



الخزينة العامة للمملكة
٠٠٥٠ ٤١٨ + ٠ ٤٠٠٤٠١ + ٨١٨٤٨١
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME



Rapport d'Activité 2017



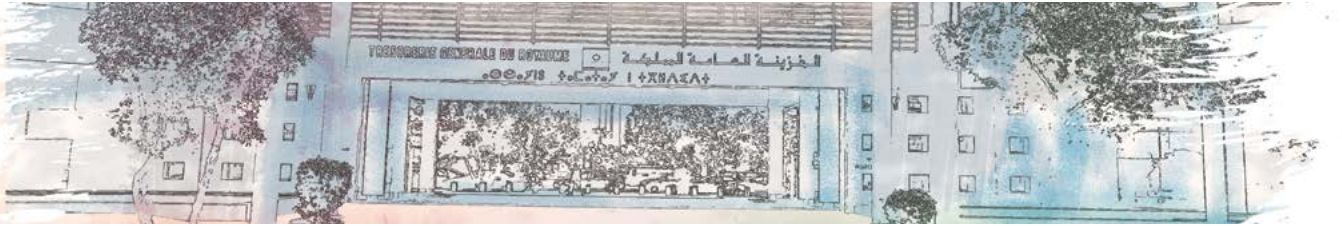
Rapport d'Activité 2017





SOMMAIRE

● Mot du Trésorier Général du Royaume.....	5
● Liste des abréviations.....	6
● Faits marquants.....	7
● Chiffres clés.....	11
● Recouvrement des ressources publiques.....	15
● Contrôle des dépenses publiques.....	20
● Activité bancaire et gestion des dépôts.....	32
● Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable.....	37
● Rénovation du cadre juridique des finances publiques.....	43
● Coopération internationale en matière de finances publiques.....	47
● Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit.....	51
● Ressources humaines, logistique et système d'information.....	61
● Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques, veille informationnelle et communication institutionnelle.....	76





Mot du Trésorier Général du Royaume

Nous avons commémoré cette année le centenaire de la Trésorerie Générale du Royaume. La célébration de cet événement revêt une grande symbolique, se veut une occasion pour rendre hommage à tous les artisans du destin de cette institution qui ont laissé leurs empreintes à tout jamais, et aussi pour marquer un nouvel élan dans ce dynamisme qui a toujours régné au sein de cette grande institution, qui a permis son rayonnement et a consacré sa place au sein du système administratif et financier du Royaume.

A travers cette évolution historique, la Trésorerie Générale du Royaume a accumulé un savoir-faire et une expertise financière et comptable qui font d'elle une institution stratégique de l'Etat.

Cette expertise est partagée au quotidien avec nos partenaires à travers :

- **l'assistance de proximité** aux ordonnateurs et aux sous ordonnateurs en charge de l'exécution budgétaire, aussi bien de l'Etat que des collectivités territoriales, contribuant ainsi à la mise en place du processus de la régionalisation avancée qui consolide la démocratie locale.
- **la rénovation du cadre juridique des finances publiques**, pour l'adapter en permanence aux évolutions et exigences de notre environnement, aux principes de bonne gouvernance et à la révolution du numérique, tout en veillant à l'allègement des circuits, à la simplification des procédures et à la recherche permanente de l'efficacité.

- **la production, la valorisation et la communication de l'information financière et comptable**, comme socle d'appui au renforcement des principes constitutionnels de transparence, de responsabilité, de reddition des comptes et de consolidation de l'Etat de droit.

A cet effet, la Trésorerie Générale du Royaume est en train de finaliser un projet de grande envergure qui est le nouveau plan comptable de l'Etat, basé sur un nouveau référentiel comptable s'inspirant des normes comptables internationales applicables au secteur public (International Public Sector Accounting Standards).

- **le recours à la digitalisation et à la dématérialisation en vue de la modernisation, la simplification et la facilitation des services rendus aux citoyens et aux partenaires.**

Cette approche s'appuie sur les systèmes d'information intégrés développés par la Trésorerie Générale du Royaume et mis à la disposition de nos partenaires, à savoir le système de gestion intégrée des dépenses GID, le système de gestion intégrée des recettes GIR, le système Indim@j de gestion intégrée des dépenses du personnel, le système Wadef@ujour pour la paie du personnel, le portail des marchés publics et le système d'information de la comptabilité.

Cette volonté permanente d'aller vers plus d'innovation et de performance ne saurait être satisfaite sans l'appui du capital humain dont dispose la Trésorerie Générale du Royaume et qui constitue sa fierté et sa force de frappe.

Nouredine BENSOUA
Trésorier Général du Royaume



LISTE DES ABREVIATIONS

ADII	: Administration des Douanes et Impôts Indirects
AJR	: Agence Judiciaire du Royaume
AMO	: Assurance Maladie Obligatoire
ANCFCC	: Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie
ATD	: Avis à Tiers Détenteur
ATF	: Amendes Transactionnelles et Forfaitaires
BAD	: Banque Africaine de Développement
BAM	: Bank Al Maghrib
BERD	: Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BF	: Budget de Fonctionnement
BGE	: Budget Général de l'Etat
CAS	: Comptes d'Affectation Spéciale
CCAG	: Cahier des Clauses Administratives et Générales
CDG	: Caisse de Dépôt et de Gestion
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
DH	: Dirham marocain
GID	: Gestion Intégrée des Dépenses
GIPE	: Gestion Intégrée du Personnel de l'Etat
GIR	: Gestion Intégrée des Recettes
IP	: Incidents de Paiement
IR	: Impôt sur le Revenu
IS	: Impôt sur les Sociétés
LOLF	: Loi Organique relative à la Loi de Finances
MDH	: Million de Dirhams marocains
MENA	: Moyen Orient et Afrique du Nord
MMDH	: Milliard de Dirhams marocains
MS	: Masse Salariale
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OR	: Ordre de Recette
PCE	: Plan Comptable de l'Etat
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
RCAR	: Régime Collectif d'Allocation de Retraite
RO	: Recettes Ordinaires
SEGMA	: Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome
SI-PCE	: Système Informatique du nouveau Plan Comptable de l'Etat
SIMT	: Système Interbancaire Marocain de Télé-compensation
TASPT	: Taxe Aérienne de Solidarité et de Promotion Touristique
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.



Faits marquants



Faits marquants

Onzième édition du colloque international des finances publiques (FONDAFIP)

Pour sa onzième édition, le colloque international sur les finances publiques s'est tenu les 15 et 16 septembre 2017 à Rabat sous le thème «Finances publiques et souveraineté des Etats».

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 de Finances Publiques (FONDAFIP), est devenu le rendez-vous incontournable des décideurs économiques, des universitaires, des politiques et des praticiens de l'administration.

L'objectif de ce colloque est de penser les évolutions et les développements que connaissent les rapports entre les pouvoirs politiques et les finances publiques, dans le cadre des mutations que connaît l'environnement international et leur impact sur le contexte national.

Signature d'une convention de partenariat entre la Trésorerie Générale du Royaume et la Caisse Marocaine des Retraites

Monsieur Noureddine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume et Monsieur Ahmed BENSALID, Directeur par intérim de la Caisse Marocaine des Retraites ont signé, le 9 juin 2017, une convention de partenariat entre les deux institutions. Celle-ci vise à permettre à la Caisse Marocaine des Retraites d'élargir le maillage de ses représentations dans les villes où elle ne dispose pas de Délégation Régionale.

Ce nouveau partenariat est le fruit d'une véritable synergie entre les deux organismes publics et vise à simplifier les démarches administratives et à rapprocher l'administration du citoyen.

A cet égard, la TGR mettra à la disposition de la CMR un espace d'accueil pour la prise en charge des demandes et requêtes des affiliés et des retraités de la fonction publique au sein de certaines trésoreries provinciales et préfectorales.

Ces «guichets CMR» assureront les mêmes services et prestations qu'au niveau des Délégations Régionales de la Caisse.

Il est à noter que ces services ont été opérationnels à compter du mois de septembre 2017 au niveau des trésoreries provinciales de Dakhla, Guelmim et Khemisset et pourraient être étendus, d'un commun accord, à d'autres villes du Royaume.

Centenaire de la Trésorerie Générale du Royaume et de la comptabilité publique

A l'occasion du centenaire de la Trésorerie Générale du Royaume et de la Comptabilité Publique, une conférence-débat sur le thème : «La Trésorerie Générale du Royaume et la comptabilité publique, d'hier à aujourd'hui» a été organisée, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP), le 4 juillet 2017, au siège de la Trésorerie Générale du Royaume.

Cette journée a été présidée par Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances et a débuté par la présentation du timbre-poste commémoratif de ce double centenaire et la signature de «l'enveloppe premier jour d'émission» par Monsieur Noureddine BENSOUA, Trésorier Général du Royaume et Monsieur Amine Benjelloun Touimi, Directeur général du groupe Poste Maroc.

La Trésorerie Générale du Royaume remporte les trophées Communication Devcom et Financement d'Entreprise Financial Days au Forum Planète Entreprise

La Trésorerie Générale du Royaume s'est vue décerner, le 10 mai 2017, les trophées Communication Devcom et Financement d'Entreprise Financial Days lors de sa participation à la deuxième édition du Forum Planète Entreprise avec ses produits «Paiement des taxes locales en multicanal» et «GID Fournisseur».

Organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), ce forum constitue un rendez-vous réunissant en un seul lieu et à une même date trois événements spécialisés : DEVCOM Maroc, SOLUTIONS RH Maroc et DIGITAL IT DAYS Maroc, visant à regrouper des Directeurs Généraux et des Directeurs Marketing, Communication, Ressources Humaines, IT, Finances, Achats...

La Trésorerie Générale du Royaume a présenté deux speed-demos en 3 minutes relatifs au paiement multicanal, qui offre au citoyen des solutions adaptées pour le règlement des taxes locales ainsi qu'au système GID Fournisseur, qui permet aux entreprises de suivre leurs achats publics en temps réel et d'avoir une visibilité de leurs encaissements futurs.

Ce nouveau partenariat est le fruit d'une véritable synergie entre les deux organismes publics et vise à simplifier les démarches administratives et à rapprocher l'administration du citoyen.

A cet égard la TGR mettra à la disposition de la CMR un espace d'accueil pour la prise en charge des demandes et requêtes des affiliés et des retraités de la fonction publique au sein de certaines trésoreries provinciales et préfectorales.

Ces «guichets CMR» assureront les mêmes services et prestations qu'au niveau des Délégations Régionales de la Caisse.

Il est à noter que ces services ont été opérationnels à compter du mois de septembre 2017 au niveau des trésoreries provinciales de Dakhla, Guelmim et Khemisset et pourraient être étendus, d'un commun accord, à d'autres villes du Royaume.

Conférence sur le thème «les déficits budgétaires au Maroc entre l'impératif de discipline et l'objectif de relance»

La Trésorerie Générale du Royaume a organisé en son siège, une conférence sur le thème «les déficits budgétaires au Maroc: Entre l'impératif de discipline et l'objectif de relance», le 5 Avril 2017. Cette conférence riche en enseignements, a été animée par les professeurs Monsieur Abderrazak EL HIRI, Enseignant-chercheur à l'Université Sidi Mohammed Ben Abdellah-Fès et Directeur du Laboratoire de Coordination des Etudes et des Recherches en Analyses et Prévisions Economiques (CERAPE) et Monsieur Saïd TOUNSI, Professeur de Sciences Economiques à l'Université Mohammed V de Rabat.

Journée d'information et d'échange sous le thème «les nouvelles dispositions de la LOLF relatives aux dépenses du personnel»

La Trésorerie Générale du Royaume a organisé au sein de son siège le jeudi 05 Janvier 2017, une journée d'information et d'échange sous le thème «les nouvelles dispositions de la LOLF relatives aux dépenses du Personnel».

Cette rencontre marquée par la pertinence des interventions et par la richesse des débats s'est articulée autour des axes suivants :

- la nouvelle démarche de programmation et de budgétisation des dépenses du personnel ;
- les nouvelles dispositions de la LOLF relatives aux dépenses du personnel ;
- le schéma de la mise en œuvre des nouvelles dispositions relatives aux crédits limitatifs ;
- les systèmes d'information dédiés à la réforme de la gestion des crédits limitatifs relatifs aux dépenses du personnel ;
- le système INDIM@J : un palier important vers le système intégré des dépenses du personnel (GIDP).



Chiffres clés



Chiffres clés

Ressources humaines

La TGR compte un effectif de **4 719** cadres et agents dont 40% de femmes avec un taux d'encadrement global de 56%, réparti comme suit :

- Siège de la TGR : 14% de l'effectif global de la TGR, soit **660** cadres et agents ;
- Trésoreries Ministérielles : 11% de l'effectif global de la TGR, soit **483** cadres et agents ;
- Trésoreries Régionales : 74% de l'effectif global de la TGR, soit **3 492** cadres et agents dont 95% affectés aux Trésoreries Préfectorales, Provinciales et aux Perceptions (soit **3 306** cadres et agents) ;
- Agences Comptables à l'Étranger : 2% de l'effectif global de la TGR, soit **84** cadres et agents.

Comptabilité

Centralisation comptable de l'Etat :

Postes Comptables du Trésor : **761** dont **379** postes comptables de la TGR (**268** au niveau du territoire national et **111** à l'étranger) ;

Montant global : **8 990** MMDH dont :

• Recettes :

- BG	: 284,08 MMDH ;
- SEGMA	: 2,93 MMDH ;
- CST	: 93,62 MMDH ;

• Dépenses :

- BG	: 326,96 MMDH ;
- SEGMA	: 2,85 MMDH ;
- CST	: 81,06 MMDH ;

Pièces comptables établies : **31 344**

Compte Courant du Trésor à Bank Al Maghrib :

Montant global des flux alimentant le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 384** MMDH ;

Montant global des sorties de fonds du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 392** MMDH.

Recouvrement

Prises en charge de l'année : **14,8** MMDH ;

Recouvrement de l'année : **11,8** MMDH ;

- Etat : 3,4 MMDH ;
- Collectivités territoriales : 8,4 MMDH ;

Restes à recouvrer cumulés à fin 2017 : **46,7** MMDH ;

- Etat : 16,3 MMDH ;
- Collectivités territoriales : 30,4 MMDH .

Dépenses

Etat :

- Actes d'engagement : **3 709 942** ;
- Ordonnances de paiement : **3 991 537** ;

Collectivités territoriales :

(**12** régions, **13** préfectures, **62** provinces, **1 503** communes et **77** groupements en activité)

- Actes d'engagement : **369 352** ;
- Ordonnances de paiement : **609 562**.

Paie du personnel

Etat :

- 104 598 MDH au titre de la masse salariale servie par l'Etat, dont **91 465** MDH gérée par la Direction des Dépenses du Personnel (DDP) ;
- 863 214 fonctionnaires de l'Etat dont **755 187** gérés par la DDP ;

Prestation de services :

- **7,74** millions d'opérations de retenues au profit des organismes conventionnés (Banques, sociétés de crédits, œuvres sociales...) pour une valeur de **8,48** MMDH ;
- **10 163** MDH au titre de la masse salariale traitée par la DDP pour **1 593** collectivités territoriales avec un effectif de 111 736 ;
- **5 326** MDH au titre de la masse salariale traitée par la DDP pour 57 organismes publics avec un effectif de **39 228** ;
- **98,44** MDH de recettes générées par les prestations de service en 2017 dont **77,23** MDH retenues à la source par la DDP.

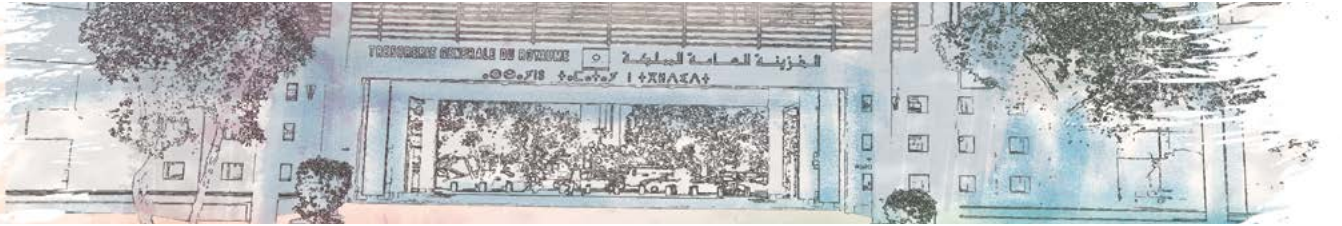
Activité bancaire

101 818 comptes dont :

- **4 488** comptes au profit des personnes morales publiques ;
- **27 914** comptes au profit des personnes morales privées ;
- **69 416** comptes au profit des personnes physiques.

60 MMDH d'encours moyen dont :

- **46,62** MMDH d'encours moyen des dépôts des personnes morales publiques ;
- **8,44** MMDH d'encours moyen des dépôts des personnes morales privées ;
- **4,94** MMDH d'encours moyen des dépôts des personnes physiques.





Recouvrement
des ressources
publiques



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 2017.

I- Prises en charge en 2017

Au cours de l'exercice 2017, les comptes de la Trésorerie Générale du Royaume ont pris en charge 14,8 MMDH contre 14,4 MMDH en 2016, soit une augmentation d'environ 2,9%. Les prises en charge de l'année 2017 sont réparties entre impôts et taxes de l'Etat pour 3,4 MMDH (soit 23%) et celles des collectivités territoriales pour 11,4 MMDH (soit 77%).

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

Nature de ressources		Prises en charge en 2016 (en MDH)	Prises en charge en 2017 (en MDH)	Variation en %
Etat	Ressources fiscales (Impôt sur le revenu, Taxe de licence sur les débits de boissons, autres)	1 691	1 835	8,5%
	Ressources domaniales	406	439	8,0%
	Autres ressources non fiscales	1 822	1 196	-34,4%
	Sous-total 1	3 919	3 470	-11,5%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	9 401	9 640	2,5%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	1 090	1 723	58,0%
	Sous-total 2	10 490	11 362	8,3%
Total des prises en charge		14 410	14 832	2,9%

II- Performance de recouvrement

A fin décembre 2017, les recettes réalisées par l'ensemble des comptes relevant de la Trésorerie Générale du Royaume se sont élevées à 11,8 MMDH.

Ces recettes sont réparties par nature entre :

- 3,4 MMDH pour l'Etat (soit 29%), dont 431 MDH au titre des créances domaniales ;

- et 8,4 MMDH pour les collectivités territoriales (soit 71%).

Comme le montre le tableau ci-après, les recettes des collectivités territoriales ont enregistré une augmentation de 1,17 MMDH soit une hausse de 16% en comparaison avec l'exercice précédent. Cette augmentation résulte de la bonne performance des ressources gérées par les collectivités territoriales qui ont connu une progression de 50,3% conjuguée à

celle enregistrée au titre des ressources gérées par la DGI qui s'est établie à 12,4%. S'agissant des ressources de l'Etat, les recettes réalisées au titre des créances fiscales et domaniales ont enregistré une hausse de 335 MDH soit 17% de plus qu'en 2016.

Quant aux autres ressources de l'Etat, les recettes se sont établies à 1 070 MDH en 2017 contre 2 445 MDH un an auparavant. Cette baisse est due principalement à la comptabilisation des recettes recouvrées spontanément en 2016, sous forme de créances avec prise en charge préalable.

Nature de ressources		Recettes réalisées en 2016 (en MDH)	Recettes réalisées en 2017 (en MDH)	Variation en %
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	1 577	1 876	19,0%
	Ressources domaniales	395	431	9,1%
	Autres ressources non fiscales	2 445	1 070	-56,2%
	Sous-total 1	4 417	3 377	-23,5%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	6 593	7 408	12,4%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	706	1 061	50,3%
	Sous-total 2	7 299	8 469	16,0%
Total des recettes réalisées		11 716	11 846	1,1%

III- Restes à recouvrer à fin 2017

Compte tenu des nouvelles prises en charge et du recouvrement réalisé, le stock des restes à recouvrer à fin 2017 s'établit à 46,7 MMDH contre 43,2 MMDH un an auparavant soit une augmentation de 3,5 MMDH. Ce stock se répartit comme suit :

- 16,3 MMDH pour l'Etat (soit 35%), dont 1.123 MDH au titre des créances domaniales ;
- et 30,4 MMDH pour les collectivités territoriales (soit 65%).

En vue de résorber le stock des restes à recouvrer au titre des créances domaniales, la Trésorerie Générale du Royaume a transmis à la Direction des Domaines de l'Etat la liste des attributaires des terres agricoles relevant du domaine privé de l'Etat ayant cumulé des arriérés au titre des redevances locatives afin d'engager les actions nécessaires pour la résiliation des contrats d'attribution.

IV- Principales actions mises en œuvre en 2017

Dans le cadre de l'amélioration des performances en matière de recouvrement et de la résorption des restes à recouvrer, les mesures ci-après ont été entreprises durant l'exercice 2017 :

Renforcement des effectifs des intervenants directs dans le recouvrement forcé

Pour faire face au nombre croissant des articles pris en charge annuellement et pour renforcer les actions de recouvrement à l'encontre des contribuables retardataires, la TGR a procédé à la formation et au commissionnement de nouveaux Agents de Notification et d'Exécution du Trésor (ANET). C'est ainsi que l'effectif des ANET a augmenté de près de 51% passant de 220 en 2016 à 333 en 2017.

S'inscrivant dans le même objectif, la TGR a consolidé le recours aux services des huissiers de justice.

Parallèlement, la TGR a commencé à confier les dossiers à fort enjeu, à des bureaux d'avocats spécialisés dans le recouvrement de créances.

Organisation de la campagne de communication

La Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi sa campagne annuelle de communication (édition 2017) relative au recouvrement des taxes locales (taxe d'habitation, taxe des services communaux et taxe professionnelle).

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).

V- Ressources des collectivités territoriales

Les ressources des collectivités territoriales ont atteint 79 MMDH en 2017, dont 27 MMDH sous forme d'excédents au titre des années antérieures. Comparativement à l'année 2016, elles ont progressé de 6 MMDH soit une amélioration de 8,2%.

Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec 70 MMDH et les

budgets annexes ainsi que les comptes spéciaux avec 9 MMDH.

Les ressources des budgets principaux hors excédents (42,9 MMDH) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (25,3MMDH)

C'est la catégorie de ressources la plus importante. Elle représente 59% des recettes globales du budget principal hors excédents. Elle englobe la part des CT dans le produit de la TVA (74,3%), la part des régions dans l'IR et l'IS (9%), la part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance (1,4%) ainsi que les fonds de concours et subventions (15,3%).

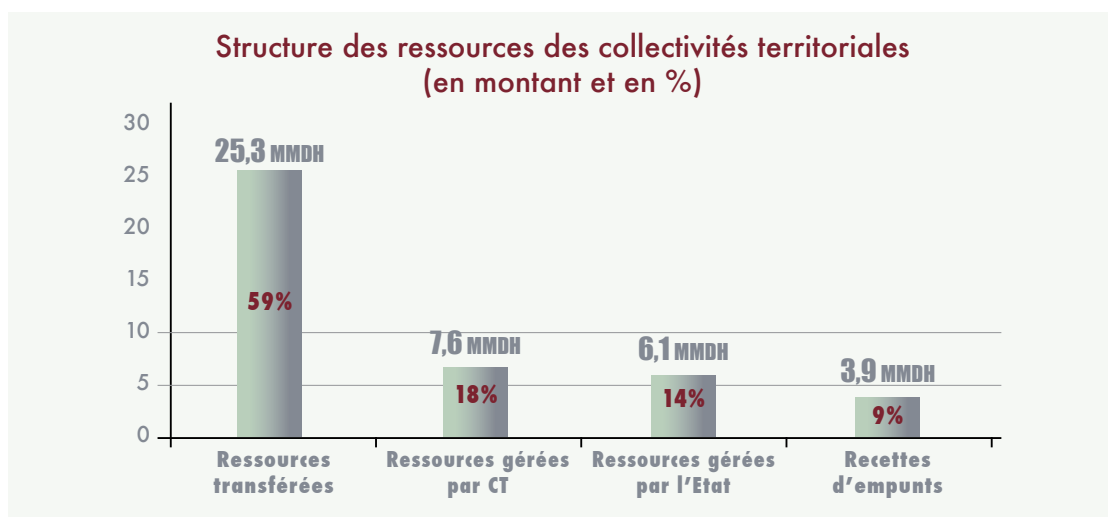
Ressources gérées par les collectivités territoriales (7,6 MMDH)

C'est la deuxième source de financement des CT, avec 18% des recettes globales du budget principal hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale correspondant aux taxes locales avec 4,3 MMDH soit 57,2% et une partie non fiscale correspondant aux produits des biens et des services avec 3,3 MMDH soit 42,8%.

Ressources gérées pour le compte des collectivités territoriales (6,1MMDH)

Elles représentent 14% des recettes globales hors excédents. Elles englobent la taxe professionnelle avec 2,5 MMDH soit 40,4%, la taxe d'habitation avec 0,3 MMDH soit 5,4% et la taxe des services communaux avec 3,3 MMDH soit 54,2%.

A ces trois sources de financement s'ajoutent les recettes d'emprunts qui sont de l'ordre de 3,9 MMDH, soit 9% des recettes hors excédents.



Par type de collectivité, les communes s'accaparent plus de la moitié des dites ressources, soit 65%. Le reste est réparti à raison de 19% pour les régions et 16% pour les préfectures et provinces.

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

Nature de ressources	En millions de DH			
	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
Ressources transférées	5 918	5 123	14 301	25 342
Part dans le produit de la TVA	935	4 577	13 318	18 830
Part dans le produit de l'IS et de l'IR	2 280	-	-	2 280
Part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance	353	-	-	353
Fonds de concours et subventions	2 350	546	983	3 879
Ressources gérées par l'Etat	169	0	5 931	6 100
Taxe professionnelle	-	-	2 462	2 462
Taxe d'habitation	-	-	329	329
Taxe de services communaux	169	-	3 140	3 309
Ressources gérées par les CT	444	367	6 758	7 569
Taxes locales et redevances diverses	413	277	3 642	4 332
Produits des services	-	-	954	954
Produits des biens	31	90	2 162	2 283
Emprunts	1 555	1 342	970	3 867
Total hors excédent	8 086	6 832	27 960	42 878
Excédent (1)	4 575	5 854	16 924	27 353
Total global	12 661	12 686	44 884	70 231

(1) L'excédent des exercices antérieurs est constitué pour l'essentiel de reports de crédits.



Contrôle
des dépenses
publiques



Contrôle des dépenses publiques

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

Concernant les dépenses de l'Etat, et parallèlement à l'accomplissement de ses missions habituelles, la TGR a fait preuve, au cours de l'année 2017, d'une implication énergique dans la conception et/ou la participation active à la mise en œuvre des grandes réformes menées par le Ministère de l'Economie et des Finances en matière de renforcement de la bonne gouvernance et de la performance dans la gestion des finances publiques.

Ainsi, la TGR s'est activement investie dans :

- la poursuite de l'opérationnalisation de la nouvelle Loi Organique des Finances conformément au calendrier arrêté par ladite loi ;
- la mise en œuvre d'autres réformes de gouvernance financière publique à travers la dématérialisation et la simplification des procédures de gestion financière et budgétaire notamment celles en rapport avec les dépenses de l'Etat (gestion des reports de crédits, opérationnalisation de la

réforme des délais de paiement de la commande publique etc.) ;

- la promotion de l'efficacité de la gestion des dépenses de l'Etat dans le cadre des projets portés par divers groupes de travail ou commissions visant la refonte des textes réglementaires et des procédures dans le cadre du programme du Comité National de l'Environnement des Affaires⁽²⁾, ou dans le cadre des accords de coopération avec les institutions internationales (l'Union européenne, la Banque mondiale et la Banque Africaine de Développement)...

Par ailleurs, la TGR a déployé un effort soutenu afin d'assurer les missions habituelles qui relèvent de ses attributions en matière d'exécution et de contrôle des dépenses de l'Etat. Quelques axes de son action en la matière sont ainsi présentés à titre d'illustration :

- l'organisation financière et comptable du réseau de la TGR et l'assistance des comptables publics et des services ordonnateurs concernant l'assignation comptable, le redéploiement et le transfert de la gestion financière et comptable des attributions en réponse aux demandes et attentes des services ordonnateurs et aux impératifs de réorganisation du réseau administratif des ministères. C'est ainsi que plus d'une vingtaine de notes de service au cours de l'année 2017 ont été élaborées ;
- l'accompagnement et l'assistance des services ordonnateurs et des services

(2) Programme entrant dans le cadre de «Doing Business» : projet d'évaluation annuelle de l'environnement des affaires.

comptables déconcentrés au niveau national et auprès de nos ambassades à l'étranger en matière de gestion financière et budgétaire notamment en ce qui concerne l'exécution et le contrôle des dépenses ;

- la préparation des projets de réponse aux questions parlementaires concernant l'exécution des dépenses de l'Etat ;
- le suivi et le traitement des réclamations des sociétés liées à l'intervention des comptables de la

TGR dans la gestion des dépenses des biens et services de l'Etat ;

- la veille et le suivi régulier de la situation des dépenses de l'Etat et ce, via notamment des fiches synthétiques concernant les délais de paiement des dépenses de marchés de l'Etat, et certaines natures de dépenses.
- le visa règlementaire de certains actes par délégation du Ministre de l'Economie et des Finances dont les statistiques sont récapitulées ci-après:

Nature d'actes	Nombre d'actes visés	
	Année 2016	Année 2017
Arrêtés de nomination des sous ordonnateurs	135	169
Arrêtés de nomination des payeurs délégués	57	14
Arrêtés des régies de dépenses et de recettes de l'Etat	1122	1828
Certificats de relèvement de prescription	696	718
Total	2010	2729

- L'augmentation du nombre d'actes visés en 2017 par rapport à 2016, s'explique par l'actualisation des arrêtés de nomination de sous-ordonnateurs et des arrêtés relatifs aux régies de recettes et de dépenses suite au changement intervenu lors de la nomination du nouveau gouvernement.

II- Dépenses des collectivités territoriales

Les dépenses des collectivités territoriales⁽³⁾ ont enregistré en 2017 une progression de 12,9% par rapport à l'année précédente, passant de 39,4 MMDH à 44,5 MMDH.

La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement avec un montant de 23,7 MMDH qui représente ainsi 53,3% des dépenses globales. Lesdites dépenses de fonctionnement ont enregistré une augmentation de 6,2% par rapport à l'année 2016.

Quant aux dépenses d'investissement et contrairement à la tendance de l'année précédente, elles ont connu cette année une hausse de 26% par rapport à l'année 2016, passant de 12,3 MMDH à 15,5 MMDH.

Cette tendance haussière s'explique par la hausse de la quasi-totalité des composantes des dépenses d'investissement des collectivités territoriales.

Ainsi, les dépenses se rapportant aux programmes nationaux, ont connu un accroissement entre 2016 et 2017 d'un taux de 55% en passant de 4 MMDH à 6,2 MMDH. Celles correspondant aux subventions ont également progressé pour passer de 0,1 MMDH en 2016 à 0,3 MMDH en 2017.

Il en est de même des dépenses relatives aux projets intégrés, ayant atteint 3,2 MMDH en 2017, enregistrant ainsi une progression de 23% comparé à son niveau en 2016 qui était de 2,6 MMDH.

(3) Il s'agit des dépenses des budgets principaux, des budgets annexes et des comptes spéciaux.

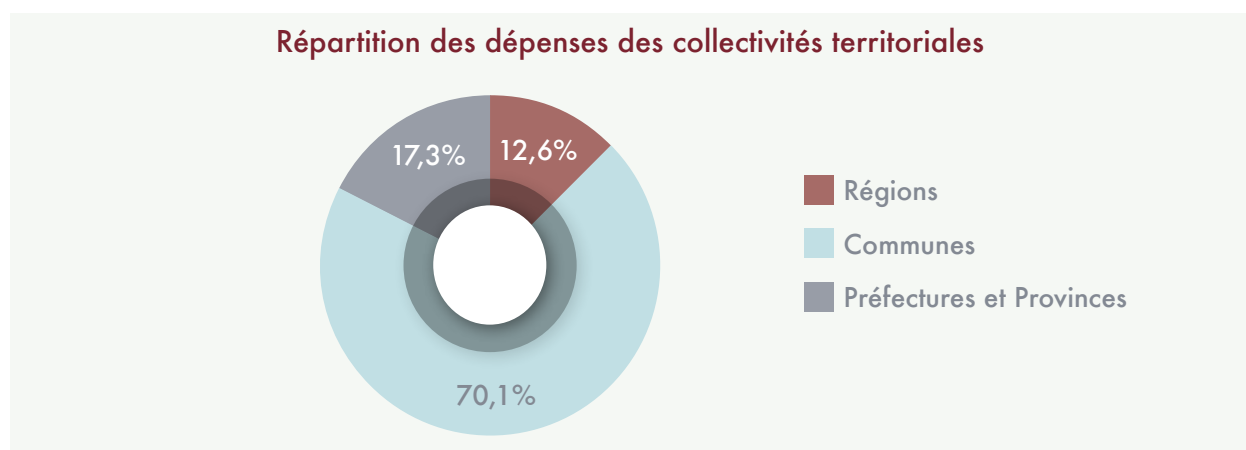
Les acquisitions immobilières ont connu une hausse de 11,1% pour atteindre 1 MMDH en 2017, alors que les acquisitions mobilières ont enregistré une augmentation de 8,3% pour passer à 1,3 MMDH.

Pour ce qui est des travaux neufs et des grosses réparations, le montant est resté quasiment inchangé par rapport à l'année précédente.

Enfin, il convient de signaler que la

répartition des dépenses par type de collectivités territoriales révèle que les communes s'accaparent près des trois quarts de l'ensemble des dépenses des collectivités territoriales.

Les communes ont réalisé 31,2 MMDH, soit 70,1% du total des dépenses, suivies des provinces et préfectures avec 7,7 MMDH (17,3%) et des régions avec 5,6 MMDH (12,6%).



III- Paie du personnel

A fin décembre 2017 et en comparaison avec la période correspondante de 2016, l'exécution des dépenses de personnel par la Direction des dépenses du personnel, laisse apparaître les principales évolutions ci-après :

Indicateurs de la masse salariale

La masse salariale a été réalisée à hauteur de 98% des prévisions de la Loi de Finances à fin décembre 2017 contre 98,2% à fin décembre 2016.

Cette masse salariale a représenté le principal poste des dépenses du budget de l'État, enregistrant :

- Une hausse de 0,2% par rapport à son niveau de 2016 (104 598 MDH à fin décembre 2017 contre 104 320 MDH en 2016) ;
- une baisse de 0,5% des dépenses de personnel réglées (91 465 MDH contre 91 945 MDH en 2016) ;
- une baisse de 35,9% des rappels servis (2 587 MDH contre 4 033 MDH en 2016) due aux régularisations massives des situations du personnel en 2016 en préparation à l'entrée en vigueur de la limitativité des crédits du personnel au 1er janvier 2017.

Par ailleurs, la masse salariale comparée aux agrégats nationaux se présente comme suit :

	2016	2017
Masse salariale (MS)(*)	104 320 MDH	104 598 MDH
MS / PIB(**)	10,4%	9,94%
MS/BGE	38,9%	32,87%
MS/BF	51,6%	56,84%
MS/RO	48,6%	46,90%

(*) Masse salariale en MDH données du bulletin de la TGR

(**) PIB source données du rapport sur la LF 2018

Effectif géré

L'effectif du personnel de l'Etat payé a été de 755 187 à fin décembre 2017 contre 756 368 à fin décembre 2016.

Le nombre de fonctionnaires maintenus au-delà de la limite d'âge est passé de 1 809 en 2016 à 1 889 en 2017, soit une hausse de 80 agents pour un montant annuel de 225 826 MDH .

Retenues réglementaires

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

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

Retenues réglementaires	2016	2017	Variation
Impôt sur le revenu	8 951	8 333	-6,9%
Caisse marocaine des retraites	8 616	9 572	11,1%
Régime Collectif d'Allocation de Retraite	102	36	-64,7%
Mutuelles	1 220	1 213	-0,6%
Assurance maladie obligatoire	1 615	1 613	-0,1%
Assurances des militaires	330	330	0%
Total	20 834	21 097	1,3%

Les retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat ont atteint 21 097 MDH en 2017, contre 20 834 MDH en 2016, soit une hausse de 1,3%.

Cette augmentation est due à une hausse de 11,1% des retenues relatives aux cotisations à la caisse marocaines de retraites (9 572 MDH en 2017 contre 8 616 MDH en 2016), conjuguée à une baisse de 6,9% de l'IR (8 333 MDH en 2017 contre 8 951 MDH en 2016).

La baisse des cotisations RCAR en 2017 s'explique par l'arrêt du règlement de la

part patronale de la RCAR par la DDP à partir de janvier 2017, suite à la mise en œuvre des nouvelles dispositions de la LOLF. Ces mêmes dispositions stipulent que les cotisations patronales de l'Etat de toutes les caisses devraient être réglées par la DDP à partir de janvier 2020.

Ordres de recettes et oppositions

Le montant des prises en charge des ordres de recettes en 2017 a connu une augmentation de 9% par rapport à 2016.

Situation des prises en charge (PEC) des ordres de recettes

En millions de DHS

Année	PRISES EN CHARGE		TRANSFERTS ⁽⁴⁾	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
2016	7 870	110,1	3 491	73,8
2017	7 159	120,3	3 525	62,5

(4) Ordres de recettes transférés aux comptables du réseau de la TGR

Année	RECOUVREMENT DES PEC DES ANNEES ANTERIEURES		RECOUVREMENT DES PEC DE L'ANNEE COURANTE		TOTAL RECOUVRE
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Montant
2016	4 201	20,6	3 741	38,0	58,6
2017	6 507	42,0	4 750	59,2	101,2

A fin décembre 2017, les montants recouverts en principal se sont établis à 101,2 MDH contre 58,6 MDH un an auparavant, soit une hausse de 73%. Cette hausse est le résultat d'une opération de dynamisation du recouvrement des ordres

de recettes (relance des notifications, mise à jour des adresses des redevables, précomptes opérés par la CMR sur les rappels). Le montant de la majoration de retard constaté s'élève à 4,2 MDH.

Situation des oppositions juridiques

En millions de DHS

Année	Montant global des oppositions juridiques consignées	Règlements effectués
2016	27,1	23,9
2017	29,6	43,9

L'année 2017 a enregistré une hausse des précomptes au titre des oppositions de 9% par rapport à 2016. De même, le règlement des oppositions a connu une hausse de 83,7% par rapport à 2016.

Volume des actes de gestion traités pour le budget général

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 2016 suite à la mise en œuvre des dispositions de la LOLF relatives aux crédits limitatifs en 2017. Les ordonnateurs ont eu recours à la régularisation en 2016 des actes en retard avant l'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions :

Nature du traitement	Nombre d'actes en 2016	Nombre d'actes en 2017
Actes de gestion	1 039 477	781 613
Retenues au profit des organismes conventionnés (5)	781 981	543 034
Prise en charge des évolutions réglementaires	518 383	569 072
Échéances Allocation Familiale	97 143	117 605
Autres Régularisations (6)	27 306	30 503
Total	2 464 242	2 041 827

(5) Il s'agit des banques, des sociétés de crédits et des œuvres sociales.

(6) Il s'agit des attributions de la prime annuelle 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).

Les actes de gestion pris en charge en 2017 sont répartis par nature dans le tableau suivant :

Répartition des actes de gestion de l'année 2017 selon leurs natures

Nature des actes de gestion	Effectif
Situations administratives	666 790
Allocations familiales	85 705
Loyer et vente domaniaux, mutuelles, Validation de service	28 199
Saisie arrêt et pensions alimentaires	919
Total	781 613

Prise en charge des évolutions réglementaires relatives aux statuts des personnels et à la rémunération

Au cours de l'année 2017, il a été procédé à la réalisation de 41 actions de paramétrage du système de la paie, et ce en vue de prendre en charge les réformes découlant des évolutions réglementaires au niveau des statuts des personnels, de leurs droits aux traitements, salaires et indemnités, ainsi que celles relatives aux retenues réglementaires et conventionnelles.

La principale réforme étant l'introduction des règles budgétaires et comptables relatives au respect du caractère limitatif des crédits ouvert au titre du chapitre des dépenses du personnel.

La seconde réforme importante en 2017 a concerné la prise en charge de la réforme paramétrique du régime et des pensions civiles de la CMR en application de la loi n° 71-14 du 20 août 2016 modifiant et complétant la loi 71-11 du 30 décembre 1971 portant création du régime de pensions civiles à savoir :

- Relèvement du taux de la retenue au titre du régime des pensions civiles à 13% (3ème tranche) ;
- Prorogation de la limite d'âge des affiliés de la CMR,

- Nouvelle procédure pour les retraites anticipées.

Par ailleurs, la norme GIPE a été mise à jour pour s'adapter aux réformes administratives et à la multiplication des exigences des partenaires.

L'évolution de la Norme GIPE a porté sur 3 axes :

- Protocole de communication et données communiquées : Revue du mode d'échanges des données.
- Mise en place de nouvelles procédures et suppression de certaines procédures devenues obsolètes.
- Enrichissement des référentiels de la norme GIPE.

Absences irrégulières

Conformément aux dispositions de la circulaire du Chef du Gouvernement n° 26-12 du 15 novembre 2012, le contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année N est effectué courant l'année N+1. Ainsi, courant l'année 2017, il a été procédé au contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année 2016.

Les résultats de cette opération pour l'année 2016 comparés avec ceux de l'année 2015, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Année	Effectif déclaré	Effectif à justifier	Justifiés	Mise en numéraire	Radiés par actes	Justifiés après mise en numéraire	Suspendus pour absence irrégulière
2015	517 620	3 299	3 170	145	0	132	38
2016	499 822	3 370	3 036	334	13	261	60

L'année 2016 a enregistré une augmentation des effectifs à justifier par rapport à 2015 ainsi qu'une hausse des fonctionnaires suspendus pour absence irrégulière.

Développement des prestations de services

Généralisation de la prise en charge de la paie du personnel pour l'ensemble des collectivités territoriales :

Dans le cadre de la vision stratégique de la TGR notamment en matière d'amélioration des prestations à l'égard des partenaires, l'année 2017 a été marquée par l'aboutissement du projet lancé par la TGR en 2014, et visant la généralisation de la prise en charge de la paie du personnel pour l'ensemble des collectivités territoriales (plus de 1 600 collectivités) sur le système Wadef@ujour. Ainsi au terme de cette année, 1 593 conventions ont été prises en charge, soit plus de 99% du total prévu.

La mise en œuvre de ce projet a permis :

- au personnel des collectivités territoriales (CT) de bénéficier de la même qualité de service offerte au personnel relevant du budget général de l'Etat (célérité dans le traitement des dossiers, disponibilité des différentes attestations, accès facile aux services bancaires etc.) ;
- aux services des collectivités territoriales de bénéficier d'un certain nombre d'outils et de moyens techniques (GIPE ordonnateur, télé-services) ainsi que de la formation et de l'assistance nécessaires pour améliorer la capacité de leur gestion ;
- de réduire considérablement la charge de travail consacrée à la paie des agents par les comptables

au profit d'autres fonctions à forte valeur ajoutée notamment le conseil, l'assistance et le recouvrement des ressources de l'Etat ;

- la disponibilité de l'information exhaustive et en temps réel sur l'exécution des dépenses du personnel des CT et ce, à l'instar du budget général de l'Etat.

Au cours de l'année 2017, la TGR a signé avec les collectivités territoriales 58 nouvelles conventions et a pris en charge la paie du personnel de 133 collectivités sur le système Wadef@ujour.

Quant aux autres organismes publics, 21 nouveaux organismes ont signé des conventions avec la TGR pour la prise en charge de la paie de leurs personnels, dont 9 renouvellements de conventions avec les Académies Régionales de l'Education et de Formation (AREF), suite à la mise en œuvre du nouveau découpage régional. Durant cette année, 6 nouvelles conventions ont été mises en œuvre.

Situation de la paie à façon à fin 2017 :

Le nombre de collectivités territoriales bénéficiaires de la prestation du traitement de la paie est passé de 1 460 collectivités en 2017 pour un effectif de 103 996 et une masse salariale de 7 897 MDH, à 1 593 collectivités totalisant un effectif global de 111 736 agents et une masse salariale annuelle de 10 163 MDH.

S'agissant des établissements publics traitant la paie de leurs personnels à la TGR, le nombre d'organismes est passé de 51 en 2016 à 57 organismes à fin 2017 avec un effectif total de 39 228 agents contre 27 692 en 2016, soit une évolution de 30% et une masse salariale annuelle de 5 326 MDH contre 4 189 MDH en 2016.

L'évolution remarquable de l'effectif du personnel des autres organismes durant l'année 2017 est justifiée par la prise en charge des contractuels des AREF d'un effectif total de 11 000 agents.

L'année 2017 a connu aussi la généralisation du règlement centralisé des virements à l'ensemble des collectivités territoriales conventionnées, en application de la note de service de Monsieur le Trésorier Général du Royaume du 03/02/2016.

Avec ce mode de règlement, les tâches dévolues aux ordonnateurs des collectivités territoriales se limitent uniquement à la signature d'un seul ordre de paiement par imputation budgétaire. Les ordonnateurs se trouvent également libérés des opérations de déclarations des cotisations de leur personnel auprès des organismes de retraites et de prévoyances sociales.

De même, les postes comptables ont été déchargés de l'exécution des opérations du règlement via les agences de Bank Al Maghrib et des notifications du règlement à l'ensemble des partenaires concernés (CMR, CNOPS, mutuelles, sociétés de financement).

A cet égard, cette action a contribué à la simplification des procédures de gestion, à l'amélioration de la qualité du service, à la transparence, ainsi qu'à la mise à disposition de l'information en temps réel, ce qui concourt fortement à la modernisation de l'administration territoriale.

Conventions de partenariat et de services :

Au cours de l'année 2017, quatre conventions de partenariat et de service ont été signées avec des partenaires de la Trésorerie Générale du Royaume en vue d'améliorer les prestations et les services rendus aux fonctionnaires. Il s'agit de :

- la convention de partenariat et de service entre la TGR et la Fondation pour la Promotion des Œuvres Sociales au profit des Fonctionnaires et Agents du

Ministère de la Jeunesse et des Sports ayant pour objet les précomptes à la source des cotisations des adhérents à ladite fondation, signée le 07 juin 2017 ;

- la convention de précompte sur salaire entre la TGR et Bank Assafa ayant pour objet le précompte à la source au titre du remboursement des financements participatifs octroyés par ladite banque aux fonctionnaires et agents de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes, signée le 20 septembre 2017 ;
- la convention de précompte sur salaire entre la TGR et Umnia Bank ayant pour objet le précompte à la source au titre du remboursement des financements participatifs octroyés par ladite banque aux fonctionnaires et agents de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes, signée le 13 octobre 2017 ;
- la convention de précompte sur salaire entre la TGR et Al Akhdar Bank ayant pour objet le précompte à la source au titre du remboursement des financements participatifs octroyés par ladite banque aux fonctionnaires et agents de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes, signée le 26 octobre 2017.

IV- Gestion et suivi des affaires juridiques

Recours administratif, conseil et suivi des avocats de la Trésorerie Générale du Royaume

En conformité avec ses missions, la Trésorerie Générale du Royaume a œuvré pendant l'année 2017 à poursuivre sa maîtrise de la gestion du contentieux du recouvrement des créances publiques, à favoriser le règlement amiable des litiges et l'ouverture sur les partenaires.

Les réalisations enregistrées en 2017 à ce niveau révèlent que :

- 143 dossiers ont été réglés en phase administrative ;
- 26 réclamations ont été traitées dans le cadre de la cellule du médiateur ;
- 32 conseils juridiques ont été prodigués au profit des différents services de la TGR ;
- 05 agents objet de poursuite pénale ont bénéficié d'une prise en charge et d'une assistance judiciaire professionnelle ;
- 31 nouvelles affaires à fort enjeu sont suivies en liaison avec les avocats de la TGR.

Gestion et suivi du contentieux judiciaire

Il s'agit, d'une part, du contentieux défensif (contestation d'actes de recouvrement ou de décisions administratives, traitement des procédures judiciaires qui concernent les saisies-arrêts...) et, d'autre part, du contentieux offensif (les actions engagées par les comptables publics pour le recouvrement forcé, les poursuites des auteurs des infractions pénales relatives aux deniers publics...).

Au cours de l'année 2017, le volume des affaires qui a été porté devant les juridictions compétentes a légèrement augmenté passant à 4 436 dossiers en 2017 contre 4103 dossiers en 2016 comme le montre le tableau suivant :

Dossiers ouverts

Structures	2016		2017	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Trésoreries régionales	2 760	1 138 749 930	2855	1 530 294 761
Administration centrale de la TGR	1 343	489 585 855	1581	691 303 597
Total	4 103	1 628 335 785	4436	2 221 598 358

Si le nombre des affaires qui sont portées devant les tribunaux compétents a enregistré une légère augmentation de 8% par rapport à 2016, le montant qui correspond à ces litiges s'est accru de 36% en 2017.

Cette augmentation renvoie aux effets inhérents à la priorité qui a été donnée aux actions ciblées à fort enjeu qui sont initiées

en matière de recouvrement, mais aussi à l'accroissement des procédures judiciaires relatives aux saisies-arrêts à l'encontre des personnes publiques.

En effet, le contentieux judiciaire du recouvrement représente 42% des dossiers du contentieux ouvert en 2017. Les principales actions de cette activité se répartissent par nature comme suit :

Contentieux judiciaire du recouvrement des ressources publiques

Nature du contentieux	Nombre de dossiers	Montant en DH
Action pour annulation	880	488 930 683,27
Réalisation d'hypothèque	616	411 073 987,51
Saisie et Vente de fonds de commerce	248	236 231 319,11
Procédures de difficultés d'entreprise	140	460 953 546,08
Total	1884	1 597 189 535,97

En 2017, le contentieux du recouvrement a été marqué par la consolidation des efforts au niveau de la réalisation des hypothèques, mais aussi par le renforcement des saisies exécution dont le nombre est passé de 111 dossiers en 2016 pour un montant de 68 554 070,87 DH à 248 dossiers en 2017 pour un montant de 236 231 319,11 DH.

Cette augmentation peut s'expliquer par l'intensification des actions ayant trait aux oppositions, redressements et liquidations judiciaires, aux réalisations des hypothèques, des commandements immobiliers et aux poursuites des dirigeants dans le cadre de la responsabilité solidaire.

Il est à préciser à cet égard que l'efficacité de ces actions est liée à celle des notifications et exécutions des actes. A ce titre et suite à la signature par la Trésorerie Générale du Royaume en novembre 2016, d'une convention de partenariat avec l'ordre national des huissiers de justice, les comptables publics ont pu bénéficier en 2017 d'une assistance professionnelle qui a permis de renforcer la dynamique du recouvrement forcé.

Par ailleurs, 892 affaires ont été clôturées par une décision de justice comme le montre le tableau suivant :

Décisions de justice

Sens de la décision judiciaire	2016		2017	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Décisions en faveur de la TGR et comptables publics	285	270 611 507,36	517	349 812 249,04
Décisions en faveur de la partie adverse	161	462 575 832,33	375	259 200 333,69
Total	446	733 187 339,69	892	609 012 582,73

Il ressort que le nombre global des instances clôturées suite à l'exécution des jugements définitifs rendus par les tribunaux a doublé de volume : 892 affaires clôturées en 2017 contre 446 en 2016.

Sur la même année, le nombre des jugements prononcés en faveur de la TGR a enregistré une nette augmentation de 81 % par rapport à 2016. Ce résultat atteste de la mobilisation des services pour activer les instances judiciaires de recouvrement forcé, et du rapprochement avec les professionnels judiciaires pour faire progresser la recherche et le développement des solutions aux problèmes soulevés par les différents contentieux.

A ce titre et dans un objectif de favoriser le partage et l'échange avec les partenaires, la TGR a organisé des rencontres avec les différents partenaires au niveau régional autour de thématiques sur le contentieux judiciaire du recouvrement des ressources publiques :

- Organisation d'une conférence – débat sous le thème : «le code de recouvrement des créances publiques après **17** ans d'application : Bilan et perspectives» en partenariat avec la Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Université Mohammed VI – Oujda et le Conseil de la Région de l'Oriental ;
- Organisation d'une rencontre en partenariat avec le tribunal de commerce à Fès sous le thème : «la situation des créances publiques dans le cadre du redressement et liquidation judiciaire» ;
- Organisation d'une journée d'échange à Casablanca avec l'Ordre National des Huissiers de Justice au niveau de la Région de Casa-Settat et la participation des présidences du tribunal de commerce autour du thème «les procédures de recouvrement forcé selon la Loi 15-97 formant code de recouvrement des créances publiques».

En outre, l'année 2017 s'est traduite par une sensible augmentation du nombre des saisies-arrêts entre les mains des

comptables publics pour le règlement des arriérés de l'Etat et des collectivités territoriales objet de jugements définitifs.

Saisie-arrêt entre les mains des comptables publics

	Nombre de jugements	
	2016	2017
A l'encontre des départements ministériels	363	1094
A l'encontre des collectivités territoriales	35	144
Total	398	1238

Les statistiques permettent de constater l'accroissement du nombre des jugements exécutés qui est passé de 398 dossiers en 2016 à 1238 dossiers en 2017 pour un montant de 1 247 543 789,58 DH contre 903 012 325,00 DH en 2016.

Il convient de souligner à ce titre que les saisies-arrêts à l'encontre des départements ministériels ont été exécutées par

les comptables publics par voie de dépense sans ordonnancement préalable pour un montant de 690 354 422,93 DH alors que les décisions à l'encontre des collectivités territoriales ont été réglées par Bank Al Maghrib suite aux oppositions juridiques sur le compte courant du trésor pour un montant de 557 189 366,65 DH.



Activité bancaire
et gestion
des dépôts



Activité bancaire et gestion des dépôts

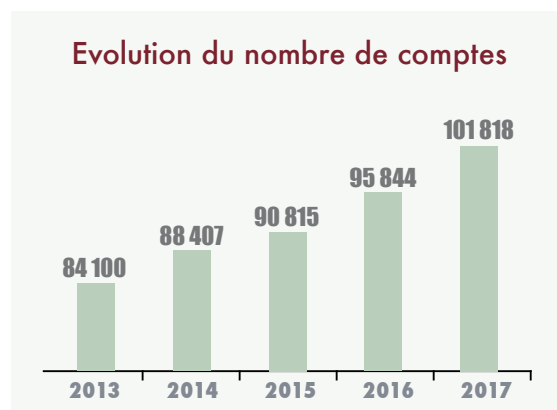
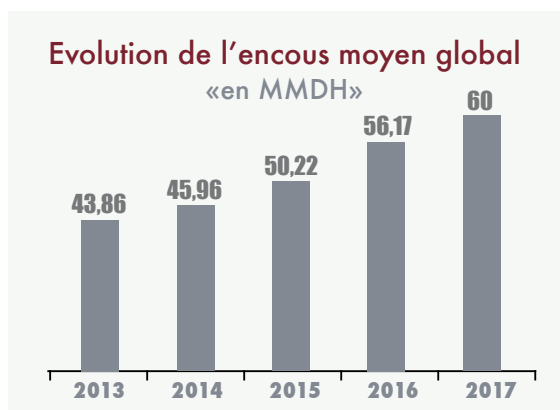
L'encours moyen global des dépôts au Trésor s'est établi au titre de l'année 2017 à 60 milliards de dirhams contre 56,17 milliards de dirhams en 2016, soit une progression notable de près de 7%.

Le nombre de comptes bancaires gérés par la TGR a atteint 101 818 comptes à fin 2017

contre 95 844 comptes en 2016, soit une évolution de près de 6,5%.

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 2016	à fin 2017	à fin 2016	à fin 2017
Personnes morales publiques	43,15 MMDH	46,62 MMDH	4 472	4 488
Personnes morales privées	8,24 MMDH	8,44 MMDH	24 135	27 914
Personnes physiques	4,78 MMDH	4,94 MMDH	67 237	69 416
Total	56,17 MMDH	60 MMDH	95 844	101 818



I- Participation au conseil d'administration du fonds de garantie des notaires

La loi 32-09 relative à l'organisation de la fonction des notaires a institué dans son article 94 le fonds de garantie des notaires. Ce fonds vise à garantir le paiement des sommes à verser aux parties lésées en vertu d'un jugement, en cas d'insolvabilité d'un notaire ou de son suppléant, et d'insuffisance des sommes versées par la

compagnie d'assurance pour dommages-intérêts ou de défaut d'assurance.

Dans ce cadre, la Trésorerie Générale du Royaume a pris part au cours de l'année 2017 aux divers travaux du conseil d'administration du fonds de garantie des notaires, relatifs notamment à :

- l'élaboration du règlement intérieur du fonds de garantie des notaires ;
- l'élaboration d'un projet de convention

avec un avocat pour représenter le fonds auprès des tribunaux ;

- l'examen et le traitement de différents dossiers juridiques concernant les demandes de remboursement suite aux jugements prononcés à l'encontre des notaires.

II- Sécurisation et modernisation des processus de confection des moyens de paiement

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des moyens de paiement de la TGR, deux importants projets ont été engagés. Il s'agit notamment de :

- la revue du processus de confection des carnets de chèques et le renforcement des aspects de sécurité des chéquiers ;
- la modernisation du processus de gestion des cartes bancaires et le lancement de nouvelles cartes à puce EMV (Europay Mastercard Visa).

La production des nouveaux moyens de paiement de la clientèle bancaire de la TGR a démarré en 2017, et ce, dans les conditions de qualité, de célérité et de sécurité requises.

A ce titre, 29 754 demandes de chéquiers et 2 731 commandes de cartes GAB ont été traitées en 2017.

III- Traitements de masse

Outre les actions structurantes menées en matière de professionnalisation et de modernisation de l'activité bancaire, la qualité du service s'est sensiblement améliorée sur les aspects opérationnels liés aux traitements de masse.

Avis de prélèvements

Au cours de 2017, 22 908 avis de prélèvement télétransmis par différentes banques via le Système Interbancaire Marocain de Télé compensation (SIMT) ont été traités.

Ces avis de prélèvement sont traités quotidiennement au niveau central en concertation avec les agences bancaires et les trésoreries préfectorales et provinciales concernées et ce, selon les contrôles bancaires réglementaires.

En outre et dans le cadre du protocole de télépaiement d'impôts convenu entre la TGR et la Direction Générale des Impôts (DGI), il a été procédé au titre de l'exercice 2017, à l'exécution de 6093 prélèvements pour un montant global de 2,66 milliards de dirhams en faveur du Trésor public.

Il est à préciser à cet égard, que le traitement des opérations de télépaiement d'impôts s'effectue quotidiennement en observant les contrôles de régularité et de validité requis.

Relevés de comptes

Les relevés de comptes bancaires de la TGR sont traités et transmis mensuellement aux clients selon une procédure convenue avec Poste Maroc.

En 2017, 429 154 relevés de comptes ont été transmis à la clientèle bancaire de la TGR selon une procédure de traitement et d'échange informatisé convenue avec Poste Maroc.

IV- Traitements des réclamations

Consciente de l'importance cruciale que revêt le traitement des réclamations dans le développement de la relation client, la TGR accorde un soin particulier au traitement

des demandes et des réclamations de sa clientèle bancaire.

A ce titre, au cours de 2017, il a été procédé au traitement de 149 réclamations reçues par différents canaux (oralement, par écrit, via le site web de la TGR ou par téléphone).

Au-delà de l'aspect opérationnel de leur traitement, les réclamations sont considérées comme source d'amélioration de la qualité et de correction des imperfections.

V- Contrôle du référentiel et traitement des opérations juridiques sur les comptes

Ce travail de contrôle revêt une importance cruciale et constitue un axe permanent du plan d'action de l'activité

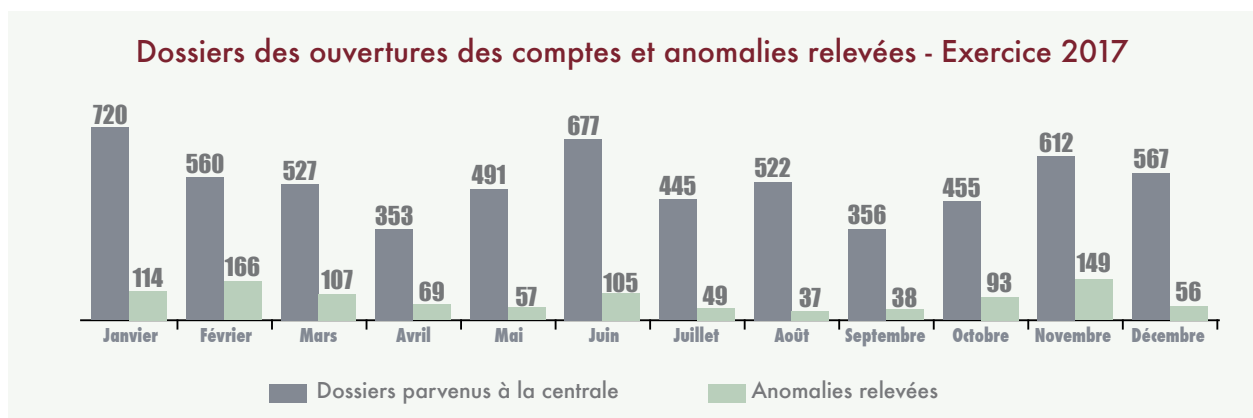
bancaire dans la mesure où il permet de fiabiliser davantage la base de données afférente à la clientèle et aux comptes.

Contrôle du référentiel client

Il s'agit d'une part d'un contrôle de régularité qui consiste à vérifier la conformité juridique des dossiers d'ouverture des comptes ou de mise à jour du référentiel «clients» à la réglementation en vigueur.

D'autre part, le contrôle du référentiel «clients» porte sur la vérification de la saisie correcte des données relatives à ces dossiers sur le système d'information de l'activité bancaire.

En 2017, le volume des dossiers «clients» a atteint 6285 dossiers contre 5174 en 2016, enregistrant ainsi une progression de 21% (voir graphique ci-après).



Toutefois, malgré cet accroissement du nombre de dossiers d'ouverture des comptes, le nombre d'anomalies a enregistré une baisse notable de 59% par rapport à 2016 en passant de 2549 à 1040. Ce qui dénote des efforts considérables entrepris en matière de contrôle des dossiers et du suivi des corrections des anomalies.

Traitement des opérations juridiques sur les comptes

Le traitement des opérations juridiques sur les comptes concerne principalement la centralisation et le traitement des saisies-arrêts émanant des tribunaux à l'encontre de la clientèle bancaire de la TGR ainsi que le suivi des oppositions sur les chèques égarés.

En 2017, il a été procédé à la prise en charge de 135 saisies-arrêts présentant un montant total de 250,74 millions de dirhams et à la diffusion de 14 oppositions sur les chèques égarés (CDG et TGR).

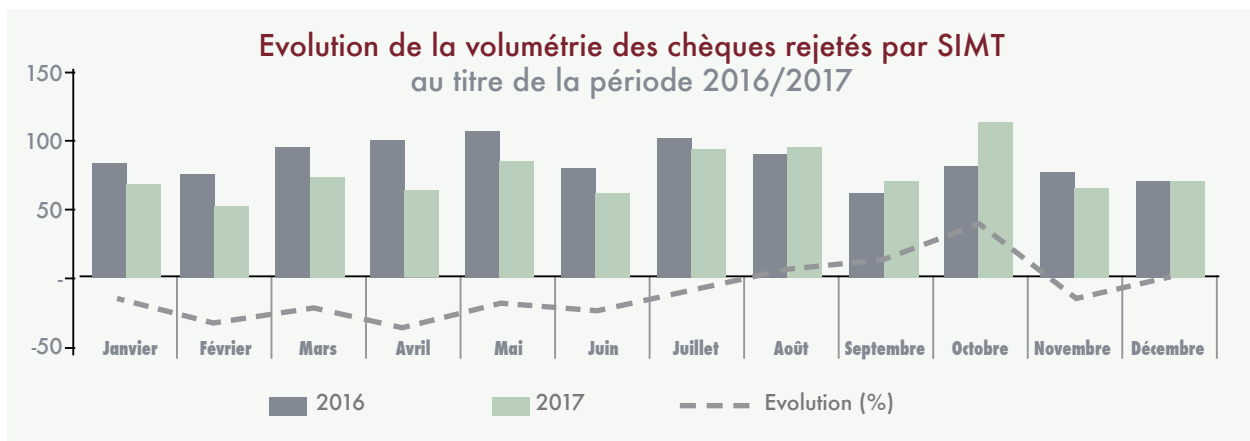
VI- Contrôle et suivi des incidents de paiement

Volume des incidents de paiement

En 2017, le volume mensuel des chèques rejetés via le SIMT pour motif d'absence ou de défaut de provision (chèques faisant l'objet de déclaration d'incident de paiement), a fluctué entre un minimum

de 52 et un maximum de 114. Quant au montant des chèques rejetés, il a varié entre 0,6 et 3,5 millions de dirhams.

Comparé à l'exercice précédent, le volume des incidents de paiement, quant à lui, affiche une tendance constamment baissière à l'exception des mois d'août, septembre et octobre comme le décrit le graphique ci-après :



Le nombre total des incidents de paiement déclarés au titre de l'année 2017 s'élève à 916 déclarations contre 1027 en 2016, soit une diminution de l'ordre de 12%.

Par ailleurs, 40 annulations et 61 infractions déclarées à la centrale des incidents de paiement ont été enregistrées au titre de l'année 2017.

Délai moyen de déclaration des incidents de paiement

Les efforts déployés en matière de suivi des déclarations des incidents de paiement, au niveau central, ont permis de maintenir, au titre de l'année 2017, le délai incompressible de 2 jours.

VII- Traitement des demandes de restitution de la CMR, établissement des attestations fiscales et prise en charge des demandes de renseignements

Le nombre de demandes de la Caisse Marocaine des Retraites (CMR) au sujet de la restitution des montants virés par erreur aux comptes des pensionnés après leurs décès s'est établi en 2017 à 259 pour un montant global de 1,78 millions de dirhams.

Par ailleurs, il a été procédé en 2017 à l'établissement, au profit de la clientèle bancaire de la TGR, de 940 attestations fiscales de retenue de l'IS sur les produits de placement à revenu fixe et à la prise en charge de 4171 demandes de renseignements émanant de la DGI, de l'administration des douanes et impôts indirects et de la brigade nationale de la police judiciaire.



Comptabilité, centralisation,
reddition des comptes
et valorisation de l'information
financière et comptable



Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable

I- Centralisation comptable et lois de règlement

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

Cette mission consiste à centraliser et 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, au titre de l'année 2017, a fait intervenir 760 postes comptables aussi bien au niveau du territoire national qu'à l'étranger. Il s'agit des :

- trésoreries ministérielles (14) ;
- postes comptables à compétence nationale : Direction des comptes publics, Direction des finances publiques et Direction des dépenses du personnel (3) ;
- trésoreries régionales (8) ;
- agences comptables auprès du parlement, de la cour des comptes, du conseil économique et social et du conseil supérieur du pouvoir judiciaire (4) ;
- trésoreries provinciales et préfectorales (54) ;
- agences bancaires (9) ;
- perceptions (185) ;

- agences comptables à l'étranger (111) ;
- recettes de l'Administration Fiscale (95) ;
- recettes des Douanes (34) ;
- postes comptables des secrétariats greffes auprès des tribunaux (244).

La centralisation comptable s'effectue selon une périodicité mensuelle. Les comptables du Trésor produisent des situations et des documents comptables sur support papier ou via réseau afin d'alimenter la comptabilité de l'Etat.

Au cours de l'année 2017, 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 :

- 6 204 balances générales des comptes ;
- 6 156 situations budgétaires de recettes et de dépenses ;
- 9 156 situations afférentes aux produits des impôts et taxes avant répartition entre le budget général et les comptes spéciaux du trésor concernés ;
- 22 750 relevés bancaires et 2 300 situations de rapprochement nécessaires au suivi et au contrôle du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib ;
- 4 368 fichiers de données relatifs aux avis de règlement en relation avec les transferts de recettes ou de dépenses entre comptables ;

- 5 460 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 8 990 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 791,50 milliards de dirhams détaillé comme suit :

- Budget général-recettes : 284,08 milliards de dirhams ;
- Budget général-dépenses : 326,96 milliards de dirhams ;
- SEGMA-recettes : 2,93 milliards de dirhams (reports de soldes non compris) ;
- SEGMA-dépenses : 2,85 milliards de dirhams ;
- CST-recettes : 93,62 milliards de dirhams de recettes (reports de soldes non compris) ;
- CST-dépenses : 81,06 milliards de dirhams de dépenses.

Il convient de préciser qu'en ce qui concerne les opérations au titre du produit des impôts et taxes, le montant centralisé s'élève à 186 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 1 384 milliards de dirhams au débit du compte et 1 392 milliards de dirhams au crédit.

Les opérations liées aux transferts de recettes et de dépenses entre les comptables directs du trésor ont donné lieu à l'émission de 95 794 avis de règlement sur support papier pour un montant

global de 147,50 milliards de dirhams. En ce qui concerne les transferts par avis de règlement dématérialisés, le montant global centralisé des transferts a atteint 206,65 milliards de dirhams.

Les opérations de centralisation comptable concernant la préparation des Projets de Lois de Règlement (PLR) ont permis au cours de l'année 2017 :

- l'ajustement des situations budgétaires et comptables nécessaires à l'élaboration du PLR de l'année 2016 et leur production aux services concernés de la Direction du Budget le 20/07/2017 ;
- la production des situations définitives relatives au PLR 2015 respectivement à la Direction du Budget le 18/07/2017 et à la Cour des Comptes le 27/10/2017.

Par ailleurs, les situations budgétaires relatives au projet de loi de règlement 2016 ont nécessité l'organisation de plus de 155 séances de travail avec l'ensemble des ordonnateurs principaux en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs.

Il convient de préciser qu'en 2017, le nombre des rubriques examinées pour la préparation du projet de la loi de règlement 2016, s'élève à :

- 42 863 rubriques budgétaires en dépenses au titre du budget général ;
- 21 783 rubriques en dépenses au titre des SEGMA ;
- 74 comptes spéciaux du Trésor.

A noter enfin que la TGR a émis, au cours de l'année 2017, 4 609 lettres de virement dans le cadre de l'activité liée aux virements centralisés. Les lettres précitées ont porté sur un montant global de 174,63 milliards de dirhams correspondant à 4 429 219 ordres de paiement.

II- Dette du Trésor

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

Dette budgétisée

Les recettes d'emprunt à long et moyen terme comptabilisées par la TGR se sont établies à 73,2 milliards de dirhams, soit un taux de réalisation de 105% des prévisions de la loi de finances pour l'année 2017.

Recettes d'emprunt en MDH

	Prévisions LF 2017	Réalisations	Taux de réalisation
Dette intérieure	47 000	58 928	125%
Dette extérieure	23 500	14 334	62%
Total	70 000	73 262	105%

Les charges de la dette à long et moyen terme comptabilisées par la TGR ont atteint à fin décembre 2017 un montant de 71,2 milliards de dirhams avec un taux de réalisation de 97,1% des prévisions contre 60,8 milliards de dirhams un an auparavant.

Ces dépenses s'expliquent par des charges en principal de 44,6 milliards de dirhams dont 77 % au titre de la dette intérieure et des charges en intérêts et commissions de 26,5 milliards de dirhams dont 87% au titre de la dette intérieure.

Charges de la dette du Trésor en MDH

	Prévisions LF 2017	Réalisations	Taux de réalisation
Dette intérieure	59 153	57 612	97,4
Principal	35 389	34 472	97,4
Intérêts	23 764	23 140	97,4
Dette extérieure	14 203	13 591	95,7
Principal	10 493	10 176	97
Intérêts	3 710	3 414	92
Total	73 356	71 203	97,1

Dette hors budget

Les opérations de la dette hors budget ont dégagé un flux net positif de 3,6 milliards

de dirhams contre un flux négatif de 10 milliards de dirhams un an auparavant.

Dette hors budget en MDH

	A fin décembre 2016	A fin décembre 2016	Taux d'évolution (%)
Recettes	58 364,0	63 250,1	8,37
Dette intérieure	55 363,9	57 927,7	4,63
Dette extérieure	3 000,1	5 322,4	77,41
Dépenses	68 422,1	59 618,1	-12,87
Dette intérieure	65 046,9	56 191,6	-13,61
Dette extérieure	3 375,2	3 426,5	1,52

Dans le cadre de la gestion active de la dette intérieure, le Trésor a procédé en 2017 à des opérations d'échange pour un montant global de 23,5 milliards de dirhams contre

un montant de 25,1 milliards de dirhams au titre des opérations d'échange et 20 millions de dirhams au titre des opérations de rachat, effectuées en 2016.

III- Reddition des comptes

Suivi de la reddition des comptes des services de l'Etat :

La reddition des comptes est une obligation légale pour tous les comptables publics qui sont tenus à cet effet de produire leurs comptes des services de l'Etat, conformément aux articles 25 et 26 du code des juridictions financières.

En application de ce principe, la TGR assure un suivi de cette production des comptes et accompagne les comptables publics pour s'acquitter, dans les meilleures conditions, de cette obligation.

Le suivi de la production des comptes, pour l'année 2017, a concerné une population de 500 postes comptables répartie comme suit :

- trésoreries ministérielles (14) ;
- postes comptables à compétence nationale : Direction des comptes publics, Direction des finances publiques et Direction des dépenses du personnel (3) ;
- agences comptables auprès du parlement, de la cour des comptes, du conseil économique et social et du conseil supérieur du pouvoir judiciaire (4);
- trésoreries provinciales et préfectorales (54) ;
- perceptions (185) ;
- agences comptables à l'étranger (111) ;
- recettes de l'Administration Fiscale (95) ;
- recettes des Douanes (34).

Au titre de l'année 2017, 682 comptes ont été produits et mis en état d'examen par les services de la TGR avant leur transmission à la Cour des comptes soit, une augmentation de 16% par rapport à l'année précédente, ce qui est dû particulièrement à la résorption du retard constaté dans la production des comptes

des recettes de l'administration fiscale.

Ce contrôle préalable a permis de s'assurer, d'une part, de l'existence matérielle des pièces générales et des pièces justificatives constituant les comptes des comptables publics et, d'autre part, l'examen sur chiffres et le rapprochement de conformité des différentes pièces générales produites.

En outre, il est à préciser que tous les comptes des trésoriers ministériels, préfectoraux et provinciaux ont été classés par département ministériel en vue de leur acheminement à la Cour des comptes.

Accompagnement des comptables publics en matière de responsabilité :

Dans le cadre de cette activité, quatre actions principales sont initiées par la TGR, à savoir :

- l'instruction des propositions de mise en débet, des demandes de décharge de responsabilité et de remise gracieuse ;
- l'assistance des comptables publics en matière de recours juridictionnels ;
- la déclaration des sinistres à la compagnie d'assurance et le suivi des remboursements ;
- l'instruction des dossiers de remises de services entre comptables.

Au cours de l'année 2017, une demande de décharge de responsabilité émanant d'un comptable public mis en débet a été instruite par la commission instituée à cet effet au niveau de la TGR.

Concernant l'assistance des comptables publics en matière de jugement des comptes et de discipline budgétaire et financière, il y a lieu de préciser que trente-trois (33) comptables publics ont bénéficié de cette assistance juridique qui consiste en la rédaction des projets de réponse aux observations, arrêts ou jugements provisoires et définitifs rendus par la juridiction financière compétente.

Par ailleurs, la gestion active du portefeuille des sinistres a permis, d'une part, l'amélioration de la couverture des sinistres déclarés par les comptables en termes de délais d'indemnisation et, d'autre part, la régularisation de leurs écritures dans les délais réglementaires. 22 dossiers déclarés au titre de l'année 2017, dont 18 dossiers ont été remboursés au titre de la même année, soit 90%.

Il reste enfin à signaler que la TGR a instruit 223 dossiers de remise de service se rapportant à l'octroi des délais supplémentaires et aux échanges de réserves et observations entre les comptables concernés.

Contrôle de la qualité comptable

Durant l'exercice 2017, plusieurs actions s'inscrivant dans le cadre du renforcement de la qualité comptable ont été menées à savoir :

- la sensibilisation de l'ensemble des postes comptables sur l'importance de produire des comptes réguliers et fiables ;
- la centralisation et le suivi des situations d'assainissement des comptes des comptables relevant de la TGR ;
- le traitement et l'exploitation des données comptables communiquées par l'ensemble des postes comptables ;
- le suivi de l'apurement des comptes d'imputation provisoire par poste comptable ;
- la sensibilisation de l'ensemble des postes comptables sur l'importance d'apurer les opérations prescrites.

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 ;
- le bulletin mensuel de statistiques des finances publiques ;
- le bulletin mensuel de statistiques des finances locales ;
- le bulletin mensuel de la paie ;
- le bulletin mensuel de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain ;
- le rapport semestriel sur l'exécution du budget de l'Etat ;
- la situation consolidée des finances de l'Etat et des collectivités territoriales.

Le bulletin mensuel de statistiques des finances publiques et le bulletin de statistiques des finances locales sont communiqués au public via le portail internet de la TGR, le rapport semestriel sur l'exécution du budget de l'Etat est publié sur le site du Ministère de l'Economie et des Finances.



Rénovation du cadre juridique des finances publiques



Rénovation du cadre juridique des finances publiques

Les actions menées au titre de l'année 2017 visent essentiellement l'optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances publiques, dont les principales actions se présentent comme suit :

I. Optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances de l'Etat et des Collectivités Territoriales

Préparation d'un projet de règlement général de comptabilité publique

Ce projet vise à adapter les règles de comptabilité publique à l'évolution de l'environnement juridique, économique et technique, à opérationnaliser la vision de la loi organique des finances en terme de gestion financière fondée sur la performance et les résultats et à contribuer à la l'amélioration du climat des affaires. Ce projet est en cours de validation avec les partenaires.

Elaboration du projet du décret relatif à l'exécution des opérations de recettes et de dépenses publiques à l'étranger

Ce projet vise notamment l'amélioration de la qualité des services financiers et comptables rendus aux partenaires et aux tiers et la participation à l'amélioration du service comptable et financier rendu aux clients et usagers de nos services à l'étranger. Ce projet sera mis dans le circuit d'adoption au cours de l'année 2018.

Elaboration du projet de loi relatif à l'exécution des jugements à l'encontre des personnes morales de droit public

Ce projet a pour objectif d'accélérer le rythme d'application des décisions de justice, d'appuyer le choix démocratique de l'Etat de

droit et d'assurer une bonne application de la justice et une justice proche du citoyen.

Mise à niveau des nomenclatures des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales et de leurs groupements

Ce projet a pour objectifs de normaliser les pratiques et les modalités d'intervention ainsi que l'amélioration de la qualité du service rendu aux bénéficiaires de la dépense.

II. Optimisation du dispositif normatif de la commande publique

Elaboration du projet de refonte du cahier des clauses administratives générales applicables aux services

Cette refonte vise notamment l'adaptation du CCAG services à l'évolution législative et réglementaire et au contexte évolutif du climat des affaires, la délimitation des rôles et des responsabilités des différents acteurs intervenant dans le processus d'exécution des marchés d'études et de services et l'intégration des spécificités liées aux marchés de services autres que les études. Ce projet est en cours de validation avec les partenaires.

Elaboration du projet du cahier des clauses administratives et générales relatif aux marchés de fournitures

Ce projet vise à doter les prestations de fournitures d'un cahier des clauses administratives et générales propres, d'uniformiser et standardiser les processus et les supports d'exécution des marchés de fournitures et de faciliter les conditions et

les modalités de leur exécution. Ce projet a été transmis au Secrétariat général du gouvernement (Commission nationale de la commande publique).

Elaboration du projet du dispositif législatif et réglementaire relatif aux garanties pécuniaires exigées des soumissionnaires des marchés publics

Cette refonte vise à simplifier et alléger les circuits et les procédures de mise en œuvre des garanties pécuniaires exigées des soumissionnaires des marchés publics et améliorer le climat des affaires.

Elaboration du projet de la loi relative à la gestion déléguée des services publics de l'Etat

Ce projet a pour objectifs d'asseoir une base légale aux délégations des travaux et services publics de l'Etat, de préciser les droits et les obligations des différents intervenants et de définir les modalités de gestion budgétaire et financière.

Etude de faisabilité sur la mise en place d'un référentiel des prix des marchés publics

Ce projet vise à délimiter les contours, le contenu, l'étendue et la portée de l'étude, de préciser les objectifs et les résultats attendus de l'étude et de capitaliser sur les meilleures pratiques à l'international sans oublier les modalités de mise en œuvre dudit référentiel des prix.

III. Optimisation du dispositif normatif des dépenses de personnel de l'Etat

Mise à niveau de la nomenclature des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses de personnel de l'Etat

Ce projet a pour objectif de normaliser les pratiques et les modalités d'intervention ainsi que l'amélioration de la qualité du service rendu aux bénéficiaires de la dépense. Ce projet a été transmis aux fins de publication au Secrétariat général du gouvernement.

Elaboration des règles de gestion des crédits limitatifs

Ce projet a pour objectifs de fixer les règles de gestion budgétaire et comptable nécessaires au respect du caractère limitatif des crédits ouverts au titre du chapitre du personnel dont notamment, les conditions du redéploiement des postes budgétaires et les modalités de virement des crédits pour le chapitre du personnel.

Refonte du dispositif juridique relatif à la cession des salaires des fonctionnaires et agents de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics et les oppositions faites entre les mains des comptables publics

Ce projet a pour objectifs de mettre à niveau le cadre juridique global relatif à la cession des salaires des fonctionnaires et les oppositions faites entre les mains des comptables publics et d'en simplifier le dispositif tout en assurant une meilleure prise en compte des droits et des garanties des fonctionnaires.

Simplification de la gestion des postes budgétaires

Ce projet a pour objectifs de simplifier et moderniser les modes de gestion budgétaire et comptable en rapport avec les dépenses du personnel de l'Etat, de sécuriser des procédures relatives à la gestion des postes budgétaires et d'opérationnaliser le caractère limitatif des crédits ouverts au titre du chapitre du personnel introduit par la loi organique n° 130-13 relative à la loi des finances.

Simplification des procédures de gestion des ressources humaines

Ce projet a pour objectifs de mettre à jour les procédures administratives suite à la réforme des textes législatifs et réglementaires dont notamment, le statut général de la fonction publique et la loi sur la retraite, d'opérationnaliser les dispositions de la loi organique n° 130-13 relative à la loi des finances et d'introduire de nouvelles procédures administratives dont notamment le recrutement par voie de contrat, la mise à disposition, la mobilité entre les administrations publiques, etc.

IV. Réglementation et normalisation comptables

Afin de parachever le chantier de la réforme comptable de l'Etat entrepris depuis ces dernières années, les actions suivantes ont été réalisées :

Elaboration des instructions comptables relatives à la tenue de la nouvelle comptabilité générale de l'Etat

Ce projet a pour objectifs d'arrêter les modalités de comptabilisation des opérations dans le cadre de la nouvelle comptabilité, de confectionner les registres et documents comptables réglementaires et de garantir la sincérité des comptes de l'Etat et leur conformité par rapport aux normes de la comptabilité générale de l'Etat adoptée par le Conseil National de la Comptabilité.

Parachèvement du plan de comptes de l'Etat

Ce projet a pour objectifs de mettre à jour le plan de comptes de l'Etat par des actions dont notamment, la conception et l'implémentation des schémas comptables pour répondre aux besoins de l'évolution de la solution et la prise en charge de nouveaux événements comptables, l'élaboration de la matrice des comptes rattachés (Recettes des Douanes, Recettes de l'administration fiscale) et la production de canevas-type par catégorie d'immobilisations en vue de la préparation du bilan d'ouverture.

V. Etudes et recherches juridiques

Ces activités portent sur l'étude des modalités de modernisation et d'optimisation de certains dispositifs juridiques relatifs aux finances de l'Etat et des collectivités territoriales. Il s'agit au titre de 2017, des études suivantes :

Etude du dispositif de rétablissement de crédit

Cette étude vise à appréhender l'assise juridique du mécanisme de rétablissement de crédit, d'étudier sa relation avec le caractère limitatif des crédits de personnel de l'Etat et d'unifier les modalités de son application notamment, par les postes diplomatiques et consulaires à l'étranger.

Etude de la notion d'offre financière anormalement basse dans le cadre des appels d'offre

Cette étude vise à appréhender la notion d'offre financière anormalement basse, présentée par les candidats dans le cadre des soumissions aux appels d'offres, afin d'en identifier les risques inhérents et partant de limiter son impact négatif sur les principes d'accès à la commande publique.

Etude historique de la notion de compensation

Compte tenu du fait que les pouvoirs publics utilisent le dispositif de compensation pour recouvrer leurs créances auprès de tiers, cette étude analyse de façon historique ce dispositif dans la perspective de son usage par le secteur privé afin de réduire les délais de paiement.

Etude relative au financement par crédit-bail de certaines natures de dépenses réalisées à l'étranger

Ce projet vise à prospecter de nouveaux moyens de financement de certaines natures de dépenses de l'Etat réalisées à l'étranger, notamment celles se rapportant aux acquisitions immobilières, eu égard aux montants élevés qu'elles nécessitent.

Cette étude a permis d'élaborer un projet d'arrêté conjoint du Ministère de l'Economie et des Finances et du Ministère des Affaires Étrangères et la Coopération fixant les modalités de financement des opérations de dépenses réalisées à l'étranger et financées par crédit-bail.



Coopération internationale
en matière de finances
publiques



Coopération internationale en matière de finances publiques

I. Coopération bilatérale

Coopération avec la direction générale des finances publiques française

La coopération avec la DGFIP en 2017 a été réalisée sur la base de la convention de coopération et de partenariat entre la TGR et la DGFIP. Cette convention a été signée, le 7 novembre 2016, à Paris. Elle fixe les axes de coopération entre les deux institutions et les modalités de leur mise en œuvre.

Dans ce cadre, neuf (9) actions ont été programmées pour l'année 2017. Ces actions ont concerné les domaines relatifs aux systèmes d'information, la gestion de la masse salariale, le compte unique du Trésor, la gestion budgétaire et comptable de l'Etat, le recouvrement de l'impôt, l'audit interne et la maîtrise des risques, la qualité comptable et le contrôle interne comptable, la formation des formateurs et la gestion financière décentralisée ainsi que la formation à l'Ecole Nationale des Finances Publiques (ENFIP).

Ces actions se sont traduites notamment par des visites d'études, des séminaires ou par des formations de courte durée organisées en France.

En effet, la TGR a réalisé une visite d'étude en matière de contrôle interne à Marseille. Elle a également organisé un séminaire, à Rabat, sur la gestion financière des collectivités territoriales et des formations de courte durée en France.

La TGR a pris part à 6 sessions de formation de courte durée, soit 12 cadres et responsables qui ont bénéficié de formation en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques, de formation de formateurs, de compte unique du trésor et de gestion budgétaire et comptable. En outre, deux cadres ont suivi le cycle long de formation à l'Ecole Nationale des Finances Publiques (ENFIP).

L'année 2017 a connu pour la première fois la mise en œuvre de la disposition de la convention entre la TGR et la DGFIP au sujet des actions triangulaires. Ainsi, une action pilote a été réalisée dans ce cadre. Elle était en faveur de la Côte d'Ivoire et elle a porté sur le système d'information comptable. Cette action a été organisée du 11 au 15 septembre 2017.

Coopération avec la fondation pour l'association internationale de finances publiques

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 2017 par l'organisation à la TGR de la onzième édition du colloque international sur les finances publiques sous le thème «Finances publiques et souveraineté des États». Les interventions des experts et chercheurs marocains et français lors de ce colloque seront publiées dans la Revue Française de Finances Publiques courant l'année 2018.

De même, et à l'occasion du centenaire de la Trésorerie Générale du Royaume et de la Comptabilité Publique, une conférence-débat sur le thème : «La Trésorerie Générale du Royaume et la comptabilité publique, d'hier à aujourd'hui» a été organisée le 4 juillet 2017, en partenariat avec FONDAFIP. Cette journée a été présidée par Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances et a été marquée par la présentation du timbre-poste commémoratif de ce double centenaire ainsi que la signature de «l'enveloppe premier jour d'émission» par Messieurs le Trésorier Général du Royaume et le Directeur Général du Groupe Poste Maroc. Une médaille commémorative a été frappée à cette occasion.

La Trésorerie Générale du Royaume et l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP), ont également organisé, le 8 avril 2017, une conférence-débat sous le thème : «Le contrôle fiscal des entreprises au Maroc et en France».

La coopération entre la TGR et FONDAFIP a connu également la participation des responsables et cadres de la TGR aux différents conférences et colloques organisés par FONDAFIP en France et dans les différents pays partenaires de cette association soit huit (8) participations durant l'année 2017 avec un effectif de quarante (40) responsables et cadres.

Dans le même cadre de coopération, un cadre de la TGR a pris part au master recherche en «droit, gestion et gouvernance des systèmes financiers publics» à l'université Paris I Panthéon Sorbonne.

II. Coopération multilatérale

Coopération avec l'association internationale des services du trésor

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, le colloque annuel des services du Trésor et le séminaire international des directeurs du Trésor.

L'année 2017 a été marquée par la désignation d'un responsable de la TGR en tant que Secrétaire Général adjoint de l'AIST, désignation qui a été proposée par le bureau exécutif et validée par l'assemblée générale de cette organisation qui s'est tenue au Koweït en 2017.

En 2017, la TGR a pris part, les 10 et 11 juillet à Alger, au séminaire de l'AIST sur «Comment optimiser la gestion de la trésorerie». Elle a également pris part en 2017 aux travaux du colloque qui a été organisé au Congo, du 16 au 18 Octobre, sur le thème «le système de la paie».

Coopération avec le pôle de Dakar du programme des nations unies pour le développement

Le Pôle Stratégies de développement et finances publiques est le résultat d'une initiative conjointe entre la France et le PNUD en 2006. C'est un pôle d'expertise technique basé à Dakar et rattaché au Centre Régional du PNUD pour l'Afrique dont le siège est à Addis Abeba en Ethiopie.

Le Pôle appuie les efforts de 20 pays, pour une meilleure prise en compte des stratégies de développement à moyen et long terme dans la gestion des finances publiques. Les pays du périmètre géographique du Pôle sont les 8 pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et les 6 pays de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) auxquels viennent s'ajouter la Guinée, la Mauritanie, la République Démocratique du Congo et Le Cap Vert.

La coopération entre la TGR et le Pôle a démarré lors de la mission d'exploration des potentialités de coopération et de partenariat avec le Maroc effectuée, à Rabat le 10 septembre 2014, par la coordonnatrice du Pôle.

En effet, pour l'année 2017, la TGR a participé à l'atelier régional organisé par ledit Pôle du 30 Janvier au 3 Février à Douala sur le thème «la préparation de la feuille de route de la CEMAC en matière de systèmes d'information».

Coopération avec le conseil des normes comptables internationales pour le secteur public

La coopération avec l'IPSAS Board a pour objectifs de participer à l'élaboration des meilleures normes et directives internationales en matière de comptabilité publique et de s'ouvrir sur les expériences dans d'autres pays dans ce domaine, en vue de renforcer la réforme budgétaire et comptable en cours au Maroc.

Le Maroc a été membre de l'IPSAS Board pour deux mandats et ce depuis 2011, dont le dernier a pris fin en décembre 2016. Durant cette période, la TGR a pris part aux réunions trimestrielles du conseil de l'IPSAS.

Pour 2017, la TGR a continué à prendre part aux rencontres organisées par l'IPSAS Board à Toronto.

Coopération avec les différentes organisations nationales et internationales

Dans l'objectif de diversifier ses champs de coopération en fonction de l'ensemble de ses missions, la TGR a participé à des séminaires, colloques, Forums, formations et conférences organisés par l'Organisation de la Coopération et du Développement Economique (OCDE), Green Forest, l'Instance centrale de la prévention de la corruption (ICPS), la Société Foire Internationale de Marseille (SAFIM), l'Organisation Professionnelle des Comptables Agréés (OPCA), Crans Montana, Fun Driving Business, ISAR et l'ordre des experts comptables.

Ces actions de coopération ont porté sur la comptabilité des droits constatés, la lutte contre le risque et la fraude dans les marchés publics, la gestion internationale des ressources humaines, les grands enjeux de la sécurité globale, regards croisés sur le contentieux et la jurisprudence fiscale au Maroc, la lutte contre les risques et la fraude dans les marchés publics, quels enjeux et quelles responsabilités et regards croisés sur le contentieux et la jurisprudence fiscale au Maroc.

III. Coopération avec les pays africains

La TGR est souvent sollicitée par les institutions similaires de différents pays d'Afrique et les pays arabes 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 2017, plusieurs hauts fonctionnaires, responsables et cadres de pays d'Afrique (la Cote d'Ivoire, le Congo, le Burkina Faso et le Cameroun). Ces visites ont porté sur le renforcement des capacités de gestion, la paie du personnel, la décentralisation et le développement local et la dématérialisation des marchés publics.

IV. Coopération en matière de marchés publics

En matière de coopération dans le domaine des marchés publics, l'année 2017 a été marquée notamment par la contribution de la TGR aux actions suivantes :

La consolidation du positionnement international du Maroc en matière de marchés publics

Ce positionnement a eu lieu à travers la participation active des responsables de la TGR à la conférence sur «la passation des marchés publics et la dématérialisation des achats en Afrique» organisée par la banque africaine de développement et la banque mondiale, du 3 au 7 avril en Afrique du Sud.

La rencontre sur les marchés publics organisée par l'organisation de Coopération et Développement Économique

Cette rencontre sur les marchés publics a été organisée au Koweït, du 2 au 5 octobre, par l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) en faveur des pays de la région MENA.

Cette rencontre était une occasion pour l'échange des bonnes pratiques en matière de marchés publics, en présentant les expériences respectives des pays participants, tout en abordant des sujets importants, tels que, le contrôle interne et le système de gestion des risques dans les marchés publics, les nouvelles normes sur les marchés publics ainsi que le rapport de synthèse sur les systèmes des marchés publics de la région MENA et les achats électroniques (E-procurement).

Une visite de la délégation du Cameroun au Maroc

Cette visite a été effectuée au Maroc, par la délégation du Cameroun au Maroc, le 16 août 2017. L'objectif de cette visite d'étude était de s'enquérir de l'expérience marocaine dans le domaine des marchés publics et de la dématérialisation de la commande publique et des systèmes d'information y afférents.

Les responsables de la TGR ont présenté à la délégation susvisée l'expérience marocaine en matière des marchés publics, notamment, le cadre juridique de la passation des marchés publics et de la dématérialisation de la commande publique, le système d'information dédié à la dématérialisation des marchés publics, le système de Gestion Intégrée de la Dépense (GID).



Inspection,
contrôle interne,
contrôle de gestion et audit



Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit

Les missions d'inspection, d'audit, de contrôle interne et de contrôle de gestion ont pour objectifs de développer les fonctions de bonne gouvernance et de mettre en place les outils

nécessaires à ces fonctions dans le cadre d'une approche systémique, qui permet d'avoir un réel «feed back» sur les métiers exercés par la TGR.

Inspection

Les missions de vérification et d'enquête menées en 2017 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 ;
- s'assurer du niveau de maîtrise des opérations réalisées dans les entités du réseau en vérifiant leur conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- veiller à la protection des différentes composantes du patrimoine de la TGR ;
- apprécier les performances des postes comptables dans les différents métiers de la TGR au regard des objectifs

stratégiques définis par l'organisation ;

- apporter le conseil et l'assistance et prodiguer les recommandations nécessaires à l'amélioration de la gestion des entités du réseau.

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

I- Inspection en chiffres

Au titre de l'exercice 2017, la division de l'audit et de l'inspection et les services des inspections régionales ont procédé à 89 missions d'enquête et 158 missions de vérification sur pièces et sur place, présentées dans le tableau ci-après :

Postes comptables	Nombre
Trésoreries ministérielles	02
Trésoreries régionales, provinciales ou communales	10
Perceptions	56
Agences comptables à l'étranger	09
Régies auprès des consulats généraux du Maroc à l'étranger	04
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	26
Régies de recettes et de dépenses des collectivités locales	34
Agences Bancaires	01
Autres comptables (Receveurs de l'Administration fiscale, Receveurs des Douanes, Secrétaires Greffiers, Payeurs Délégués et Intendants)	16

Parallèlement aux missions réalisées au titre de l'année 2017 et dans l'objectif du développement des outils de travail des services d'inspection et d'audit et de renforcement des capacités des inspecteurs vérificateurs et des auditeurs, un code d'éthique et de déontologie et des règles de conduite des missions d'audit et d'inspection a été élaboré. Ledit code aborde les règles d'éthique et de déontologie propres aux corps d'inspection chargés des missions de vérification et d'audit à la Trésorerie Générale du Royaume.

II- Relations avec les partenaires

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

Au niveau de l'agence judiciaire du Royaume :

A l'issue des différentes vérifications et

enquêtes effectuées, soixante-treize dossiers (73) 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 au titre de l'année 2017 et ont fait l'objet de recours devant la justice.

Au niveau de l'institution du Médiateur :

En date du 09 juin 2011, la division de l'audit et de l'inspection (DAI) a été désignée interlocuteur officiel auprès du Médiateur qui a été institué par Dahir n°1-11-25 du 17 mars 2011. Dans ce cadre, la DAI a pour rôle principal de prendre en charge toute réclamation ou requête émanant de cette institution, dans l'objectif de défendre les droits des usagers et les intérêts des citoyens, dans leur rapport avec la TGR. A cet effet et au titre de l'année 2017, près de cent vingt et un (121) réclamations émanant de l'institution du médiateur ont été instruites dont trente-cinq (35) ont été réglées de manière définitive.

Contrôle interne

I- Analyse et gestion des risques

La Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi, durant l'année 2017, les actions qui visent à renforcer la maîtrise des risques et à améliorer la couverture des risques opérationnels qui pourraient lui porter préjudice.

Elaboration des prérequis pour la certification ISO 27001 de la TGR :

Vu la maturité de système de gestion de la sécurité de l'information à la TGR, il a été procédé à la définition des prérequis et des étapes nécessaires pour la certification ISO 27001 de la TGR (le périmètre de la certification, la démarche de certification et les livrables à produire).

La phase une du projet concernera le diagnostic de l'existant avec comme périmètre à certifier le système d'information de gestion intégrée des dépenses (GID), l'identification des écarts par rapport à la norme ISO 27001, l'identification

du plan d'actions pour corriger ces écarts et la formation et le transfert de compétence.

La phase deux concernera l'assistance à la correction des écarts relevés (surtout la rédaction des procédures manquantes), la réalisation de l'audit à blanc, la préparation du cahier des charges pour la certification et l'assistance au choix du cabinet certificateur.

Evaluation des risques touchant la sécurité des biens et des personnes :

Un rapport récapitulatif du bilan des réalisations faites par la TGR a été élaboré. Ainsi, sur environ une centaine de vulnérabilités identifiées, environ 80% d'entre elles ont été traitées par les services concernés de la TGR.

Ainsi, afin d'évaluer les réalisations, les termes de référence et les spécifications techniques pour l'évaluation de ces dispositifs de sécurité et la maîtrise des situations d'urgence ont été préparés en collaboration avec la direction des ressources et du système d'information.

Etude pour l'élaboration de la cartographie des risques des marchés publics :

En raison de son positionnement au cœur des flux financiers de l'Etat, la Trésorerie Générale du Royaume, a été chargée de piloter une étude qui a pour objectifs d'identifier l'ensemble des risques inhérents à la gestion des marchés publics et de dresser la cartographie de ces risques avec la proposition des plans d'action pertinents qui permettent de garantir une assurance raisonnable de leur maîtrise.

Les termes de références et les spécifications techniques détaillées de cette étude ont, ainsi, été préparées en vue de son lancement durant l'année 2018. Les principales phases identifiées pour l'étude sont:

- **Phase 1** : lancement de l'étude et diagnostic de l'existant ;
- **Phase 2** : élaboration de la cartographie des risques des marchés publics ;
- **Phase 3** : élaboration du plan d'action de traitement des risques.

Finalisation du référentiel et de la cartographie des risques du domaine «paie du personnel de l'Etat» :

Le référentiel des risques et la cartographie y afférente ont été élaborés et validés par les structures concernées de la TGR. Il comprend 13 risques qui concernent l'ensemble des processus de l'activité de la paie du personnel depuis la prise en charge des actes de gestion jusqu'au paiement et au règlement des salaires en passant par le paramétrage des réformes, la liquidation et le mandatement de la paie et la gestion des oppositions.

II- Mise en œuvre du contrôle interne

L'année 2017 a connu la réalisation d'actions visant l'évaluation de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne en vue de son renforcement et la promotion de la culture des risques et du contrôle interne dans le réseau de la TGR.

Evaluation de de la mise en œuvre du contrôle interne :

Des missions d'évaluation du dispositif de contrôle interne ont été programmées et

menées au niveau de 3 postes comptables (une perception, une Trésorerie Provinciale et une Trésorerie Ministérielle).

Ces missions ont permis, notamment, de s'assurer de l'implémentation des contrôles permanents, de vérifier le degré de couverture des risques qui pèsent sur les processus et procédures concernés et identifier et formaliser de nouveaux risques, de nouveaux contrôles ou de nouvelles actions d'amélioration.

Promotion de la culture des risques et du contrôle interne :

Au début de l'année, la note de service de Monsieur le Trésorier Général du Royaume n°TGR/DCAI/DCI/N°12 du 23/02/2017 a été diffusée auprès de l'ensemble du personnel de la TGR. Elle avait pour objet de rappeler les principales obligations qui incombent aux responsables de la TGR pour renforcer leur implication dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne, et ce en vue de rendre plus perceptible l'impact de ce dernier sur notre institution.

Deux rapports sur l'évaluation du contrôle interne et la gestion des risques ont été élaborés. L'un dédié aux trésoreries préfectorales et provinciales et l'autre aux perceptions. Ils ont pour objectif de souligner les anomalies relevées lors des missions d'inspection, de faire le lien avec le référentiel des risques et le dispositif de contrôle interne et de rappeler les dispositions à prendre en considération pour améliorer la couverture des risques concernés et prévenir ainsi leur survenance.

III- Management de la qualité

Les actions qui ont été réalisées, en 2017, avaient pour objectifs de renforcer l'écoute des clients et des usagers de la Trésorerie Générale du Royaume et de pérenniser le dispositif de traitement des réclamations déjà en place et de consolider ses performances.

Mesure et amélioration de la satisfaction de l'utilisateur :

Dans ce cadre, la Trésorerie Générale du Royaume a lancé une enquête de satisfaction de grande envergure couvrant un échantillon

de 6000 usagers et partenaires de la TGR. La première phase de cadrage de ce marché a été entamée en 2017 tandis que les deux dernières phases seront réalisées durant l'année 2018.

Par ailleurs et fort des résultats obtenus lors de la première expérience relative au baromètre de satisfaction du dispositif des réclamations en ligne, un projet de généralisation de ce dispositif pour les autres services en ligne de la TGR a été préparé dans la perspective de son déploiement par les services techniques concernés.

Sensibilisation sur le dispositif des réclamations en ligne :

Dans le cadre de cette action continue, l'accent a été mis sur la formation pour faire adhérer l'ensemble du personnel à cette dynamique volontariste d'écoute qu'offre la TGR à ses usagers et clients. Ainsi, la formation sur le dispositif des réclamations en ligne a concerné en 2017, 98 participants au niveau de 3 Trésoreries Régionales de Oujda (31), Tanger (37) et Béni Mellal (30). Il est à noter qu'en complément de ces actions de formation, 4 guides multimédia ont été mis

en ligne en plus d'un dispositif d'assistance téléphonique permanent ainsi qu'un nouveau guide client du service «réclamations en ligne».

Traitement des réclamations et actions correctives et préventives :

Les efforts ont été redoublés afin de consolider les performances concernant le traitement des réclamations en ligne en dépit de l'augmentation notable du nombre des réclamations en ligne. Le taux de traitement des réclamations en ligne s'est ainsi maintenu globalement à plus de 97% pour 13878 réclamations.

De même et dans un souci d'amélioration continue de la qualité de services, l'analyse des réclamations reçues a fait l'objet d'un rapport sur les causes de ces réclamations notamment les plus fréquentes et des actions correctives retenues.

D'autre part, de nouvelles spécifications visant l'amélioration de l'application des réclamations en ligne ont été définies et transmises aux services techniques pour leur implémentation.

Contrôle de gestion

Le dispositif du contrôle de gestion mis en place depuis l'année 2015 a créé une réelle synergie au sein des structures de la TGR et a contribué à une amélioration significative de ses performances,

comme le montre les indicateurs ci-après et qui concernent les domaines du recouvrement, de la dépense et de l'activité bancaire :

Indicateurs de performances	2014	2015	2016	2017
Montant recouvré sur les restes à recouvrer de l'année n-1 et antérieures	1 701,2 MDH	2 655,9 MDH	3 203,9 MDH	3 647,2 MDH
Montant des recettes réelles sur les restes à recouvrer de l'année n-1 et antérieures	1 346,2 MDH	2 200,1 MDH	2 564,1 MDH	2 699,3 MDH
Délai Moyen de séjour des engagements au 1er envoi des marchés de l'Etat	5,1 j	4,1 j	3,5 j	3,1 j
Délai Moyen de séjour des engagements au 2ème envoi des marchés de l'Etat	4,2 j	3,3 j	3,2 j	2,5 j
Délai Moyen de traitement des ordonnances de paiement des marchés de l'Etat	8,8 j	4,1 j	3,7 j	3,5 j
Dépassement des délais réglementaires -Contrôle de régularité-	26,3%	2,6%	1,1%	3,2%
Dépassement des délais réglementaires -Contrôle de validité-	58,6%	30,3%	28,4%	11,2%
Encours Journalier Moyen	45,96 MMDH	50,22 MMDH	56,17 MMDH	60 MMDH
Nombre quotidien moyen de comptes	88 407	90 815	95 844	101 818

Toutefois une contre-performance a été enregistrée, en 2017, au niveau du dépassement des délais réglementaires des engagements qui est due principalement à l'utilisation massive par les services ordonnateurs des dépenses globales qui peuvent comporter des dizaines d'engagement; 8 en 2015, 9954 en 2016 et 43913 en 2017 (Procédé introduit au niveau du système GID à la fin de l'année 2015 pour optimiser le délai de traitement informatique des engagements en masse).

En outre et au cours de l'année 2017, plusieurs rapports et bilans résultant de la mise en place du dispositif du contrôle de gestion au sein de la TGR ont été produits. Il s'agit notamment :

- des rapports de performance au titre de l'année 2016 des trésoreries régionales et ministérielles;
- du rapport général de performance de l'année 2016 ;
- du bilan des réalisations des plans d'action des trésoreries ministérielles et régionales au titre de l'année 2016 ;
- du rapport consolidé des objectifs et des plans d'action associés des services déconcentrés au titre de l'exercice 2017 ;
- du rapport d'activité de la TGR au titre de l'année 2016 ;
- des situations trimestrielles de suivi des réalisations du plan d'action stratégique de la Trésorerie Générale du Royaume au titre de la période 2017-2021.

Par ailleurs et dans le cadre du développement de l'autonomie décisionnelle des services déconcentrés, deux domaines du système décisionnel «SID» ont été déployés au cours de l'année 2017. Ainsi, le domaine «Banque» a été généralisé auprès de tous les postes comptables concernés par l'activité bancaire suite à sa fiabilisation en 2016, et le domaine «Recouvrement» a été déployé auprès des postes comptables relevant de la Trésorerie Régionale de Rabat et de la Trésorerie Régionale de Casablanca (TP Casa Centre Ouest, TP de Casa Centre Est, TP Casa Sud et TP de Casa Nord), comme sites pilotes, suite à sa fiabilisation au cours de l'année 2017.

L'année 2017 a été aussi marquée par la mise en place du dispositif de suivi de réalisation du plan d'action stratégique de la Trésorerie Générale du Royaume au titre de la période 2017-2021 et sa déclinaison auprès des services déconcentrés.

Le suivi des réalisations du plan d'action stratégique (PAS) s'est basé principalement sur:

- la tenue des réunions périodiques avec les directions centrales en vue d'assurer le pilotage et le suivi du plan d'action stratégique 2017-2021 de la TGR ;
- le suivi et l'évaluation des plans d'action des services déconcentrés de la TGR ;
- la mise à jour trimestrielle de l'état d'avancement des actions inscrites au PAS sur l'application informatique développée par la DAAG pour le suivi du PAS du Ministère de l'Economie et des Finances.

Par ailleurs, dans le but d'améliorer le dispositif de contrôle de gestion mis en place à la Trésorerie Générale du Royaume depuis trois années, une enquête d'évaluation interne de ce dispositif a été réalisée auprès de tous les responsables du réseau (TM, TR, TPf, TPv, Agences bancaires et Perceptions). Cette enquête s'est basée sur un questionnaire électronique, accessible via la plateforme de GoogleForms, dans le but d'assurer l'anonymat.

L'analyse des réponses issues de cette enquête a permis de dégager les principales observations et recommandations suivantes :

- le dispositif de pilotage de la performance au sein de la TGR se justifie amplement ;
- une implication moyenne des responsables du réseau dans le processus de pilotage de la performance ;
- le dispositif de contrôle de gestion mis en place ne permet d'évaluer que partiellement la performance des services opérationnels ;
- la pertinence des indicateurs d'évaluation de la performance est à ren-

forcer pour l'ensemble des domaines métiers ;

- l'évaluation infra-annuelle de la performance permet aux responsables du réseau d'effectuer des réajustements en cours d'année ;
- les responsables du réseau souhaitent avoir un accès aux performances réalisées par les autres structures ;

- les responsables du réseau souhaitent développer davantage les tableaux de bord et les outils de suivi des réalisations.

Les suggestions ci-dessus ont été analysées et seront intégrées d'une manière progressive au dispositif du contrôle de gestion.

Audit

I- Audit interne

Au titre de l'année 2017, quatre missions d'audit interne ont été réalisées au niveau de neuf postes comptables. Lesdites missions ont porté sur les domaines suivants :

- la gestion des attestations fiscales ;
- la communication externe dans les postes comptables ;
- la conformité à la loi 09-08 relative à la protection des données à caractère personnel ;
- la gestion de la taxe à l'essieu.

Audit de la gestion des attestations fiscales :

Cette mission a été effectuée au sein de trois postes comptables : la Perception Tanger centre, la Perception Mechra Bel Ksiri et la Perception Sidi Slimane. Elle a examiné principalement les aspects liés à la gestion du bureau d'ordre, la formation juridique des ressources humaines sur les créances publiques, la tenue du compte d'emploi, l'envoi des carnets épuisés des attestations fiscales pour vérification par les comptables de rattachement et la régularité de délivrance des attestations fiscales.

Après l'identification et l'analyse des risques qui entachent la délivrance des attestations fiscales au niveau des postes comptables, les actions de maîtrise suivantes ont été proposées :

- Renforcer les compétences des ressources humaines par des actions appropriées de formation particulièrement en matière de recouvrement et du système d'information (GIR) ;
- Informatiser le registre d'emploi afin

de pouvoir contrôler régulièrement l'utilisation des carnets afférents aux délivrances des attestations fiscales ;

- Informatiser la procédure d'octroi des attestations fiscales tout en implémentant des contrôles embarqués ;
- Prévoir un contrôle quotidien des pièces justificatives, en responsabilisant le fondé de pouvoir à effectuer cette opération avant d'entamer les démarches pour l'octroi desdites attestations aux soumissionnaires ;
- Déployer le dispositif du contrôle interne des créances publiques et plus précisément la fiche contrôle afférente aux attestations fiscales au niveau des Perceptions ;
- S'assurer du respect des dispositions réglementaires relatives à la régularité d'octroi des attestations fiscales.

Les recommandations ci-dessus ont été transmises aux directions concernées de la TGR pour leur prise en charge.

Audit de la communication externe.

Cette mission a été réalisée au niveau de deux postes comptables (la TP d'Errachidia et la Perception de Meknès Batha) et s'est focalisée sur l'approche stratégique de la communication externe, les supports de communication existants, les actions réalisées en matière de formation, la fonction d'assistance et de conseil, les conditions de l'accueil physique et téléphonique et les panneaux de signalisation des postes comptables.

Suite à l'identification des vulnérabilités, les auditeurs ont proposé les actions de progrès ci-dessous :

- Établir une stratégie de communication externe destinée à encadrer les actions de communication des services déconcentrés de la TGR ;
- Mettre en place un manuel de procédures de communication ;
- Étudier la possibilité de création d'un poste de chargé de communication au niveau du réseau ;
- Développer des relations avec les responsables de communication des collectivités et des services des sous-ordonnateurs territoriaux ;
- Mettre à la disposition des clients et partenaires les brochures et dépliants les informant des nouveautés réglementaires, projets et réalisations de la TGR ;
- Élaborer un programme approprié de formation à la communication, principalement pour les responsables et agents du Front Office ;
- Formaliser les mécanismes d'expertise et de conseil financier aux services sous-ordonnateurs territoriaux ;
- Prévoir la constitution d'une base de données afférente à la gestion de la mission de conseil aux services sous-ordonnateurs servant de moyen pour améliorer la communication externe et évaluer la charge de travail des postes comptables ;
- Arrêter une stratégie d'amélioration des réseaux d'accueil physique des représentants des clients institutionnels et des particuliers ;
- Prendre l'attache des autorités territoriales pour installer, dans différents points d'accès, des panneaux de signalisation et d'orientation des usagers vers les postes comptables ;
- Orienter la politique de l'accueil vers la limitation des flux de masse

au guichet afin de réserver l'accueil physique aux redevables qui en ont le plus besoin ;

- Informer davantage en amont les usagers sur les démarches à accomplir afin de prévenir les déplacements inutiles ;
- Procéder à un recueil périodique des suggestions des redevables.

Les recommandations ci-dessus ont été communiquées aux directions centrales concernées pour leur mise en œuvre.

Audit de la conformité à la loi 09-08 relative à la protection des données à caractère personnel

Cette mission a été menée au sein de trois postes comptables, à savoir la Trésorerie préfectorale de Rabat, Trésorerie préfectorale de Casablanca Centre-Est et la Perception de Souk El-Arbâa.

Au-delà de l'examen des préalables à la conformité, l'audit s'est intéressé aux aspects liés à la formation et la sensibilisation du personnel aux dispositions de la loi n°09-08, la régularité du dispositif de la vidéosurveillance, la gestion de la file d'attente, la gestion des habilitations d'accès au système d'information, l'organisation des archives, le contrôle de la régularité quant aux demandes d'information à caractère personnel, la classification de l'information et le marquage des documents.

À l'issue de cette mission et afin de maîtriser les risques qui entachent le processus de gestion des données à caractère personnel, il s'avère nécessaire de prendre les mesures ci-après :

- Concevoir des systèmes de formation du personnel, en plus de la mise en place d'actions préventives, détectives et correctives en matière des risques liés à la sécurité ;
- Inviter les entités concernées (service de la gestion des risques, les services chargés de la réglementation) à étudier les risques de non-conformité à la loi n° 09-08 particulièrement en ce qui concerne l'installation et l'exploitation des dispositifs de surveillance ;

- Concevoir et mettre en œuvre une politique globale de sécurité physique ;
- Doter les postes comptables des appareils de gestion de la file d'attente ;
- Limiter les habilitations par l'adéquation entre les droits d'accès alloués et les tâches exercées ;
- Procéder à l'identification des données à caractère personnel dans les archives des postes comptables et veiller à la sécurisation de l'accès à ces dernières ;
- Sensibiliser les agents de gestion des archives à l'importance du respect des exigences de sécurité en la matière ;
- Renforcer et formaliser davantage les actions de mise en conformité.

Audit de la gestion de la taxe à l'essieu :

La mission d'audit a examiné les conditions de gestion de la taxe à l'essieu. Elle a été effectuée au sein de deux Perceptions (Casablanca Beausite et Casablanca Roches noires) et s'est focalisée sur les aspects suivants :

- la gestion du courrier ;
- le dépôt des demandes de règlement des taxes à l'essieu ;
- la gestion quotidienne des demandes d'informations émanant des collègues ;
- la tenue du registre dédié à la taxe à l'essieu ;
- l'envoi des carnets épuisés au Trésorier préfectoral pour vérification ;
- la transcription des encaissements des vignettes de la taxe à l'essieu sur le registre de caisse ;
- les demandes et les approvisionnements des carnets de la taxe à l'essieu ainsi que leur classement ;
- le règlement des vignettes ;
- le contrôle du paiement des vignettes ;
- l'encaissement des chèques de paiement des vignettes.

Pour maîtriser les risques qui entachent la délivrance des attestations fiscales au niveau des postes comptables, il s'avère nécessaire de prendre les mesures suivantes⁽⁷⁾ :

- Informatiser le registre d'emploi afin de pouvoir contrôler régulièrement l'utilisation des carnets afférents aux délivrances des attestations fiscales ;
- Informatiser la procédure d'octroi des attestations fiscales tout en implémentant des contrôles embarqués ;
- Prévoir un contrôle quotidien des pièces justificatives, en responsabilisant le fondé de pouvoir à effectuer cette opération avant d'entamer les démarches pour l'octroi des dites attestations aux soumissionnaires ;
- Déployer le dispositif du contrôle interne des créances publiques et plus précisément la fiche contrôle afférente aux attestations fiscales au niveau des Perceptions ;
- Sensibiliser le personnel des Perceptions aux risques inhérents à la remise des attestations fiscales irrégulières ;
- Assurer un suivi quotidien des dates de dépôts des demandes et des dates de transmission des attestations sur l'application de gestion du courrier.

Les recommandations ci-dessus ont été communiquées aux directions centrales concernées pour prise en charge.

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

L'année 2017 a été caractérisée par les actions suivantes :

Production du premier rapport synthétique de veille :

Après la phase de déploiement et de généralisation du système de veille et de contrôle ex-post au niveau de l'ensemble des postes comptables du territoire national, le premier rapport synthétique des situations de veille au titre du second semestre 2016 a été élaboré sur la base des rapports semestriels communiqués par les TP et les TM concernées

(7) La taxe à l'essieu sera dorénavant gérée par la DGI à partir du 01/01/2018

et adressé par le Trésorier Général du Royaume à Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances.

Il ressort de ce rapport que globalement la qualité de gestion des services qualifiés au contrôle modulé allégé ou contrôle modulé allégé supplémentaire est satisfaisante et ne présente pas de risques pour la gestion des deniers publics.

Bien que ce premier rapport ait pu constater le début de dégradation de certains indicateurs de gestion pour quelques services gestionnaires bénéficiant du contrôle modulé de la dépense, sans pour autant que ce constat implique a fortiori le déclenchement de nouvelles missions d'audit de la capacité de gestion pour le déclassement des entités concernées.

Toutefois et pour lesdits services, outre la veille semestrielle quant à l'exécution des dépenses, un suivi permanent de la gestion desdits services a été instaurée pour les inciter à garder le cap de la performance et de la bonne gouvernance de leur gestion comptable et financière.

Enfin, il est à signaler que le rapport de synthèse avait porté sur 93 services gestionnaires qualifiés dans le cadre du contrôle modulé de la dépense.

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

Conformément aux directives du comité d'audit, la programmation des missions d'audit de la capacité de gestion des sous-ordonnateurs au niveau national, a concerné 98 services sous-ordonnateurs dont 46 services ont été audités à fin 2017.

Enfin, le nombre total, à ce jour, des missions d'audit de la capacité de gestion réalisées a atteint 459 à fin décembre 2017 et qui ont permis de qualifier 110 services ordonnateurs et sous-ordonnateurs au contrôle modulé de la dépense.



Ressources humaines,
logistique et système
d'information



Ressources humaines, logistique et système d'information

Ressources humaines

La Trésorerie Générale du Royaume mène une gestion prévisionnelle des ressources humaines portant aussi bien sur l'aspect qualitatif que quantitatif.

Dans ce cadre, il a été procédé à l'issue d'un recensement des besoins des structures en effectifs et en emplois :

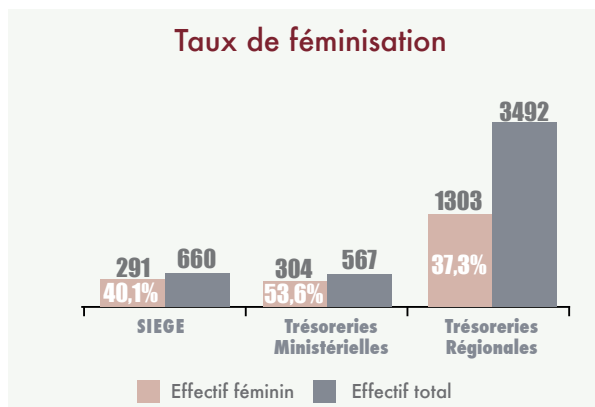
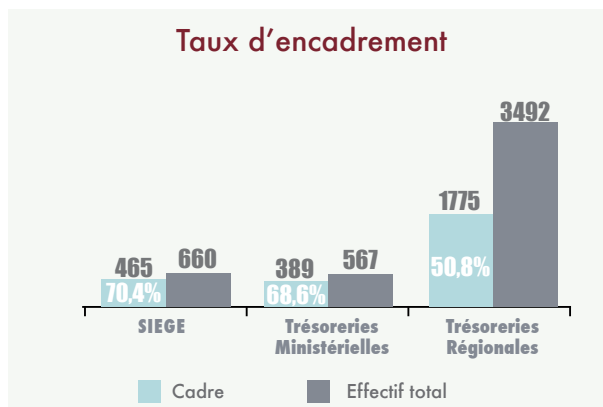
- au renforcement des effectifs moyennant le recrutement et la mise en œuvre du plan de mobilité annuelle ;
- à la réalisation d'actions de formation transverses et métiers en interne

et avec des partenaires externes nationaux et internationaux.

I- GESTION ADMINISTRATIVE

Effectifs de la Trésorerie Générale du Royaume

L'effectif global a atteint 4 719 en 2017 avec un taux de déconcentration dépassant les 80% au profit du réseau national et international contre 4 678 en 2016.



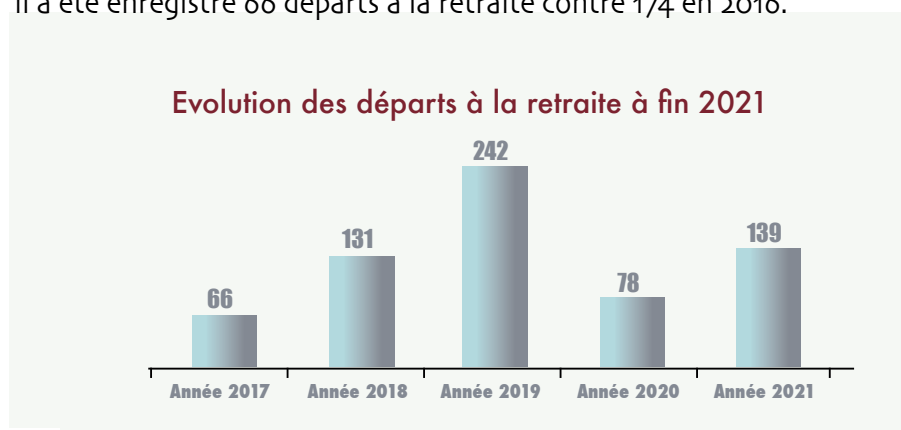
Le taux d'encadrement est de 56% contre 54,2% en 2016 et le taux de féminisation est resté constant à 40%.

Recrutements et sorties de service

En 2017, le nombre des recrutements a atteint 170 techniciens et 30 administrateurs contre 290 administrateurs en 2016.

Les nouvelles recrues ont été affectées exclusivement au niveau du réseau à compétence nationale et territoriale : TM, TR, TP et Perceptions.

Par ailleurs, il a été enregistré 66 départs à la retraite contre 174 en 2016.



Le nombre cumulé prévu des départs à la retraite atteindrait au terme de 2021 près de 656, représentant 14% de l'effectif actuel.

La TGR a adopté une démarche proactive pour maîtriser les effets négatifs des flux des départs, en se basant sur deux leviers :

- qualitatif : favoriser la polyvalence du personnel et le transfert du savoir-faire dans le cadre du déploiement de plans de formation en rapport avec les évolutions des métiers de la TGR ;
- quantitatif : poursuivre une politique soutenue en matière de recrutement pour le renouvellement du personnel.

Structure démographique

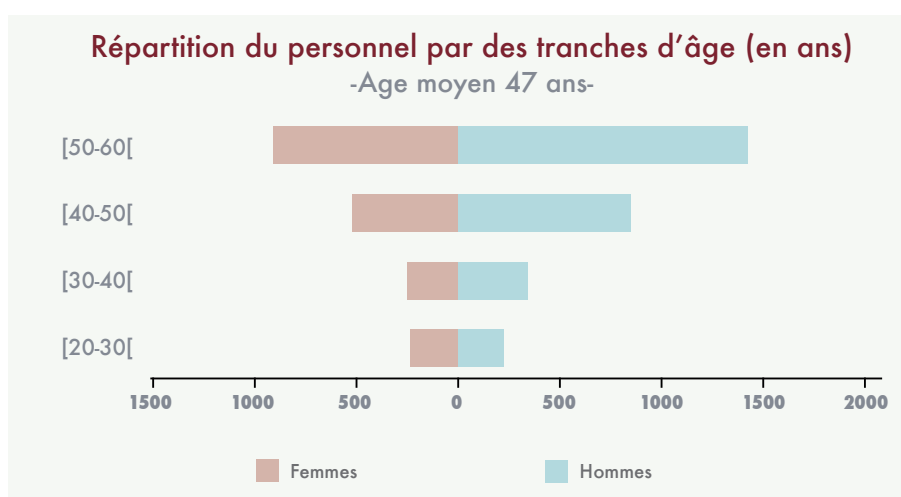
L'analyse de la structure de la pyramide des âges à fin 2017 permet une visibilité aussi bien sur les départs prévus que sur les évolutions des détenteurs des emplois et des compétences.

La structure démographique du personnel montre une concentration au niveau des tranches d'âge 50 à 60 ans avec près de 49% de l'effectif.

Cette situation est caractéristique d'une population :

- vieillissante ;
- à faible proportion de jeunes ;
- avec des flux massifs de départs à la retraite parmi les détenteurs de métiers.

D'où les actions de rajeunissement du personnel via des mécanismes de recrutement assortis de mesures de qualification du personnel par des actions de transfert des savoir-faire.



Nominations et redéploiements

L'année 2017 a connu le lancement de plusieurs appels à candidature pour la promotion des cadres et des responsables :

Catégorie de responsables	Nombre de Nominations	Nombre de Redéploiements
Trésoriers	04	06
Percepteurs	17	19
Chefs de service (réseau et TM)	21	10
Agents comptables auprès d'organismes et institutions	02	-
Agents comptables à l'étranger	10	07
Total	54	42

A mentionner, également, la satisfaction de 131 (76%) des demandes de mutations émanant du personnel.

Nomination aux fonctions supérieures

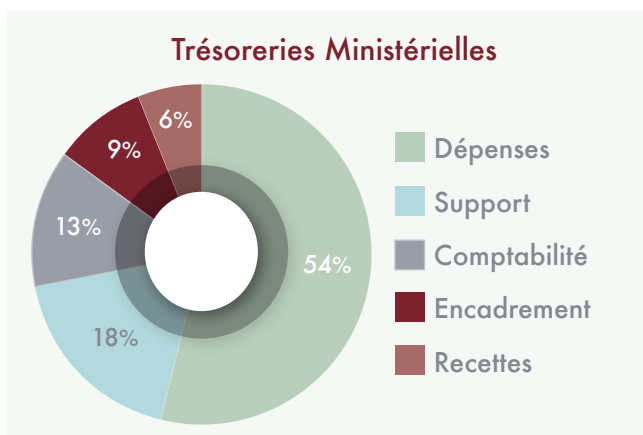
L'année 2017 a connu la nomination de 6 directeurs centraux lors des Conseils du gouvernement tenus les 27 juillet 2017 et 31 août 2017.

II- GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

L'appréciation du capital humain et la rationalisation des actions à entreprendre en matière de recrutement, de formation et de redéploiement, passent inéluctablement par la profonde connaissance de ses principales caractéristiques.

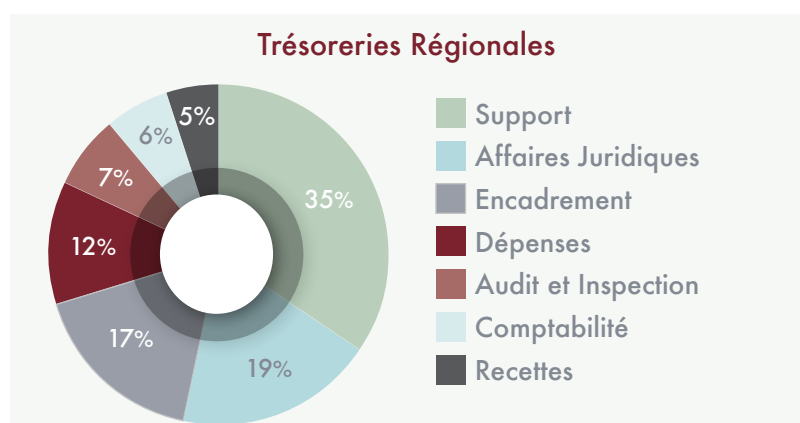
Le recensement des effectifs réalisé en 2017, a permis ainsi une meilleure lisibilité quant à la répartition du personnel au niveau des familles professionnelles (FP).

Cartographie des effectifs par famille professionnelle en 2017

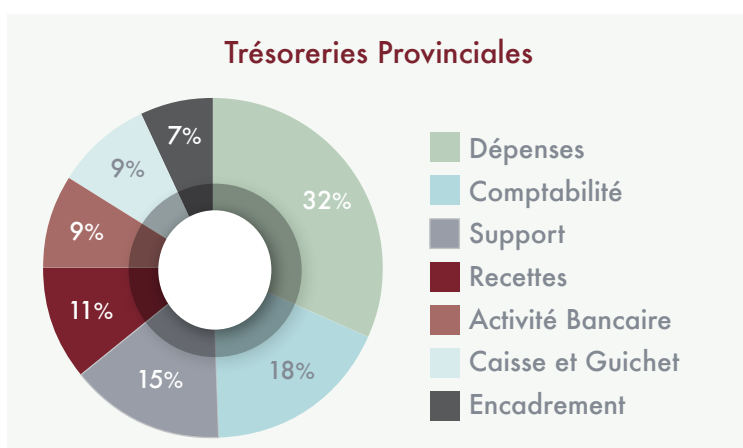
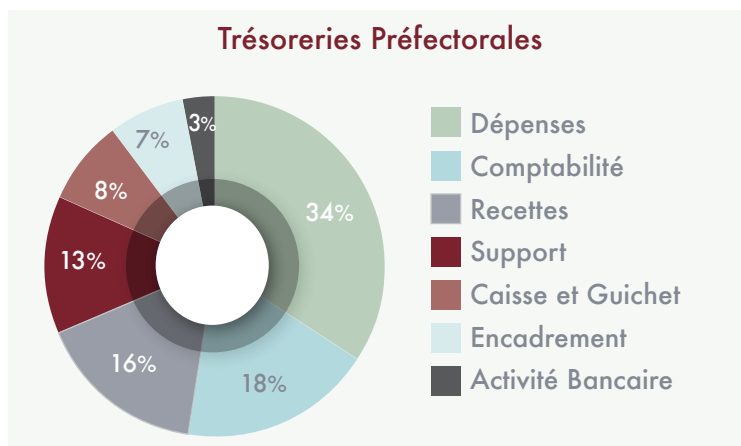


Il est constaté que **54%** des effectifs des 14 trésoreries ministérielles exercent au niveau de la famille professionnelle dépenses (personnel et biens & services).

Il est constaté que **65%** du personnel des trésoreries régionales exercent au niveau des familles professionnelles dépenses, affaires juridiques et support.

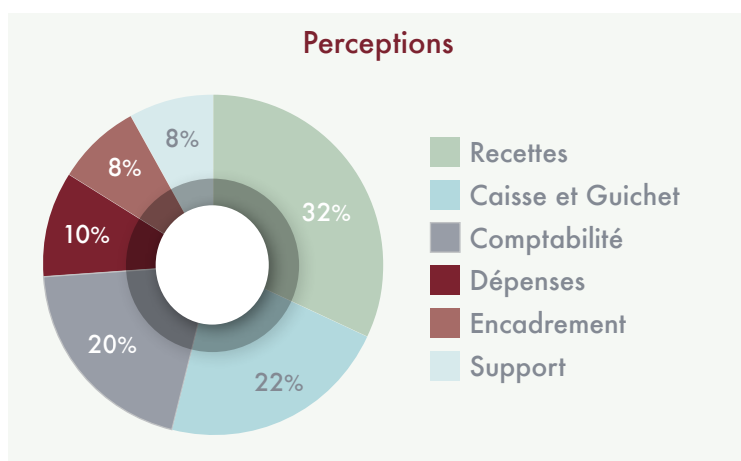


Les familles professionnelles dépenses, comptabilité et recettes représentent plus que les **2/3** de l'activité des trésoreries préfectorales.

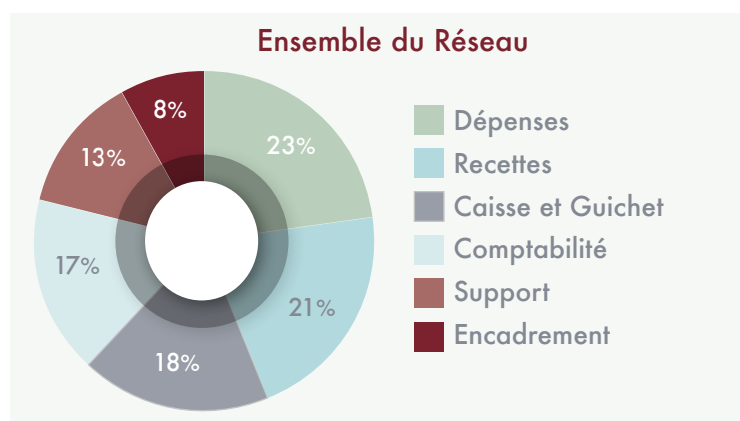


Les familles professionnelles dépenses et comptabilité concentrent **50%** des effectifs des trésoreries provinciales.

Au niveau des perceptions, le métier recettes occupe **32%** du personnel.



Les familles professionnelles dépenses et recettes arrivent en tête des activités de l'ensemble du réseau de la TGR, employant respectivement 23% et 21% du personnel du réseau de la TGR.



III- 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 2017 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 (Budget de performance, Consommer responsable, Contrôle de gestion, Développement durable, Digital RH: enjeux et opportunités du digital pour la fonction RH, Du manager au leader agile, Évaluation économique des projets, Évaluation immobilière du domaine privé de l'État, Gestion de l'exécution de la dépense publique et du suivi de la trésorerie, Procédures de l'achat public, ...), pour lesquelles 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 440 inscrits en 2017 dont la TGR représente 48% des participants.

Logistique et gestion des moyens

Durant l'année 2017, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi la réalisation de son programme de mise à niveau de l'infrastructure immobilière et ce, dans le cadre de sa politique visant à améliorer les conditions de travail et d'accueil au niveau des services déconcentrés.

D'autre part, plusieurs actions ont été entreprises en vue de fournir le support nécessaire aux services de la TGR afin d'exprimer et de justifier d'une manière optimale les besoins en moyens budgétaires et logistiques et d'apporter à ces besoins une réponse efficace des points de vue économique et réglementaire.

I- Programme de mise à niveau de l'infrastructure immobilière

Aménagement des bâtiments administratifs :
Au titre de l'exercice 2017, la TGR a procédé à :

- l'achèvement des travaux de réhabilitation des trésoreries provinciales d'Assa Zag et de Benslimane ;
- l'aménagement et la réhabilitation des perceptions de Roummani, de Benslimane, de Casa Roches Noires, de Ksar Lekbir et de Ouazzane.

Maintenance et entretien des bâtiments :
Concernant la maintenance des équipements techniques et l'entretien régulier des bâtiments administratifs, l'essentiel de l'activité a porté sur :

- le suivi de l'exécution des marchés en vigueur relatifs à l'entretien et au nettoyage des bâtiments administratifs relevant de la TGR ;
- le suivi de l'exécution des marchés en vigueur concernant la maintenance multi technique du siège et la maintenance des systèmes de détection incendie, installés au niveau des services extérieurs ;
- le renouvellement de 3 marchés de maintenance des systèmes Anti-intrusion, concernant 255 postes comptables ;
- le renouvellement de 2 marchés de maintenance des systèmes de détection d'incendie ; concernant 154 postes comptables ;

- le renouvellement de 3 marchés de maintenance des onduleurs et des stabilisateurs, concernant 72 postes comptables.

Sécurité : Dans le cadre de la politique de sécurité des biens et des personnes menée par la TGR, il a été procédé au renouvellement :

- de 3 marchés, concernant 57 postes comptables en plus du suivi de l'exécution des marchés en vigueur relatifs à la surveillance et au gardiennage des bâtiments administratifs relevant de la TGR ;
- de 2 marchés de convoyage de fonds et de traitement des valeurs, concernant 16 postes.

Gestion des Archives :

dans sa recherche constante d'être à jour en matière de gestion des archives, la TGR a entrepris l'assainissement, le traitement et le classement des archives des circonscriptions financières de Salé, de Kénitra et d'Agadir.

Il a été procédé également à l'équipement des salles d'archives de 119 postes comptables, en rayonnage léger pour le rangement et le classement des boîtes d'archives.

II- Gestion des achats et des moyens budgétaires

Programme des achats

Le plan prévisionnel des achats 2017 de la Trésorerie Générale du Royaume a été réalisé en totalité. En effet, 74 appels à la concurrence ont été lancés, dont 66 Appels d'offres, une consultation architecturale et 7 enchères électroniques inversées. Ils sont répartis comme suit :

Natures des prestations	Nombre
Système d'Information	25
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	18
Support et Logistique	30
Formation	01

Exécution du budget

Durant l'année 2017, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi son effort d'amélioration de la gestion de ses ressources budgétaires et logistiques en vue d'offrir aux clients et partenaires, un service dans les meilleures conditions de fiabilité, de célérité et d'efficacité.

Ainsi, au niveau de la programmation budgétaire, il a été procédé en 2017 à la réalisation des actions suivantes :

- l'élaboration du budget 2018 au niveau central et déconcentré dans le cadre du programme «Exécution de la dépense publique, recouvrement et tenue de la comptabilité publique» qui regroupe l'ensemble des projets et actions de la TGR, et ce dans l'esprit des nouvelles dispositions de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances ;

- le réajustement de la programmation triennale dans le cadre des dépenses à moyen terme 2018-2020 ;
- la réalisation des déterminants de la dépense de la TGR au titre du projet de la loi de finances pour l'année 2018 ;
- la préparation du projet annuel de performance 2018 qui retrace la vision stratégique, les objectifs et les indicateurs de performance de la TGR en matière d'amélioration de l'exécution des finances publiques et des missions d'appui à la réalisation de cette vision.

Dans le domaine de l'exécution budgétaire, les grandes tendances en matière d'engagement et d'émission des crédits alloués à la TGR se présentent comme suit :

Exécution du Budget général

Exécution du Budget général		2016	2017
Fonctionnement- Dépenses du personnel	Taux d'engagement	100%	99,99%
	Taux d'émission/engagement	99,45%	100%
Fonctionnement - Matériel et dépenses diverses	Taux d'engagement	96,30%	98,95%
	Taux d'émission/engagement	95,09%	96,66%
	Taux d'émission/Crédits	91,57%	95,64%
Investissement	Taux d'engagement	97,07%	91,89%
	Taux d'émission/engagement	65,23%	80,84%
	Taux d'émission/Crédits	63,32%	74,28%

Exécution du Budget SEGMA-TGR

Exécution du SEGMA TGR		2016	2017
Fonctionnement	Taux d'engagement	97,47%	96,08%
	Taux d'émission/engagement	92,21%	92,24%
	Taux d'émission/Crédits	89,88%	88,62%
Investissement	Taux d'engagement	89,86%	99,89%
	Taux d'émission/engagement	45,41%	42,47%
	Taux d'émission/Crédits	40,80%	42,42%

Cette exécution du budget s'est traduite par le contrôle, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses qui ont donné lieu à un volume

de 2 097 ordonnances de paiement traitées. En ce qui concerne la régie, le nombre de factures traitées a atteint 1 210 à fin 2017.

Volume des ordonnances de paiements traitées

Intitulé	BG	SEGMA	CAS-TGR	Total
Nombre de bordereaux d'émission	874	290	768	1 932
Nombre d'ordonnances de paiement	913	354	830	2 097
Nombre d'ordres de virement par régie	452	27	731	1 210

En termes de nombre de dépenses inscrites sur le budget général et le SEGMA-TGR, l'année 2017 a enregistré la création et le traitement sur le système de gestion intégrée des dépenses de 59 nouveaux marchés, 35 bons de commande et 429 dépenses d'indemnités du personnel.

Par ailleurs, le montant des crédits reportés a subi également une nette baisse entre 2013 et 2017 passant de 24,8 MDH à fin 2013 à 1,9 MDH à fin 2017, soit une diminution de 92% d'environ 22,9 MDH, ce qui traduit la bonne

trajectoire de la politique d'assainissement des reports menée par la Trésorerie Générale du Royaume. Ainsi, grâce aux efforts déployés pour l'assainissement progressif des reports et l'ordonnancement record sur le budget d'investissement, la TGR a pu, en tant que centre de gestion au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, s'inscrire pleinement dans la règle de plafonnement à 30% des reports de crédits d'investissement instaurée par la loi organique relative à la loi des finances.

Evolution des reports

En millions de DH

Année	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Montant des reports	24,77	18,37	8,94	7,34	1,86

En ce qui concerne les recettes TGR-SEGMA au titre des services rendus par la TGR au profit de certains organismes, l'effort de dynamisation du recouvrement a été poursuivi en 2017 notamment par le renforcement du travail collaboratif avec les comptables sur la

partie de traitement de la paie du personnel des collectivités territoriales. Ainsi, la TGR a réalisé une recette globale record en 2017 de 108,63MDH, soit une augmentation de 21% par rapport à l'année dernière. Cette recette est répartie par type de recettes comme suit :

Evolution des recettes SEGMA-TGR par type de recette (en DH)

Exercice/type de recette	Retenues à la source	Traitement de la paie	Conventions bancaires	Gestion des comptes	Total
2015	68 574 734,37	12 905 793,00	7 949 635,00	1 667 626,98	91 097 789,35
2016	68 512 444,79	11 615 710,01	6 795 400,25	3 210 596,24	90 134 151,29
2017	69 083 325,75	26 520 116,40	10 454 939,16	2 573 197,50	108 631 578,81

Systeme d'information

Le système d'information de la TGR occupe une place importante au sein de l'administration marocaine car il contribue à sa modernisation, à l'amélioration de son efficacité et de son efficience et conditionne la pertinence de ses décisions.

Au cours de l'année 2017, 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.

I- Systemes informatiques

Systeme de gestion integree de la depense

Concernant le système de gestion intégrée de la dépense (GID), l'année 2017 a porté principalement sur la réalisation des actions suivantes :

- Déploiement des modules relatifs au Décret sur les délais de paiement et intérêts moratoires :
 - Formation, accompagnement et assistance des utilisateurs (organisation de sessions de formation au niveau des Trésoreries Ministérielles et des Trésoreries Régionales) ;
 - Stabilisation et mise en qualité des modules tenant compte des arbitrages réglementaires ;
- Intégration des nouvelles dispositions de la LOF (entrée en vigueur en 2018) :
 - Intégration de la nouvelle nomenclature budgétaire ;
 - Intégration de la limitation du report des crédits d'investissement du Budget Général ;
- Intégration de l'impact de la nouvelle architecture du gouvernement dans le système GID ;
- Prise en charge de la Loi de Finances 2017 en tenant compte des opérations exécutées sur les crédits ouverts par décret ;
- Extension du système GID auprès des établissements publics à caractère administratif :

- Etude et cadrage de l'intégration des Académies Régionales de l'Education et de la Formation (AREF) ;
- Etude des spécificités des AREF ;
- Mise en place d'un prototype prenant en compte les principales spécificités des AREF ;

■ Intégration de la chambre des Représentants et la chambre des Conseillers dans le système GID :

- Etude des spécificités des deux chambres ;
- Intégration des spécificités dans le système GID ;

■ Intégration du contrôle de régularité au niveau des Collectivités Territoriales (CT) dans le cadre du nouveau décret de la comptabilité publique des CT.

Systeme de gestion integree des recettes

L'année 2017 a été caractérisée par l'intégration de la gestion de la caisse au niveau du système GIR. Cette intégration permet principalement :

- de suivre les flux comptables et financiers en temps réel ;
- de contrôler la situation des encaisses suite à l'implémentation des règles de contrôle automatique pour les dégagements des fonds et la production d'alertes au moment de tout dépassement des seuils des encaisses.

Ce nouveau module permet de gérer toutes les opérations de recettes et de dépenses effectuées en numéraire dont les opérations d'approvisionnement, de dégagement et de verrouillage des caisses.

Il permet également de gérer l'alimentation, le versement et l'arrêté des caisses secondaires du poste et d'éditer et de gérer automatiquement les différents journaux de caisse à partir du système.

Ce nouveau dispositif permet également une remontée des informations et des données relatives à la caisse aux structures chargées du contrôle.

Le système GIR a connu d'autres réalisations aussi importantes en 2017, à savoir :

- la prise en charge des opérations de dépenses qui impactent directement les caisses des postes comptables. Un interfaçage entre le système GIR et les autres systèmes concernés (GID et Wadef@ujour) a été réalisé.

En outre, des écrans de saisie manuelle ont été prévus pour les opérations de dépenses non prises en charge par les systèmes actuels ;

- la prise en charge des contraintes conventionnelles et l'introduction de la possibilité de saisir des créances en devise ;

En effet, la Trésorerie Générale du Royaume procède, pour le compte de certains organismes nationaux et internationaux, à la réalisation des prestations de recouvrement des créances publiques sur la base de conventions de partenariat conclues avec lesdits organismes ;

- l'enrichissement du module de versement entre comptables par la gestion des avis de règlement ;
- l'implémentation du flux des chèques remis à l'encaissement ;
- l'enrichissement du module du recouvrement forcé par la prise en charge des frais accessoires pour les actes de recouvrement forcés et l'édition des états des sommes dues des agents de notification, ainsi que l'édition des derniers avis sans frais collectifs ;
- l'enrichissement de GIR-Reporting par de nouvelles situations de recouvrement notamment celle des consignations avec les créances correspondantes, des situations de recouvrement pour les utilisateurs de la Trésorerie Centrale de Recouvrement et de la situation de suivi de la caisse.

Par ailleurs, le système GIR a connu une maintenance évolutive et corrective des modules déjà déployés suite aux demandes émanant des postes comptables.

Système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat

Le système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat (SI-PCE) a connu une

évolution importante au cours de l'année 2017 sur les volets suivants :

- la fiabilisation des processus de comptabilisation (chargement, validation et rejet) en passant du mode synchrone au mode asynchrone tout en assurant une supervision rigoureuse permettant de détecter l'anomalie à temps afin d'y remédier rapidement ;

- la mise à jour des différentes composantes du système et la migration des paramètres et développements vers les versions les plus récentes. Lesdites composantes sont :

- la composante ODI «Oracle Data Integrator» du système qui assure les extractions et chargements des événements ;
- la composante BPEL «Business Process Execution Language» du système qui permet l'orchestration des processus ;
- le progiciel de comptabilité EBS «E-Business suite» contenant le grand livre et permettant l'interprétation comptable, le Cash Management, la gestion des immobilisations ;

- la création d'une nouvelle application ayant pour objectif l'intégration de la gestion des avis de règlement (émission des avis, emploi et rejets) avec l'utilisation des nouveaux comptes de liaison ;

- la refonte des paramètres en prenant en compte la création de nouveaux comptes (comptes de liaison, comptes d'attente, comptes techniques, comptes des CT, ... etc.) ;

- l'intégration de nouveaux événements suite à la prise en charge de la gestion de la caisse par le système GIR et la suppression de l'application Caisse et Guichet comme application remettante ;

- l'intégration des opérations comptables effectuées par les Receveurs de l'Administration Fiscale (RAF) : Accès des RAF au système et interfaçage du SI-PCE avec le système SIT ;

- l'intégration des opérations comptables effectuées par les Receveurs de douanes (RD) : Accès des RD au système et interfaçage du SI-PCE avec le système BADR ;

- l'intégration des événements de la

trésorerie centrale du recouvrement (TCR) suite à la prise en charge des fonctionnalités de la TCR par le système GIR ;

- la mise à niveau du module de saisie de la balance d'entrée ;
- l'introduction du système JIRA pour la déclaration et le suivi des anomalies, ce qui a permis une évaluation qualitative et quantitative des validations des journées comptables ;
- l'intégration des événements des agents comptables à l'étranger suite à leur intégration totale dans le système GID.

Système Indim@j

Le système Indim@j représente le premier jalon dans le projet de gestion intégrée des dépenses du personnel. Etant une version WEB du GIPE/Ordonnateur, Indim@j constitue une solution centralisée mise à la disposition des ordonnateurs assurant le traitement des actes de dépenses du personnel, la communication et l'interfaçage avec le système de paie Wadef@ujour.

De ce fait, Le système Indim@j permet aux ordonnateurs d'accéder à toutes les informations nécessaires concernant la paie et la gestion du personnel via une base de données centralisée, répondant aux exigences en termes de sécurité et de confidentialité des informations.

Ainsi, la généralisation du système Indim@j à l'ensemble des services ordonnateurs permet, d'une part, d'automatiser les échanges de données administratives et budgétaires afférentes aux dépenses du personnel et d'autre part, à une dématérialisation plus poussée des procédures tout en assurant une plus grande célérité dans les traitements des situations du personnel.

De plus, le système permet à l'utilisateur de consulter et de produire les informations nécessaires pour la prévision de la masse salariale. Cet aspect est d'autant plus important avec l'entrée en vigueur de la nouvelle LOF, surtout en ce qui concerne le caractère limitatif des crédits des dépenses de personnel.

La généralisation du système Indim@j à l'ensemble des services ordonnateurs a été réalisée durant l'année 2017. Elle a

nécessité des actions d'installation, de mise en œuvre, de formation, d'assistance et d'accompagnement des partenaires.

Ainsi plus de 150 formateurs appartenant aux services ordonnateurs, ont été formés en 2017 pour assurer le transfert de connaissances et d'expertises. Plus de 400 comptes utilisateurs et certificats ont été créés avec pour résultat le traitement de plus de 250 000 actes par le système Indim@j.

Systèmes de gestion des dépenses du personnel de l'Etat

L'année 2017 a été marquée pour le système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat «Wadef@ujour» par la maintenance curative et évolutive de ses différents modules.

Les principales fonctionnalités réalisées concernent :

- les dispositions de la LOF notamment les crédits du personnel qui sont devenus limitatifs ;
- l'interfaçage du système Wadef@ujour avec le système GID et ce, pour gérer les crédits des rubriques utilisées simultanément pour la paie du personnel ainsi que pour les dépenses des biens et services.

Ces réalisations ont concerné aussi les traitements de fin d'année en l'occurrence la création d'une nouvelle solde complémentaire pour traiter sur la même année les actes de gestion validés tardivement, ainsi que l'optimisation des performances des principales briques du système Wadef@ujour, notamment le calcul de la solde et le mandatement.

D'autres opérations de la maintenance du système Wadef@ujour ont été effectuées, il s'agit du traitement de 423 bugs et évolutions inscrits sur le système JIRA.

Plateforme de dématérialisation de la commande publique

Le programme de dématérialisation des marchés publics initié par la Trésorerie Générale du Royaume, constitue un levier important dans la promotion de la transparence et la lutte contre les pratiques illicites. Ce programme vise la réduction de l'intervention humaine dans l'acte de l'achat

public, tout en favorisant la simplification et l'allègement des procédures et l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'acte de l'achat public.

L'année 2017 a été marquée par les actions suivantes :

- Réalisation de 23 journées portes ouvertes sur inscription préalable dédiées aux acheteurs publics sur les modalités de dépôt et d'ouverture électronique des offres.
- Réalisation de 4 journées portes ouvertes sur inscription préalable dédiées aux entreprises disposant d'un certificat de signature BARID ESIGN classe 3 sur les modalités de dépôt électronique des offres ;
- Réalisation de 9 journées de formation dédiées aux acheteurs publics pilotes sur les modalités des enchères électroniques inversées ;
- Réalisation de la deuxième version mobile du portail des marchés publics dédiée aux entreprises ;
- Amélioration des critères de recherche au niveau du portail des marchés publics ;
- Finalisation des tests du module «Accès comptable» et déploiement au niveau de la plateforme de production ;
- Lancement du projet de dématérialisation de la caution bancaire provisoire en partenariat avec le Groupement Professionnel des Banques du Maroc.

Quelques statistiques illustrent l'engouement qu'a connu le portail des marchés publics en 2017 :

- le nombre de consultations publiées au titre de l'année 2017 est de 40 002 ;
- le nombre d'entreprises inscrites à la base de données des fournisseurs est de 9 500 ;
- le nombre d'enchères électroniques inversées lancées au titre de l'année 2017 est de 129 pour un montant global initialement estimé à 916 842 082,95 Dhs TTC. Le montant global attribué s'est établi à 818 366 423,18 Dhs réalisant une économie globale de 10,74% soit un montant de 98 475 659,77 Dhs.

Système d'information de l'activité bancaire

Concernant le système d'information de l'activité bancaire «OLYMPIC», l'année 2017 a connu les réalisations suivantes :

- développement et mise en œuvre du module de gestion des avis de règlement conformément aux règles de gestion arrêtées dans le cadre du PCE.

Il s'agit de l'implémentation, sur le système OLYMPIC, de la prise en charge du poste destinataire lors de la saisie d'opérations donnant lieu à l'émission d'avis de règlement. Cette fonctionnalité concerne également l'emploi d'avis de règlement avec rejet partiel ou total.

Outre la prise en charge du poste destinataire de l'avis de règlement nécessaire pour son acheminement à sa destination, il s'agit de permettre aussi de saisir un descriptif sur la nature de chaque opération de détail devant faire partie de l'avis de règlement de manière à permettre au PCE de disposer de l'information nécessaire pour la confection du modèle A4 destiné au poste comptable destinataire.

Cette information est suffisamment explicite pour permettre au poste destinataire d'employer l'avis de règlement sans attendre les documents papier dans le cas où l'avis est dématérialisé.

- acquisition et mise en place d'une nouvelle solution monétique. Cette solution interactive et conviviale est à même de rendre un service monétique professionnel.

La nouvelle solution se compose du système front-office des guichets automatiques bancaires (GAB) et d'une application back-office dédiée au traitement des demandes des cartes GAB de la clientèle et à la gestion des opérations y afférentes.

Ce projet a été mis en œuvre avec succès et la solution monétique précitée a été déployée au cours de 2017 au niveau de l'ensemble des agences bancaires de la TGR et des Trésoreries Préfectorales et Provinciales exerçant l'activité bancaire.

- déploiement, sur OLYMPIC, des commandes de chéquier jusqu'à gérées sur une application extra-OLYMPIC.

II- Infrastructure technique

L'infrastructure informatique et de télécommunication de la TGR est de plus en plus critique, vu que la continuité du service de l'ensemble des systèmes métiers de la TGR découle directement de la disponibilité de cette infrastructure et de sa performance.

Pour répondre à cette contrainte, la TGR met plus que jamais cette infrastructure au centre de ses préoccupations en agissant sur les cinq axes d'amélioration continue suivants :

- moderniser les infrastructures informatiques et télécom, améliorer la performance et renforcer la flexibilité et l'agilité des équipements matériels et logiciels ;
- sécuriser les infrastructures informatiques et télécom et assurer la continuité d'activité ;
- améliorer le niveau du support et de l'assistance technique aux utilisateurs de nos services ;
- optimiser les coûts d'exploitation des équipements matériels et logiciels ;
- améliorer la performance des équipes et assurer l'efficacité dans la gestion des projets relatifs au système d'information de la TGR.

Dans le cadre de cette stratégie et durant cette année, la TGR a mené plusieurs actions et projets résumés comme suit :

Mise à niveau des plateformes informatique et télécom

- **Plateforme PCE** : il s'agit de la mise à niveau du socle technologique de l'infrastructure du Plan Comptable de l'État (PCE), changement de version logiciel et de plateforme physique, ce qui va permettre une conformité technique au-delà de 2020.
- **Consolidation des serveurs SGBD** : acquisition de licences et de serveurs de base de données Oracle pour consolider toutes les bases de données de productions (GID, GIR, wadef@ujour, PCE, SID) ;

- **Mise à niveau du réseau local du siège Hay Ryad** : les équipements réseau du siège (les commutateurs d'étages et les fédérateurs) ont été renouvelés par des équipements plus performants avec passage à 1Gb/s pour les ports d'accès et à 10 Gb/s pour les ports d'interconnexion. Cette mise à niveau a connu aussi la mise en place d'une solution Wifi pour doter les salles de réunion et de formation ainsi que l'amphithéâtre de bornes wifi.
- **Mise à niveau du système de téléphonie IP du siège** : la TGR a procédé à la mise à niveau de la plateforme de téléphonie IP du siège (serveurs et postes téléphoniques en fin de support) et ce pour garantir le support de cette plateforme et de bénéficier de nouvelles fonctionnalités telles que la mobilité externe et l'intégration avec les systèmes de visioconférence et du fax/IP existants.
- **Mise en place d'un système de vidéosurveillance pour les sites extérieurs** : dans le cadre du renforcement de la sécurité des biens et des personnes, la TGR a entamé le projet de mise en place d'un système de vidéosurveillance au profit des sites du réseau. Ainsi, 80 sites ont été équipés d'un système de vidéosurveillance basé sur des caméras IP à haute résolution et couvrant l'ensemble des endroits critiques. Ce système offre aussi des fonctionnalités avancées telles que la détection d'intrusions, la gestion des alarmes et un accès via le réseau local et étendu de la TGR.
- **Mise à niveau des infrastructures réseaux des sites extérieurs** : le projet de mise à niveau des infrastructures LAN des sites extérieurs entamé en 2016 a été poursuivi par le renouvellement du câblage informatique et électrique de 17 sites et l'extension du câblage pour 11 sites.

Datacenter & Plan de continuité d'activité

- **Virtualisation de Stockage** : Suite à la virtualisation des plateformes, l'accès au stockage des données est en cours de virtualisation avec la mise en œuvre d'un cluster étendu sur Rabat.

- **Répliquions entre les 3 Datacenters :** Projet en cours de déploiement, les données des applications seront répliquées en différé entre les trois Datacenter.

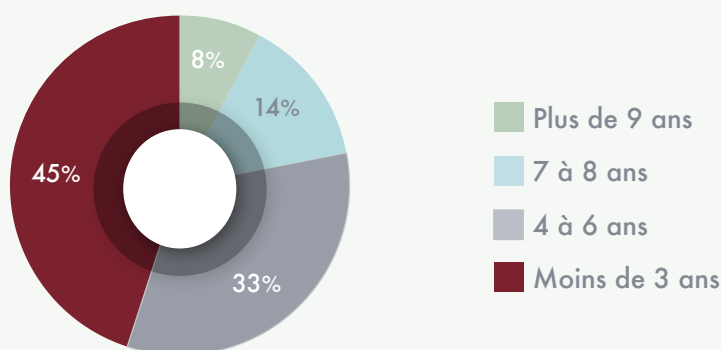
Bureautique et Travail Collaboratif

- **Gestion du temps et des accès physiques :** Dans une optique d'amélioration continue de son système d'information, la Trésorerie Générale du Royaume a procédé à l'acquisition d'une nouvelle version de la solution de Gestion du temps et Contrôle d'accès, apportant de nouvelles fonctionnalités

et des améliorations concernant le domaine de gestion des accès.

- **Modernisation du parc :** La TGR a procédé au renforcement et au rajeunissement de son parc informatique par l'acquisition de 220 micro-ordinateurs et de 100 imprimantes lasers destinés principalement aux services du réseau.

Age du parc informatique des PC à la TGR



- Gestion de la file d'attente et affichage dynamique : afin d'améliorer l'accueil et de moderniser le service rendu aux citoyens et après la réussite de la mise en place de la première tranche de la solution de gestion de file d'attente et d'affichage dynamique pour 85 sites. La TGR a procédé à l'extension de cette solution au niveau de 62 autres sites.

Sécurité du Système d'Information

Dans le cadre du processus continu de renforcement de la sécurité de son SI, la Trésorerie Générale du Royaume a mené en 2017 une multitude d'actions, principalement :

- la prise en charge et traitement des bulletins et alertes communiqués par le centre de veille, de détection et de réponse aux attaques informatiques «maCERT» (Moroccan Computer Emergency Response Team) ;
- test de la solution Open source «ELK Stack» pour la supervision et la montée en compétence de l'équipe interne ;

- mise en place d'un processus pour l'assainissement des comptes d'accès suite aux différents actes administratifs ;
- mise en place d'une solution pour la gestion des identités et des accès : la solution est en phase de recette avant sa généralisation ;
- examen de pistes en vue de l'extension du périmètre de la surveillance et de la protection des accès aux bases de données ;
- élaboration du cahier de charges pour l'évaluation des dispositifs de sécurité des biens et des personnes et la mise en œuvre des processus de sécurité pour les situations d'urgence.

La prospection du marché et l'élaboration du cahier de charges pour l'acquisition d'une solution pour la gestion et corrélation des informations et événements de sécurité (SIEM).



Standardisation des dispositifs
d'exécution des finances
publiques, veille informationnelle
et communication institutionnelle



Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques, veille informationnelle et communication institutionnelle

Ces activités recouvrent trois domaines essentiels, qui participent dans leur ensemble à conforter la qualité des prestations de la TGR et à assurer leur vulgarisation, à savoir :

I. Formalisation des procédures

L'année 2017 a connu la réalisation de plusieurs actions qui s'inscrivent dans le cadre du processus continu de formalisation et de simplification des procédures des différents métiers de la Trésorerie Générale du Royaume.

Ces actions s'articulent autour de l'enrichissement du manuel de procédures, de l'actualisation des procédures formalisées et

la standardisation des procédures, la veille informationnelle et la communication institutionnelle.

l'opérationnalisation du manuel de procédures.

Enrichissement du manuel de procédures

L'année 2017 a connu l'intensification du mouvement d'élargissement de la couverture fonctionnelle du site des manuels de procédures. Ainsi de nouvelles procédures ont été formalisées, touchant les domaines ci-après :

Répartition des procédures formalisées par domaine d'activité

Domaine d'activité	Nombre
Dépenses	13
Recouvrement	03
Agents comptables à l'étranger	05
Inspection	03
Total	24

Durant l'année 2017 et suite à l'adoption de nouveaux textes réglementaires, de nouvelles procédures ont été identifiées et formalisées.

Actualisation des procédures formalisées

Ce travail a ciblé dans un premier lieu, le référentiel de contrôle interne relatif au

domaine «contrôle des dépenses des biens et services».

Ainsi, durant l'année 2017, environ 156 procédures ont été actualisées pour tenir compte des changements réglementaires et techniques selon les domaines ci-après :

Répartition des procédures actualisées par domaine d'activité

Domaine d'activité	Nombre
Comptabilité	06
Recouvrement	23
Dépenses	90
Agences Comptables à l'étranger	21
Ressources humaines	02
Logistique	11
Contrôle interne	03
Total	156

Opérationnalisation du manuel de procédures

En vue d'enrichir la base de données des procédures et encourager l'opérationnalisation du manuel, les actions suivantes ont été entreprises :

- l'actualisation des lexiques et des termes utilisés concernant les domaines des collectivités territoriales, de la collecte de l'épargne et la gestion du portefeuille et le contentieux ;
- l'actualisation des textes réglementaires auxquels les procédures font référence avec classement de ces textes par ordre de priorité (loi, dahir, décret...) ;
- l'assainissement des objets «acteurs» et «références externes» ;
- l'ordonnancement des opérations dans les procédures ;
- la génération de 11 versions du site du manuel de procédures.

II. Gestion documentaire et veille informationnelle

Enrichissement du fonds documentaire

L'enrichissement du fonds documentaire dont dispose la TGR, est une action qui vise à mettre à la disposition de l'ensemble des praticiens et des décideurs, les ressources libraires qui sont de nature à les aider dans l'accomplissement de leurs fonctions.

Aussi, le fonds documentaire de la TGR a connu un enrichissement constant, ce qui a permis de compter à fin 2017, 4 796 titres, de différentes disciplines et 3 957 périodiques.

Veille informationnelle

La fonction de veille revêt une importance capitale au sein des administrations publiques, dans la mesure où elle permet aux décideurs et à l'ensemble des ressources humaines, d'être à un niveau d'information qui leur permet de s'acquitter de leurs missions en connaissance de leur environnement juridique, politique, économique, etc.

A fin 2017, le bulletin «REPERES» est à son 47ème numéro dont la publication a été initiée en 2004 et diffusée sur l'Intranet de la TGR. Cette revue électronique rassemble

une sélection des articles les plus intéressants parus dans les différentes revues spécialisées, nationales et internationales.

III. Communication

Communication institutionnelle

L'année 2017 a été riche en événements pour la Trésorerie Générale du Royaume. Plusieurs conférences-débats ont été organisées sous forme de colloques, de séminaires, de rencontres ou de journées d'échange autour de thématiques variées intéressant globalement le domaine des finances publiques.

Dans ce registre, on peut noter, principalement, **l'organisation d'une Conférence-débat sur le thème du «(Le) contrôle fiscal des entreprises au Maroc et en France»** le 8 avril 2017. L'intervention de M. Nouredine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume a mis l'accent sur les fondements de tout système fiscal, et sur les différentes finalités que poursuit tout contrôle fiscal à travers trois approches essentielles ; dissuasive, budgétaire et répressive.

Pour sa part, M. Michel BOUVIER, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP, Directeur de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP) a souligné que le contrôle fiscal est crucial et paradoxal, en précisant que même si l'économie devient de plus en plus mondialisée les ressources fiscales diminuent.

Dans son intervention, M. Bernard BACCI, Directeur fiscal à Vivendi, a mis en exergue l'importance d'instaurer une relation de confiance entre les entreprises et l'administration. Il a donné l'exemple du Royaume-Uni où une évaluation et un classement sont faits chaque année dans le but de déterminer les risques que les grandes entreprises font peser sur le trésor britannique.

M. Mohamed Hdid, Président de la Commission Fiscale de la Chambre de Commerce Internationale au Maroc, a soulevé qu'au Maroc le contrôle fiscal nourrit une forte anxiété chez les plus grands contribuables à l'impôt sur les sociétés et que lorsque le contrôle fiscal débouche sur des irrégularités, l'administration fiscale s'accroche souvent à la totalité des redressements.

(6) L'ensemble des actes de ces séminaires et colloques sont disponibles au niveau du site de la Trésorerie Générale du Royaume www.tgr.gov.ma.

Madame Marie-Christine Esclassan, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Secrétaire Générale de FONDAFIP, Directrice de la RFFP, a mis en évidence que la situation de crise qui affecte les finances publiques en France est à l'origine d'une dynamique d'évolution marquée par un essor des dispositifs répressifs visant de manière sélective la grande délinquance fiscale.

Une autre **conférence-débat a été organisée**, le 4 juillet 2017, à l'occasion du centenaire de la **Trésorerie Générale du Royaume et de la comptabilité publique**. Cette manifestation a connu la participation d'intervenants nationaux et étrangers, dont Monsieur Noureddine BENSOUA, qui a porté un regard évaluatif sur le processus d'évolution institutionnelle de la TGR, remarquant au passage une forte dynamique d'enrichissement d'hier à aujourd'hui.

Dans la même logique d'illustration, M. Abdelkrim GUIRI, Directeur de la Recherche, de la Réglementation et de la Coopération Internationale a mis l'accent sur les aspects historique et organisationnel de la fonction comptable, en soulignant qu'historiquement, le Maroc s'est distingué par l'existence d'un corps de comptables publics, organisé et fortement structuré. Pour sa part, le Directeur des Comptes Publics M. Ahmed ABBAR a présenté un exposé sur le thème de «La comptabilité publique : quel apport pour la gestion financière publique ?», où il a été question de montrer que la réforme actuelle de la comptabilité de l'Etat s'explique par la tendance internationale poussant les Etats à se rapprocher des standards de gestion du secteur privé et à converger vers la comptabilité de l'entreprise.

Monsieur Michel PRADA, Président du Conseil de Normalisation des Comptes Publics, Inspecteur Général des Finances honoraire a rappelé pour sa part, la spécificité que confère la comptabilité publique aux entités publiques non marchandes, en mettant l'accent sur les conditions dans lesquelles le budget et la comptabilité générale sont articulés.

L'organisation de la **onzième édition du colloque international sur les finances publiques**, en date du 15 et 16 septembre 2017, est de loin la manifestation scientifique annuelle la plus importante. Elle fut tenue cette année sous le

thème «**Finances publiques et souveraineté des Etats**».

Dans son discours d'ouverture, M. Mohammed BOUSSAID, Ministre de l'Economie et des Finances, a souligné que l'avènement de nouveaux facteurs liés à la mondialisation participe de manière forte à limiter les prérogatives et les pouvoirs des Etats en les poussant à transférer, abandonner ou renoncer à une partie de leur souveraineté fiscale, monétaire et budgétaire. Le Ministre de l'Economie et des Finances a souligné par ailleurs que le Maroc a pu préserver l'équilibre des finances de l'Etat et assurer leur viabilité, en adoptant la nouvelle loi organique relative à la loi de finances et en prenant des mesures opportunes en matière de décompensation, de réforme des retraites, d'encadrement des délais de paiement, de contrôle du déficit budgétaire et de stabilisation du niveau de l'endettement.

Par ailleurs, l'intervention de M. Noureddine BENSOUA, Trésorier Général du Royaume, dans son rapport introductif, a mis l'accent sur le rôle essentiel joué par les institutions financières internationales, les médias et la société civile dans la contribution à l'émergence d'une bonne gouvernance et d'un meilleur équilibre entre les pouvoirs. En soulignant en parallèle, la prédominance du pouvoir exécutif sur les autres pouvoirs, chose qui apparaît au niveau des prérogatives reconnues aux majorités gouvernementales lors de l'exécution des lois de finances, en matière des délais d'approbation, du droit d'amendement...etc.

M. Michel BOUVIER, professeur d'université et président de l'Association pour la Fondation Internationale de finances Publiques (FON-DAFIP), Directeur de la Revue Française de Finances publiques, a souligné que les finances publiques sont en ligne avec les mutations des sociétés. Il a précisé que l'histoire a d'ailleurs montré, à plusieurs reprises, que les finances publiques ont joué un rôle majeur dans le déclenchement des transformations en profondeur que les Etats ont connues. Les finances publiques, a-t-il conclu, sont très étroitement imbriquées avec le pouvoir politique.

M. Mohammed BASTAOUI, Président de la 2ème Chambre à la Cour des Comptes, a souligné que la loi organique relative à la loi de finances de 2015 a érigé le budget de l'Etat

comme principal outil de mise en œuvre des politiques publiques et a institué l'obligation de certification des comptes de l'Etat par la Cour des comptes.

Pour sa part, M. Mohamed Sagou, ancien Ministre de l'Economie et des Finances et professeur universitaire, a abordé le thème des finances publiques et de la souveraineté des Etats sous son aspect historique. L'altération de la souveraineté des Etats est, selon M. SAGOU, entrée dans une ère totalement nouvelle avec les marchés du fait que les exigences de discipline monétaire et budgétaire n'ont pas disparu pour autant, et que le FMI, ainsi que les autres instances financières mondiales, se sont adaptés à cette flexibilité, avec une forte décentralisation de la surveillance monétaire, désormais confiée aux banques centrales et à leurs regroupements. Dans le domaine monétaire, M. SAGOU a expliqué qu'actuellement il ne s'agissait pas d'une perte de souveraineté des Etats, mais d'une séparation juridique et politique des pouvoirs au sein de l'Etat.

Aussi, M. Abdellatif JOUAHRI, Wali de Bank Al-Maghrib, a souligné que les effets de la libéralisation économique et de la globalisation n'ont pas manqué d'exacerber la concurrence fiscale entre les pays en vue d'encourager et d'attirer les investissements, réduisant ainsi, les marges propres d'appréciation des autorités et affaiblissant dans une certaine mesure leur souveraineté. Il a insisté sur le fait que la formation de regroupements économiques et monétaires, de par leurs exigences en

matière de convergence fiscale, monétaire et institutionnelle, se traduit naturellement par une certaine renonciation à la souveraineté économique.

M. JOUAHRI a affirmé que les menaces contre la souveraineté des Etats qui s'accroissent progressivement sont celles induites par la révolution digitale et surtout l'émergence des monnaies virtuelles.

Dans son numéro 139 du mois de septembre 2017, la Revue Française de Finances Publiques a publié un entretien avec Monsieur Noureddine BENSOUA, Trésorier Général du Royaume, sur les réformes des finances publiques au Maroc. Dans cette interview, il a été question des différentes réformes que connaît le champ des finances publiques actuellement, au travers de la mise en œuvre de la loi organique relative à la loi de finances, la revue du système fiscal et l'adoption du code général des impôts, la refonte du système de la commande publique, la réforme de la comptabilité de l'Etat, le raccourcissement des délais de paiement et la mise en place de la gestion active de la dette intérieure et de la trésorerie publique.

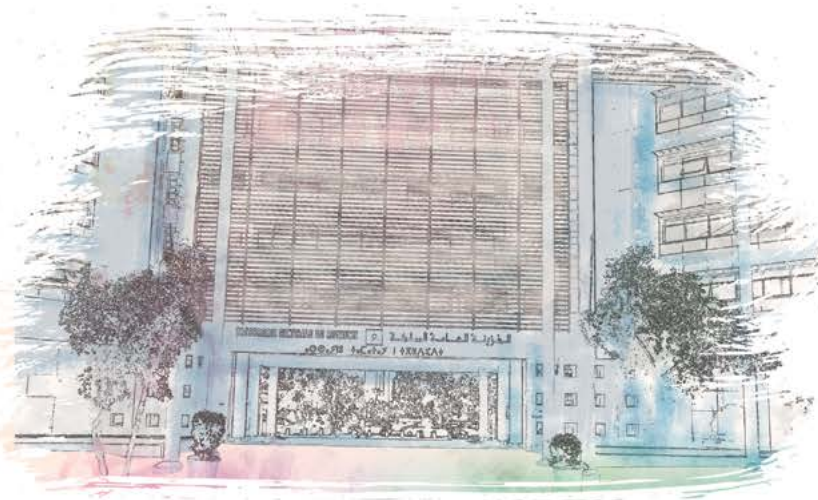
Supports de communication interne et externe

La communication interne et externe, vise à assurer l'information et la vulgarisation des différentes activités, réformes ou actions entreprises par la TGR, auprès d'un large public interne et externe. Cette action emprunte plusieurs voies et utilise les différents supports ci-après :

Supports	Objectifs et réalisations
Lettre d'information trimestrielle TG INFO	Elle constitue un outil d'information et de communication interne. De par son caractère généraliste, la lettre d'information rend compte des différentes activités de l'institution, rubriquées par domaines (faits marquants, informations relatives aux ressources humaines, coopération etc.).
Portail intranet et internet	La communication interne et externe à travers le Portail intranet et internet, vise à mettre en relief les différents événements organisés par la TGR, de même qu'il participe à donner une idée synthétique de la vie professionnelle de l'institution.
Revue de presse	La revue de presse regroupe, de manière quotidienne, les différents articles qui constituent l'actualité nationale et internationale et qui sont susceptibles d'intéresser les décideurs tant sur un plan professionnel qu'intellectuel.
Press-book	Le Press book est un outil d'information qui permet aux décideurs de disposer d'un feed-back sur un événement particulier. Regroupant différents articles portant sur un sujet précis concernant la TGR, celui-ci est mis sur le site internet de la TGR «www.tgr.gov.ma» avec possibilité de téléchargement. En 2017, il a porté, entre autres, sur la XIème édition du colloque international sur les finances publiques «Finances publiques et souveraineté des Etats» tenue au mois de septembre 2017.
Dépliants et brochures	Les dépliants et brochures édités servent de supports à diverses manifestations et sont destinés à un large public. Ils portent notamment, sur le contrôle interne, des solutions adaptées pour le règlement des taxes locales, la réforme des délais de paiement et des intérêts moratoires et Al Khazina spécial centenaire.



الخزينة العامة للمملكة
ⵎⵎⵓ ⵏ ⵏⵓⵔ ⵏ ⵏⵓⵔ ⵏ ⵏⵓⵔ
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME



Trésorerie Générale du Royaume

Ilot 31 (près de l'Av. Al Araar), Hay Ryad - Rabat
BP : 21495, Av. Annakhil, Hay Ryad - Rabat
Tél : 212 (0) 537 57 81 90

www.tgr.gov.ma