des entités opérationnelles de la TGR ont pour objectifs majeurs de :

- s'assurer de la régularité et de la maîtrise des opérations effectuées conformément à la réglementation en vigueur ;
- veiller à la protection et à la sauvegarde des deniers publics ;
- apprécier les performances des postes comptables dans les différents métiers de la TGR ;
- apporter les conseils, l'assistance et prodiguer les recommandations nécessaires à l'amélioration de la gestion des entités du réseau.

Dans ce cadre, la division de l'audit et de l'inspection (DAI) 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– Inspection en chiffres

Au cours des cinq dernières années (2009 à 2013), la division de l'audit et de l'inspection a réalisé avec le concours de ses inspections régionales 875 missions de vérifications et 752 missions d'enquêtes sur un périmètre de comptables à vérifier de près de 9253.

Au titre de l'exercice 2013, l'inspection centrale et les inspections régionales ont procédé à la diligence de 140 enquêtes et à la vérification sur pièces et sur place de 166 postes comptables, récapitulés comme suit :

Postes comptables	Nombre
Trésoreries ministérielles	2
Trésoreries régionales, provinciales ou communales	9
Perceptions et recettes communales	63
Agences comptables à l'étranger	7
Régies auprès des consulats généraux du Maroc à l'étranger	5
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	31
Régies de recettes et de dépenses des collectivités locales	23
Autres comptables (Receveurs de l'Administration fiscale, Receveurs des Douanes, Secrétaires Greffiers, Payeurs Délégués et Intendants)	26

III- Relations avec les partenaires

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

III-1. Au niveau de l'Agence Judiciaire du Royaume

Suite aux différentes vérifications et enquêtes effectuées par la DAI, trente sept (37) 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'AJR durant l'exercice 2013 pour faire l'objet de recours devant la justice.

III-2. Au niveau de l'Institution du Médiateur

Dans le cadre de sa relation avec l'Institution du Médiateur du Royaume et suite à sa désignation en tant qu'interlocuteur permanent auprès de ladite institution, la division de l'audit et de l'inspection a instruit, au cours de l'année 2013, près de 46 réclamations.

Contrôle interne

I- Mise en œuvre du contrôle interne

Afin d'assurer une maîtrise des risques et donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs d'efficacité et de fiabilité des opérations financières, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi la mise en place de son dispositif de contrôle interne au cours de l'année 2013 par la réalisation d'actions visant à faciliter et à accompagner la mise en œuvre des contrôles permanents ⁽⁵⁾.

Ainsi, la TGR a procédé, d'abord, à la publication de la note de service ⁽⁶⁾ relative à la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne, et ensuite, à l'élaboration des référentiels se rapportant aux domaines « recouvrement des ressources publiques », « comptabilité et centralisation comptable » et « contrôle et exécution des dépenses de l'Etat » ⁽⁷⁾ afin de couvrir l'ensemble de ses activités.

Par ailleurs et afin de faciliter le déploiement des contrôles, il a été procédé à la revue des procédures y afférentes et à l'élaboration des documents opérationnels types. Il s'agit, en l'occurrence, des modèles d'organigrammes fonctionnels et de grilles de séparation des tâches réalisés par type de postes comptables.

De surcroît, des séances de formation-sensibilisation ont été animées, au niveau des trésoreries régionales, au profit de 400 responsables et cadres répartis en 19 groupes. L'objectif est de permettre à ces derniers d'acquérir les compétences et le savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre du contrôle interne dans les postes comptables afin de faciliter la détection des zones critiques des processus, d'orienter les activités de contrôle et de définir les actions préventives à mettre en place.

En outre et en vue d'appuyer l'effort de vulgarisation et de sensibilisation, l'espace intranet dédié à la gestion des risques et au contrôle interne a été mis à jour. Son contenu a été refondu pour apporter des réponses précises aux principales questions que peuvent se poser les comptables que ce soit sur le plan théorique ou sur le plan pratique.

Parallèlement, la première phase de la réalisation d'un système d'information dédié à la gestion des risques et au contrôle interne a été réalisée. Il s'agit de la définition des spécifications techniques et de la formalisation du cahier des charges du futur système.

II- Analyse et gestion des risques

Dans une démarche continue d'anticipation des risques, l'année 2013 a connu la réalisation d'un ensemble d'actions qui ont pour objectif de renforcer la maîtrise des risques de sécurité et ceux relatifs à l'exercice des métiers de la TGR.

Concernant la gestion des risques de sécurité, les principales actions menées tiennent, principalement, à la revue du traitement des vulnérabilités du système de

⁵ Le contrôle interne de la TGR se compose de deux briques : les contrôles permanents et périodiques.

⁶ N°101-CI/2013 du 18/03/2013

⁷ Publiés par la note de service n°102-CI/2013 du 18/03/2013.

gestion intégrée de la dépense (GID) afin de s'assurer de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit réalisé en 2011 et d'assister les opérationnels pour remédier aux failles non encore traitées.

Pour la gestion des risques métiers, les actions menées ont touché à la fois la documentation des référentiels et des outils opérationnels utilisés, à savoir :

- L'élaboration et la formalisation du référentiel de gestion des risques relatifs à l'activité bancaire ⁽⁸⁾ ;
- La conduite d'ateliers d'évaluation des risques pour établir la cartographie des risques pour « le recouvrement des ressources de l'Etat », « le contrôle et l'exécution des dépenses publiques » et « la comptabilité et la centralisation comptable » ;
- L'élaboration et la formalisation des documents méthodologiques nécessaires à l'identification et à l'évaluation des risques qui constituent la déclinaison pratique du « cadre de référence du contrôle interne et de la gestion des risques ».

III- Management de la qualité

La recherche de la qualité dans l'exercice de nos métiers est une préoccupation constante. C'est pourquoi la TGR est résolument engagée dans une démarche qualité centrée sur la satisfaction des usagers dans le cadre d'une dynamique d'amélioration continue. L'année 2013 a focalisé ses actions se rapportant au management de la qualité autour de :

- L'exploitation et l'analyse des réclamations en ligne ;
- La préparation des documents de travail relatifs au benchmark sur les démarches qualité engagées par diverses administrations nationales.

Aussi, une nouvelle version de l'application dédiée au traitement des réclamations en ligne a été mise en place. Elle présente des spécifications fonctionnelles au grand bénéfice des clients tout en étant un outil de reporting grâce à ses principaux indicateurs de pilotage.

Il est à noter, à ce titre, que le total des réclamations reçues en 2013 via ce canal (au nombre de 2163 dont 82% traitées) a connu une évolution importante, ce qui dénote, d'une part, de l'intérêt grandissant du citoyen pour l'utilisation de ce mode de communication, et d'autre part, de la réactivité des services de la TGR.

En outre, et en vue d'accompagner la mise en œuvre de la démarche qualité, une tournée d'information et de sensibilisation a été organisée auprès des acteurs du terrain (responsables et cadres) et une brochure relative au dispositif de traitement des réclamations a été élaborée pour informer le citoyen sur ce nouveau canal de réception de ses doléances.

⁸ Note de service n°103-CI/2013 du 02/12/2013

Contrôle de Gestion

La crise économique, la rareté des ressources et les exigences de plus en plus grandes des citoyens conduisent l'Administration publique marocaine à être plus vigilante par rapport à la pertinence de ses objectifs, à l'efficacité de ses actions et à l'utilisation de ses moyens. Par conséquent, le mode de gestion dans l'Administration publique est amené à connaître des mutations profondes en passant d'une logique de moyens à une logique de résultats.

La Trésorerie Générale du Royaume entend accompagner cette dynamique par la professionnalisation du pilotage et l'évaluation de ses activités. A cet effet, elle a consacré, dans son nouvel organigramme, des structures chargées de développer ces nouvelles fonctions.

Parmi ces structures, on retrouve la Division du Contrôle de Gestion (DCG) dont la mission principale est le suivi et l'évaluation de la performance des services centraux et déconcentrés de la TGR tout en mettant en place les dispositifs, les outils et les référentiels nécessaires à la mise en œuvre de la fonction de contrôle de gestion.

Désignés en Mars 2013, les responsables de ladite division ont privilégié la mise en place des préalables nécessaires pour la réussite de cette mission. Il s'agit notamment :

- **de la clarification de la mission et des attributions de la DCG** en vue d'assurer une complémentarité entre les services de la DCG d'une part, et entre la DCG et les autres structures de la TGR d'autre part, pour éviter tout chevauchement d'attributions ;
- **du renforcement de la capacité des ressources humaines de la division**, en élaborant un plan de formation théorique et pratique, au profit des responsables et cadres de la division ;
- **de l'établissement d'un diagnostic sur la contractualisation au sein de la TGR** dans le but d'évaluer le dispositif contractuel mis en place avant 2010 pour mieux appréhender l'évolution de la contractualisation au sein de la TGR. Ce diagnostic a été sanctionné par un rapport et une note de synthèse faisant ressortir les points forts et les points faibles du dispositif de la contractualisation au sein de la TGR ;
- **de la fiabilisation du système décisionnel (SID)** : s'inscrivant dans le cadre des objectifs stratégiques de la TGR, ce système revêt une importance majeure en tant qu'instrument favorisant un bon contrôle de gestion et une meilleure prise de décision, car il permettra de doter les responsables de la TGR tant au niveau central qu'au niveau déconcentré d'outils de mesure et de suivi de la performance de leurs activités opérationnelles, en l'occurrence, des tableaux de bord s'appuyant sur 160 indicateurs et couvrant l'ensemble des domaines métiers de la TGR. Les actions réalisées à ce sujet, au titre de l'année 2013, se résument comme suit :

- la revue du catalogue des indicateurs : document indispensable comportant la définition de l'indicateur, sa formule de calcul, ses axes d'analyses, etc.... ;
- la revue du guide utilisateur ;
- l'automatisation des programmes de chargement des données émanant des applications remettantes ;
- l'administration fonctionnelle du système ;
- la fiabilisation des indicateurs par des actions de correction de leur formule de calcul ou par la fiabilisation des données à la source ;
- la confrontation des résultats des indicateurs du SID au titre des exercices 2011 et 2012 à ceux des ratios de performance ;
- la mise en place d'un centre d'assistance pour accompagner les utilisateurs du système SID.

Au terme des actions précitées, quatre domaines métiers du système sur sept ont été fiabilisés. Il s'agit des domaines de la banque, de la comptabilité, de la paie et du support. Les trois domaines restants (recouvrement, dépenses et collectivités territoriales) sont toujours en cours de validation par l'équipe projet.

Audit

I- Audit interne

I-1. Mission d'audit interne relative à la paie du personnel de l'Etat

Depuis le rapprochement intervenu en 2006 entre les services du Contrôle des Engagements de Dépenses et de la Trésorerie Générale du Royaume, les activités liées à la rémunération du personnel civil et militaire de l'Etat ne cessent de se moderniser et ce, d'une part, pour réduire les instances de traitements des actes de gestion y afférents et, d'autre part, pour satisfaire les différentes doléances des partenaires en la matière.

Une telle modernisation s'est traduite par l'intégration d'un nouveau système de paie wadef@ujour qui offre de grandes perspectives de développement en termes de diversification des offres de services et de maîtrise de la masse salariale.

Au regard des enjeux de cette dernière, une mission d'audit a été effectuée pour examiner le processus de la paie du personnel de l'Etat dans ses dimensions métier, organisation et système d'information. À l'issue de cette mission, des points de vulnérabilités ont été identifiés et des pistes d'amélioration ont été dégagées afin de maîtriser les risques entachant ledit processus. Il s'agit principalement des axes suivants :

- Le traitement de la paie ;
- Le dispositif de contrôle de la paie ;
- Les actes de recouvrement se rapportant aux ordres de recettes ;
- L'intégration de la paie du personnel de l'Etat au processus de gestion des ressources humaines ;
- L'organisation et le fonctionnement du bureau d'ordre ;
- La maturité des pratiques du système d'information.

I-2. Mission d'audit interne des comptes d'imputation provisoire

Dans le cadre du plan d'assainissement des comptes de la nomenclature de l'Etat qui constitue un élément essentiel du chantier de la réforme de la comptabilité de l'Etat, une mission d'audit interne portant sur les comptes d'imputation provisoire (CIP) a été réalisée.

En effet et à l'occasion du paiement d'une dépense ou de l'encaissement d'une recette, la nature de l'opération est parfois mal identifiée, l'imputation de celle-ci se fait dans un premier temps sur un compte d'imputation provisoire, et dans un second temps, l'apurement se fait au moyen d'une imputation définitive effectuée par débit ou crédit du compte d'imputation provisoire.

Une telle mission menée au niveau de quelques services déconcentrés de la Trésorerie Générale du Royaume, en l'occurrence la Trésorerie Préfectorale de Rabat, la Trésorerie des Chancelleries Diplomatiques et Consulaires et la Perception de Salé a permis de mettre en évidence des dysfonctionnements et a abouti à la proposition de recommandations afférentes aux aspects suivants :

- Contexte d'utilisation de la journée complémentaire ;
- Système d'information et liaison entre la comptabilité et la comptabilité auxiliaire ;
- Relations avec Bank Al-Maghreb et les autres banques ;
- Application de la prescription aux comptes d'imputation provisoire ;
- Apurement des antérieurs et remise de service ;
- Système d'information et gestion des modifications des données ;
- Classement et archivage des pièces justificatives.

I-3. Réalisation d'une mission d'audit autour de la réorganisation des services centraux de la TGR

L'accroissement important des traitements de masse effectués par la Trésorerie Générale du Royaume ainsi que les exigences de la nouvelle constitution, en termes de qualité de service public, de transparence et de reddition des comptes, ont nécessité l'adoption d'un nouveau schéma organisationnel pour permettre à la TGR d'assurer au mieux ses missions en mettant la satisfaction des attentes des clients et des partenaires institutionnels au sommet de ses préoccupations stratégiques.

Ainsi, la mise en place réussie de cette nouvelle configuration exige une actualisation de certaines procédures et l'instauration d'un cadre de travail approprié pour lutter contre les éventuels chevauchements des attributions entre les structures d'où l'intérêt d'une mission d'audit du nouvel organigramme de la TGR. Celle-ci a porté sur les dimensions organisationnelle, humaine et technique et a visé l'identification des risques et des limites qui handicaperaient le bon fonctionnement des services centraux et affecteraient la qualité des services rendus.

Pour ce faire, la mission a procédé à une évaluation dudit organigramme après une analyse des attributions des différentes entités et la mise à profit des entretiens (plus d'une centaine) effectués avec tous les chefs de divisions et les chefs de services centraux et un échantillon représentatif des cadres de la TGR.

À l'issue de ces entretiens, des constats concernant le nouveau schéma organisationnel ont été analysés avec les audités permettant ainsi de remédier aux vulnérabilités urgentes ou dont l'effort à déployer est minime.

La mission a identifié des zones de fragilités pour lesquelles des pistes d'amélioration ont été dégagées et relevé les points forts ci-après :

- La nouvelle organisation présente les avantages d'une clarté organique pour le citoyen, de la mise en valeur de l'activité de la TGR et le renforcement des structures de contrôles. Elle consacre aussi la séparation des opérations de l'Etat de celles des collectivités territoriales, d'une part, et la distinction entre les activités conceptuelles et opérationnelles, d'autre part ;
- L'organigramme actuel est orienté client. De ce fait, il permet aux partenaires désirant prendre contact avec l'une des structures de la TGR de se retrouver facilement à travers la consécration de la notion d'un interlocuteur par métier ;

- La mise en valeur de nouvelles fonctions notamment la gestion des risques, la recherche et développement, l'action sociale et le regroupement des entités chargées du contrôle dans une seule direction.

II - Audit de la capacité de gestion des services sous ordonnateurs

La mission d'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs dévolue à la TGR découle de la réforme du contrôle des dépenses publiques portée par le Décret n°2.0701235 du 4 novembre 2008 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat qui encourage les services gestionnaires à améliorer leur maîtrise interne des procédures de la dépense tout en les responsabilisant pour certains actes et certains points de contrôle.

La réforme prévoit trois niveaux de contrôle : un niveau de droit commun entré en vigueur le 1er janvier 2009 et deux niveaux d'allégements entrés en vigueur le 1er janvier 2012. Le contrôle allégé et le contrôle allégé supplémentaire sont conditionnés, pour le premier, par la mise en place au niveau des services d'ordonnancement d'un contrôle interne, et, pour le second, par l'existence d'un dispositif d'audit et de contrôle interne. Le bénéfice par les services ordonnateurs des deux types de contrôle allégé est conditionné par la qualité de leur gestion et de leur maîtrise des processus de la dépense.

A l'issue du processus d'audit de la capacité de gestion d'un service sous ordonnateur, un arrêté de qualification à l'un des deux niveaux susvisés est pris par le ministre chargé des finances. Afin de garantir l'objectivité et la neutralité requise, cet audit est effectué sur la base d'un référentiel d'audit et donne lieu à un rapport d'audit. Ce référentiel objet de l'arrêté du Ministre de l'économie et des finances n° 2292/08 du 19/12/2008 porte sur les capacités de gestion financière, d'exécution de la dépense, de contrôle interne et de gestion de l'information.

Au titre de l'année 2013, le service de l'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs a réalisé les actions ci-après, ventilées par axe d'intervention suivant :

• Formation des auditeurs référents de la TGR

Le service de l'audit de la capacité de gestion a organisé, entre le 18 mars 2013 et le 26 mai 2013, un cycle de formation de 5 jours, qui a touché environ 40 nouveaux auditeurs référents relevant des Trésoreries régionales d'Oujda (8 auditeurs), Beni-Mellal (7 auditeurs), Fès (12 auditeurs) et Agadir (12 auditeurs). Avec ce nouveau cycle de formation organisé en collaboration avec l'Inspection Générale des Finances, le nombre total disponible à l'échelon national avoisine les 110 auditeurs référents de la TGR.

Cette formation s'inscrit dans le cadre de la consolidation et du renforcement des équipes d'auditeurs déjà existantes et pour faire face à la fois :

- d'une part, à la montée en charge des missions d'audit de la capacité de gestion des services sous ordonnateurs et,
- d'autre part, de tenir compte des besoins en auditeurs des Trésoreries régionales nouvellement créées (notamment celles de Béni-Mellal et d'Oujda).

• Programmation des missions d'audit de la capacité de gestion

A ce niveau, il y a lieu de signaler que le service de l'audit suivant les directives du comité d'audit a procédé comme pour l'année 2012, à la programmation de 150 missions d'audit au titre de l'année 2013. Sur ce total, 80 rapports de missions ont été réceptionnés et traités à fin décembre 2013, soit 9 de plus comparativement à l'année 2012.

• Création d'une banque de données relatives aux rapports des missions d'audit

Pour assurer une meilleure exploitation et une bonne gestion des rapports des missions d'audit de la capacité de gestion et eu égard au nombre croissant de rapports de missions d'audit reçus, il a été procédé à l'élaboration d'un système de codification et d'archivage des rapports de missions de sorte qu'à l'avenir une banque de données soit mise à la disposition des auditeurs pour les nouvelles missions.

Actuellement, cette banque de données est composée d'environ 210 rapports issus des missions auprès des sous ordonnateurs à compétence locale.

L'exploitation de cette banque de données contribuera certainement à l'amélioration de la qualité du référentiel d'audit et partant à la qualité des rapports de missions.

• Consolidation et actualisation du site web dédié à la mission d'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs

Créé fin 2012, le site web dédié à la mission d'audit de la capacité de gestion avait pour objectif d'une part, de véhiculer un support d'information destiné à l'ensemble des opérateurs de l'audit (auditeurs, comptables, gestionnaires...) et, d'autre part, de constituer un support de base pour l'augmentation de la capacité de gestion des services gestionnaires, objectif ultime de la réforme du régime de contrôle et ce, en mettant à leur disposition divers documents et supports.

Chaque fin d'année, ce site donne lieu à une actualisation et une mise à jour.

• Conception et mise en œuvre d'un système de veille et de contrôle ex-post de l'exécution de la dépense

Conformément aux dispositions du décret du 4 novembre 2008, la Trésorerie Générale du Royaume a la charge de concevoir et de mettre en place dans le cadre du contrôle modulé de la dépense, un système de veille et de contrôle ex-post des dépenses qui font l'objet d'un contrôle a posteriori de manière aléatoire.

Ce système informatisé dont les premiers tests étaient concluants, fera éventuellement l'objet de déploiement généralisé au niveau des différents postes comptables dès le début de l'année 2014. Enfin, il est à rappeler que ce système est basé sur les 12 indicateurs de mesure de l'évolution de la capacité de gestion, retenus par le comité d'audit lors de sa dernière réunion.

RESSOURCES HUMAINES, LOGISTIQUE ET SYSTEME D'INFORMATION

Ressources humaines

La gestion des ressources humaines de la Trésorerie Générale du Royaume, au cours de l'année 2013, a été marquée par :

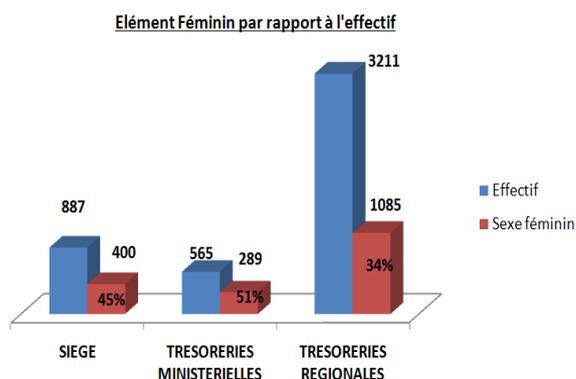
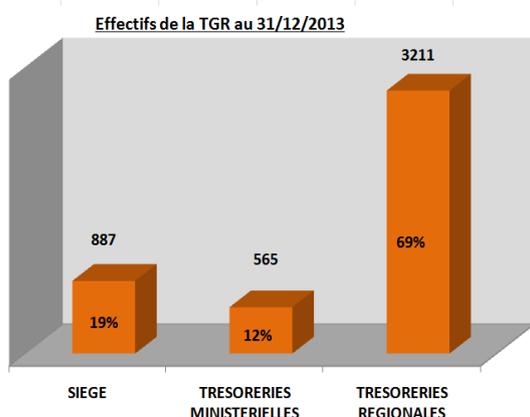
- le renforcement des effectifs via le recrutement et la dynamisation des ressources à travers la mise en œuvre du plan de mobilité annuelle ;
- le recensement des effectifs et des emplois au niveau national, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- la réalisation d'actions de formation transverse relatives aux métiers de la TGR que ce soit en interne ou avec le concours de partenaires externes nationaux et internationaux ;
- la mise à contribution de la dimension sociale, conçue comme un important levier de bonne gouvernance en matière de ressources humaines.

I- Renforcement des effectifs :

I-1. Effectifs

Les effectifs de la TGR au titre de l'année 2013 ont atteint 4663 cadres et agents, dont 38% de femmes et un taux d'encadrement dépassant les 49%.

Comparés à 2012, les taux d'encadrement et de féminisation ont été relevés de 2 points chacun. Le nombre de recrutements est de 97 en 2013 contre 126 en 2011. Le nombre des départs à la retraite a atteint 180 en 2013 contre 145 personnes en 2012, ce qui se traduit par le remplacement de 2 retraités par une seule ressource recrutée, d'où la nécessité de la préparation de la relève, notamment en matière d'encadrement par la mise en place d'un plan de transfert de compétence et de savoir-faire entre générations.



I-2. Mobilité

Durant l'année 2013, la mobilité des cadres et agents a concerné 158 personnes contre 90 en 2012.

C'est ainsi que 152 demandes de mobilité ont été traitées, avec un taux de satisfaction de 88%.

Pour ce qui est de la mobilité des comptables à l'échelle nationale, 47 postes ont fait l'objet de mobilité :

Postes	Nombre de nominations	Nombre de redéploiements	Nombre de désignations par intérim
Trésoriers	3	9	-
Percepteurs	9	15	11
Agents comptables à l'étranger	12	11	-
Régisseurs à l'étranger	3	-	-

I-3. Appels à candidature

L'année 2013 a connu le lancement de plusieurs appels à candidature qui ont concerné 88 postes de responsabilité répartis comme suit :

Postes de candidature	Nombre de poste	Nombre de postulants
Trésorier Ministériel	1	20
Chef de service (central et réseaux)	62	311
Régisseur	3	94
Agent comptable à l'étranger	12	90

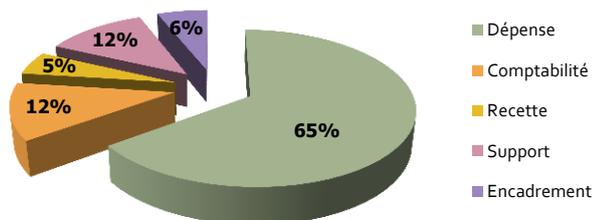
I-4. Recensement des effectifs du réseau

La gestion prévisionnelle des ressources humaines passe d'abord par une connaissance profonde de leurs caractéristiques et une visibilité à court, moyen et long terme. L'enjeu étant de :

- bien apprécier les potentiels humains et les risques associés ;
- rationaliser les actions à entreprendre en matière de recrutement, de formation, de redéploiement, d'actions sociales ...

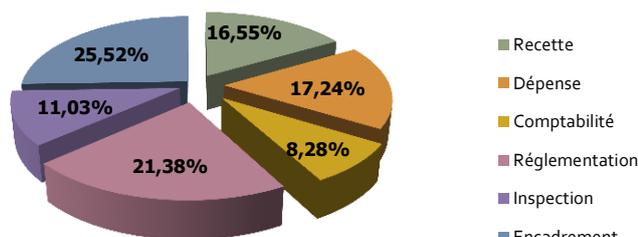
Le recensement des effectifs et des emplois réalisé en 2013 au niveau national a permis entre autres de dégager la cartographie des effectifs par famille professionnelle (FP) par type de poste :

Trésoreries Ministérielles

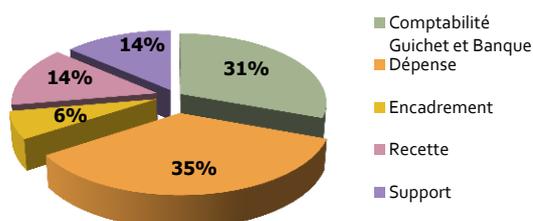


Il est constaté que 65% des effectifs des 12 Trésoreries Ministérielles exercent au niveau de la famille professionnelle dépense de personnel ou biens et services...

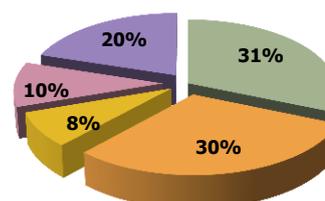
Trésoreries Régionales



Trésoreries Préfectorales

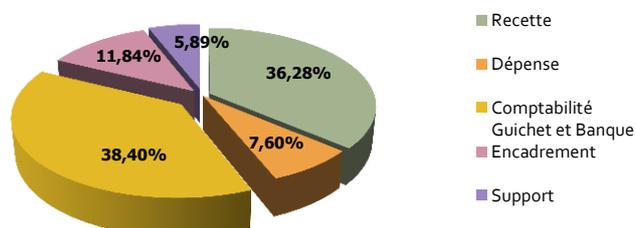


Trésoreries Provinciales



Les familles professionnelles dépense et comptabilité/activité bancaire concentrent à elles seules plus de 60% des effectifs des Trésoreries Préfectorales et des Trésoreries Provinciales.

Perceptions



Au niveau des perceptions, la famille professionnelle (FP) recette occupe 36% du personnel.

II- Formation

La formation constitue un levier essentiel du développement des compétences et d'accompagnement des changements. Dans cette optique et s'inscrivant dans le cadre de la modernisation de ses structures, de ses métiers et de son mode de management, la TGR a engagé un programme ambitieux de formation pour l'année 2013 ayant pour objectifs de:

- valoriser les ressources humaines et élever leur professionnalisme ;
- assurer la relève ;
- accompagner le projet de modernisation de la TGR ;
- accompagner et assister les partenaires de la TGR.

Par ailleurs, ledit programme de formation a été notamment décliné par les dispositifs suivants:

- **La formation de base à travers la :**

- Formation de nouvelles recrues ;
- Formation des percepteurs ;
- Formation des agents comptables à l'étranger ;
- Formation des agents de notification et d'exécution du trésor ;
- Formation des régisseurs ;

- **La formation continue par le biais de :**

- Cycles de formation métier ;
- Formations transverses ;
- Formations diplômantes ;
- Formations dans le cadre de la coopération ;
- Formations d'accompagnement des partenaires ;

- **La formation à distance**

Ce mode de formation constitue un moyen de généraliser l'apprentissage et de faciliter l'accès à la formation, notamment au niveau des services extérieurs. A cet effet, plusieurs formations transverses et métiers ont été lancées (recouvrement, management, gestion budgétaire, bureautique,...) pour lesquelles le service de la formation de la TGR assure le suivi et le tutorat des participants.

Ce programme qui comprend aussi bien des formations sur les métiers de la TGR que des formations transverses visant à développer en parallèle le savoir-faire et le savoir-être des ressources humaines de la TGR, a permis d'atteindre un ratio de 6,93 jours hommes formation par personne en 2013 contre 6 seulement en 2012.

III- Action sociale

La dimension sociale revêt une importance particulière au niveau de la gestion des ressources humaines de la TGR. Ainsi, les actions réalisées au titre de l'année 2013 concernent principalement :

- l'organisation de cérémonies au profit des cadres et agents de la TGR pour l'octroi des wissams de mérite et à l'occasion des départs à la retraite ;
- Le travail en partenariat avec la Caisse Nationale des Organismes de Prévoyance Sociale (CNOPS) facilitant les adhésions du personnel et l'acheminement des dossiers.

Logistique et gestion des moyens

En 2013, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi la mise en œuvre de sa politique d'amélioration des conditions de travail et d'accueil au niveau de ses services déconcentrés. En effet, les locaux de 6 postes comptables ont été totalement réhabilités.

Afin de préserver le parc immobilier utilisé par la TGR, il a été procédé à la réalisation de 107 opérations d'entretien curatif des bâtiments administratifs.

Système d'information

Le système d'information de la TGR a pris aujourd'hui une place importante au sein de l'Administration marocaine car il contribue à la modernisation de sa gestion, à l'amélioration de son efficacité et de son efficacité et conditionne la pertinence de ses décisions.

Au cours de l'année 2013, le système d'information de la TGR a connu des évolutions pour intégrer de nouvelles réformes ou pour répondre aux demandes des utilisateurs par le biais du centre d'appel avec la ferme volonté de leur offrir un service de qualité. Ainsi et au cours de l'année 2013, 18.285 demandes dont 14.399 concernant les applications informatiques et 3.886 relatives aux équipements ont été traitées.

I-Systèmes informatiques

I-1. Système de Gestion Intégrée de la Dépense (GID)

Le système de Gestion Intégrée de la Dépense (GID) a contribué à l'amélioration de l'exécution de la dépense tant au niveau de la simplification des procédures, de l'accélération des temps de traitement des dossiers qu'au niveau de la transparence dans le processus d'exécution de la dépense. A cet égard et durant l'année 2013, les actions suivantes ont été réalisées:

- **Consolidation du système de gestion intégrée des dépenses de l'Etat** via l'intégration des changements réglementaires apportés par le décret n°2-12-349 relatif aux marchés publics ;
- **Généralisation du système GID à toutes les collectivités territoriales ;**
- **Renforcement du système de reporting GID** par l'intégration des différents indicateurs pour le suivi du contrôle modulé de la dépense, le suivi des ordonnancements et des paiements des dépenses ainsi que l'alimentation du nouveau système comptable et le système décisionnel.

I-2. Système de gestion intégrée des recettes (GiR)

Après la mise en œuvre en 2012 du 2^{ème} palier relatif à la gestion des recettes avec la prise en charge et la généralisation du déploiement du volet recettes budgétaires à l'ensemble des postes comptables concernés, notamment les Trésoreries Préfectorales et Provinciales et les Trésoreries Ministérielles, le système de gestion intégrée des recettes (GiR) a connu la réalisation, en 2013, d'importantes actions, notamment :

- **La généralisation du déploiement du volet impôts et taxes locales :** après la réussite de la mise en œuvre du volet impôts et taxes locales au niveau des sites pilotes, une action de déploiement progressif a été entamée et a concerné 11 postes comptables, importants en terme d'activité ;
- **La réalisation des guides multimédia :** en préparation à la généralisation du système GiR en vue de permettre aux utilisateurs de se former de manière individuelle et selon leur propre rythme, des guides multimédia ont été réalisés et publiés sur l'intranet de la TGR. Ces guides ont concerné une centaine de fonctionnalités du système GiR, classées par thème.

I-3. Progiciel destiné à la comptabilité et la centralisation (PCE)

En 2013, le progiciel destiné à la comptabilité et la centralisation (PCE) a été généralisé pour les applications achevées, notamment, le système de l'activité bancaire « SIAB », le système de gestion de la dette, le système de la paie « wadef @ujour » et le système « Caisse et Guichet ». Ainsi, les postes comptables ont été sollicités pour entamer la validation quotidienne et s'assurer de la fiabilité de la solution.

I-4. Système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat «Wadef@ujour»

L'année 2013, pour le système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat «Wadef@ujour», a été marquée par la prise en charge des actions suivantes :

- **Documentation technico-fonctionnelle du système wadef@ujour** pour faciliter la maintenance du système ; cette action de documentation a concerné principalement les éditions, les modules de gestion des prêts et la facturation ;
- **Maintenance du système Wadef@ujour :** cette prestation de maintenance curative et évolutive a concerné cinq domaines fonctionnels pour un total de 117 exigences fonctionnelles. Il s'agit en l'occurrence :
 - des actes de gestion et du moteur de paie ;
 - du paramétrage ;
 - des retenues réglementaires et conventionnelles ;
 - du budget, règlement et comptabilité ;
 - des ordres de recette et des oppositions juridiques.

I-5. Système Gipe-Ordonnateur

L'année 2013 a connu également le développement d'une nouvelle version centralisée du système Gipe-Ordonnateur, accessible via internet, ce qui va optimiser les déploiements et les accès au système. Ce système a été mis à la disposition des ordonnateurs leur permettant ainsi la saisie des actes relatifs à la gestion administrative du personnel et la communication automatique avec les acteurs intervenant dans le processus de la rémunération.

I-6. Plateforme de dématérialisation de la commande publique

La plateforme de dématérialisation de la commande publique intègre plusieurs modules: la publication, la soumission électronique, la base de données des fournisseurs, les achats groupés électroniques et les enchères électroniques inversées.

L'année 2013 a été marquée par la réalisation des actions suivantes :

- L'élaboration et l'intégration de 109 guides multimédias d'utilisation des modules de la plateforme en trois langues (arabe, français et anglais) destinés aux acheteurs publics et aux entreprises ;
- La mise en œuvre, au niveau du portail des marchés publics, d'un système d'alerte dédié aux acheteurs publics couvrant les règles métier régissant le processus « Publication » des marchés publics ;
- L'élaboration des termes de référence pour la mise en œuvre de la plateforme des marchés publics de la région MENA suite à la désignation du Maroc en tant que leader pour le pilotage de la réalisation du projet ;
- La réalisation du panier entreprise dédié aux inscrits à la base de données des fournisseurs ;
- La participation à l'élaboration des arrêtés afférents au chapitre de dématérialisation des procédures des marchés publics prévus par le décret n° 2-12-349 du 20 mars 2013 relatif aux marchés publics.

Quelques statistiques illustrent l'engouement que connaît la plateforme de dématérialisation de la commande publique en 2013 :

- Le nombre de consultations publiées au titre de l'année 2013 est de 31.119 ;
- Le nombre de pages consultées pour l'année 2013 avoisine les 6.000.000 par mois ;
- Le nombre de visiteurs pour l'année 2013 avoisine les 200.000 par mois.

II- 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 2013 et concernent notamment:

- **Le réseau et la téléphonie :** La TGR a mis en place une solution de visioconférence au niveau du siège et des Trésoreries régionales de Casablanca, Fès et Marrakech.

Cet outil de communication, utilisé pour mettre en contact des personnes se trouvant dans des lieux et espaces différents, peut être utilisé pour organiser des réunions, des présentations ou des formations sans faire déplacer les personnes concernées, offrant ainsi un gain de temps, d'argent et de productivité.

En outre, pour améliorer le niveau de disponibilité du réseau informatique étendu, une soixantaine de lignes télécoms de secours ont été basculées vers un deuxième opérateur portant ainsi à 100 le nombre de sites ayant des lignes télécoms avec deux opérateurs différents.

Par ailleurs, la solution de gestion de la qualité de service du réseau a été étendue aux liens de secours pour permettre aux utilisateurs d'exploiter les applications informatiques centralisées dans les meilleures conditions aussi bien à travers le réseau principal que le réseau de secours.

- **Consolidation, virtualisation et stockage unifié**

La volonté d'assurer en permanence une meilleure qualité des services rendus par le système d'information de la TGR a poussé vers l'adoption de la consolidation des serveurs pour optimiser les niveaux de services et assurer la disponibilité des applications critiques qui doivent fonctionner en permanence. Il s'agit d'exploiter au maximum les ressources des serveurs physiques. Ceci a été aussi possible via la virtualisation qui est un moyen de simplification permettant de faire apparaître le logiciel sous son seul aspect fonctionnel, indépendamment de la structure matérielle physique.

À l'instar de ce qui a été fait en 2012 pour plusieurs systèmes, une extension du périmètre de la consolidation et de la virtualisation a été réalisée pour intégrer d'autres systèmes notamment la banque, les portails internet/ intranet et la plateforme d'échange de données.

Pour faire face à l'augmentation permanente des besoins en stockage, la TGR a adopté une démarche d'unification qui permet de réaliser des économies notables et d'agir favorablement sur la qualité des services offerts. Cette approche aide à simplifier la gestion, à repérer l'information pertinente et à faciliter l'exploitation.

- **La mise à niveau du parc informatique :** la TGR a procédé au renouvellement de 95 imprimantes d'arrière guichet destinées aux éditions des situations comptables au niveau des services du réseau de la TGR.

ANNEXES



Rabat, le .././....

Trésorerie Générale du Royaume

Trésorerie Régionale de

Perception

Adresse redevable

AVIS N°

.....

Madame, Monsieur,

La loi de finances pour l'année budgétaire 2013 et la loi N° 120-12 relative à l'annulation des majorations, amendes, pénalités et frais de recouvrement afférents aux taxes, droits, contributions et redevances dus aux communes, préfectures, provinces et régions ont prévu des mesures en faveur des contribuables désirant régulariser leur situation fiscale vis-à-vis de l'Etat et des collectivités territoriales.

Pour bénéficier de ces mesures qui consistent en l'annulation des sanctions prévues par les lois susvisées, il convient d'acquitter spontanément le principal des sommes dont vous êtes redevable.

En ce qui vous concerne, je vous rappelle que vous demeurez redevable de la somme de, DH à la date du 26/11/2015. En tenant compte de ces nouvelles mesures, le montant qui vous reste à payer serait ramené à, DH.

Les nouvelles dispositions visées ci-dessus vous donnent également l'occasion d'acquitter les droits dus en un seul versement ou par acomptes, au plus tard **le 30 décembre 2013.**

Pour le paiement, vous êtes invité (e) à vous adresser à la perception ou procéder par virement au compte N° 001 810 0078 25150110695546 ouvert au nom de la Trésorerie Centrale de Recouvrement en indiquant la référence ou par carte bancaire via internet à l'adresse www.tgr.gov.ma.

Restant à votre entière disposition pour toute information complémentaire, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.



الرباط، .. / .. /

الخزينة العامة للمملكة

الخزينة الجهوية.....

قباضة

إشعار رقم

عنوان الملزم

سيدتي، سيدي

لقد تضمن قانون المالية لسنة 2013 والقانون رقم 120/12 المتعلق بإلغاء الزيادات والغرامات والذعائر وصوائر التحصيل المتعلقة بالرسوم والحقوق والمساهمات والأتاوى المستحقة لفائدة الجماعات والعمالات والأقاليم والجهات تدابير لفائدة الملزمين الراغبين في تسوية وضعيتهم الجبائية اتجاه خزينة الدولة والجماعات الترابية.

ومن أجل الاستفادة من التدابير المتمثلة في إلغاء الجزاءات المنصوص عليها في القانونين المشار إليهما أعلاه، يتعين التسديد التلقائي لأصل الديون المستحقة.

فيما يخصكم، أذكركم أنكم لازلتم مدينين بمبلغ درهم إلى حدود تاريخ/../. وبالأخذ بعين الاعتبار التدابير الجديدة فإن المبلغ الذي أصبح في ذمتكم والذي يتعين الوفاء به سينحصر فقط في مبلغ درهم.

كما أن المقترضيات الجديدة السالفة الذكر تمنحكم فرصة تسديد ما عليكم إما دفعة واحدة أو على شكل أقساط في أجل أقصاه 30 دجنبر 2013.

لذا، المرجو منكم إما الاتصال بقباضة قصد الأداء أو تحويل المبلغ إلى الحساب رقم 001810007825150110695546 المفتوح في إسم الخزينة المركزية للتحصيل مع الإشارة إلى المرجع أو الأداء بالبطاقة البنكية عبر العنوان الإلكتروني www.tgr.gov.ma

وتبقى مصالح القباضة رهن إشارتكم من أجل مدمكم بجميع الإرشادات والإيضاحات الإضافية.

وتقبلوا سيدتي ، سيدي عبارات التقدير