



الخزينة العامة للمملكة
٠٠٠٠ ٠٠٠٠ ٠٠٠٠ ٠٠٠٠
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME



Rapport d'activité

2 0 2 1



Rapport d'Activité 2021





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.....	19
● Activité bancaire et gestion des dépôts.....	33
● Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable.....	39
● Rénovation du cadre réglementaire et technique des finances publiques.....	45
● Coopération internationale en matière de finances publiques.....	51
● Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit.....	59
● Ressources humaines, logistique et système d'information.....	67
● Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques et veille informationnelle.....	83
● Communication et veilles médiatique et scientifique en matière de finances publiques.....	87





Mot du Trésorier Général du Royaume

L'humanité a continué de subir, pour la deuxième année consécutive, les aléas de la crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19.

Notre pays, grâce à la vision éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI et à la mobilisation de toutes les forces vives de la Nation a pu freiner la propagation du virus et a permis d'en atténuer les incidences économiques et sociales sur les citoyens et les entreprises.

Au sein de notre institution, la gestion proactive, les mesures prises au début de la pandémie et les moyens mis en place nous ont permis non seulement d'assurer la continuité de service envers nos partenaires et usagers, mais aussi de poursuivre les réformes que nous avons initiées, en vue de contribuer à la modernisation de la gestion des finances publiques et à la promotion de la bonne gouvernance.

A cet effet, l'année 2021 a été marquée par le lancement de la mise en œuvre progressive de la loi relative à la fiscalité locale, visant l'amélioration des ressources des collectivités territoriales et les services rendus aux usagers, en conférant à la Trésorerie Générale du Royaume la prise en charge de l'assiette de la taxe d'habitation et de la taxe de services communaux.

Pour réussir ce nouveau défi, la Trésorerie Générale du Royaume a mobilisé toutes les compétences et l'expertise de ses équipes et a entamé une action pilote au niveau de la ville de Mohammedia en octobre 2021, dans la perspective de couvrir l'ensemble du territoire national à l'horizon 2024.

Par ailleurs, notre conviction indéfectible en la pertinence de notre choix stratégique

visant la transformation numérique de nos métiers et son impact sur la transparence et l'amélioration des services rendus aux citoyens, aux opérateurs économiques et aux partenaires, nous pousse davantage à poursuivre la dématérialisation des procédures de gestion des finances publiques.

A ce titre, l'année 2021 a connu la dématérialisation de plusieurs procédures de passation et d'exécution des dépenses publiques, la dématérialisation des procédures relatives aux oppositions juridiques, aux saisies-arrêts, aux cessions de créances sur salaires et autres autorisations de précomptes et la poursuite de la dématérialisation des comptes de services de l'Etat et leur production à la Cour des Comptes par voie électronique.

Telles sont quelques-unes des innombrables réalisations figurant dans ce rapport, qui n'auraient pas abouti, si notre capital humain n'était pas bien outillé pour accompagner toutes ces évolutions et ces transformations.

C'est dans ce cadre que nous accordons beaucoup d'importance à la formation multidisciplinaire des femmes et hommes de la Trésorerie Générale du Royaume, couvrant tous les aspects d'ordres scientifique, économique, culturel, social et technique, pour qu'ils soient ouverts, innovants et prêts à relever tous les défis.

Ces réalisations révèlent nos capacités d'innovation, d'engagement et de persévérance qui nous animent tous.

Et c'est tous ensemble, dans ce contexte fragile et incertain, que nous continuerons avec ferveur à soutenir notre institution dynamique au service des partenaires et des citoyens.

Nouredine BENSOUDA
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
BADR	: Système de dédouanement en ligne (ADII)
BAM	: Bank Al Maghrib
BERD	: Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BF	: Budget de Fonctionnement
BGE	: Budget Général de l'Etat
CAS	: Compte 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
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
Indim@j	: Système de gestion intégrée du personnel de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes
IR	: Impôt sur le Revenu
IS	: Impôt sur les Sociétés
LOLF	: Loi Organique relative à la Loi de Finances
MDH	: Million de dirhams marocains
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
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
PLR	: Projet de Loi de Règlement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
SEGMA	: Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome
SI-PCE	: Système Informatique du Plan Comptable de l'Etat
SIAB	: Système d'Information de l'Activité Bancaire
SID	: Système Informatique Décisionnel
SIMT	: Système Interbancaire Marocain de Télé-compensation
SIT	: Système Intégré de Taxation (DGI)
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
Wadef@ujour	: Système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes.



Faits marquants



Faits marquants

L'année 2021 a été riche en événements et manifestations d'ordres scientifique, économique, culturel, social et technique pour la Trésorerie Générale du Royaume malgré les contraintes imposées par la crise sanitaire de la pandémie de la « Covid-19 » pour la deuxième année consécutive.

Plusieurs conférences-débats et journées d'échange ont été organisées sous forme de colloques, en modes webinaire ou hybride (présentiel et distanciel), autour de thématiques variées intéressant globalement le domaine des finances publiques. A cet égard, on peut noter principalement les différents événements suivants :

La quatorzième édition du colloque international des finances publiques, sous le thème « Les grands défis des finances publiques du 21^{ème} siècle », organisée par la Trésorerie Générale du Royaume les 19 et 20 Novembre 2021 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances et en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP);

Les interventions et les discussions de ce colloque ont été organisées sous forme de trois panels autour des axes suivants :

- **Le premier axe** a porté sur les stratégies et les modalités de financement des questions se rapportant à la fragilité sociale, notamment la vieillesse, la retraite et les personnes en situation de handicap ;
- **Le second axe** a abordé le rôle des pouvoirs publics face aux défis économiques, aux impératifs de la croissance, à la transition démographique et aux problématiques liées aux inégalités territoriales ;
- **Le troisième axe** a traité les politiques publiques stratégiques en relation avec la programmation budgétaire, les enjeux de la dette, la transition numérique, ainsi que l'évaluation des politiques publiques.

Le colloque organisé en mode webinaire sous le thème : « Financement de la recherche au Maroc et en France : quelles perspectives ? » par la Trésorerie Générale du Royaume le 19 juin 2021 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances et en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP).

Le colloque organisé en mode webinaire sous le thème : « Consentement à l'impôt : Comment le réactiver ? » par la Trésorerie Générale du Royaume le samedi 20 mars 2021 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances et en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP).

Dans la continuité de ses **jeudis culturels**, la Trésorerie Générale du Royaume a organisé des tables rondes-webinaires qui ont porté notamment sur les thèmes suivants :

« **Avicenne : philosophie, prophétie, éthique et politique** », thème de la 11^{ème} table ronde, tenue le jeudi 09 décembre 2021. Cette table ronde a été animée par M. Adil HAJJI avec la participation de Mme Meryem SEBTI, philosophe, historienne des idées, spécialiste de philosophie islamique et chercheuse au CNRS, au centre Jean Pépin ;

« **Pourquoi faire de la philosophie aujourd'hui ?** », thème de la 10^{ème} table ronde, tenue le jeudi 11 novembre 2021. Cette table ronde a été animée par M. Adil HAJJI avec la participation de M. Ali BENMAKHLOUF, professeur à l'université de Paris Est Val de Marne, au département de philosophie et membre Senior de l'institut universitaire de France.

Par ailleurs et dans le cadre du **jumelage conclu entre la Trésorerie Générale du Royaume et la Direction Générale des Finances Publiques (DGFiP) de France**, un séminaire d'étape a été organisé en mode webinaire, par la Trésorerie Générale du Royaume le 25 mars 2021 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances et de la Direction Générale des Finances Publiques de France, en partenariat avec la Délégation de l'Union Européenne au Maroc.

L'objectif de ce jumelage est de soutenir les efforts de la Trésorerie Générale du Royaume pour la mise en œuvre des réformes relatives à la gestion des finances publiques et à la dématérialisation des procédures liées à l'ensemble de ses métiers.

En outre, d'autres événements ont marqué l'activité de la TGR en 2021, à savoir :

l'organisation d'une campagne de sensibilisation sur le cancer du sein, le vendredi 03 décembre 2021 à l'Amphithéâtre de la TGR, au profit des femmes de la TGR et de l'ADII, initiée par le Ministère de l'Economie et des Finances en collaboration avec l'Hôpital cheikh ZAID ;

la célébration de la journée internationale des femmes, dans des circonstances particulières marquées par la crise sanitaire, en réalisant une vidéo qui a été diffusée à l'ensemble du personnel de l'Institution, rendant hommage aux femmes de la TGR pour leur engagement et leur performance exceptionnelle. Cette vidéo a été diffusée via les canaux de communication suivants :

- site Intranet, rubrique « A la une » sous le titre : Célébration de la journée internationale de la femme, 8 Mars 2021 ;
- la chaîne YouTube de la TGR sous le lien suivant : <https://youtu.be/B50CbveLeGk> ;
- la chaîne Telegram de la TGR sous le lien suivant : <https://t.me/joinchat/Tq5f55TgXMZLDfTE>.





Chiffres clés



Chiffres clés

Ressources humaines

La TGR compte un effectif de **4 813** cadres et agents dont **43%** de femmes, avec un taux d'encadrement global de **68%**, réparti comme suit :

- Siège de la TGR : **13%** de l'effectif global, soit **649** cadres et agents ;
- Trésoreries Ministérielles : **13%** de l'effectif global, soit **622** cadres et agents, dont **88** cadres affectés aux Agences Comptables à l'Étranger ;
- Trésoreries Régionales : **74%** de l'effectif global, soit **3 542** cadres et agents, dont **90%** affectés aux Trésoreries Préfectorales et Provinciales et aux Perceptions (soit **3 190** cadres et agents).

Comptabilité

Centralisation comptable de l'Etat :

- Postes comptables : **813** dont **444** postes comptables de la TGR (**291** au niveau du territoire national et **153** à l'étranger) ;

• Recettes :

- BG : **261,1 MMDH** ;
- SEGMA : **2,6 MMDH** (Reports de soldes non compris) ;
- CST : **129,7 MMDH** (Reports de soldes non compris) ;

• Dépenses :

- BG : **389,9 MMDH** ;
- SEGMA : **2,4 MMDH** ;
- CST : **114,0 MMDH** ;

Compte Courant du Trésor à Bank Al Maghrib :

- Montant global des flux alimentant le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 369 MMDH** ;

- Montant global des sorties de fonds du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 368 MMDH**.

Recouvrement

Prises en charge de l'année : **15,70 MMDH** ;

Recouvrement de l'année : **13,92 MMDH** ;

- Etat : **2,65 MMDH** ;
- Collectivités territoriales : **11,27 MMDH** ;

Restes à recouvrer cumulés à fin 2021 : **56,72 MMDH** ;

- Etat : **13,40 MMDH** ;
- Collectivités territoriales : **43,32 MMDH** .

Dépenses

Etat :

- Nombre d'actes d'engagement : **4 650 248** ;
- Nombre d'ordonnances de paiement : **5 058 025** ;

Collectivités territoriales :

- Nombre d'actes d'engagement : **471 251** ;
- Nombre d'ordonnances de paiement : **425 872**.

Paie du personnel

Etat :

- **140,5 MMDH** au titre de la masse salariale servie par l'Etat, dont **122 MMDH** gérée par la Direction des Dépenses du Personnel (DDP) et le reste est géré par le réseau de la TGR ;
- **879 084** agents et fonctionnaires de l'Etat dont **768 797** gérés par la DDP et le reste est géré par le réseau de la TGR ;

Prestation de services :

- **9,5** millions d'opérations de retenues au profit des organismes conventionnés (banques, sociétés de crédit, œuvres sociales...) pour une valeur annuelle de **11 MMDH** ;
- **91 688** cadres et agents de **1 603** collectivités territoriales pour une masse salariale traitée par la DDP de **10 874 MDH** ;
- **116 737** cadres et agents de **108** organismes publics pour une masse salariale traitée par la DDP de **15 429 MDH** ;
- **120 MDH** de recettes générées par les prestations de service en 2021 dont **88,1 MDH** retenues à la source par la DDP.

Activité bancaire

122 533 comptes bancaires dont :

- **78 137** comptes au profit des personnes physiques ;
- **40 416** comptes au profit des personnes morales privées ;
- **3 980** comptes au profit des personnes morales publiques ;

82,59 MMDH d'encours moyen dont :

- **53,65 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales publiques ;
- **22,98 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales privées ;
- **5,96 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 présente 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 2021.

I- Prises en charge en 2021

Au cours de l'exercice 2021, les comptes relevant de la Trésorerie Générale du Royaume ont pris en charge **15,70 MMDH**, répartis entre l'Etat pour **2,31 MMDH** (soit **14,7%**) et les collectivités territoriales pour **13,39 MMDH**

(soit **85,3%**). En comparaison avec l'année précédente, les prises en charge ont enregistré en 2021 une baisse de **0,6%** puisqu'elles étaient de l'ordre de **15,80 MMDH** en 2020.

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

Nature de ressources		Prises en charge (en MDH)		Variation (en %)
		2020	2021	
Etat	Ressources fiscales (Impôt sur le revenu, Taxe de licence sur les débits de boissons, autres)	598	481	-19,6%
	Ressources domaniales	349	533	+52,5%
	Autres ressources non fiscales	1 141	1 298	+13,8%
	Sous-total 1	2 088	2 312	+10,7%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	11 146	11 192	+0,4%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	2 562	2 200	-14,1%
	Sous-total 2	13 708	13 392	-2,3%
Total des prises en charge		15 796	15 704	-0,6%

En comparaison avec l'année 2020, les émissions totales de 2021 ont gardé presque le même niveau, en dépit de baisses de **19,6%** et

de **14,1%**, respectivement pour les ressources fiscales et les ressources gérées par les collectivités territoriales.

II- Performance de recouvrement

A fin décembre 2021, les recettes réalisées par l'ensemble des comptes relevant de la Trésorerie Générale du Royaume se sont élevées à **13,92 MMDH**.

Ces recettes sont réparties par nature de recettes entre :

- **2,65 MMDH** pour l'Etat (soit **19%**), dont **504,56 MDH** au titre des créances domaniales ; et
- **11,27 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit **81%**).

Nature de ressources		Recettes réalisées (en MDH)		Variation (en %)
		2020	2021	
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	415	701	68,9%
	Ressources domaniales	286	505	76,6%
	Autres ressources non fiscales	1 057	1 439	36,1%
	Sous-total 1	1 758	2 645	50,5%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	6 689	9 022	34,9%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	1 761	2 253	27,9%
	Sous-total 2	8 450	11 275	33,4%
Total des recettes réalisées		10 208	13 920	36,4%

En comparaison avec l'année 2020, le recouvrement des ressources publiques a enregistré une hausse de **36,4%**,

principalement expliquée par les retombées positives de l'amnistie de 2021 et la reprise relative de l'activité économique.

III- Restes à recouvrer à fin 2021

Compte tenu des nouvelles prises en charge et des recouvrements réalisés, le stock des restes à recouvrer à fin 2021 s'établit à **56,72 MMDH**, enregistrant une augmentation de **3,8%** par rapport à la fin de 2020. Ce stock se répartit comme suit :

- **13,40 MMDH** pour l'Etat (soit **23,6%**), dont **1,05 MMDH** au titre des créances domaniales ; et
- **43,32 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit **76,4%**).

IV- Ressources des collectivités territoriales

Les ressources des collectivités territoriales ont atteint **90,2 MMDH** en 2021, dont **40,8 MMDH** sous forme d'excédents au titre des années antérieures. Comparativement à l'année 2020, elles ont progressé de **3,3 MMDH** soit une amélioration de **3,8%**.

Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec **85,5 MMDH** et les budgets annexes ainsi que les comptes spéciaux du Trésor avec **4,7 MMDH**.

Les ressources des budgets principaux hors excédents (**44,7 MMDH**) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

■ Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (26,1 MMDH)

C'est la catégorie de ressources la plus importante. Elle représente **58%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elle englobe la part des collectivités territoriales dans le produit de la TVA (**61%**), la part des régions dans l'IR et l'IS (**15%**), la part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance

(**2%**) ainsi que les fonds de concours et subventions (**22%**).

■ Ressources gérées par les collectivités territoriales (7,9 MMDH)

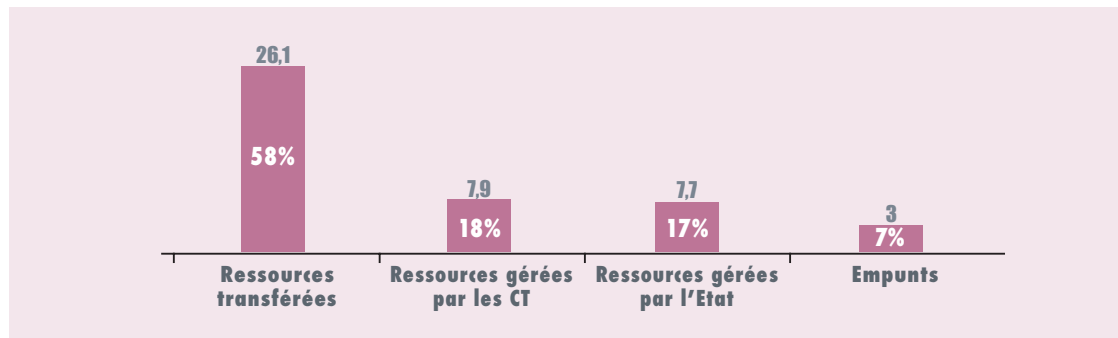
C'est la deuxième source de financement des collectivités territoriales, avec **18%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale correspondant aux taxes locales avec **4,4 MMDH**, soit **56%** et une partie non fiscale correspondant aux produits des biens et des services avec **3,5 MMDH**, soit **44%**.

■ Ressources gérées pour le compte des collectivités territoriales (7,7 MMDH)

Elles représentent **17%** des recettes globales hors excédents. Elles englobent la taxe professionnelle avec **3,2 MMDH**, soit **42%**, la taxe d'habitation avec **0,4 MMDH**, soit **5%** et la taxe des services communaux avec **4,1 MMDH**, soit **53%**.

A ces trois sources de financement s'ajoutent les recettes d'emprunts qui sont de l'ordre de **3 MMDH**, soit **7%** des recettes hors excédents.

Structure des ressources des collectivités territoriales (en MMDH)



Par type de collectivités, les communes s'accaparent plus de la moitié des ressources, soit **64,1%**. Le reste est réparti à raison de **26,6%** pour les régions et **9,3%** 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	9 258	3 177	13 662	26 097
Part dans le produit de la TVA	37	2 850	13 115	16 002
Part dans le produit de l'IS et de l'IR	3 861	0	0	3 861
Part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance	403	0	0	403
Fonds de concours et subventions	4 957	327	547	5 831
Ressources gérées par l'Etat	204	0	7 497	7 701
Taxe professionnelle	0	0	3 227	3 227
Taxe d'habitation	0	0	392	392
Taxe de services communaux	204	0	3 878	4 082
Ressources gérées par les CT	653	325	6 875	7 853
Taxes locales et redevances diverses	415	243	3 776	4 434
Produits des services	100	0	930	1 030
Produits des biens	138	82	2 169	2 389
Emprunts	1 755	663	619	3 037
Total hors excédent	11 870	4 165	28 653	44 688
Excédent¹	13 269	6 619	20 964	40 852
Total global	25 139	10 784	49 617	85 540

¹ L'excédent est destiné à couvrir les dépenses programmées et engagées ou programmées au titre des années antérieures et non payées ainsi que les dépenses engagées au titre de l'année en cours et non payées.



Contrôle des dépenses publiques



Contrôle des dépenses publiques

Le contrôle de l'exécution et le règlement des dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales, qui constituent une mission primordiale de la Trésorerie Générale du Royaume, sont guidés par l'objectif stratégique d'assurer de façon optimale la bonne gouvernance financière via l'assistance de proximité et l'accompagnement de ses partenaires.

Dans l'exercice de cette mission, la TGR, administration centenaire, devenue au fil des années un pôle d'expertise pointue et un centre d'excellence reconnue, s'appuie sur son réseau dense de postes comptables, dotés de

ressources humaines hautement qualifiées et de systèmes d'information intégrés et performants pour assurer des prestations d'assistance et de conseil ciblées au profit de ses partenaires.

Ce réseau est composé de Trésoreries régionales, de Trésoreries ministérielles, de Trésoreries préfectorales et provinciales, de Perceptions, d'Agences comptables auprès d'Organismes et Institutions et d'Agences comptables auprès des Chancelleries diplomatiques et consulaires à l'étranger.

I- Dépenses de l'Etat

■ Evolution de l'activité des dépenses de l'Etat

En tant qu'acteur principal de l'exécution des lois de finances, la Trésorerie Générale du

Royaume est au carrefour de flux financiers considérables, comme en témoigne les chiffres de l'exécution de la loi de finances 2021.

Situation des engagements et émissions de la loi de finances 2021 (en MMDH)

Crédits disponibles		Engagements		Emissions		Taux d'engagement		Taux d'émission sur engagement	
Année 2020	Année 2021	Année 2020	Année 2021	Année 2020	Année 2021	Année 2020	Année 2021	Année 2020	Année 2021
684,3	641,9	587,8	548,9	547,5	506,3	86%	86%	93%	92%

Source : Bulletin mensuel de statistiques des Finances Publiques de la TGR

Ainsi, le montant des engagements des dépenses de l'Etat s'est élevé à **548,9 MMDH** en 2021 contre **587,8 MMDH** en 2020 et **492 MMDH** en 2019.

Quant au montant des ordonnances de paiement⁽²⁾, il s'est élevé à **506,3 MMDH** en 2021 contre **547,5 MMDH** en 2020 et **453,4 MMDH** en 2019.

Le taux d'engagement global des dépenses est de **86%**, en 2021, soit le même niveau qu'en 2020. Quant au taux d'émission sur engagements, il a atteint **92%** en 2021 contre **93%** en 2020.

L'impact indéniable de ces flux financiers, sur l'activité économique et sociale des acteurs économiques et partenaires de

² Emissions de dépenses intégrant celles non soumises à engagement (personnel, dette,...).

l'Administration, est d'autant plus bénéfique que la célérité des délais de règlement est assurée. Dans ce cadre, le délai moyen de règlement des marchés publics, qui constitue un bon indicateur de la performance de la TGR, a atteint un niveau remarquable.

Ainsi, ce délai moyen qui court de la date de réception de l'ordre de paiement par le comptable jusqu'à la date de son règlement, est passé de **6 jours** en 2016 à **3,18 jours** au titre de l'année 2021.

Délai moyen de règlement des marchés publics de l'Etat par les comptables relevant de la TGR (en jours)

2016	2017	2018	2019	2020	2021
6,00	4,50	3,50	3,65	2,36	3,18

■ Contribution active aux réformes et à la modernisation de la gouvernance des finances publiques

La Trésorerie Générale du Royaume continue de contribuer substantiellement à la conception et à la mise en œuvre des réformes menées par le Ministère de l'Economie et des Finances visant à accroître davantage la performance dans la gouvernance financière publique.

S'agissant du volet concernant les dépenses de l'Etat, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi ses efforts dans les domaines liés à la transformation numérique, la simplification et la dématérialisation de la dépense publique ainsi que l'accompagnement des services gestionnaires de l'Etat. A titre d'illustration, il y a lieu de citer les projets et actions ci-après :

- le lancement expérimental de la dématérialisation des opérations financières et comptables des dépenses de l'Etat ;
- la simplification substantielle de la procédure d'ordonnancement et de paiement de certaines dépenses de biens et services dont le paiement est effectué par virement (loyers, bourses, indemnités) ;
- la poursuite des travaux préparatoires de mise en œuvre de la charte de déconcentration administrative, notamment le volet se rapportant aux finances publiques ;
- la prise en charge de l'impact sur le plan budgétaire et financier de la nouvelle configuration gouvernementale intervenue au cours du mois d'octobre 2021 ;
- la reconduite de l'accompagnement actif des services de la santé publique ainsi que des autres services de l'Etat faisant face aux conséquences de la pandémie de la Covid-19.

■ Optimisation des missions habituelles de la Trésorerie Générale du Royaume en matière de dépenses de l'Etat

Parallèlement à la contribution active aux chantiers de réforme et de modernisation des finances publiques, la Trésorerie Générale du Royaume a mobilisé ses services centraux et déconcentrés pour mener à bien ses tâches habituelles d'accompagnement des services ordonnateurs et sous ordonnateurs dans l'exécution de leurs dépenses. Dans ce cadre, et à titre d'exemple, on peut citer les actions ci-après :

- l'optimisation de l'organisation des services comptables relevant de la TGR à l'effet d'assurer au mieux l'assistance et l'accompagnement rapprochés des services gestionnaires. Une dizaine de notes de service a été élaborée et diffusée pour assurer l'encadrement normatif, comptable et procédural relatif :
 - à la création des agences comptables auprès des ambassades du Maroc en Guinée Bissau, au Salvador et au Burundi ;
 - à la création de 29 agences comptables auprès des Consulats généraux du Maroc à l'étranger ;
 - à la réorganisation des recettes de l'Administration des douanes suite à la suppression de quatre recettes de douanes (Fès Garantie, Tanger Ibn Battouta, Nador Port et Bab Sebta) ;
 - à la réorganisation des recettes de l'Administration Fiscale relevant de la Direction Générale des Impôts - au niveau de Casablanca et de Fès ;
 - au transfert des dépenses des services déconcentrés des Départements ministériels.
- le suivi et l'activation des reports de crédits à travers la mobilisation des comptables publics

pour mettre en œuvre toutes les diligences nécessaires auprès des ordonnateurs/sous ordonnateurs afin d'accélérer la finalisation des opérations de report et d'aboutir au visa des états de reports de crédits par la Direction du Budget ;

- la collaboration avec les partenaires de la TGR (les Directions du Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de la Santé, Secrétariat Général du Gouvernement, Cour des comptes, CNDH, CGEM,...) dans divers thèmes des finances de l'Etat, tels que :
 - la gestion budgétaire et comptable ;
 - le transfert des attributions et les délégations de pouvoir et de compétences;
 - les thématiques variées et divers rapports

d'évaluation, d'audit et de performance,...;

- les préparatifs de mise en œuvre du schéma directeur de la déconcentration administrative du Ministère de l'Economie et des Finances.

- l'information du Ministre de l'économie et des finances dans le cadre de la préparation des éléments d'information concernant les dépenses de l'Etat et notamment les projets de réponses aux questions parlementaires ;
- le suivi et le traitement des réclamations des entreprises et des citoyens liées notamment à l'intervention des comptables de la TGR dans le contrôle des dépenses de l'Etat.

■ Visa réglementaire de certains actes par délégation du Ministre de l'économie et des finances

Nature d'actes	Nombre d'actes visés par les services de la TGR	
	Année 2020	Année 2021
Arrêtés de nomination des sous ordonnateurs	76	100
Arrêtés de nomination des payeurs délégués	22	17
Arrêtés des régies de dépenses et de recettes de l'Etat	414	397
Certificats de relèvement de prescription	2 002	1 463
Total	2 514	1 977

Le nombre d'actes relatifs au visa réglementaire soumis aux services centraux de la Trésorerie Générale du Royaume, aux Trésoreries Ministérielles et aux Trésoreries Régionales durant l'année 2021 enregistre une diminution de **21%** par rapport à l'année 2020.

La plus forte diminution concerne le relèvement de la prescription avec une diminution de **27%**.

Cette tendance baissière, déjà enregistrée en 2020 avec une diminution de **52%** par rapport à 2019, peut être interprétée positivement comme étant un indicateur de la régression des retards incombant à l'Administration lors de l'exécution des procédures de dépense et nécessitant le recours à la procédure de relèvement de la prescription.

II- Dépenses des collectivités territoriales

Les dépenses des collectivités territoriales³ ont enregistré en 2021 une progression de **1%** par rapport à l'année précédente, passant de **44,2 MMDH** à **44,6 MMDH**.

La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement, avec un montant de **24,5 MMDH** qui représente ainsi **55%** des dépenses globales.

Lesdites dépenses de fonctionnement ont enregistré une augmentation de **1,9%** par rapport à l'année 2020.

De la même manière, les dépenses d'investissement ont connu une hausse de **1,5%** par rapport à l'année 2020, passant de **14,9 MMDH** à **15,2 MMDH**.

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

Nature de charges	En millions de DH			
	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
1- Dépenses ordinaires	1 268	1 809	21 421	24 498
1-1 Biens et services	944	1 756	20 745	23 445
Personnel	204	1 339	10 602	12 145
Autres biens et services	740	417	10 143	11 300
1-2 Intérêts de la dette	324	53	676	1 053
2- Investissement	7 642	2 317	5 194	15 153
Total : (1+2)	8 910	4 126	26 615	39 651
3- Comptes spéciaux	162	159	3 027	3 348
4- Budgets annexes	4	1	4	9
Total : (1+2+3+4)	9 076	4 286	29 646	43 008
Remboursement du principal de la dette	376	88	1 172	1 636
Total global	9 452	4 374	30 818	44 644

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

Ainsi, les dépenses se rapportant aux travaux neufs et grosses réparations ont connu un accroissement entre 2020 et 2021 d'un taux de **10,7%**, passant de **3,6 MMDH** à **4 MMDH**. Celles correspondant aux acquisitions immobilières ont également progressé de **3,6%**, réalisant ainsi une augmentation de **36 MDH** par rapport à leur niveau en 2020.

Il en est de même pour les dépenses relatives aux subventions d'investissement qui ont enregistré une augmentation de **23 MDH**, soit une hausse de **1,3%** par rapport à l'année précédente.

Par ailleurs, et contrairement à cette tendance haussière, les dépenses se rapportant aux programmes nationaux ont connu en 2021 une

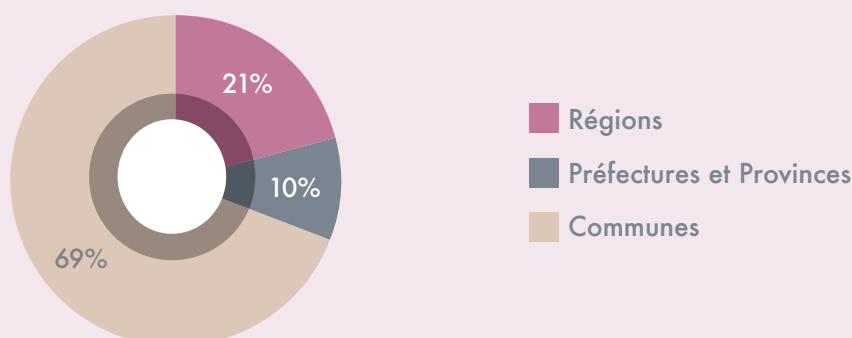
diminution de **148 MDH**, enregistrant ainsi une baisse de **3,5%** par rapport à leur niveau en 2020.

C'est le cas aussi des dépenses relatives aux acquisitions mobilières ainsi qu'à celles liées aux projets intégrés⁴. Elles ont enregistré respectivement des baisses de **2,2%** et **1,4%** et ce, en comparaison aux niveaux réalisés en 2020.

Il convient de signaler également que la répartition des dépenses par type de collectivités territoriales révèle que les communes s'accaparent les deux tiers de l'ensemble des dépenses des collectivités territoriales.

Les communes ont réalisé **30,8 MMDH**, soit **69%** du total des dépenses, suivies des régions avec **9,5 MMDH (21%)** et des préfectures et provinces avec **4,4 MMDH (10%)**.

Répartition des dépenses des collectivités territoriales



⁴ Ce sont des dépenses liées à des activités relatives aux compétences des CT et regroupées au niveau d'un même projet (construction de gares routières, réalisation de souks hebdomadaires, travaux d'aménagement, construction, entretien des chemins, etc....).

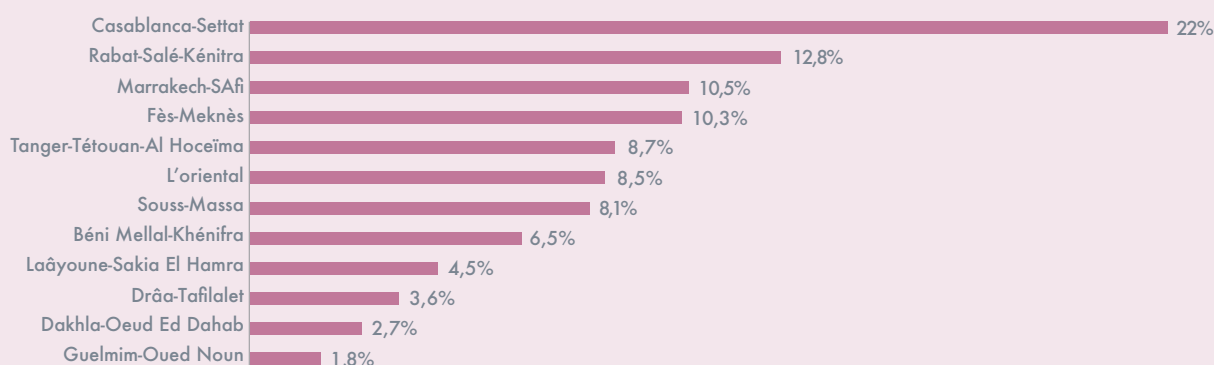
Enfin, la répartition territoriale des dépenses des collectivités territoriales entre les douze régions du Royaume durant l'exercice 2021 s'est caractérisée par une forte concentration au

niveau de la région de Casablanca-Settat avec un montant de **9,8 MMDH**, s'accaparant ainsi **21,9%** des dépenses globales des collectivités territoriales.

La répartition territoriale des dépenses des collectivités territoriales se présente comme suit :

Régions	Dépenses (en MMDH)
CASABLANCA-SETTAT	9,8
RABAT-SALE-KENITRA	5,7
MARRAKECH-SAFI	4,7
FES-MEKNES	4,6
TANGER-TETOUAN-AL HOCEIMA	3,9
ORIENTAL	3,8
SOUSS-MASSA	3,6
BENI MELLAL-KHENIFRA	2,9
LAAYOUNE-SAGUIA AL HAMRA	2,0
DARAA-TAFILALET	1,6
DAKHLA-OUED EDDAHAB	1,2
GUELMIM- OUED NOUN	0,8
Total	44,6

La répartition par région des dépenses des collectivités territoriales



Il convient de souligner que les dépenses des régions de Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra, Marrakech-Safi, Fès-Meknès,

Tanger-Tétouan-Al Hoceïma et de l'Oriental représentent plus de **72%** de l'ensemble des dépenses des collectivités territoriales.

III- Paie du personnel

A fin décembre 2021 et en comparaison avec la période correspondante de 2020, l'exécution des dépenses de personnel par la Trésorerie Générale du Royaume laisse apparaître les principales évolutions ci-après :

■ Indicateurs de la masse salariale

A fin décembre 2021, les dépenses de personnel ont été réalisées à hauteur de **100,4%** des crédits ouverts par la loi des finances, contre **98,2%** à fin décembre 2020. Cette situation est due principalement à l'ouverture de crédits

supplémentaires au niveau des chapitres des ministères de l'Intérieur et de l'administration de la défense nationale.

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

- une hausse de **5,2%** des dépenses de personnel de l'Etat servies par la TGR (**140 456 MDH** à fin décembre 2021 contre **133 529 MDH** un an auparavant) ;

- un accroissement de **5,4%** des salaires servis par la DDP (**122 MMDH** contre **115,8 MMDH**) ;
- une augmentation de la masse salariale structurelle de **2,9%** par rapport à 2020 ;
- une hausse de **4,1%** des salaires payés par les autres comptables du réseau de la TGR (**18 453 MDH** contre **17 729 MDH**) ;

- un accroissement de **92,7%** des rappels servis par la DDP (**6 187 MDH** contre **3 210 MDH**) dû principalement à la suspension provisoire des avancements de grades et d'échelons durant l'année 2020 en conséquence de la pandémie de la «Covid-19».

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

	2020	2021
Masse salariale (MS) ^(*)	133,5 MMDH	140,5 MMDH
MS / PIB ^(**)	12,3%	11,90%
MS/BGE	33,2%	36,00%
MS/BF	62,1%	61,20%
MS/Recettes ordinaires	53,4%	53,80%

(*) Masse salariale : données du bulletin mensuel de statistiques des finances publiques de la TGR

(**) PIB source : données du rapport des ressources Humaines du projet de la LF 2021 et la LF 2022

■ Effectif géré

Le nombre de fonctionnaires payés par la DDP a enregistré une hausse de **1,9%**, passant de **754 503** à fin décembre 2020 à **768 797** à fin décembre 2021, résultant de **43 072** nouvelles prises en charge (recrutements, réintégrations et prises en solde) et de **28 778** départs (retraite, décès, démission,....).

■ Retenues réglementaires

Les retenues réglementaires sont des précomptes opérés sur la rémunération brute d'un fonctionnaire conformément à la réglementation en vigueur.

Retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat

Nature de retenues réglementaires	Montant des retenues réglementaires (en MDH)		Variation (en %)
	2020	2021	
Retenue au titre de l'impôt sur le revenu	8 910	9 684	8,7%
Cotisations salariales au titre des régimes de retraite	11 975	12 563	4,9%
Cotisations salariales au titre de la prévoyance sociale et aux organismes de mutuelle	3 023	3 133	3,6%
Total	23 908	25 380	6,2%

Les retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat ont atteint **25 380 MDH** en 2021, contre **23 908 MDH** en 2020, soit une hausse de **6,2%**. Cette augmentation est due à une hausse de **4,9%** des cotisations salariales aux régimes de retraites conjuguée à une hausse de **8,7%** de l'impôt sur le revenu et à une hausse des cotisations salariales au titre de la prévoyance sociale et aux organismes de mutuelle (**3,6%**).

En vertu des articles 15 et 69 de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances, les contributions de l'Etat au titre des régimes de retraite et de prévoyance sociale ont été introduites dans les chapitres des dépenses du personnel, et ce à compter du 1^{er} janvier 2020.

Le tableau ci-dessous retrace les montants émis par la DDP au titre de cette nature de dépenses durant l'exercice 2021 :

Nature de contribution	Montant des contributions de l'Etat (en MDH)		Variation (en %)
	2020	2021	
Contribution de l'Etat au titre des régimes de retraite	14 136	14 897	5,4%
Contribution de l'Etat au titre des régimes de prévoyance sociale	2 174	2 297	5,7%
Total	16 309	17 194	5,4%

■ Retenues conventionnelles

Il s'agit de précomptes individuels effectués dans le cadre du Dahir du 14 juin 1941 relatif à la saisie-arrêt et à la cession des rémunérations des fonctionnaires et agents de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics dont le fait générateur est une cession de créance. Le fonctionnaire,

dit « cédant », autorise l'administration, au moyen d'une cession de créance, à céder dans les proportions fixées par la réglementation en vigueur, une portion de son salaire à un tiers, dit « cessionnaire ».

Dans ce cadre, **80** organismes conventionnés avec la TGR, mentionnés dans le tableau ci-dessous, opèrent plus de **16** types de précomptes sur salaires.

Type d'organismes	Nombre d'organismes	Nombre de types de pré-comptes effectués
Banques	15	2
Compagnies d'Assurance	10	7
Fondations & Associations d'Œuvres Sociales (AOS)	40	5
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	15	2
Total	80	16

Deux nouvelles conventions de partenariat et deux avenants ont été signés par la TGR; il s'agit de :

- la convention de partenariat et de service avec la Fondation Hassan II pour les Œuvres Sociales des Agents d'Autorité et des Fonctionnaires du Ministère de l'Intérieur, ayant pour objet le prélèvement à la source des cotisations d'adhésion sur le salaire des personnels assujettis conformément à la réglementation en vigueur, signée le 25 janvier 2021 ;
- la convention de partenariat et de service avec la Fondation des Œuvres Sociales des Travaux publics, ayant pour objet le prélèvement à la source des cotisations d'adhésion sur le salaire des personnels assujettis conformément à la réglementation en vigueur et le remboursement des frais des prestations rendues par ladite fondation à ses adhérents, signée le 6 octobre 2021 ;

- l'avenant n°2 à la convention de précompte sur salaire du 14 juillet 2016 avec la Mutuelle Centrale Marocaine d'Assurances, ayant pour objet la prise en charge d'un nouveau produit de « Retraite complémentaire des fonctionnaires », signé le 22 septembre 2021 ;
- l'avenant n°1 à la convention de précompte sur salaire du 04 juillet 2011 avec la société PATRILOG, ayant pour objet la révision périodique des redevances d'occupation des logements locatifs de fonction du personnel de l'Administration de la Défense Nationale, signé le 1^{er} décembre 2021.

Ainsi, en 2021, les différents organismes ont traité un volume de **9,5 millions** de prélèvements sur les salaires du personnel du budget général de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics dont la répartition par type d'organismes se présente comme suit :

Type d'organismes	Nombre de prélèvements	Pourcentage
Banques	3 385 664	35%
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	3 231 599	34%
Compagnies d'Assurance	1 678 741	18%
Fondations & Associations d'Œuvres Sociales (AOS)	1 205 363	13%
Total	9 501 367	100%

Il est à noter que les montants prélevés au titre des retenues conventionnelles ont enregistré une hausse de **8,6%** en passant

de **10 148 MDH** à fin décembre 2020 à **11 018 MDH** à fin décembre 2021.

Type d'organismes	Montant annuel précompté (DH)	Pourcentage
Banques	5 717 503 411,21	52%
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	4 387 947 137,65	40%
Fondations & Associations d'Œuvres Sociales (AOS)	666 796 140,21	6%
Compagnies d'Assurance	245 762 334,87	2%
Total	11 018 009 023,94	100%

S'agissant des nouveaux services mis en œuvre, il y a lieu de citer la prise en charge de « la révision périodique des précomptes à la source » permettant à la société PATRILOG d'appliquer périodiquement une révision

triennale des redevances d'occupation des logements locatifs de fonction du personnel de l'Administration de la Défense Nationale, conformément à la réglementation liant ladite société et l'Etat.

■ Ordres de recettes et oppositions juridiques

Situation des prises en charge des ordres de recettes

Année	PRISES EN CHARGE	
	Nombre	Montant (en MDH)
2020	4 601	104,7
2021	5 254	108,2

Le nombre des ordres de recettes pris en charge en 2021 a connu une hausse de **14%** par rapport à 2020 et les montants des créances à recouvrer ont augmenté de **3%**.

Il sied de préciser à ce sujet que cette hausse est le résultat de la notification tardive en 2021 des absences irrégulières, des décès et des abandons de postes.

Situation du recouvrement des ordres de recettes

Nature du montant recouvré	Montant global recouvré (en MDH)		Variation (en %)
	2020	2021	
Principal	79,0	85,4	8%
Majorations de retard	3,3	2,7	-18%
Total	82,3	88,1	7%

A fin décembre 2021, les montants recouverts en principal se sont établis à **88,1 MDH** contre **82,3 MDH** un an auparavant, soit une hausse de **7%**.

Cette situation est due à l'amélioration du processus de notification des ordres de recettes et aux efforts déployés pour l'amélioration du taux de recouvrement.

Situation des prises en charge des oppositions juridiques

En millions de DHS

Année	Montant global des oppositions juridiques consignées	Règlements effectués
2020	35,0	33,4
2021	41,0	40,0

L'année 2021 a enregistré une hausse des précomptes au titre des oppositions juridiques de **17,1%** par rapport à 2020. De même, le règlement des oppositions a connu une hausse

de **23%** par rapport à 2020. Cette situation est due à la reprise des activités au niveau des tribunaux du Royaume après la crise de la pandémie de la Covid-19 en 2020.

■ Gestion des trop perçus

Année	Nombre de dossiers constatés durant l'année	Montants des trop perçus constatés durant l'année (en MDH)	Montants des trop perçus recouverts durant l'année (en MDH)
2020	183 660	661,3	748,0
2021	140 985	807,3	878,0

A fin décembre 2021, les montants indûment versés aux fonctionnaires et agents de l'Etat en activité normale suite au retard de notification des actes de régularisation de leur situation administrative se sont établis à **807,3 MDH** contre **661,3 MDH** un an auparavant, soit une hausse de **22,1%**. De même, les montants recouverts relatifs aux trop perçus ont enregistré une hausse de **17,4%** par rapport à l'année précédente.

■ Revalorisation des traitements et salaires

A l'issue du dialogue social, un accord a été signé le 25 avril 2019 entre le gouvernement et les trois principales centrales syndicales (Union Marocaine du Travail, Union Générale des Travailleurs du Maroc, Union Nationale du Travail au Maroc). Ainsi, les régimes indemnitaires et les allocations familiales des fonctionnaires et agents de l'Etat et des collectivités territoriales ont été revalorisés comme suit :

- Augmentation de **cinq cents (500) dirhams** nets des retenues réglementaires pour les rémunérations des fonctionnaires classés dans les échelles de rémunération 6, 7, 8 et 9, ainsi que ceux classés dans les échelons 1 à 5 de l'échelle de rémunération n°10 ;
- Augmentation de **quatre cents (400) dirhams** nets des retenues réglementaires pour les rémunérations des fonctionnaires classés au moins dans l'échelle de rémunération n°10, échelon 6 ;
- Augmentation de **cent (100) dirhams** du montant des allocations familiales pour les trois premiers enfants, en une seule tranche à compter du 01/07/2019.

A cet effet, 35 décrets relatifs aux différents statuts du personnel de l'Etat ont été publiés

au BO N° 6790 du 27 juin 2019. Les effets pécuniaires ont été échelonnés sur trois (3) tranches :

- 1^{er} Mai 2019 ;
- 1^{er} janvier 2020 ;
- 1^{er} janvier 2021.

D'autre part, le régime indemnitaire des personnels des Forces Armées Royales a été également revalorisé et échelonné sur trois (3) tranches :

- 1^{er} Juillet 2019 ;
- 1^{er} janvier 2020 ;
- 1^{er} janvier 2021.

Il importe de signaler qu'au titre de la 3^{ème} tranche de ces revalorisations indemnitaires, la DDP a procédé à la liquidation des dites revalorisations pour **656 836** agents relevant du budget général de l'Etat et **94 562** agents relevant des collectivités territoriales, et ce pour un coût global de **2 218 MDH**.

■ Volume des actes de gestion traités pour le budget général

Le volume des actes par nature de traitement de la paie du personnel de l'Etat, tel qu'indiqué au tableau ci-après, a connu une forte baisse par rapport à l'année 2020. Cette situation est dûe principalement à la prise en charge en 2020 des actes relatifs à la contribution des fonctionnaires au fonds spécial de la pandémie de la Covid-19.

Toutefois, par rapport à 2020, on a constaté une augmentation de **7,2%** dans la prise en charge des actes de gestion relatifs à la régularisation des situations administratives et spécialement ceux liés aux promotions de grade et d'échelon.

Nature du traitement	Nombre d'actes en 2020	Nombre d'actes en 2021
Actes de gestion de traitement de la paie	900 732	965 810
Retenues au profit des organismes conventionnés (*)	625 357	564 681
Prise en charge des évolutions réglementaires	1 863 287	716 128
Échéances Allocations Familiales	87 779	85 765
Autres Régularisations (**)	16 639	7 122
Total	3 493 794	2 339 506

(*) Il s'agit des retenues au profit des banques, des sociétés de crédit et des œuvres sociales.

(**) Il s'agit de traitement des actes de régularisation de certaines situations administratives, de fin de stage de formation et de fin de suspension avec remboursement de la période.

Les actes de gestion relatifs au traitement de la paie pris en charge en 2021 sont répartis, selon leur nature, comme suit :

Nature des actes de gestion	Effectif
Situations administratives	831 258
Allocations familiales	91 256
Loyer et vente domaniaux, mutuelles, validation de service	40 444
Saisie arrêt et pensions alimentaires	2 852
Total	965 810

■ 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, au cours

de l'année 2021, il a été procédé au contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année 2020.

Les résultats de cette opération pour l'année 2020 comparés avec ceux de l'année 2019, 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
2019	456 384	2 788	2 726	61	1	27	34
2020	473 934	2 639	2 613	26	2	7	17

L'année 2020 a enregistré une baisse des effectifs suspendus pour absences irrégulières malgré l'augmentation de l'effectif déclaré par rapport à l'année 2019.

■ Développement des prestations de services de traitement de la paie à façon

L'ensemble des collectivités territoriales du Royaume bénéficie à présent de la prestation du traitement de la paie et de la procédure du règlement centralisé, soit **1 603** collectivités pour un effectif de personnel de **91 688** en 2021 et une masse salariale de **10 874 MDH**.

L'effectif global du personnel des collectivités territoriales a reculé de **9,25%** en 2021 par rapport à l'année 2020 et ce, en raison essentiellement de l'écart négatif entre les recrutements et les départs à la retraite et le transfert du personnel des conseils provinciaux et préfectoraux au budget général de l'Etat.

S'agissant des établissements et organismes publics traitant la paie de leurs personnels par la TGR, le nombre d'organismes est passé de **105** en 2020 à **108** organismes à fin 2021 avec un effectif total de **116 737** agents contre **101 940** en 2020, soit une évolution

de **14,5%**, et une masse salariale annuelle de **15 429 MDH** contre **12 851 MDH** en 2020. De même, à la fin de l'année 2021, **3** organismes publics ont adhéré à la procédure du règlement centralisé.

L'évolution de l'effectif du personnel des organismes gérés durant l'année 2021 est justifiée essentiellement par la prise en charge des recrutements effectués par les Académies Régionales d'Education et de Formation (AREF), avec un effectif de **14 481** enseignants.

IV- Gestion et suivi des affaires juridiques

■ Recours administratifs, conseil dispensé aux services relevant du réseau et suivi de l'action des avocats commandités par la Trésorerie Générale du Royaume

En conformité avec ses missions, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi pendant l'année 2021 le renforcement de la gestion du contentieux administratif et a favorisé le règlement amiable des litiges et l'ouverture sur les partenaires.

Les réalisations enregistrées, à ce titre, en 2021 révèlent que :

- **73** dossiers ont été réglés en phase administrative ;
- **14** réclamations ont été traitées dans le cadre de la cellule du médiateur ;
- **422** conseils juridiques ont été prodigués au profit des différents services de la TGR ;

- **12** dossiers ont été reçus pour recueillir l'avis de la TGR.

■ Gestion et suivi du contentieux judiciaire

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

Durant l'année 2021, les affaires qui ont été portées devant les juridictions compétentes ont augmenté, en nombre, de **90,51%** et diminué, en montant, de **13,89%** comme le montre le tableau suivant :

Dossiers ouverts

Structures	Année 2020		Année 2021	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Trésoreries régionales	1 237	1 011 805 481,33	3 551	1 276 686 848,53
Administration centrale	1 590	479 100 524,36	1 835	6 992 411,29
Total	2 827	1 490 906 005,69	5 386	1 283 679 259,82

Pour ce qui est du contentieux judiciaire de recouvrement, les principales actions de cette activité se répartissent, par nature, comme suit :

Contentieux judiciaire du recouvrement des créances publiques

Nature du contentieux	Année 2020		Année 2021	
	Nombre de dossiers	Montant (DH)	Nombre de dossiers	Montant (DH)
Action pour annulation	383	226 089 193,35	420	244 049 406,73
Réalisation d'hypothèque	609	659 593 195,28	633	286 211 492,19
Saisies et ventes de Fonds de commerce	160	320 865 203,85	1 084	587 256 836,14
Procédure de difficultés d'entreprise	27	768 850 364,90	124	196 121 852,71
Total	1 179	1 975 397 957,38	2 261	1 313 639 587,77

Le nombre de dossiers de contentieux judiciaire de recouvrement a enregistré une hausse très importante de **91,77%**. En parallèle, leur montant a connu une baisse de **33,50%** par rapport à 2020.

De plus, **822** affaires ont été clôturées par une décision de justice comme le montre le tableau suivant :

Décisions de justice

Sens de la décision judiciaire	Année 2020		Année 2021	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Décisions en faveur de la TGR et des comptables publics	195	480 447 364,07	418	830 273 265,86
Décisions en faveur de la partie adverse	211	267 926 485,03	404	276 438 994,41
Total	406	748 373 849,10	822	1 106 712 260,27

Il en ressort que le nombre global des instances clôturées suite aux jugements définitifs rendus par les tribunaux a augmenté de **102,46%** par rapport à 2020.

En même temps, le montant total des jugements prononcés par les tribunaux a diminué de **47,78 %**.

Pour ce qui est des saisies arrêts à l'encontre de l'Etat et des collectivités territoriales, les jugements exécutés se présentent comme suit :

Saisie-arrêt entre les mains des comptables publics

	Année 2020		Année 2021	
	Nombre de jugements	Montants exécutés (DH)	Nombre de jugements	Montants exécutés (DH)
A l'encontre des départements ministériels	151	123 626 178,09	63	102 703 044,37
A l'encontre des collectivités territoriales	95	168 322 285,36	77	73 979 137,62
Total	246	291 948 463,45	140	176 682 181,99

Les statistiques ci-dessus permettent de constater une baisse du nombre de jugements exécutés par voie de saisies arrêts de **75,71%**, et de montants exécutés de **43,08%**, par rapport à 2020.

Il convient de souligner que le montant des saisies arrêts prononcées à l'encontre des départements ministériels en 2021 et exécutées par les comptables publics est de **12 695 172,34 DH**, tandis que le montant

relatif aux saisies arrêts prélevé directement sur le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib est de **90 007 872,03 DH**.

Durant l'année 2021, et s'agissant des saisies arrêts à l'encontre des collectivités territoriales, les montants exécutés par les comptables publics s'élèvent à **52 582 300,51 DH** contre **21 396 837,11 DH** prélevés directement sur le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib.





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 2021 à **82,59 MMDH** contre **70,88 MMDH** en 2020, soit une progression très significative de près de **17%**.

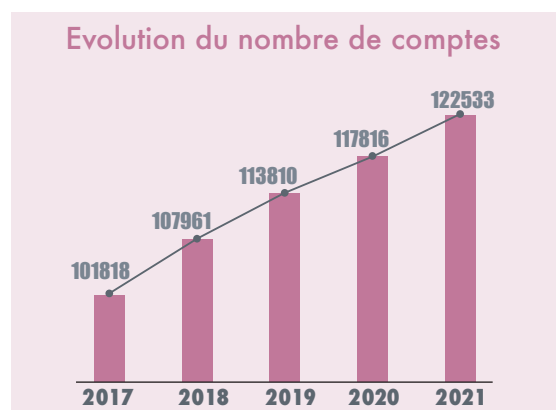
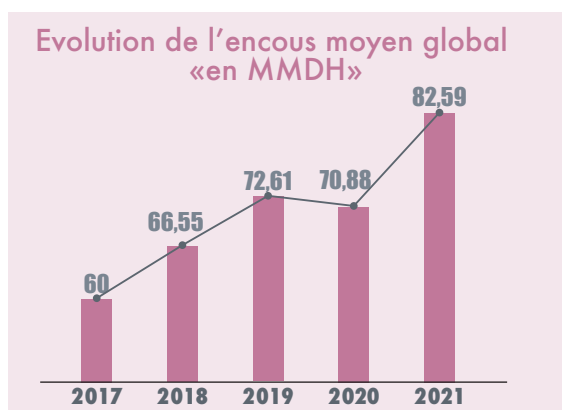
Le nombre de comptes bancaires gérés par la TGR a atteint **122 533** comptes à fin 2021

contre **117 816** comptes en 2020, soit une évolution de **4%**.

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 2020	à fin 2021	à fin 2020	à fin 2021
Personnes morales publiques	56,32 MMDH	53,65 MMDH	3 893	3 980
Personnes morales privées	8,96 MMDH	22,98 MMDH	37 895	40 416
Personnes physiques	5,60 MMDH	5,96 MMDH	76 028	78 137
Total	70,88 MMDH	82,59 MMDH	117 816	122 533

L'évolution de l'encours moyen global et du nombre de comptes se présente comme suit :



I- Partenariat TGR-CDG relatif à la gestion des comptes des notaires

Dans le cadre du développement de son partenariat avec la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), la TGR a pris en charge en 2021 la prestation de paiement électronique des droits d'enregistrement sur les comptes des notaires domiciliés à la TGR.

A ce titre, les notaires procèdent à la saisie sur une plateforme web (CDGNET) des données relatives aux droits d'enregistrement et à la signature électronique des ordres de virement

y afférents. Un contrôle de la provision est opéré par la TGR via un interfaçage automatique entre les systèmes d'information de la TGR et de la CDG, et le transfert de fonds est effectué pour les transactions confirmées.

Par ailleurs, un additif à l'avenant n°3 à la convention de partenariat « TGR-CDG » au sujet de la prestation susmentionnée a été conclu entre les deux institutions.

II- Extension du parc des guichets automatiques bancaires de la TGR

Dans le cadre du développement de sa proximité et de l'amélioration de la qualité du service rendu à sa clientèle bancaire, la TGR a procédé à l'extension de son parc de guichets automatiques bancaires (GAB).

A ce titre, **23** nouveaux GAB modernes et performants, acquis en 2020, ont été installés au cours de 2021 dans les principaux postes exerçant l'activité bancaire.

III- Dynamique d'animation des postes exerçant l'activité bancaire

Dans le cadre de la dynamique d'animation des postes exerçant l'activité bancaire, une formation sur les processus fonctionnels et techniques de l'activité bancaire de la TGR a été organisée au profit des collaborateurs concernés relevant des postes du réseau.

Cette dynamique vise le développement des compétences du capital humain de

l'activité bancaire de la TGR en vue d'une professionnalisation de l'exercice du métier.

La démarche précitée d'animation et de formation a concerné en 2021 la Trésorerie Régionale de Beni Mellal. Elle devra être poursuivie, soutenue et généralisée à l'ensemble des postes exerçant l'activité bancaire.

IV- 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 quant aux aspects opérationnels liés aux traitements de masse : avis de prélèvements, moyens de paiement et relevés de comptes.

■ Avis de prélèvement

L'avis de prélèvement est l'opération qui permet au titulaire d'un compte bancaire d'autoriser un créancier à prélever sur son compte la somme qui lui revient (factures d'eau et d'électricité, facture de téléphone et d'internet, mensualités de crédit, etc.).

La TGR a traité au cours de 2021 **36 780** avis de prélèvement contre **44 292** prélèvements en 2020. Ces avis de prélèvement sont télétransmis par différentes banques via le Système Interbancaire Marocain de Télé compensation (SIMT) et sont traités quotidiennement au niveau central en concertation avec les agences bancaires et les trésoreries préfectorales et provinciales concernées et ce, conformément aux modalités réglementaires en vigueur.

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 2021, à l'exécution de **12 015** prélèvements pour un montant global de **4,11 MMDH** en faveur du Trésor public contre **9 336** prélèvements en 2020 pour un montant global de **3,7 MMDH**.

■ Moyens de paiement

La gestion des moyens de paiement de la clientèle bancaire de la TGR est assurée dans les conditions de qualité, de célérité et de sécurité requises. A ce titre, **22 650** demandes de chèquiers et **8 847** commandes de cartes GAB ont été traitées en 2021 contre **22 287** demandes de chèquiers et **7 120** commandes de cartes GAB en 2020.

■ Relevés de comptes

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

En 2021, **478 186** relevés de comptes ont été transmis à la clientèle bancaire de la TGR à travers une démarche de traitement et d'échange informatisé entre la TGR et Poste Maroc.

V- 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 la clientèle bancaire de la TGR.

A ce titre, au cours de 2021, le traitement de **186** réclamations reçues par différents canaux

(par écrit, via le site web de la TGR ou par téléphone) a été assuré.

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.

VI- Contrôle du référentiel et traitement des opérations administratives 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

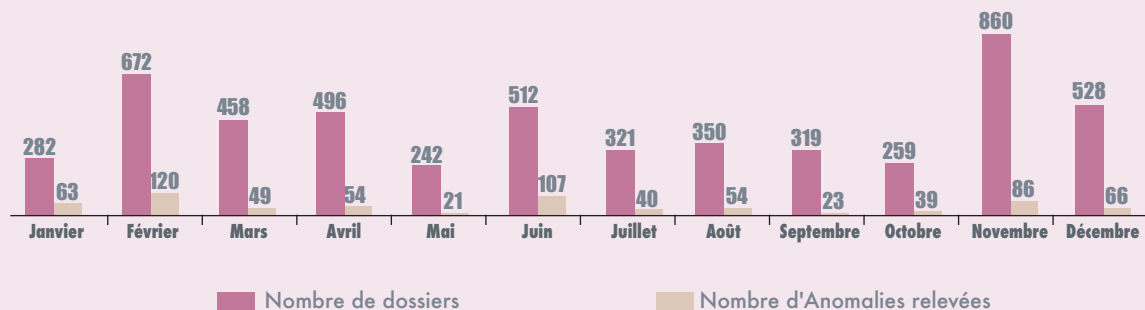
Il s'agit d'une part, d'un contrôle de régularité qui consiste à vérifier la conformité juridique des dossiers d'ouverture des comptes ou de mise

à jour du référentiel client 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 2021, le volume des dossiers « clients » parvenus au niveau central a atteint **5 299** dossiers contre **4 424** en 2020, enregistrant ainsi une augmentation de 19,78 % (cf. graphique ci-après).

Dossiers d'ouverture de comptes parvenus au niveau central et anomalies relevées - Exercice 2021



Le nombre d'anomalies relatives aux dossiers d'ouverture des comptes a enregistré une hausse de **18,17%** par rapport à 2020 en passant de **611** à **722**.

■ Traitement des opérations administratives sur les comptes

Le traitement des opérations administratives 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 2021, il a été procédé à la prise en charge de :

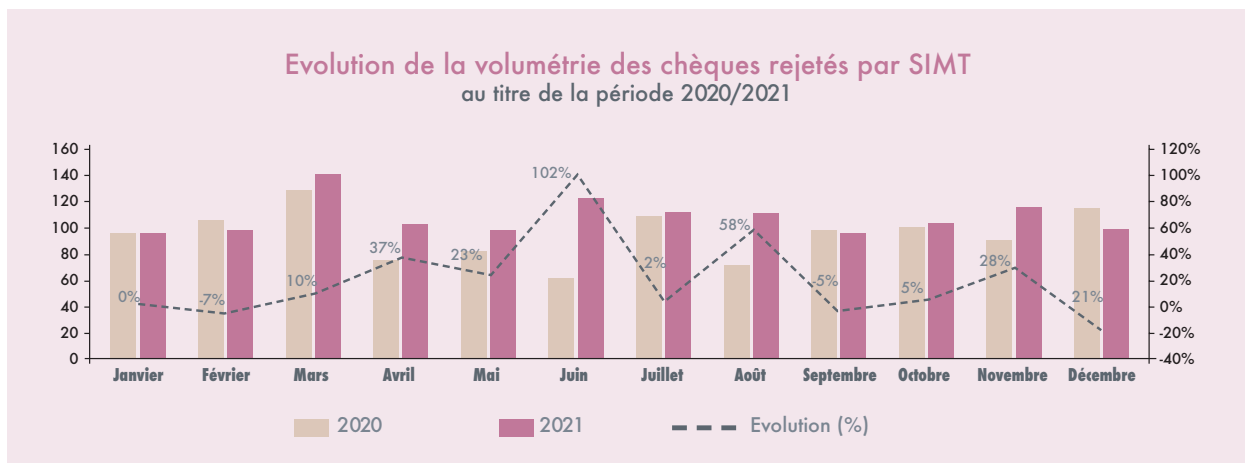
- **409** saisies arrêts présentant un montant total de **784 MDH** ;
- **199** oppositions sur les chèques égarés dont **166** chèques TGR et **33** chèques CDG.

VII- Contrôle et suivi des incidents de paiement

■ Volume des incidents de paiement

En 2021, le volume mensuel des chèques rejetés via le SIMT pour motif d'absence et/ou de défaut de provision (chèques faisant l'objet de déclaration d'incident de paiement), a fluctué entre un minimum de **96** et un maximum de **144**. Quant au montant des chèques rejetés, il a varié entre **1,8** et **12 MDH**.

Comparé à l'exercice précédent, le volume des incidents de paiement affiche une tendance haussière à l'exception des mois de février, septembre et décembre comme l'illustre le graphique ci-après :



Le nombre total des incidents de paiement déclarés au titre de l'année 2021 s'élève à **1 318** déclarations contre **1 160** en 2020, soit une augmentation de l'ordre de **13,62%**.

■ 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 2021 le délai à **2 jours**.

VIII- Traitement des demandes de restitution de la CMR

Le nombre de demandes de restitution de la Caisse marocaine des retraites des montants virés par erreur aux comptes des pensionnés

après leurs décès s'est établi en 2021 à **98** pour un montant global de **663 056,64 DH**.

IX- Etablissement des attestations fiscales, prise en charge des demandes de renseignements et délivrance d'attestations pour les auditeurs et commissaires aux comptes

Il a été procédé en 2021 à :

- l'établissement, au profit de la clientèle bancaire de la TGR, de **948** attestations fiscales de retenue de l'impôt sur les sociétés au titre des produits de placement à revenu fixe ;
- la prise en charge de **660** demandes de renseignements émanant de la Direction Générale des Impôts, de l'Administration des douanes et impôts indirects et de la Brigade nationale de la police judiciaire ;
- la délivrance de **179** attestations aux auditeurs ou commissaires aux comptes dans le cadre des missions d'audit des comptes de la clientèle bancaire de la TGR.





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 des écritures de la comptabilité de l'Etat confiée au Trésorier Général du Royaume en sa qualité de comptable supérieur de l'Etat.

A ce sujet, il importe de préciser que la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances stipule dans son article 31 que :

- « L'Etat tient une comptabilité budgétaire des recettes et des dépenses ;
- Il tient également une comptabilité générale de l'ensemble de ses opérations ;
- Il peut tenir une comptabilité destinée à analyser les coûts des différents projets engagés dans le cadre des programmes ».

Le processus de centralisation et de tenue de la comptabilité générale et de la comptabilité budgétaire au titre de l'année 2021 a fait intervenir **813 comptables publics** aussi bien à l'intérieur du territoire national qu'à l'étranger. Il s'agit :

- des postes comptables à compétence nationale : Direction des comptes publics, Direction des finances publiques et Direction des dépenses du personnel (3) ;
- des trésoreries ministérielles (17) ;
- des agences comptables auprès du Parlement et de la Chambre des conseillers, de la Cour des comptes, du Conseil économique, social et environnemental, du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire et du Conseil national des droits de l'Homme (5) ;
- de la trésorerie centrale de recouvrement (1) ;
- des trésoreries régionales (9) ;
- des trésoreries provinciales et préfectorales (54) ;
- des perceptions (192) ;
- des agences bancaires (10) ;
- des recettes de l'Administration Fiscale (92) ;
- des recettes des Douanes (31) ;

- des postes comptables des secrétariats greffes auprès des tribunaux (246) ;
- des agences comptables à l'étranger (153).

En ce qui concerne la comptabilité budgétaire, les trois composantes de la loi de finances ont donné lieu à la centralisation d'opérations pour un montant global en recettes et en dépenses de **899,70 MMDH** détaillé comme suit :

- Budget général - recettes : **261,10 MMDH** ;
- Budget général - dépenses : **389,90 MMDH** ;
- SEGMA - recettes : **2,60 MMDH** (reports de soldes non compris) ;
- SEGMA - dépenses : **2,40 MMDH** ;
- CST - recettes : **129,70 MMDH** de recettes (reports de soldes non compris) ;
- CST - dépenses : **114,00 MMDH** de dépenses.

Par ailleurs et pour les besoins des projets de lois de règlement, la centralisation et le suivi des opérations afférentes à la comptabilité budgétaire ont permis l'ajustement et la production des situations budgétaires nécessaires à l'élaboration du projet de loi de règlement de l'année 2020 et leur transmission à la Direction du Budget et à la Cour des comptes.

La préparation des situations budgétaires relatives au projet de loi de règlement 2020 a nécessité l'organisation de plus de 198 séances de travail avec l'ensemble des ordonnateurs en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs. Le nombre des rubriques et des comptes contrôlés et ajustés s'est établi comme suit :

- **48 231 rubriques budgétaires** en dépenses au titre du budget général ;
- **21 807 rubriques** en dépenses au titre des SEGMA ;
- **68 comptes spéciaux du Trésor.**

En ce qui concerne la comptabilité générale de l'Etat, il importe de préciser que sa tenue

est assurée grâce à une solution informatique commune à tous les acteurs de la chaîne comptable. Ladite solution, qui est aux standards du marché, dispose d'un interpréteur comptable permettant le traitement de l'ensemble des comptes-rendus d'événements issus des applications métiers auxquels ont accès les différents acteurs de la comptabilité de l'Etat.

L'arrêté de la comptabilité générale de l'Etat est effectué au quotidien et après validation par les comptables publics des rapports de comptabilité les concernant. La centralisation des écritures y afférentes est effectuée directement au niveau d'un livre unique. Au cours de 2021, ce nouveau mode de tenue et de centralisation de la comptabilité générale de l'Etat s'est traduit par :

- le traitement automatisé et la constatation au niveau du grand livre de la comptabilité

de l'Etat d'écritures liées à **133 millions** de comptes-rendus d'événements générés par les applications métiers ;

- la génération automatique et la validation de **175 870** rapports de comptabilité ;
- les transferts des avis de règlement entre comptables publics pour un montant global de **580 MMDH** ;
- le traitement de **24 651** relevés du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib.

En outre et conformément aux dispositions de la loi organique relative à la loi de finances, les services de la Trésorerie Générale du Royaume ont procédé à la préparation du bilan et des autres états financiers ainsi que d'une évaluation des engagements hors bilan de l'année 2020 devant accompagner le projet de loi de règlement au titre de cette année.

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

La dette budgétisée englobe l'ensemble des emprunts intérieurs et extérieurs à moyen et long terme dont les recettes et les charges en principal et intérêts sont imputées au budget général. Ces emprunts concernant la dette

intérieure portent sur les bons du trésor d'une maturité de 5 ans (moyen terme), 10, 15, 20, 30 ans et plus (long terme).

Les recettes d'emprunt à long et moyen terme comptabilisées par la TGR se sont établies à **91,5 MMDH**, soit un taux de réalisation de **85,4%** des prévisions de la loi de finances pour l'année 2021.

Recettes d'emprunt en MDH

	Prévisions LF 2021	Réalisations	Taux de réalisation
Dette intérieure	66 200	74 582	112,7%
Dette extérieure	41 000	16 934	41,3%
Total	107 200	91 516	85,4%

Les charges de la dette à long et moyen terme comptabilisées par la TGR ont atteint à fin décembre 2021 un montant de **77,9 MMDH**, avec un taux de réalisation de **100,4%** des prévisions contre **97,3 MMDH** un an auparavant.

Ces charges se composent d'un montant de **49,4 MMDH** en principal dont **87%** au titre de la dette intérieure et d'un montant de **28,5 MMDH** en intérêts et commissions dont **84,2%** au titre de la dette intérieure.

Charges de la dette du Trésor en MDH

	Prévisions LF 2021	Réalisations	Taux d'exécution (%)
Dette intérieure	66 996	67 022	100,2%
Principal	42 336	43 028	101,6%
Intérêts	24 660	23 994	97,3%
Dette extérieure	10 668	10 916	102,3%
Principal	6 649	6 401	96,3%
Intérêts	4 018	4 515	112,4%
Total	77 664	77 938	100,4%

■ Dette hors budget

La dette hors budget est constituée de l'ensemble des emprunts intérieurs et extérieurs à court terme dont les recettes et les remboursements du principal sont pris en charge au niveau des comptes de trésorerie et dont les charges en intérêts et commissions sont imputées au budget général. Ces emprunts

concernant la dette intérieure englobent les emprunts à très court terme de 1 à 7 jours et les bons du trésor à 13, 26, 52 semaines et à 2 ans.

Les opérations de la dette hors budget ont dégagé un flux net positif de **11,7 MMDH** contre un flux net positif de **32,5 MMDH** un an auparavant.

Dette hors budget en MDH

	A fin décembre 2020	A fin décembre 2021	(%) Taux d'évolution
Recettes	105 168,1	76 461	-27,3%
Dette intérieure	100 367,5	75 101,3	-25,2%
Dette extérieure	4 800,6	1 359,7	-71,7%
Dépenses	72 645,7	64 712,8	-10,9%
Dette intérieure	69 029,1	60 776,9	-12%
Dette extérieure	3 616,6	3 935,8	-8,8%

Dans le cadre de la gestion active de la dette intérieure, le Trésor a procédé en 2021 à des opérations d'échange pour un montant nominal de **21,5 MMDH** contre un montant

nominal de **22,1 MMDH** en 2020 pour les opérations d'échange et **13,9 MMDH** pour les opérations de rachat.

III- Reddition des comptes

Dans le cadre de l'exercice de son rôle d'intermédiation entre les comptables publics et les juridictions financières, la TGR assure un suivi de la reddition des comptes des services de l'Etat aux dites juridictions et accompagne les comptables publics lors de la mise en jeu de leur responsabilité.

■ Suivi de la reddition des comptes des services de l'Etat et des collectivités territoriales

La reddition des comptes est une obligation légale pour tous les comptables publics principaux qui sont tenus à cet effet de produire les comptes des services de l'Etat et des collectivités territoriales, conformément aux articles 25, 26, 126 et 127 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 des services de l'Etat, pour l'année 2021, a concerné une population de **548** postes comptables répartie comme suit :

- postes comptables à compétence nationale : Direction des comptes publics, Direction des finances publiques et Direction des dépenses du personnel (3) ;

- trésoreries ministérielles (17) ;
- agences comptables auprès du Parlement et de la Chambre des conseillers, de la Cour des comptes, du Conseil économique, social et environnemental, du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire et du Conseil national des droits de l'Homme (5) ;
- trésorerie centrale de recouvrement (1) ;
- trésoreries provinciales et préfectorales (54) ;
- perceptions (192) ;
- recettes de l'Administration Fiscale (92) ;
- recettes des Douanes (31) ;
- agences comptables à l'étranger (153).

Les comptes produits par les comptables sont mis en état d'examen par les services de la TGR avant leur transmission à la Cour des comptes. Ce contrôle permet d'une part, de s'assurer de l'existence matérielle des pièces générales et des pièces justificatives constituant les comptes des comptables publics et, d'autre part, d'examiner sur chiffres et de procéder au 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 comptable et par département ministériel en vue de leur acheminement à la Cour des comptes.

La mise en œuvre et l'entrée en vigueur de la nouvelle comptabilité générale de l'Etat à compter du premier janvier 2020 a permis le traitement des pièces générales des comptes des services de l'Etat à travers de nouvelles situations comptables extraites du système d'information SI-PCE.

■ Accompagnement des comptables publics en matière de responsabilité

Dans le cadre de cette activité, cinq axes principaux d'intervention sont initiés par la TGR, à savoir :

- l'instruction des propositions de mise en débet, des demandes de décharge de responsabilité et de remise gracieuse ;
- l'instruction des demandes de remplacement des pièces de dépenses adirées ou détruites après paiement ;
- 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 publics.

L'activité de mise en cause de la responsabilité des comptables publics a enregistré l'instruction d'un dossier ayant fait l'objet de la procédure de mise en débet des comptables responsables.

Concernant l'instruction des demandes de décharge de responsabilité et de remise gracieuse formulées par les comptables publics, une commission chargée d'instruire les demandes de décharge de responsabilité, de remises gracieuses et de sursis de versement a été instituée au niveau de la TGR afin de statuer, au vu des prescriptions de la loi

relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics, sur lesdites demandes.

Il est à signaler que la procédure d'instruction des demandes de remplacement des pièces de dépenses adirées ou détruites après paiement consiste à autoriser, selon les formes et conditions y afférentes, les comptables publics ayant signalé la perte, la disparition ou le vol des pièces justificatives de dépenses après paiement entre les mains du (des) véritable(s) créancier(s) à pourvoir au remplacement desdites justifications qui leur sont remises.

Dans ce cadre, dix demandes de justifications ont été satisfaites.

Quant à l'assistance des comptables publics en matière de jugement des comptes et de discipline budgétaire et financière, il y a lieu de préciser que **65** demandes ont été traitées contre **44** en 2020. Cette assistance consiste en la rédaction de projets de réponses aux notes d'observations, arrêts ou jugements provisoires ou définitifs rendus par les juridictions financières compétentes.

Par ailleurs, la gestion des sinistres déclarés par les comptables publics a montré qu'ils ont connu une augmentation en nombre (**29** en 2021 contre **19** en 2020) et en valeur (**3 450 739 DH** en 2021 contre **307 397 DH** en 2020).

Les sinistres remboursés se rapportant à l'année 2021 sont au nombre de 15 avec une valeur globale de **19 422 DH**, soit un taux de couverture de seulement **0,6%** avec un délai d'indemnisation de **115** jours en 2021 contre **98** jours en 2020. Le tableau suivant montre la répartition des sinistres déclarés en 2021 par nature.

Type de sinistre	Demandes formulées		Demandes réglées	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Déficit de caisse et autres	15	15 592	13	14 990
Débet juridictionnel	14	3 435 147	2	4 432
Total	29	3 450 739	15	19 422

Les sinistres remboursés se rapportant aux années antérieures à 2021 sont au nombre de 8 d'une valeur totale de **16 418 DH**.

Il reste enfin à signaler que la TGR a instruit **163** dossiers de remise de service se rapportant

à l'octroi de délais supplémentaires et aux échanges de réserves aux observations entre les comptables concernés (cf. tableau suivant).

Type d'activité	Nombre d'actes
Réception du dossier de remise	93
Octroi de délai supplémentaire	52
Réception et envoi de réserves sur dossier de remise de service	15
Réception et envoi de réponses sur réserves	3
Total	163

■ Suivi de la qualité comptable

La loi organique relative à la loi de finances (LOF) du 18 juin 2015 a stipulé dans son article 31 que les comptes de l'Etat doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière.

Pour répondre aux exigences de cet article, plusieurs actions qui s'inscrivent 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, fiables et sincères;
- le suivi de l'apurement des comptes d'imputation provisoire en se focalisant sur les opérations signalées par les postes

comptables, sur leurs états de développement des soldes. Le nombre de postes comptables traités s'élève à **383** postes (188 Perceptions, 51 Trésoreries Préfectorales et Provinciales, 13 Trésoreries Ministérielles et 131 Agences Comptables à l'Etranger), ce qui représente **766** états de développement de soldes en recettes et en dépenses ;

- l'assistance à certains comptables ayant des discordances entre les montants signalés sur leurs balances générales des comptes et ceux signalés sur leurs états de développement des soldes des comptes d'imputation provisoires ;
- le traitement et l'exploitation des données comptables communiquées par les postes comptables de la TGR.

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 des dépenses de personnel de l'Etat ;
- le bulletin mensuel de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain ;
- le rapport trimestriel sur l'exécution de la loi de finances ;
- la consolidation des situations financières 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.



Rénovation du cadre réglementaire et technique des finances publiques



Rénovation du cadre réglementaire et technique des finances publiques

Les actions menées au titre de l'année 2021 visent essentiellement l'optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances publiques, dont les principales actions se présentent comme suit :

I- Production des projets de textes législatifs et réglementaires

■ Elaboration des projets de textes

• En matière de finances de l'Etat et des collectivités territoriales :

- Les propositions de mesures introduites par la Trésorerie Générale du Royaume dans le cadre du projet de loi de finances 2022, concernant le recouvrement des créances publiques et la mise en conformité de certains comptes spéciaux du Trésor avec les dispositions de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances ;
- L'entame de la refonte du cadre juridique régissant la comptabilité publique à travers les textes suivants : (i) la refonte du règlement général de comptabilité publique; (ii) la refonte du décret relatif au contrôle des dépenses de l'Etat et (iii) la 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.
- Les avant-projets des textes en question sont en cours de partage avec les partenaires ;
- La mise à jour du répertoire des notices de fonctionnement des comptes spéciaux du Trésor ;
- L'élaboration d'un projet de répertoire des services de l'Etat gérés de manière autonome ;
- L'élaboration des notes de service suivantes notamment : (i) la note de service relative aux principales dispositions contenues dans la loi de finances pour l'année budgétaire 2021 et (ii) les notes de service relatives

aux taux des intérêts moratoires au titre des marchés de l'Etat et des collectivités territoriales pour le deuxième trimestre, le troisième et le quatrième trimestre de l'année 2021.

• En matière de marchés publics :

- Le décret n° 2-20-801 du 14 avril 2021 modifiant et complétant le décret n°2-12-349 du 20 mars 2013 relatif aux marchés publics et portant sur le dépôt et le retrait des plis des concurrents par voie électronique ;
- Le projet d'actualisation du décret approuvant le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de fournitures ;
- Le projet de décret relatif à l'Observatoire marocain de la commande publique ;
- L'arrêté du Ministre de l'Économie et des Finances n° 258-21 du 2 février 2021 complétant la liste des prestations pouvant faire l'objet de marchés-cadre ;
- L'arrêté du Ministre de l'Économie et des Finances n° 1250-21 du 17 mai 2021 complétant l'annexe n°1 relative à la liste des prestations pouvant faire l'objet de contrats ou conventions de droit commun ;
- La contribution à la finalisation de l'arrêté du Ministre de l'Équipement, du Transport, de la logistique et de l'eau n°3103-20 du 16 décembre 2020 fixant les classes par secteurs pour lesquelles la commission nationale et les commissions régionales seront habilitées à étudier les demandes de qualification et de classification ou de réexamen de qualification et de classification présentées par les entreprises ou émanant du

Ministre chargé de l'Équipement, ainsi que l'attribution territoriale des commissions régionales;

- Le projet d'arrêté du Ministre de l'Économie et des Finances relatif à la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics.
 - En matière de normalisation comptable :
 - L'élaboration du référentiel comptable des collectivités territoriales qui comprend: (i) un cadre conceptuel de la comptabilité des collectivités territoriales ; (ii) le recueil des normes comprenant 14 normes en plus d'un glossaire et (iii) le plan de comptes ;
 - La publication d'un arrêté conjoint relatif à l'adoption du plan comptable des régions et de leurs groupements, des préfetures et provinces et de leurs groupements, des communes, des établissements de coopération intercommunale et des groupements des collectivités territoriales ;
 - Le parachèvement et la publication des instructions comptables selon la nouvelle réforme comptable suivante : (i) instruction sur la tenue de la comptabilité du trésorier central de recouvrement ; (ii) instruction sur la tenue de la comptabilité des trésoriers régionaux ; (iii) instruction sur la tenue de la comptabilité des receveurs de l'administration fiscale ;
 - L'élaboration d'un projet d'instruction sur la tenue de la comptabilité des collectivités territoriales ;
 - La participation à l'élaboration des réponses de la TGR au rapport de la mission exploratoire de la Cour des Comptes ;
 - La participation aux séances de travail et d'échanges avec les équipes de la Cour des comptes au sujet de la certification des comptes de l'Etat.
- **Etude des projets de textes proposés par les partenaires**
- **En matière de finances de l'Etat et des collectivités territoriales :**
 - L'examen et l'émission des avis sur des propositions de mesures émanant des différents départements ministériels dans le cadre du projet de la loi de finances 2022 ;
 - Le projet de loi n°57.19 relative au patrimoine immobilier des collectivités territoriales dans sa deuxième version ;
 - Le projet de loi modifiant et complétant le 9^{ème} titre du code de la procédure civile relatif à l'exécution des jugements rendus contre les personnes de droit public ;
 - Le projet de loi n° 94.17 relative au secteur du gaz naturel ;
 - Le projet de loi cadre formant charte d'investissement ;
 - Le projet de décret relatif au système d'alimentation des personnes détenues en garde à vue ;
 - Les projets des arrêtés d'application de la loi 57.19 relative au patrimoine immobilier des collectivités territoriales ;
 - L'étude du projet de décret modifiant le décret n°2-07-1233 du 27 décembre 2007 portant répartition de la part sur le produit de la taxe professionnelle entre les chambres de commerce, d'industrie et de service, les chambres d'artisanat, les chambres des pêches maritimes et leurs fédérations ;
 - La finalisation de la nomenclature des pièces justificatives des recettes et des dépenses des collectivités territoriales et de leurs groupements.
 - **En matière de marchés publics :**
 - Le décret n° 2-20-703 du 9 août 2021 relatif à la commission de partenariat public-privé ;
 - Le décret n° 2-20-704 du 9 août 2021 modifiant et complétant le décret pris pour l'application de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé ;
 - L'arrêté du Ministre de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau n° 3104-20 du 16 décembre 2020 fixant les conditions et les modalités de dépôt, d'examen et de réexamen des dossiers de qualification et de classification par voie électronique ;
 - La circulaire n° 7-2021 du 24 mars 2021 relative à la responsabilité décennale de l'entrepreneur dans les marchés de travaux conclus dans le cadre du CCAG-Travaux ;
 - La circulaire du Ministre de l'Économie et des Finances 11-2021 du 5 mars 2021 concernant la mise en œuvre des plans d'action de la cartographie des risques des marchés publics ;
 - La circulaire n°57-2021 du 22 mars 2021 du Ministre de l'Économie et des Finances concernant la dématérialisation des opérations financières et comptables.

- **En matière de dépenses du personnel :**
 - Le projet de décret relatif à la nomination aux fonctions supérieures dont la nomination fait l'objet de délibération en Conseil du Gouvernement ;
 - Le projet de circulaire relative aux congés de maladie et au congé de maternité ;
 - Les documents de gestion financière et comptable du Conseil National des

Droits de l'Homme et ce, dans le cadre de l'accompagnement dudit Conseil par la TGR ;

- La circulaire du Chef du gouvernement n°1/2021 du 26 janvier 2021 fixant les modalités de régularisation de la situation des lauréats de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration.

II- Instruction des litiges relatifs au contrôle des dépenses publiques

Durant l'année 2021, la TGR a instruit 18 demandes de litiges nés entre les ordonnateurs et les comptables publics dans le processus d'exécution et de contrôle des dépenses publiques, dont 7 en matière de marchés

publics et 11 dans le domaine des dépenses de personnel conformément au décret n°2-07-1235 du 4 novembre 2008 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat.

III- Représentation de la Trésorerie Générale du Royaume

Durant l'année 2021, la TGR a participé à plusieurs commissions thématiques, notamment :

• En matière de dépenses du personnel :

La TGR a été représentée aux diverses commissions en matière des dépenses du personnel, au niveau du département de la réforme de l'Administration, des services du Chef du gouvernement, du Secrétariat général du gouvernement et à la Direction du budget et du Ministère de l'Intérieur.

Les réunions de ces commissions, en présentiel ou en visioconférence, ont porté sur l'examen des projets de textes, l'interprétation de la réglementation et la résolution des litiges liés à des situations administratives des fonctionnaires et agents de l'Etat et des Collectivités territoriales.

• En matière de marchés publics :

La TGR est représentée au niveau de deux commissions. La première concerne la commission nationale de la commande publique assurant les missions de consultation,

d'assistance, d'étude et d'examen de toute question qui lui est soumise en matière de commande publique ;

La deuxième commission se rapporte à la classification et à la qualification des entreprises du bâtiment et des travaux publics, instituée au niveau du département de l'Habitat.

En outre, la TGR assiste au comité permanent relatif au partenariat public-privé.

• En matière de comptabilité publique :

La TGR a été représentée dans :

- les travaux de la 38^{ème} session de l'International Standards of Accounting and Reporting (ISAR, du 8 au 12 novembre 2021) aussi bien en ateliers qu'en conférences ;
- les travaux de la commission désignée par M. le Trésorier Général du Royaume pour participer avec la DTFE à la mise en place des préalables à l'émission de l'emprunt national ;
- les ateliers de jumelage TGR/UE (7 ateliers) ;
- les séminaires organisés par l'IPSAS Board et par l'IFAC Board.

IV- Autres activités de support juridique, d'études et d'assistance aux partenaires

■ Accréditation des comptables publics auprès de Bank Al Maghrib et d'Al Barid Bank

La TGR procède à l'accréditation des comptables du Trésor auprès de « Bank Al Maghrib » et de « Al Barid Bank », et ce en vue de leur permettre, dans le cadre de leurs

missions, de payer les dépenses publiques et d'encaisser les recettes de l'Etat. Cette accréditation intervient suite à une nouvelle nomination ou à un changement de poste. Durant l'année 2021, 86 lettres d'accréditation ont été établies.

■ Préparation des éléments de réponses aux questions parlementaires et veille juridique

Durant l'année 2021, la TGR a préparé les éléments de réponses à plusieurs questions parlementaires, dont 14 en matière de marchés publics.

Elle a assuré en outre la veille juridique en matière de système de gestion de l'information financière publique. A ce titre, elle a élaboré les actions suivantes :

- L'élaboration de plusieurs fiches relatives aux mesures à adopter par la TGR en application de certaines lois et propositions de loi, dont les modalités de rationalisation de l'octroi des subventions directes de l'Etat en matière d'investissement et la taxe parafiscale aérienne pour la solidarité et la promotion touristique ;
- L'établissement des comptes-rendus au sujet des différentes séances, réunions, et journées d'étude se rapportant aux thèmes et aux problématiques des finances publiques, notamment celles tenues au niveau des deux chambres du Parlement et relatives à l'examen et au vote de la loi de finances n°76-21 pour l'année budgétaire 2022 et la loi de règlement n°23-21 portant exécution de la loi de finances pour l'année budgétaire 2019.

■ Etudes, assistance et conseil juridique aux partenaires

Durant l'année 2021, l'activité de la TGR a porté également sur l'assistance juridique aux différents partenaires internes et externes en liaison avec les métiers de la TGR et les réformes

administratives initiées par le gouvernement à travers :

- le traitement des réclamations des partenaires, dont 26 en matière de marchés publics ;
- la participation à des réunions de travail, dont 22 réunions en matière de dépense de personnel, 10 en comptabilité publique et 22 en marchés publics ;
- la publication de la note de service (TGR) N°1 du 12 juillet 2021 relative aux innovations introduites par la loi n° 55.19 relative à la simplification des procédures administratives et aux modalités de mise en œuvre des principes et objectifs prévus par cette loi, ainsi que les dispositions de ses textes d'application (en arabe).

Dans le même registre, la TGR a contribué durant l'année 2021, en matière d'assistance et de conseil juridique apportés à ses partenaires, à la finalisation du projet de règlement interne portant organisation financière et comptable de la Présidence du ministère public ainsi qu'à la formulation d'avis et des propositions concernant les projets suivants :

- Projet d'instruction relative à la production dématérialisée des comptes de services de l'Etat des secrétaires greffiers près des tribunaux du Royaume ;
- Projet de circulaire relative à la production à la Cour des comptes des comptes d'emploi des fonds publics et autres concours reçus par les associations ;
- Projets d'études sur le personnel de la TGR réalisés par le cabinet « Performances Conseil ».





Coopération internationale en matière de finances publiques



Coopération internationale en matière de finances publiques

I- Coopération bilatérale

■ Coopération avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP)

La Trésorerie Générale du Royaume a organisé, en collaboration avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (Fondafip) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), la 14^{ème} édition du Colloque international des finances publiques sur le thème « Les grands défis des Finances publiques du 21^{ème} siècle ». Les travaux de cette édition se sont déroulés à Rabat, les 19 et 20 novembre 2021.

Cette manifestation a connu la participation de Madame Nadia FETTAH, Ministre de l'Économie et des Finances, de Monsieur Fouzi LEKJAA, Ministre délégué auprès du Ministre de l'Économie et des Finances, chargé du Budget, ainsi que celle de plusieurs autres personnalités marocaines et françaises.

Considérée comme l'un des événements scientifiques les plus importants traitant des finances publiques au Maroc, l'édition de cette année a été organisée en mode hybride (distanciel et présentiel) compte tenu de la situation sanitaire. A l'instar des éditions précédentes, celle-ci a connu un franc succès tant au niveau de son organisation qu'au niveau de la richesse de la matière débattue.

L'année 2021 a été également marquée par l'organisation de deux webinaires en collaboration avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (Fondafip) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP) :

- Le premier colloque-webinaire a eu lieu le 20 mars 2021 et avait pour thème « Consentement à l'impôt : comment le réactiver ? ».

- Le second a eu lieu le 19 juin 2021 et avait pour thème « Financement de la recherche au Maroc et en France: Quelles perspectives ? ».

■ Coopération avec le programme de développement du droit commercial (CLDP)

La Trésorerie Générale du Royaume et le Programme de Développement de Droit Commercial (CLDP) du Département du Commerce des États-Unis d'Amérique ont élaboré au titre de l'année 2021 une feuille de route de coopération pour soutenir les efforts du Maroc visant à promouvoir l'efficacité, la transparence et l'inclusivité du système des marchés publics.

Ce nouveau cadre de coopération qui revêt une importance stratégique permettra au Maroc de s'enquérir des expériences et des bonnes pratiques en vigueur aux États-Unis et à l'international, pour faire de la commande publique un véritable levier de développement économique.

L'année 2021 a, ainsi, été marquée par l'organisation de trois conférences-débats en mode webinaire, par la TGR et en partenariat avec le CLDP.

La première rencontre d'échange a eu lieu le 05 mars 2021 et avait pour objectif de présenter les systèmes d'e-procurement au Maroc et aux États-Unis d'Amérique et d'identifier les activités pertinentes à intégrer dans le cadre du programme de coopération TGR-CLDP.

La seconde conférence-débat avait pour thème la « Promotion de l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) aux marchés publics » et a eu le lundi 7 juin 2021. Cet événement a été animé conjointement par les experts du Programme de Développement de Droit Commercial (CLDP) et les experts de la Trésorerie Générale du Royaume, avec

la collaboration des experts de la Banque mondiale et de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). Il avait pour objectif d'apporter un éclairage sur les réformes entreprises au Maroc en vue de renforcer la participation des PME aux marchés publics et de discuter du modèle américain et des pratiques internationales les plus réussies liées à l'accès des PME aux marchés publics.

Pour poursuivre la réalisation des objectifs inscrits au niveau de la feuille de route de la coopération TGR-CLDP et soutenir les actions prioritaires du Maroc en matière d'achats publics efficaces et efficients, un troisième webinaire a été organisé le 26 octobre 2021, sur le thème « Stratégies pour promouvoir l'innovation à travers la commande publique ».

Ce webinaire, qui a réuni les experts américains et marocains, avait pour objectifs de présenter les mécanismes d'achat public existants au sein du gouvernement américain pour promouvoir l'innovation et de discuter des défis et des opportunités associés à la promotion de l'innovation par la commande publique au Maroc, en mettant l'accent notamment sur les PME et les Startups.

II- Coopération avec l'Union Européenne (UE)

Dans le cadre du programme « HAKAMA », financé par l'Union européenne, la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) a bénéficié d'un jumelage avec la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) de France.

Ce jumelage, articulé autour de 4 volets, a pour ambition de soutenir la Trésorerie Générale du Royaume pour la mise en œuvre des réformes de la gestion financière publique et la dématérialisation des procédures touchant l'ensemble de ses métiers.

Le déroulement de ce chantier est suivi régulièrement par des comités de pilotage. Ainsi, 4 comités de pilotage ont été organisés au titre de l'année 2021.

Ces comités qui regroupent les représentants des administrations partenaires (la Délégation de l'Union Européenne au Maroc, la Direction du Trésor et des Finances Extérieures, la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) française et Expertise France) ont été l'occasion d'étudier l'état d'avancement de la réalisation des activités programmées dans le cadre du jumelage et de donner les

■ Coopération avec la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP)

Dans le cadre de la coopération stratégique entre la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) et la Direction Générale des Finances Publiques de France (DGFIP) qui s'est renforcée ces deux dernières années par un jumelage institutionnel, le Directeur Général des Finances Publiques de France a effectué une visite à la Trésorerie Générale du Royaume le 08 novembre 2021.

Lors de cette réunion, Monsieur le Trésorier Général du Royaume et Monsieur le Directeur Général des Finances Publiques de France ont discuté de la coopération entre les deux institutions et des perspectives d'avenir pour la consolidation et le renforcement de ce partenariat d'exception.

L'entretien a été suivi par un moment d'échange et de partage dans les locaux de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR), auquel ont été conviés les représentants de la Délégation de l'Union Européenne au Maroc et plusieurs partenaires du Ministère de l'Economie et des Finances et d'autres institutions.

orientations nécessaires pour atteindre les résultats assignés à cette entreprise.

A ce titre, l'année 2021 a été marquée par une programmation dense des activités, malgré le contexte lié à la pandémie, avec 22 missions d'experts réalisées, mobilisant 142 hommes-jours.

Les missions réalisées ont permis d'avancer dans la concrétisation des résultats attendus du jumelage, en parfaite adéquation avec le calendrier des réformes engagées par la Trésorerie Générale du Royaume.

■ Actions de coopération menées au titre de la mise en œuvre du nouveau système comptable (volet 1 du jumelage)

Durant l'année 2021, 8 missions ont été réalisées au titre du volet 1 du jumelage, représentant un total de 41 hommes-jours.

Ces missions d'experts ont permis d'évaluer le cadre réglementaire marocain et d'émettre des conseils et des recommandations sur différents aspects relatifs notamment à la méthodologie, au processus de certification des comptes et

aux modalités de centralisation des opérations comptables. L'objectif étant de mieux préparer le premier exercice de certification des comptes en ciblant les actions prioritaires et les postes du bilan à grands enjeux.

■ Actions de coopération menées au titre de la modernisation du contrôle (volet 2 du jumelage)

Les activités inscrites dans le cadre du jumelage ont pour objectif d'accompagner la Trésorerie Générale du Royaume dans la mise en œuvre des chantiers de réforme relatifs à la refonte du système du contrôle interne et celui du contrôle modulé de la dépense.

Ainsi, 4 missions ont été réalisées en 2021 au titre du volet 2 du jumelage et ont porté notamment sur :

- Le cadre de la mise en œuvre du contrôle modulé de la dépense;
- Le cadre de référence du processus de la gestion des risques ;
- L'élaboration des documents de référence des types et niveaux de contrôle.

Ces missions, représentant un total de 23 hommes-jours, ont ainsi permis d'aider la Trésorerie Générale du Royaume dans l'élaboration d'un nouveau référentiel et d'une nouvelle cartographie des risques des dépenses de l'Etat et également dans la rédaction des guides méthodologiques et de référentiels de contrôle interne.

■ Actions de coopération menées au titre de l'amélioration de certains systèmes informatiques utilisés pour la gestion et le contrôle financier (volet 3 du jumelage)

La Trésorerie Générale du Royaume continue de faire de la dématérialisation un des éléments clé de sa stratégie de modernisation des finances publiques.

Des actions phares ont été ainsi inscrites dans le cadre du volet 3 du jumelage et qui comprend deux axes :

- La finalisation de la dématérialisation de bout en bout de la chaîne de la dépense des biens et services ;
- L'élaboration d'un modèle de gestion des dépenses de personnel incluant un système intégré et partagé entre l'ordonnateur, le comptable et les autres acteurs.

Les missions organisées au titre de l'année 2021 ont été riches et très denses avec un total de 8 missions d'experts mobilisant 54 hommes-jours.

Ces missions ont permis d'accompagner la Trésorerie Générale du Royaume dans la mise en œuvre des échanges dématérialisés des cahiers des prescriptions spéciales pour le lancement des appels d'offre.

Elles ont contribué également à l'élaboration d'une note d'orientation pour le développement d'un système de prévision des dépenses de massesalariale.

■ Actions de coopération menées au titre du renforcement des capacités de formation des personnels de la TGR par un dispositif de e-learning (volet 4 du jumelage)

Les travaux réalisés dans le cadre du volet 4 du jumelage TGR-DGFIP visent à appuyer la Trésorerie Générale du Royaume dans son investissement en matière de formation par la diversification des outils employés, et l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, particulièrement à travers le « e-learning ».

La mise en place durant l'année 2021 d'une plateforme de formation à distance « E-learning TGR », aujourd'hui opérationnelle, constitue l'un des résultats les plus visibles du jumelage.

En termes d'expertise, 2 missions d'experts ont été réalisées au titre de cette année, représentant un total de 18 hommes-jours.

■ Séminaire d'étape du jumelage institutionnel TGR-DGFIP

En plus des activités liées aux composantes du jumelage, la Trésorerie Générale du Royaume a organisé en mode webinaire un séminaire d'étape le 25 mars 2021.

Ce webinaire, organisé pratiquement à mi-parcours, a permis de mettre en exergue les résultats obtenus pour les quatre volets au cours de la première partie du jumelage et de souligner la mobilisation de l'ensemble des acteurs et des partenaires institutionnels, en vue d'atteindre, in fine, l'ensemble des objectifs impartis.

Ce séminaire a réuni plus de **360** participants, dont les représentants du pays membre, ceux de la délégation de l'Union européenne, les représentants de l'Ambassade de France,

les partenaires nationaux et internationaux concernés ainsi que les représentants de certains bailleurs de fonds.

Il a été clôturé par des témoignages du professeur Michel BOUVIER, Président de l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP), Directeur de la Revue Française de Finances Publiques, et de la Professeure Marie-Christine ESCLASSAN, Secrétaire Générale de FONDAFIP, Directrice

de la Revue Française de Finances Publiques et de Monsieur Nouaman Al AISSAMI, adjoint au Directeur du Trésor et des Finances Extérieures, qui ont tenu à saluer les équipes de la Trésorerie Générale du Royaume et ceux de la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) et à les féliciter pour les multiples résultats obtenus par ce projet, dans un contexte assez difficile marqué par les contraintes liées à la crise sanitaire.

III- Coopération multilatérale

La Trésorerie Générale du Royaume accorde une attention particulière à l'intensification des relations de coopération avec les organismes internationaux ainsi qu'à l'exploration des nouvelles potentialités notamment à travers la promotion de la coopération Sud-Sud

■ Coopération avec l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)

La Trésorerie Générale du Royaume a été invitée à intervenir lors de la réunion du réseau MENA-OCDE sur les marchés publics, qui a été tenue le 03 février 2021 en mode webinaire.

Cette conférence virtuelle a été l'occasion de discuter: (i) des réponses relatives aux marchés publics apportées par les pays du réseau MENA dans le cadre de la crise (COVID-19) ; (ii) du rôle clé des marchés publics dans la phase de relance et (iii) des perspectives d'avenir et réformes prioritaires dans le domaine des marchés publics.

La TGR a, également, pris part à plusieurs séminaires et conférences organisés par l'OCDE principalement sur les thèmes des marchés publics.

La Trésorerie Générale du Royaume a, ainsi, participé aux travaux du webinaire sur le thème "Advancing the strategic use of public procurement in MENA and the countries of the Gulf Cooperation Council (GCC)" organisé par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), en partenariat avec le Fonds Monétaire International (FMI).

Cet événement qui a été tenu du 15 au 18 février 2021 en visioconférence a été l'occasion de partager les expériences des pays participants et d'étudier les meilleures pratiques en matière d'achat public.

La Trésorerie Générale du Royaume a, également, pris part aux travaux de la réunion annuelle du groupe de travail des experts en marchés publics qui s'est déroulée virtuellement les 25, 26 et 27 octobre 2021.

Cette réunion, réservée aux pays membres de l'OCDE et à quelques pays partenaires tels que le Maroc, a abordé des sujets importants relatifs aux stratégies d'achat public et de la capacité de l'action gouvernementale à mobiliser les marchés publics pour aider les gouvernements à concrétiser la transition climatique.

■ Coopération avec l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST)

La Trésorerie Générale du Royaume, en tant que membre de l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST) et faisant partie de ses instances dirigeantes, a participé à l'organisation de toutes les activités de cette organisation internationale au titre de l'année 2021.

En effet, l'AIST a tenu au titre de l'année 2021 trois réunions ordinaires de son bureau exécutif qui se sont tenues le 11 février, le 05 juillet et le 21 septembre 2021 en mode webinaire ainsi qu'une réunion de son assemblée Générale, le 18 mars 2021.

En outre et dans le but de promouvoir le partage d'expériences entre ses pays membres, l'AIST a organisé, avec la collaboration active de la Trésorerie Générale du Royaume, deux webinaires techniques dans le courant de l'année 2021.

Le premier webinaire, a eu lieu le 18 mars 2021 sur le thème « Les systèmes d'information de nos administrations », et le deuxième webinaire a été tenu le 1^{er} décembre 2021, et avait pour

thème « l'audit interne et la fiabilisation de la comptabilité ».

■ Coopération avec la Banque mondiale (BM)

Au titre de l'année 2021 et dans le cadre des projets financés par la Banque Mondiale, la Trésorerie Générale du Royaume a participé activement au :

- programme d'inclusion financière et économique. Ainsi, en ce qui concerne la TGR, les actions préalables et les leviers déclencheurs proposés dans ce programme pour le Maroc portent sur la digitalisation de la commande publique et la participation des PME aux marchés publics en tant qu'opportunités d'inclusion économique et de gain d'efficacité ;
- programme d'appui à la performance du secteur public (ENNAJAA), qui ambitionne de renforcer l'efficacité, l'efficience et l'équité dans certains domaines choisis de l'Administration publique marocaine par une approche GovTech. La TGR s'est engagée sur deux domaines de résultat de ce programme : le premier domaine concerne l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et le second porte sur la gestion de la fiscalité locale.

La volonté de consolider et de pérenniser la coopération entre la Trésorerie Générale du Royaume et la Banque Mondiale a été confirmée par la visite du Directeur du Bureau de la Banque Mondiale au Maroc à la TGR, le 10 février 2021.

La rencontre a été l'occasion de présenter à Monsieur le Trésorier Général du Royaume le portefeuille et l'agenda des réformes de la Banque au Maroc et d'échanger sur les pistes de collaboration entre la Banque et la Trésorerie Générale du Royaume, notamment dans les domaines des marchés publics et de la fiscalité locale.

L'année 2021 a été également marquée par la visite de Madame la Directrice régionale de la passation des marchés pour la région Afrique du Nord et Moyen-Orient (MENA) au Maroc. Cette visite a été une opportunité pour discuter des dernières évolutions apportées au portail des marchés publics ainsi que des principaux chantiers de digitalisation de la commande publique.

Les représentants de la Banque ont également salué les efforts déployés par la TGR pour mener et accompagner les chantiers de professionnalisation du secteur des marchés publics et la mise en place de projets structurants.

La TGR a collaboré aussi au webinaire organisé conjointement par le Service coréen d'information sur les finances publiques (KPFIS), le Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) et le Groupe de la Banque Mondiale (GBM), du 11 au 20 mai 2021, sur le thème « Le programme 2021 de renforcement des capacités sur les tendances IFMIS (The Integrated Financial Management Information System) et les expériences du système de budget et de comptabilité numérique «dBrain».

Au cours de ce webinaire, la TGR a présenté le système d'information des finances publiques au Maroc.

Les experts de la TGR ont également participé à la formation sur le Cadre d'évaluation de la gestion des finances publiques (PEFA), organisée par la Banque Mondiale en partenariat avec le secrétariat PEFA et qui s'est tenue les 28, 29, 30 juin et le 1^{er} juillet 2021.

Cette formation avait pour objet de fournir aux participants des orientations sur la planification et la réalisation d'une évaluation PEFA, sur la préparation du rapport PEFA et sur l'utilisation du Cadre PEFA pour l'évaluation de la gestion des finances publiques.

■ Coopération avec le Fonds Monétaire international (FMI)

La TGR a pris part aux travaux du 6^{ème} Forum sur les Finances publiques dans les pays arabes, organisé conjointement par le Fonds Monétaire International (FMI) et le Fonds Monétaire Arabe (FMA), qui s'est tenu, à distance, le mardi 16 novembre 2021, autour du thème « Mesures de relance post Covid-19 ». Ce forum a été l'occasion d'échanger sur l'importance de la gouvernance et de la transparence dans la région arabe, et le rôle de la dématérialisation pour promouvoir la transparence des finances publiques notamment à travers les marchés publics électroniques.

■ Coopération Sud-Sud

Dans le cadre du renforcement de la coopération Sud-Sud et de l'échange d'expériences avec les pays africains, la TGR a organisé, le 14 juin 2021, un atelier technique en mode webinaire au profit d'une délégation de hauts responsables de l'Agence Nationale des Systèmes d'Information de l'Etat (ANSIE) de la République de Djibouti, du Secrétariat Général du Gouvernement et de

la Commission Nationale des Marchés Publics de la République de Djibouti.

L'objet de cet atelier d'échange était de s'enquérir de l'expérience du Maroc en matière de « e-procurement ».

Durant ce webinaire, les responsables de la TGR ont présenté à leurs homologues djiboutiens le système de dématérialisation des marchés publics et les composantes du portail des marchés publics.

IV- Participation aux conférences internationales

■ La Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)

La TGR participe chaque année, à la réunion de l'ISAR (International Standards of Accounting and Reporting), organisée par la Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), dont la trente huitième session s'est tenue à distance du 9 au 12 Novembre 2021.

Cette session à laquelle ont pris part les experts de la TGR, a été l'occasion de débattre des grands problèmes en matière de comptabilité et de publication des informations financières.

Deux questions principales ont été à l'ordre du jour de cette session:

- l'évaluation de la mise en œuvre pratique des indicateurs, y compris les indicateurs de reporting sur l'atteinte des objectifs de développement durable ;
- les bonnes pratiques et les principaux défis des informations financières en rapport avec le climat dans les reporting des entreprises.

■ Le Global Government Finance Summit (GGFS)

Le Sommet mondial sur les finances publiques est un événement qui rassemble chaque année des dirigeants et des hauts responsables des ministères des finances du monde entier pour discuter des défis auxquels sont confrontées les finances publiques au niveau mondial et échanger sur les expériences et les bonnes pratiques.

Au titre de 2021, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a pris part à la troisième édition

de ce sommet qui s'est tenue à distance du 21 au 22 octobre 2021.

Les principales questions abordées lors de ce sommet avaient trait notamment :

- aux changements induits par la pandémie, à la fois sur la croissance économique et les finances publiques et les voies à explorer pour préserver et améliorer la qualité de vie des citoyens dans le monde post-Covid ;
- à la manière dont les systèmes de management et d'évaluation financiers peuvent être revus, en explorant des concepts tels « la valeur nette du secteur public » et les objectifs de « bien-être » et en repensant les règles et les approches pour une comptabilité adaptée au monde réel;
- à l'évaluation des menaces pour faire correspondre les ressources aux risques;
- à la manière dont l'expertise financière peut être mieux intégrée dans la planification opérationnelle et stratégique et comment réformer les systèmes de recrutement, de développement des employés et de gestion des performances, afin de former un leadership financier plus efficace, valorisé et influent.

Lors de son intervention, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a mis l'accent sur les efforts déployés au sein de la TGR pour rendre le personnel et les employés aussi épanouis et accomplis que possible sur leur lieu de travail.

C'est, en effet, la meilleure façon de leur assurer un équilibre professionnel/personnel et améliorer, par ricochet, la qualité du service rendu au citoyen.

■ la Réunion du conseil des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)

Au titre de l'année 2021, la TGR a participé à la réunion annuelle de l'IPSAS Board qui s'est tenue le 19 octobre 2021 en mode webinaire. Cet

événement constitue une opportunité pour les participants d'approfondir leurs connaissances des normes et directives internationales en matière de comptabilité publique et de s'ouvrir sur les expériences des autres pays dans ce domaine.

V- Coopération avec les partenaires nationaux

■ Conférence au profit des officiers stagiaires du Collège Royal de l'Enseignement Militaire Supérieur (CREMS)

Dans le cadre du Cours Supérieur de Défense, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a animé une conférence au profit des officiers stagiaires, nationaux et étrangers, du Collège Royal de l'Enseignement Militaire Supérieur (CREMS).

Cette conférence, organisée au siège du CREMS à Kénitra le 17 mars 2021, avait pour thème « Finances publiques et souveraineté de l'Etat ».

Dans son allocution, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a décliné les relations entre les finances publiques et la souveraineté de l'Etat et les enjeux qu'elles cristallisent et a dégagé les principaux enseignements pour la préservation des compétences des Etats dans le domaine des finances publiques.

■ Coopération avec le Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA)

La Trésorerie Générale du Royaume a organisé le 18 février 2021 une réunion de restitution des travaux de l'étude sur la dimension économique de la commande publique.

Cette étude, inscrite au plan d'action du CNEA, a été pilotée par la TGR en tant que maître d'ouvrage. Elle a procédé à une analyse objective de l'état des lieux de la commande publique dans notre pays, en répertoriant les

contraintes et les faiblesses du système actuel et en proposant des mesures d'accompagnement susceptibles d'en accroître significativement l'impact socio-économique.

Les résultats de cette étude ont été présentés par Monsieur le Trésorier Général du Royaume devant le chef du gouvernement le 05 mai 2021. Etant entendu que les recommandations de cette étude, constituent des pistes de réflexions à explorer en concertation avec les différentes parties prenantes.

■ Coopération avec l'ordre des experts comptables

La TGR a contribué activement aux travaux de la journée d'étude organisée le 12 février 2021 à Dakhla par l'Ordre des Experts Comptables du Maroc sur le thème « L'investissement, moteur de développement des régions du Sud ».

Cet événement a rassemblé les différents acteurs de l'économie marocaine pour échanger sur les efforts de développement et d'investissement à déployer dans les Provinces du Sud. Les travaux de cette journée se sont articulés autour :

- d'une séance d'ouverture durant laquelle Monsieur le Trésorier Général du Royaume a fait une intervention ; et
- deux tables rondes qui ont discuté du plan de développement des Provinces du Sud et des opportunités de leur développement économique et social.



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 pour avoir un réel « feed back » sur les métiers exercés par la TGR.

Inspection

Les missions de vérification et d'enquête menées en 2021 par l'inspection centrale et les inspections régionales auprès des entités opérationnelles de la TGR ont pour objectifs de :

- s'assurer de la régularité des opérations effectuées conformément à la réglementation en vigueur ;
- s'assurer du niveau de maîtrise des opérations réalisées dans les entités du réseau en vérifiant leur conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- veiller à la protection des différentes composantes du patrimoine de la TGR ;

- apprécier les performances des postes comptables dans les différents métiers de la TGR au regard des objectifs stratégiques définis par l'organisation ;
- apporter les conseils 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- L'inspection en chiffres

Au titre de l'exercice 2021, l'inspection centrale et les inspections régionales ont effectué 47 missions d'enquête et 174 missions de

vérification sur place et sur pièces, ventilées comme suit :

Postes comptables	Nombre
Trésoreries ministérielles	02
Trésoreries régionales, préfectorales et provinciales	14
Perceptions	52
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	38
Régies de recettes et de dépenses des collectivités territoriales	48
Autres comptables (Receveurs de l'Administration fiscale, Receveurs des Douanes, Secrétaires Greffiers, Payeurs Délégués et Intendants)	20

En dehors des missions d'enquête et de vérification, les inspections régionales et centrale ont procédé à 35 arrêtés de caisse

inopinés, 3 missions de suivi, 2 remises de service et au traitement de 11 réclamations en ligne.

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 par les corps d'inspection de la TGR, 13 dossiers afférents à des personnes physiques ou morales se rapportant à des actes de détournement de deniers publics, de fraudes ou de falsifications d'attestations fiscales ou de quittances de paiement ont été envoyés à l'Agence Judiciaire du Royaume au titre de l'année 2021.

■ Au niveau de l'institution du Médiateur

En sa qualité d'interlocuteur officiel de la Trésorerie Générale du Royaume auprès de l'Institution du Médiateur, la Division de l'Audit et de l'Inspection a instruit 141 dossiers, au titre de l'exercice 2021. Sur ces 141 dossiers, 60 ont été réglés de manière définitive, 78 ont été adressés aux structures concernées pour instruction et 3, dont l'objet était en dehors des compétences de la TGR, ont fait l'objet de renvoi à l'Institution du Médiateur.

Contrôle interne et qualité

I- Gestion des risques

Durant l'année 2021, la Trésorerie Générale du Royaume a mené plusieurs actions visant à renforcer la maîtrise des risques inhérents aux différents processus métiers et à améliorer la couverture des risques opérationnels.

■ Pilotage des plans d'action relatifs à la mise en place de la cartographie des risques des marchés publics

Suite à l'achèvement de l'étude relative à l'élaboration de la cartographie des risques des marchés publics et la présentation de ces résultats avec les différentes parties prenantes ayant participé à cette manifestation, un ensemble d'actions a été mené en vue d'entamer le pilotage de la mise en œuvre du plan d'action des traitements des risques notamment :

- l'élaboration et la diffusion de la circulaire du Ministre de l'Economie et des Finances relative à la cartographie des risques des marchés publics ;
- la désignation des référents-risques des différents départements ministériels ;
- la transmission des documents et des outils de travail aux référents risques désignés (rapport de synthèse de l'étude, rapport des contrôles permanents, plan d'action et outil de suivi des actions) ;
- l'organisation de deux réunions en ligne avec la participation des référents risques des différents ministères pour présenter la démarche de mise en œuvre des plans d'action.

■ Identification des risques liés à la dématérialisation des flux comptables et financiers

Dans le cadre du projet de la dématérialisation des flux des opérations comptables et financières, plusieurs actions ont été conduites à la TGR afin d'identifier les risques potentiels qui peuvent impacter la chaîne de traitement desdites opérations suite à l'abandon des circuits papier et l'utilisation exclusive de pièces dématérialisées. Il s'agit de :

- l'identification et l'évaluation des risques liés à la signature électronique des pièces justificatives, (prérogative instaurée par la loi 43-20 qui définit trois niveaux de signature électronique). Pour le cas des échanges dématérialisés concernant la dépense publique, c'est le troisième niveau « Qualifié » qui a été préconisé vu qu'il assure le meilleur niveau de sécurité et de traçabilité possible ;
- l'identification des risques portant sur la dématérialisation des flux financiers avec l'organisation de visites au niveau de six Trésoreries Ministérielles. Ces visites ont permis de remonter les difficultés et les risques résiduels après la mise en place de modules de signature et l'équipement des différents acteurs des prérequis nécessaires ;
- la définition d'une politique de signature électronique qui précise les contours, les rôles et les responsabilités des acteurs ainsi que les documents nécessitant une signature forte. Cette action a été renforcée par l'élaboration des termes de référence pour un audit ciblé

d'identification des cyber- risques de la plateforme GID.

■ Mise à jour de la cartographie des risques métiers de la TGR

Dans le cadre du projet de jumelage entre la TGR et la DGFIP, plusieurs réunions et ateliers de travail ont été organisés par la TGR et Co-animés avec les experts DGFIP en vue mettre à jour la cartographie des risques liés aux dépenses des biens et services de l'Etat. Ces ateliers ont connu la participation d'une vingtaine de responsables métiers représentant diverses Trésoreries ministérielles et préfectorales.

II- Contrôle interne

En matière de contrôle interne, l'année 2021 a connu la réalisation de plusieurs actions importantes visant l'élaboration de nouveaux référentiels de contrôle interne (RCI), et la poursuite de la revue des référentiels existants et ce, en élargissant leur périmètre et en y intégrant les risques comptables.

Par ailleurs, et à un niveau transversal, la TGR a participé aux différents ateliers organisés par l'IGF dans le cadre du partenariat FMI-METAC en vue d'élaborer un cadre de référence du contrôle interne dans l'Administration publique.

■ Elaboration de nouveaux référentiels de contrôle interne (RCI)

Afin de couvrir les différents domaines comptables relatifs à la comptabilité générale de l'Etat, un nouveau RCI portant sur le cycle de trésorerie a été élaboré. Celui-ci traite un ensemble de risques relatifs aux processus comptables de caisse, de chèques BAM et Barid Bank et des obligations cautionnées. En corroboration de ce travail, il a été procédé à un déploiement restreint du RCI au niveau d'un échantillon de postes comptables (TM, TP et perceptions), afin de recueillir leurs observations sur son contenu.

Un autre RCI portant sur les marchés publics a été élaboré. En effet, il a été décidé de

Dans le même cadre, d'autres ateliers ont été organisés avec les experts DGFIP et les responsables de la centralisation et de la qualité comptable en vue d'initier l'élaboration de la cartographie des risques et les contrôles du cycle « Trésorerie ».

D'autre part, un atelier de travail dédié à l'analyse et à l'évaluation des risques identifiés pour le domaine « Recouvrement » a été organisé en vue de la production de la nouvelle cartographie des risques pour ce domaine.

réserver un RCI propre aux marchés publics en raison des enjeux juridiques et financiers qu'engendrent ces derniers. Le RCI préparé par l'équipe du contrôle interne a été par la suite enrichi par les observations et suggestions des experts-métier appartenant à un échantillon de postes comptables composé de TM et de TP. L'exploitation des retours a permis d'arrêter une version définitive du référentiel.

Le domaine des dépenses de personnel (domaine de compétence des Trésoreries ministérielles) a connu aussi l'élaboration d'un RCI. Le projet rédigé par l'équipe du contrôle interne est en cours d'étude par les experts-métier pour recueillir leurs observations et suggestions.

■ Révision des RCI déjà existants

Dans l'objectif de l'amélioration constante des dispositifs de contrôle interne, l'année 2021 a connu aussi la poursuite de la revue des RCI destinés à l'usage des opérationnels. Ainsi, un travail de révision des fiches de contrôle portant sur l'allègement de leurs contenus, la précision des intitulés des risques... a été opéré sur les RCI des domaines « contrôles des dépenses des biens et services », « activité bancaire » et « gestion de trésorerie ». Ces trois RCI seront déployés dans les postes comptables durant l'année 2022.

III- Management de la qualité

En 2021, les actions en matière de management de la qualité visaient à assurer une meilleure réactivité des systèmes de traitement des réclamations et des baromètres en ligne et

une plus grande efficacité de ces systèmes en permettant la mise en œuvre d'actions correctives au niveau des services impliqués dans le processus de délivrance des prestations.

■ Dispositif des réclamations en ligne

L'année 2021 consacre le 10^{ème} anniversaire de la création du dispositif de traitement des réclamations en ligne à la Trésorerie Générale du Royaume. Cette prestation a gagné en maturité puisqu'elle a été catégorisée « Niveau 4 : dématérialisation complète » en termes de niveau de maturité électronique, avec un Score E-readiness⁵ de 94% dans l'enquête relative au recueil des services électroniques et l'évaluation de leur maturité, réalisée par le département de la réforme de l'Administration en 2019.

Depuis sa mise en place, ce dispositif a contribué à la résolution de plus de **145 000** réclamations en orientant les usagers dans leurs démarches. Il a constitué également un vecteur de réflexion indépendant qui a permis à l'institution d'améliorer la qualité de son service, à travers un travail de remontée des dysfonctionnements et de leur correction en concertation avec les services opérationnels.

En termes statistiques, le nombre de réclamations reçues en 2021 a été de **32 210**, marquant ainsi une légère baisse par rapport au chiffre enregistré en 2020 qui comptait **36 388** réclamations. Par ailleurs, le taux de traitement des réclamations s'est maintenu globalement à plus de **99%**.

Concernant la satisfaction globale par rapport à l'application des réclamations en ligne,

72% des usagers s'estiment satisfaits, contre **18%** qui ont fait part de certains éléments d'insatisfaction, notamment par rapport à la liste des questions fréquentes disponibles au niveau de la page d'accueil des réclamations en ligne. Ainsi ces questions ont été revues et mises à jour au cours de l'année 2021.

En outre, et afin de répondre aux exigences de l'article 14 du décret 2-17-256 relatif au portail « Chikaya », entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018, la Trésorerie Générale du Royaume a réalisé son premier rapport sur les réclamations émanant du portail « Chikaya » au cours de l'année 2020, selon le canevas défini dans ledit portail.

■ Maintien de la surveillance des principaux indicateurs des baromètres en ligne

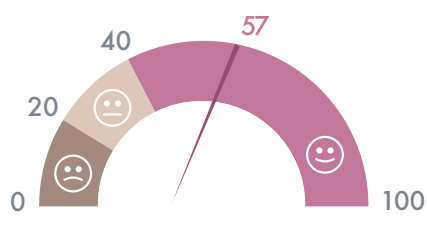
Les services en ligne qui font l'objet d'une évaluation permanente à travers le baromètre de satisfaction, concernent les trois domaines suivants :

- les « Réclamations en ligne » ;
- la « Banque en ligne » ;
- les « Téléservices-fonctionnaires ».

Ces services sont évalués selon quatre critères principaux, à savoir : l'accessibilité, la facilité d'utilisation, la pertinence et la fiabilité, la sécurité et la confidentialité. Les résultats pour l'année 2021 se présentent comme suit :

- Le niveau de satisfaction global pour les « Téléservices-fonctionnaires » a été de **57%** pour un nombre de retours-usagers de **1058** en 2021.

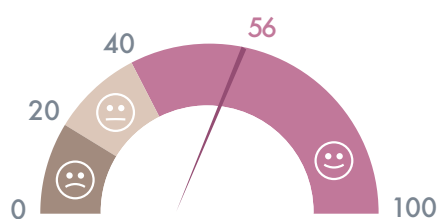
Appréciation globale des «Téléservices-Fonctionnaires»



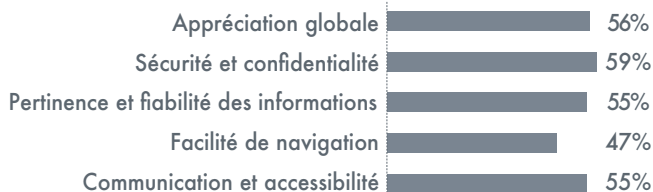
⁵ L'index « e-Readiness » permet de mesurer la maturité électronique des services, en utilisant une grille d'évaluation contenant plusieurs critères. Le calcul de l'index s'effectue sur la base d'un modèle de scoring qui évalue la disponibilité des critères évalués au niveau du service concerné.

- Le niveau de satisfaction global pour la « Banque en ligne » a été de **56%** pour un nombre de retours-usagers de 104 en 2021.

Appréciation globale du service banque en ligne

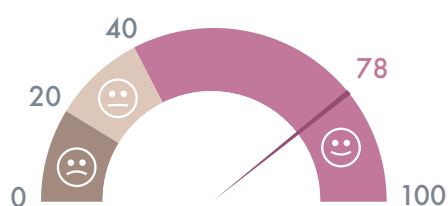


Satisfaction par axe

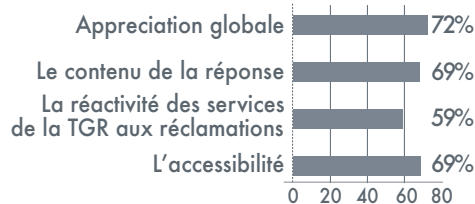


- Le niveau de satisfaction global pour les « Réclamations en ligne » a été de **72%** pour un nombre de retours-usagers de 601 en 2021.

Appréciation globale du dispositif des réclamations en ligne



Satisfaction par axe



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 le tableau ci-après.

Indicateurs de performance		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Recouvrement des ressources publiques	Montant recouvré sur les restes à recouvrer de l'année n-1 et antérieures	3,20 MMDH	3,65 MMDH	5,46 MMDH Année d'amnistie	3,8 MMDH	3,18 MMDH	5,35 MMDH Année d'amnistie
	Montant des recettes réelles sur les restes à recouvrer de l'année n-1 et antérieures	2,6 MMDH	2,7 MMDH	3,84 MMDH Année d'amnistie	2,6 MMDH	1,9 MMDH	3,74 MMDH Année d'amnistie
Contrôle de la dépense de l'Etat (biens et services)	Délai Moyen de séjour des engagements au 1er envoi des marchés de l'Etat	3,50 j	3,40j	3,30j	3,36 j	2,56 j	2,92 j
	Délai Moyen de séjour des engagements au 2ème envoi des marchés de l'Etat	3,20 j	2,80j	2,80j	2,51 j	1,93 j	2,43 j
	Délai Moyen de traitement des ordonnances de paiement des marchés de l'Etat	3,70 j	3,50 j	3,50j	3,26 j	3,19 j	3,51 j
	Dépassement des délais réglementaires –Contrôle de régularité-	1,1%	3,2%	3,8%	2,9 %	2,41%	3,25%
	Dépassement des délais réglementaires –Contrôle de validité-	28,4%	11,2%	10%	9,9 %	10,20%	11,94%
Activité bancaire	Encours Journalier Moyen	56,2 MMDH	60 MMDH	66,5 MMDH	72,6 MMDH	70,9 MMDH	82,7 MMDH
	Nombre quotidien moyen de comptes	95 844	101 818	104 886	113 810	117 816	119 892

Les indicateurs de performance présentés dans le tableau sont ceux définis et arrêtés avec les services centraux, pour les domaines du recouvrement des ressources publiques

(avec prise en charge préalable), du contrôle de la dépense de l'Etat (biens et services) et de l'activité bancaire.

Au cours de l'année 2021, plusieurs rapports et bilans résultant de la mise en place du dispositif du contrôle de gestion au sein de la TGR ont été produits, en plus des contributions de la TGR au projet de performance au titre de l'année 2022 et au rapport de performance du Ministère au titre de l'année 2021. Il s'agit notamment :

- des rapports de performance au titre de l'année 2020 des trésoreries régionales et ministérielles ;
- du rapport général de performance de l'année 2020 ;
- du bilan des réalisations des plans d'action des services de la TGR au titre de l'année 2020 ;
- du rapport consolidé des objectifs et des plans d'action associés des services de la TGR au titre de l'exercice 2021 ;
- du rapport d'activité de la TGR au titre de l'année 2020 ;

- 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.

Les canevas des rapports de performances ont été revus, pour donner suite aux orientations de Monsieur le Trésorier Général du Royaume pour que l'évaluation annuelle des résultats soit davantage étayée par des informations plus complètes et plus précises de façon à mieux cerner les difficultés auxquelles les comptables font face et leurs besoins.

En outre et dans le cadre de l'enrichissement du dispositif du contrôle de gestion au sein de la TGR par les outils d'analyse comparative et dans le but de créer un effet d'émulation, il a été procédé, à la mise en place d'un système de classement des postes comptables et des agences bancaires en se basant sur leur performance.

Audit

I- Audit interne

L'objectif majeur assigné à l'audit interne est la maîtrise des processus des activités à forts enjeux. Il s'agit d'évaluer, de manière indépendante et objective, l'efficacité et l'efficience des dispositifs de maîtrise des risques et de faire des recommandations pertinentes en vue d'améliorer ces dispositifs et d'apporter des conseils aux services déconcentrés de la TGR.

Le bilan d'activité de l'audit interne pour l'année 2021 se présente comme suit :

■ Mission d'audit portant sur le verrouillage des systèmes d'information dans les postes comptables déconcentrés

Suite à la recommandation du comité de pilotage du système PCE, une mission d'audit a été effectuée pour s'assurer que les applications métiers (GID, GIR, Wadef@ujour, Olympic et le système de gestion de la dette publique) au niveau des postes comptables sont verrouillées à minuit et aucune modification ne peut être effectuée sur les opérations de la journée.

Au terme de cette mission, l'équipe d'audit a conclu que la fiabilité et la sincérité de l'information comptable reste tributaire du degré du verrouillage des systèmes d'informations dédiés aux applications remettantes. Autrement dit, ces systèmes doivent garantir non seulement la traçabilité de tous les événements comptables initiés par leurs utilisateurs, mais aussi et surtout la fiabilité de l'information comptable.

■ Formation sur l'audit interne au niveau régional

Des sessions de formation sur l'audit interne ont été organisées, au cours de l'année 2021, au profit de 125 cadres et responsables relevant des trésoreries régionales en vue de :

- former des auditeurs compétents, intègres et efficaces pour réaliser les missions d'audit internes au niveau régional ;
- assurer un transfert d'attribution qualitatif ;
- renforcer l'activité de l'audit interne à la TGR.

II- Audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs

De par le décret n° 2-07-1235 du 4 novembre 2008 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat, la TGR est tenue d'évaluer la capacité de gestion des services sous ordonnateurs à travers l'organisation et la réalisation de missions d'audit et d'assurer le suivi de la qualité d'exécution de leurs dépenses.

A ce titre, le bilan de cette activité pour l'année 2021 se présente comme suit :

■ Missions d'audit de la capacité de gestion des services sous ordonnateurs

Le nombre de missions réalisées durant l'année 2021 a atteint **109** missions et a porté le nombre total des missions réalisées depuis 2012 à **774** missions.

L'étude des rapports d'audit des missions réalisées en 2021, a permis la qualification de 16 nouveaux services sous ordonnateurs au niveau « contrôle allégé », portant ainsi le nombre total des services sous ordonnateurs qualifiés au contrôle modulé de la dépense à 155 services, dont 5 au niveau « contrôle allégé supplémentaire ».

■ Production du rapport synthétique semestriel de veille

Pour l'année 2021, deux rapports semestriels de veille ont été élaborés et adressés par le Trésorier Général du Royaume au Ministre de l'Economie et des Finances. Le premier concerne une synthèse de 125 situations de

veille au titre du second semestre de l'année 2020. Le deuxième est une synthèse de 139 situations de veille relatives au premier semestre de 2021.

Ces rapports synthétiques récapitulent et synthétisent par semestre les conclusions des situations de suivi de la qualité d'exécution des dépenses des services bénéficiant des allègements du contrôle modulé de la dépense. Ils proposent en l'occurrence, des recommandations et des pistes d'amélioration en vue de prévenir tout risque de dérapage des deniers publics et pour assurer une bonne et efficace exécution des dépenses de l'Etat.

■ Formation de nouvelles équipes d'auditeurs référents au niveau régional

Au cours de l'année 2021, 3 cycles de formation en audit de la capacité de gestion ont été organisés au profit de 60 cadres relevant des trésoreries régionales de Fès, Tanger et Marrakech.

Cette formation a pour vocation de préparer les futurs auditeurs de la TGR à assurer la conduite des missions d'audit, en leur dispensant un enseignement théorique (contexte, objectifs, réglementation, organisation et suivi) et pratique (déontologie des auditeurs, préparation des missions, déroulement des missions, documents et pièces à demander aux entités auditées, normes de rédaction du rapport et des procès-verbaux...).



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 :

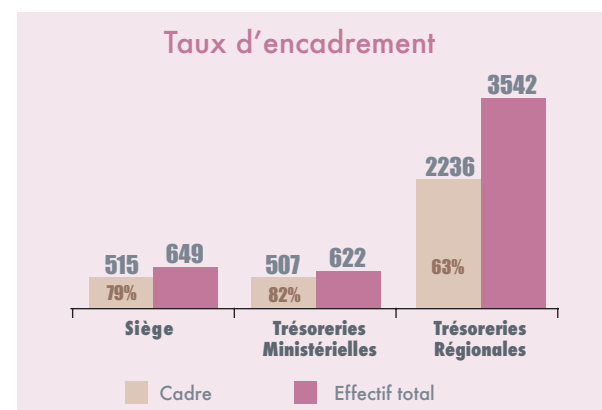
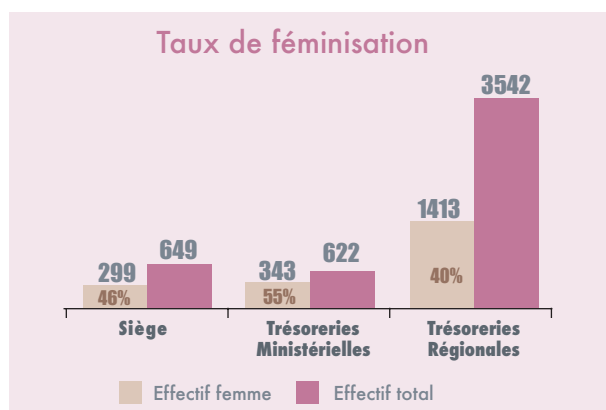
- au renforcement des effectifs moyennant le recrutement et la mise en œuvre du plan de mobilité annuelle ;
- à la réalisation d'actions de formation transverses et métiers en interne et avec des partenaires externes nationaux et internationaux.

I- GESTION ADMINISTRATIVE

■ Effectifs de la Trésorerie Générale du Royaume

L'effectif global a atteint **4 813** en 2021, avec un taux de déconcentration dépassant **74%**

au profit du réseau national et international contre **4 928** en 2020.



Le taux d'encadrement est de **68%** (contre **66%** en 2020) et le taux de féminisation est de **43%** (contre **42%** en 2020).

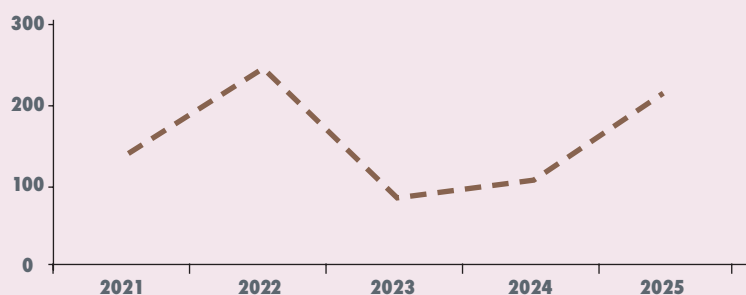
■ Recrutements et sorties de service

En 2021, **193** administrateurs (économie et droit privé) et **15** ingénieurs en informatique ont rejoint la Trésorerie Générale du Royaume.

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

Par ailleurs, l'année 2021 a enregistré **17** décès et **137** départs à la retraite (dont 5 retraites anticipées) contre 78 en 2020.

Evolution des départs à la retraite pour limite d'âge à fin 2025



Le nombre cumulé prévu des départs à la retraite atteindrait au terme de 2025 près de 799, représentant **17%** 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.

■ Nominations et redéploiements

L'année 2021 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 Ministériels	2	5
Chefs de division (siège)	3	-
Trésoriers Préfectoraux- Provinciaux	4	4
Percepteurs	14	31
Chefs de service (siège)	2	-
Chefs de service TM	1	7
Chefs de service réseau	14	10
Agents comptables à l'étranger	18	22
Agents comptables auprès des organismes publics	4	-
Total	62	79

A mentionner, également, la satisfaction de **163** des demandes de mutation émanant du personnel, soit **74%**.

II- GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

La politique des ressources humaines de la TGR s'appuie sur le développement et la valorisation du capital humain. Elle se veut proactive au service du développement collectif et individuel afin d'attirer les compétences et créer un contexte stimulant pour l'épanouissement de tout le personnel.

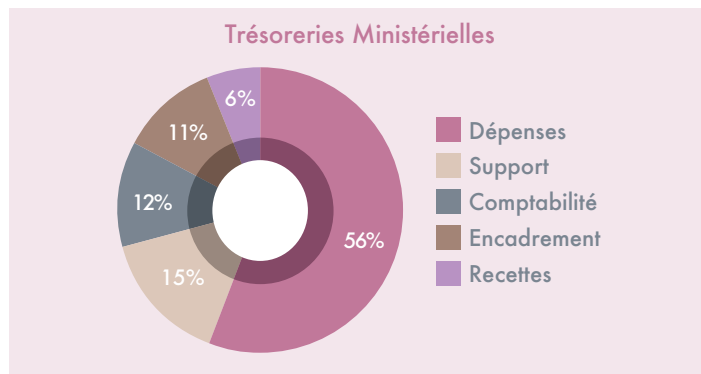
Elle vise à créer une meilleure adéquation entre le collaborateur et le poste qu'il occupe, valoriser au mieux les différents talents au sein de la TGR, accompagner la montée en

compétence de chacun et professionnaliser l'ensemble des acteurs de notre institution.

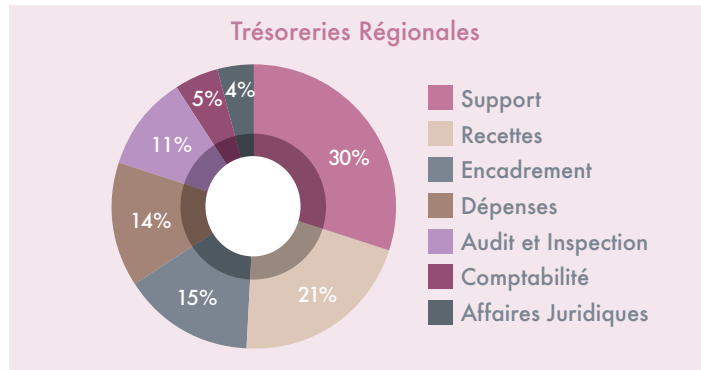
Cette valorisation passe, toutefois, par une véritable connaissance des caractéristiques du capital humain aussi bien quantitatives que qualitatives.

Le recensement des effectifs réalisé en 2021 a ainsi permis une meilleure lisibilité quant à la répartition du personnel par métier ou Famille professionnelle (FP).

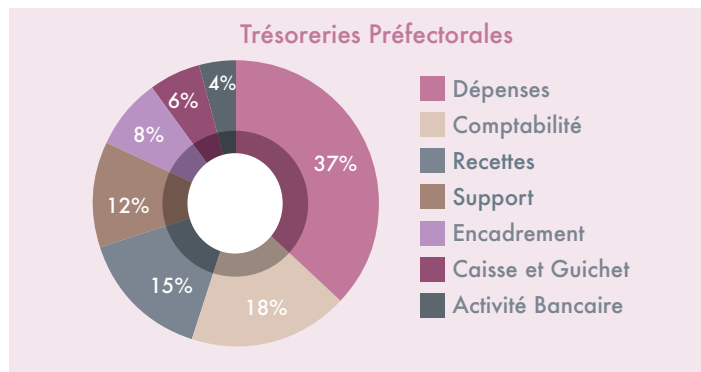
Il est constaté que **56%** des effectifs des **17 Trésoreries Ministérielles** exercent au niveau de la famille professionnelle « Dépenses » (Personnel et Biens & Services).



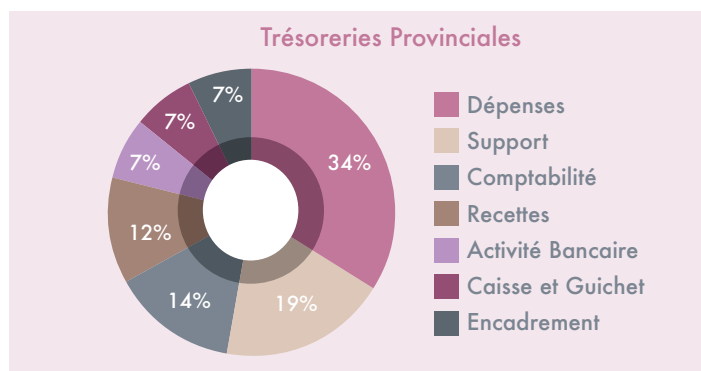
Il est constaté que **35%** du personnel des Trésoreries Régionales exercent au niveau des métiers « Dépenses » et « Recettes ».



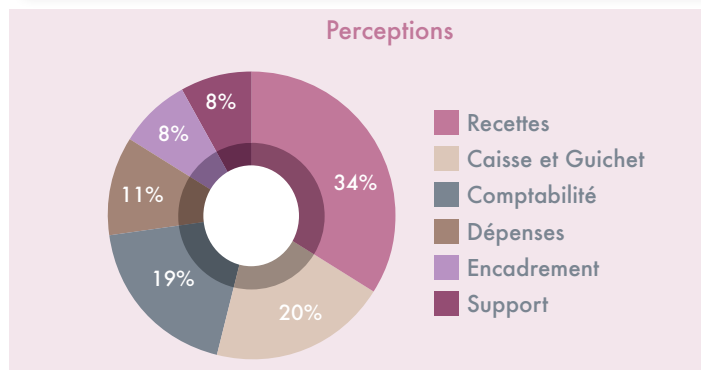
Les familles professionnelles « Dépenses », « Comptabilité » et « Recettes » représentent plus que les **2/3** de l'activité des Trésoreries Préfectorales.



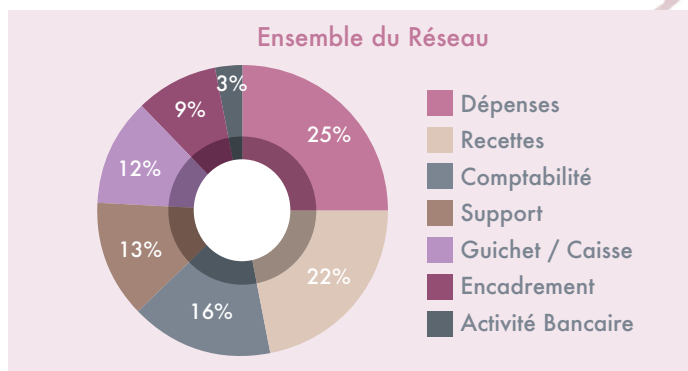
Les familles professionnelles « Dépenses » et « Comptabilité » concentrent **47%** des effectifs des Trésoreries Provinciales.



Au niveau des perceptions, le métier « Recettes » occupe **34%** du personnel.



Les familles professionnelles « Dépenses » et « Recettes » arrivent en tête des activités de l'ensemble du réseau de la TGR, employant respectivement **25%** et **22%** du personnel du réseau de la TGR.



III- Formation

La Trésorerie Générale du Royaume accorde à la formation un intérêt stratégique eu égard à l'importance que revêtent les ressources humaines en tant que capital immatériel, et aussi du fait qu'elles constituent un levier essentiel pour le développement des compétences et l'accompagnement des différentes réformes.

Dans un contexte d'exigences professionnelles de plus en plus pointues, de dématérialisation croissante des différents métiers et de contexte marqué par les effets de la pandémie de la Covid-19, la TGR place la formation comme axe stratégique capable de répondre à ces nouveaux défis. A cet effet, la TGR a mis en place un ensemble de dispositifs et d'outils permettant d'accompagner son capital humain dans ce processus de formation, notamment :

- La mise en place d'une plateforme « TGR E-learning » ;
- La programmation et la production de contenus pédagogiques adaptés à la révolution numérique ;
- La réingénierie des processus de formation ;
- L'accompagnement des transformations métiers ;
- Le développement de l'organisation apprenante et la base de connaissances ;

- Le développement du partenariat national et international.

Malgré les effets de la pandémie de la Covid-19, la TGR a pu maintenir son plan de formation pour 2021 qui s'est articulé autour des axes de formation suivants :

■ La formation de préparation aux postes de responsabilité :

- Formation des percepteurs ;
- Formation des agents comptables à l'étranger.

■ La formation métiers :

- Cycles de formation continue relatifs aux métiers de la TGR ;
- Formations dans le cadre de la coopération ;
- Formations d'accompagnement des partenaires ;

■ La formation insertion :

- Formation des nouvelles recrues.

■ Les Formations transverses :

- Formation en communication ;
- Formation en langues ;
- Séminaires et tables rondes.

Logistique et gestion des moyens

Durant l'année 2021, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi, d'une part, 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 d'apporter une réponse efficace et optimale aux besoins en moyens budgétaires et logistiques exprimés par les services centraux et déconcentrés de la TGR.

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

■ Aménagement des bâtiments administratifs

Au titre de l'exercice 2021, quatre projets d'aménagement ont été entamés, à savoir ceux concernant les perceptions de Meknès Ryad, de Machraa Bel Ksiri, de la Trésorerie préfectorale de Témara et de la perception de Taza avec l'agence bancaire de cette ville. Les travaux au niveau de ces cinq postes comptables seront finalisés en 2022.

La TGR a procédé aussi, en 2021, au parachèvement du projet relatif aux travaux d'aménagement de la perception de Sidi Ifni entamé au dernier trimestre de 2020.

A ces opérations, s'ajoutent le projet d'aménagement de la perception de Meknès Beni Mhammed, entamé en fin 2020 et qui sera finalisé au 1^{er} trimestre de 2022. Le retard dans l'achèvement de ce projet, est dû aux problèmes structurels découverts au niveau de l'ossature béton armé du bâtiment, après avoir entamé les démolitions et les déposes prévus par l'aménagement. Ainsi, un délai supplémentaire a été accordé à l'entreprise, pour réaliser les travaux supplémentaires qui ont été induits par le renforcement de la structure, qui a pris une ampleur non prévue par le marché initial.

Il est à signaler que tous les projets précités, incluent l'aménagement des logements de fonction rattachés aux bâtiments administratifs concernés.

La TGR a procédé également, en 2021, à la réalisation des travaux d'étanchéité de toitures plates (de 9 bâtiments) et inclinées (de 6 bâtiments) au profit de certains postes comptables relevant de la TR de Fès et d'Errachidia, et qui seront également finalisés au 1^{er} trimestre de l'exercice 2022.

■ Maintenance et entretien des bâtiments

Concernant la maintenance des équipements techniques, l'entretien et le nettoyage régulier des bâtiments administratifs, la Trésorerie Générale du Royaume a entrepris plusieurs mesures concernant les conditions de travail et d'accueil, au niveau de ses bâtiments administratifs. Ainsi l'essentiel de l'activité, au cours de l'année 2021, a porté sur les axes suivants :

- Le renouvellement du marché relatif à la maintenance multi-technique du Siège, des bâtiments de la TGR à Agdal et des Agences bancaires à Rabat. En effet, la TGR avait fixé des critères de sélection qualitatifs et quantitatifs au niveau du règlement de consultation de l'appel à la concurrence en 2020, afin d'assurer l'adjudication à un prestataire de service qui dispose des conditions techniques et financières adaptées à la nature et à l'importance de la prestation en question. La pertinence de ce choix, s'est reflétée sur l'exécution du marché en 2021, qui s'est caractérisée par la célérité et la bonne qualité des interventions ressenties par l'ensemble des usagers des bâtiments concernés par la prestation;
- Le renouvellement d'un contrat relatif à la maintenance des onduleurs et des stabilisateurs installés au niveau des services extérieurs ;
- Le renouvellement d'un contrat d'entretien des espaces verts de certains bâtiments relevant de la TGR ;
- Et le renouvellement des 5 contrats de nettoyage concernant les bâtiments administratifs abritant tous les services extérieurs.

D'autre part, et en plus du suivi de l'exécution des marchés en vigueur relatifs à l'entretien et au nettoyage des bâtiments administratifs, des services centraux et des services extérieurs, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi ses efforts pour la mise en place des mesures concernant l'amélioration des conditions d'hygiène, visant la protection du personnel et des usagers contre la propagation de la pandémie de la Covid-19, notamment :

- la sensibilisation du personnel aux mesures de protection;
- l'affichage des bons gestes à adopter et des règles à respecter ;
- le nettoyage et la désinfection continue des espaces par les agents de nettoyage relevant de la TGR, d'une part, et l'organisation d'opérations de désinfection globales, avec l'aide des services d'hygiène des communes, d'autre part.

■ 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 8 marchés relatifs à la surveillance et au gardiennage des bâtiments administratifs des services déconcentrés relevant de la TR de Rabat, Casablanca, Fès, Oujda, Marrakech, Béni Mellal et Agadir. Ce renouvellement a concerné plus de la moitié des contrats de surveillance conclus par la TGR (15 contrats) ;
- suivi de l'exécution des marchés en cours relatifs à la surveillance et au gardiennage des bâtiments administratifs concernant le Siège et les services extérieurs et renforçant des mesures de contrôle d'accès au niveau

des postes, afin de préserver la situation sanitaire dans les locaux ;

- renouvellement de 3 contrats relatifs à la maintenance des systèmes d'alarmes Anti-intrusion, ainsi que le suivi de l'exécution des 3 marchés en vigueur relatifs à la maintenance des systèmes de détection d'incendie (SDI) au niveau des services extérieurs.

■ Gestion des Archives

En matière de gestion des archives, la TGR a entrepris, en parallèle à la gestion quotidienne des dépôts d'archives, à l'assainissement, au traitement, au classement et à la délocalisation des archives de 3 Trésoreries Ministérielles et de 3 postes relevant de la TR de Rabat.

II- Gestion des achats et des moyens budgétaires

■ Programme des achats

Pour l'exécution du plan prévisionnel des achats 2021, la Trésorerie Générale du Royaume a lancé 56 appels à la concurrence, dont 52 appels d'offres et 4 consultations architecturales. Ils sont répartis comme suit :

Natures des prestations	Nombre
Système d'Information	27
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	05
Support et Logistique	20
Consultation architecturale	04

■ Exécution du budget

Durant l'année 2021, 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 2021 à la réalisation des actions suivantes :

- L'élaboration du budget 2022 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 ;
- La mise à jour de la programmation budgétaire triennale pour la période 2022-2024 ;
- L'établissement de trois budgets modificatifs au titre du budget SEGMA-TGR afin de prendre en charge les instances d'engagement.

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

Exécution du Budget général

Exécution du Budget général		2020	2021
Fonctionnement - Dépenses du personnel	Taux d'engagement	99,97%	99,61%
	Taux d'émission/engagement	100%	100%
Fonctionnement - Matériel et dépenses diverses	Taux d'engagement	99,82%	99,93%
	Taux d'émission/engagement	89,83%	95,65%
Investissement	Taux d'engagement	99,48%	99,92%
	Taux d'émission/engagement	96,32%	87,68%

Exécution du Budget SEGMA-TGR

Exécution du SEGMA TGR		2020	2021
Fonctionnement	Taux d'engagement	92,52%	95,47%
	Taux d'émission/engagement	94,36%	92,40%
Investissement	Taux d'engagement	91,30%	99,90%
	Taux d'émission/engagement	50,72%	57,16%

En 2021, le taux d'émission au niveau du budget général, partie fonctionnement, s'est nettement amélioré passant de **89%** à **95%**.

Pour le budget général d'investissement, la baisse du taux d'émission est justifiée par le reliquat restant à régler de certains projets non exécutés en totalité à fin 2021 (suivi des travaux et assistance technique SI).

Pour le budget de fonctionnement SEGMA-TGR, même si le taux d'émission en 2021 a légèrement baissé compte tenu de la hausse

d'engagement de **23,63 MDH**, le montant émis a augmenté de plus de **20,73 MDH** par rapport à l'exercice précédent.

Pour ce qui est du budget d'investissement SEGMA-TGR, le taux d'émission s'est également amélioré en passant de **50%** à **57%**.

Cette exécution du budget général et du SEGMA-TGR s'est traduite par le traitement de **1 499** ordonnances de paiement et **462** ordres de virement des factures par voie de régie.

Volume des ordonnances de paiement traitées

Intitulé	BG	SEGMA	Total
Nombre d'ordonnances de paiement	835	664	1 499
Nombre d'ordres de virement des factures par régie	162	299	461

En terme de nombre de dépenses, l'année 2021 a enregistré la création et le traitement sur le système de gestion intégrée des dépenses de 74 nouveaux marchés, 33 bons de commande et 29 conventions et contrats de droit commun.

L'effort d'apurement des reports de crédits a continué en 2021 sur le BG à travers l'assainissement du passif des années 2020 et antérieurs et l'ordonnancement des nouvelles dépenses en 2021 afin d'éviter la reconstitution d'arriérés. Ainsi, le report 2021/2022 sur le budget général s'élève à **0,5 MDH** contre

0,24 MDH au titre l'exercice précédent. Cette légère augmentation est justifiée par le reliquat restant à régler de certains projets non exécutés en totalité à fin 2021 (suivi des travaux et assistance technique SI).

Pour le budget SEGMA, le montant des réengagements 2021/2022 sur le budget d'investissement a atteint **49,89 MDH** contre **58,71 MDH** durant l'exercice précédent, ce qui traduit la bonne trajectoire d'assainissement des reports des reliquats d'engagement sur le SEGMA.

Evolution des reports

En millions de DHS

Année	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Montant des reports	24,77	18,37	8,94	7,34	1,86	1,04	0,13	0,24	0,5

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 2021 notamment par le renforcement du travail

collaboratif avec les comptables sur la partie de traitement de la paie du personnel des collectivités territoriales. Cela s'est traduit par la réalisation d'une recette globale de plus de **124 MDH** à fin 2021.

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
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
2018	70 289 135,05	35 027 473,78	4 510 283,33	4 850 015,43	114 676 907,59
2019	71 858 730,45	36 117 775,29	10 630 570,41	3 996 836,88	122 603 913,03
2020	73 958 689,64	35 174 181,92	7 227 444,50	2 905 701,39	119 266 017,45
2021	79 342 955,64	35 391 436,35	5 720 746,37	4 058 491,84	124 513 630,20

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 2021, le système d'information de la TGR a poursuivi

son processus d'évolution en termes de dématérialisation et d'implémentation de nouvelles fonctionnalités. Il a également pu intégrer de nouvelles réformes et a pu répondre aux demandes des utilisateurs internes et des partenaires dans une quête permanente d'amélioration en continu de la qualité de service.

I- Systèmes informatiques

■ Système de gestion intégrée de la dépense

En matière de gestion intégrée de la dépense (GID), le système d'information GID a connu en 2021 plus de 300 actions d'amélioration déployées sur 23 versions réparties sur les différents sous-systèmes :

- GID-ETAT ;
- GID-CT (Collectivités territoriales) ;
- GID-ACE (Agents comptables à l'étranger) ;
- GID-Fournisseur ;
- GID-Reporting.

Lesdites améliorations ont porté principalement sur les domaines suivants :

- **Dématérialisation :**
 - démarrage de la dématérialisation de la chaîne comptable de bout en bout en marche double ;
 - dématérialisation du compte de service de l'Etat ;
 - poursuite de la dématérialisation du traitement des actes à l'étranger du système GID-ACE (Frais d'escala de la marine royale).
- **Couverture fonctionnelle :**
 - enrichissement du système relatif à la gestion des projets pour la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) principalement par les fonctionnalités de chargement de masse, gestion des alertes et des événements ;
 - automatisation du chargement du programme d'emploi et des virements des attachés militaires dans le système GID-ACE.
- **Exploitation des données :**
 - enrichissement du module de correction de données ;

- veille sur la qualité des données.

• **Intégration des acteurs :**

- amélioration et stabilisation de l'interfaçage du système GID avec les ordonnateurs ;
- interfaçage du système GID avec le système Khabeer du MAECAMRE (Ministère des affaires étrangères, de la coopération africaine et des marocains résidant à l'étranger) ;
- interfaçage du système GID avec le système du Ministère de l'intérieur pour le suivi de l'exécution budgétaire des actions de l'INDH (l'Initiative Nationale pour le Développement Humain).

• **Echange avec les systèmes internes de la TGR :**

- enrichissement et stabilisation de l'interfaçage GID-PCE avec le système d'information de la réforme comptable de l'Etat ;
- renforcement des contrôles budgétaires entre le système de paie Wadef@ujour et les systèmes GID (GID-ETAT et GID-CT) ;
- lancement du projet de l'interfaçage du système GID avec le Portail des Marchés Publics (PMP), une action importante pour la mise en place de l'observatoire de la commande publique.

• **Performance du système GID :**

- amélioration des performances applicatives, notamment les traitements de masse et la gestion des fichiers de la dématérialisation ;
- gestion des exceptions techniques.

■ **Système de gestion intégrée des recettes**

L'année 2021 a été caractérisée notamment par les réalisations suivantes :

- l'amélioration et la stabilisation de l'interfaçage des systèmes GIR et PCE ;
 - la prise en charge de la journée complémentaire dans le système GIR ;
 - l'amélioration et la stabilisation du transfert des recettes Intra-GIR ;
 - l'amélioration et la stabilisation de la réception, l'imputation et le versement des recettes de la douane et de la Direction Générale des Impôts (DGI) ;
 - l'alignement du Grand Livre (GL) du système PCE avec les situations nominatives correspondantes au niveau du système GIR au titre de l'année 2020 et qui sont :
 - le compte courant du trésor (CCT) ;
 - le compte chèque postal (CCP) ;
 - la caisse ;
 - la comptabilité budgétaire.
 - l'amélioration des situations comptables relatives à la confrontation entre les opérations extraites des systèmes GIR et PCE ;
 - l'intégration dans le système GIR d'autres modules du redressement avec leur impact sur le système PCE qui concernent:
 - les applications IPPA (Impôt payé par anticipation) - Chevillard à tort - ;
 - les sources et les dates des encaissements divers ;
 - les imputations régisseurs à tort ;
 - les sources et les dates des consignations diverses ;
 - les opérations fictives ;
 - les chèques (sans et avec crédit immédiat) ;
 - les encaissements antérieurs.
 - l'intégration de 49 nouveaux services d'assiette des abattoirs dans le système GIR pour atteindre une couverture de 81/124 ;
 - l'intégration de 18 nouveaux services d'assiette des marchés de gros dans le système GIR pour atteindre une couverture de 25/26 ;
 - le démarrage du déploiement du 2^{ème} palier GIR-CT, concernant les ordres de recettes : intégration des arrondissements ;
 - le déploiement du traitement massif au niveau des marchés de gros de Casablanca ;
 - le déploiement des modules liés à la dématérialisation des comptes de services de l'Etat (CSE) ;
 - la prise en charge de l'assiette de la Taxe d'habitation (TH) et de la Taxe-des Services communaux(TSC) transférées par la Direction Générale des Impôts avec lancement du site pilote de la ville de Mohammedia ;
 - la mise en place des modules liés à la consignation et l'imputation des recettes Intra-GIR ;
 - l'amélioration des modules liés aux reports budgétaires ;
 - l'amélioration des modules liés aux traitements des chèques.
- **Système informatique du plan comptable de l'Etat**
- L'année 2021 est une année caractérisée par les travaux de clôture du premier exercice 2020 via le SI-PCE. Ainsi les principales actions effectuées pendant cette année se présentent comme suit :
- le déroulement des actions concernant la clôture de 2020 par étapes de fiabilisation:
 - les comptes de disponibilité ;
 - les comptes de liaison ;
 - les comptes de produits et de charges ;
 - la production des comptes de services de l'Etat ;
 - l'ajustement au niveau de la centralisation comptable.
 - l'évolution du module WebADI pour distinguer la procédure de redressement de 2020 qui est en phase de clôture et la procédure de l'exercice 2021 qui correspond à l'exercice en cours ;
 - le développement et la mise en production de plusieurs lots d'états comptables :
 - la fiabilisation des états constituant le compte de services de l'Etat des comptables concernant l'exercice 2020 à partir du SI-PCE ;
 - le suivi du rapprochement du compte courant du Trésor ;
 - le suivi des comptes de liaison.
 - le démarrage de la mise en place du module des immobilisations :
 - les choix structurants : Clé lieu, Immobilisation et catégories ;
 - le paramétrage du module des immobilisations ;
 - le lancement des tests de reprises ;
 - la préparation à la mise en production.

- l'intégration du poste pilote concernant le module de lettrage⁶ automatique et semi-automatique qui permet :
 - la définition du référentiel des comptes lettrables ;
 - le paramétrage des différentes références de lettrage par application et par type d'événement ;
 - l'enregistrement des différentes lignes d'écritures (Entrées et Sorties) liées à ces comptes ;
 - le lettrage manuel : via une interface homme-machine (IHM) ;
 - le lettrage semi-automatique : génération automatique de propositions de lettrage à valider par le poste via l'interface IHM ;
 - la préparation de la plateforme et des référentiels et morasses pour le passage vers 2022 ;
 - la mise en place de la solution pour la journée complémentaire et la journée de rattachement : passage à 2022.

D'autres maintenances évolutives et correctives ont été réalisées concernant les interfaces avec les applications remettantes, ces interfaces sont : GIR, GID, SIAB, Wadef@ujour, SIT (DGI), BADR (ADII), dette et avis de règlements. Les actions réalisées sont les suivantes :

- la prise en charge de nouveaux événements ;
- la maintenance des paramétrages d'événements existants : plan de comptes ou schéma comptable ;
- la maintenance des scripts d'extraction des données ainsi que leur optimisation ;
- le traitement des anomalies relatives à la validation des journées comptables et des emplois des avis de règlement ;
- le suivi de l'exploitation :
 - la production des tableaux de bords d'exploitation ;
 - le suivi des validations des rapports de comptabilité au quotidien ;

- le suivi des emplois des avis de règlement.

■ Système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes «Wadef@ujour»

Concernant le système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes «Wadef@ujour», l'année 2021 a été marquée par les principales réalisations suivantes :

- l'implémentation des modifications majeures dans le cadre de la mise en place de la déconcentration du traitement des actes relatifs aux dépenses du personnel pour le volet de la déconcentration de la gestion des postes budgétaires et du Workflow des actes de gestion ;
- l'intégration de la notion de la «Région» dans les entités budgétaires et la communication avec Indim@j (Système de gestion intégrée du personnel de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes) ;
- la mise en place d'un système de contrôle de la paie décentralisée ;
- l'amélioration de la gestion des échanges entre Wadef@ujour et les systèmes GID et GIR.
- Plusieurs évolutions ont également touché le système durant cette année. Elles concernent notamment :
 - les actes de gestion et la norme GIPE ;
 - les retenues réglementaires et conventionnelles ;
 - le budget, la comptabilité et le recouvrement ;
 - le mandatement et l'administration du système.

En outre, le système Wadef@ujour a connu plusieurs autres demandes de maintenance exprimées par les utilisateurs. Il s'agit du traitement de 274 tickets JIRA relatifs à des améliorations et des corrections de bugs.

⁶ Lettrage : opération qui consiste à référencer des écritures comptables en entrée en vue de faciliter leur identification pour les solder.

■ Système de gestion intégrée du personnel de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes «Indim@j»

Le système «Indim@j» représente l'un des piliers du projet de gestion intégrée des dépenses du personnel et constitue une solution centralisée mise à la disposition des ordonnateurs. Au cours de l'année 2021, plusieurs fonctionnalités ont été intégrées à ce système dont notamment :

- la conception, le développement et l'intégration des évolutions pour répondre aux besoins de la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) ;
- l'achèvement des modules de dématérialisation des pièces justificatives accompagnant le chantier de la déconcentration et la mise à jour des modules des actes collectifs et de communication entre le système Wadef@ujour et le système Indim@j ;
- l'enrichissement des modules de la déconcentration administrative des ordonnateurs et l'alignement des travaux de développement en coordination avec le système Wadef@ujour ;
- l'optimisation du temps de téléchargement des fichiers produits par Indim@j à destination de l'ordonnateur via l'internet (attestation de salaire, fichiers de paie, ...) ;
- la conception et le développement des modules de la gestion des profils habilités à l'envoi électronique des actes de gestion pour préparer leur visa électronique par les Trésoriers ministériels (TM) ;
- le regroupement des schémas des ordonnateurs en trois schémas (Budget Général, Militaires, Paie à façon) et la réalisation des mises à jour des modules et des structures de données liées ;
- la gestion des alertes au niveau Indim@j pour aviser l'ordonnateur mensuellement des instances des actes de gestion en attente de traitement ;
- le chargement automatique via CFT de la loi cadre dans le système Wadef@ujour et l'acheminement automatique au système Indim@j après validation de celle-ci par le Trésorier ministériel ;
- l'adaptation du protocole d'échange entre la Direction du budget et le système Indim@j

et Wadef@ujour pour intégrer la dimension « Région » au niveau de l'entité budgétaire ;

- l'enrichissement de la documentation exhaustive du système Indim@j qui comprend :
 - des manuels d'utilisation relatifs aux différents modules du système ;
 - une documentation technique ;
 - un système d'aide accessible en ligne sur Indim@j et des guides multimédia.
- le traitement des incidents techniques et la maintenance du paramétrage pour répondre à divers événements de gestion.

Aussi, l'année 2021 a connu la réalisation d'actions d'installation, de mise en œuvre, de formation, d'assistance des utilisateurs et d'accompagnement des ordonnateurs sur tous les aspects d'utilisation du système Indim@j.

■ Plateforme de dématérialisation de la commande publique

Le programme de dématérialisation de la commande publique initié par la Trésorerie Générale du Royaume constitue un levier important dans la promotion de la transparence et la lutte contre les pratiques illicites par la réduction de l'intervention humaine dans l'acte d'achat public, tout en favorisant notablement la simplification et l'allègement des conditions de soumission et d'attribution des marchés pour l'entreprise, par l'intégration avisée des technologies de l'information et de la communication.

L'année 2021 a été marquée par la réalisation des actions suivantes:

- le lancement de l'appel d'offre relatif à la mise en place et l'exécution des prestations d'un centre d'appel dédié à la Trésorerie Générale du Royaume concernant le portail marocain des marchés publics ;
- le renforcement de la dématérialisation au niveau du portail des marchés publics à travers les formations et l'assistance des utilisateurs ;
- la préparation des prérequis techniques et fonctionnels aux fins de généralisation de la soumission électronique à l'horizon 2022.

D'autres opérations de maintenance du système ont été effectuées. Il s'agit du traitement des anomalies ou demandes d'évolutions mineures demandées par les acheteurs publics lors des séances d'ouvertures des plis.

■ Base de données des marchés publics

Dans le cadre de la maintenance de la base de données des marchés publics, les actions réalisées au titre de l'année 2021 se résument comme suit :

- Optimisation des requêtes des indicateurs et des axes d'analyses par la mise à jour des requêtes et des flux des chargements Data services ;
- Suivi des chargements de données ;
- Intégration des retours suite aux recettes fonctionnelles concernant les domaines de la préparation des appels d'offres et des enchères électroniques inversées et du domaine de la passation et de l'exécution des marchés publics ;
- Préparation du système d'information concernant l'observatoire marocain de la commande publique.

■ Système informatique décisionnel (SID)

La mesure de la performance et le calcul de métriques relatives aux métiers de la Trésorerie Générale du Royaume sont des opérations continues qui nécessitent des réajustements et des réglages fréquents afin de présenter une meilleure vision aux décideurs et de faire ressurgir les insights les plus pertinents.

Au cours de l'année 2021, un ensemble d'actions a été entrepris afin de corriger, d'analyser des situations ou de faire évoluer le système informatique décisionnel.

II- Infrastructure technique

Alors que la continuité de service de tous les métiers de la TGR dépend directement de la disponibilité et de la performance de l'infrastructure informatique et télécom, la TGR met de plus en plus cette infrastructure au cœur de ses préoccupations, non seulement en adoptant la meilleure approche de gestion pour assurer la disponibilité mais aussi pour rester à l'affût des tendances technologiques.

La TGR maintient les quatre axes d'amélioration dirigeant ses actions en matière d'exploitation des données et d'infrastructures qui sont :

Ces actions du SID se résument comme suit :

- Stabilisation des indicateurs relatifs au domaine « Dépenses » :
 - Calcul de nouveaux indicateurs relatifs aux délais de séjour ;
 - Confection de tableaux de bord comportant les indicateurs figurant sur les contrats de performance pour faciliter l'exploitation du système SID par les utilisateurs dans le cadre du suivi et du pilotage de leur activité ;
 - Automatisation des chargements au niveau des datamarts et cubes ;
 - Automatisation de l'interfaçage des flux GID-SID.
- Maintenance évolutive et fiabilisation des indicateurs du domaine « Banque » ;
- Prise en charge des amnisties et annulations de droits au niveau des indicateurs du domaine « Recouvrement » ;
- Transfert de créances entre postes comptables afin de calculer les indicateurs adéquats de manière correcte ;
- Veille des référentiels poste comptable, acteur et nature de créances de recouvrement.

D'autres actions ont été réalisées concernant la maintenance et le suivi habituels :

- Suivi et supervision des extractions et chargements des flux ;
- Analyse des taux et résolution des anomalies ;
- Maintenance et mise à jour des accès au système SID avec octroi d'habilitations et restrictions de données selon les profils.

- moderniser les moyens informatiques et télécom (Datacenter, Plateformes et Infrastructures) ;
- améliorer la performance et renforcer la flexibilité et l'agilité des équipements et des infrastructures ;
- d'améliorer le niveau du support et de l'assistance technique aux usagers internes et externes ;
- sécuriser les infrastructures informatiques et télécom et assurer la continuité de service.

Les réalisations de l'année 2021 peuvent être résumées, par volet d'exploitation, comme suit:

■ Volet Datacenter, Plateformes et Infrastructures

Concernant ce volet, plusieurs actions et réalisations concernant l'accompagnement des services métiers, la modernisation des équipements et l'amélioration de la performance, ont été réalisées en 2021 ; il s'agit principalement :

- de la consolidation des bases de données wadef@ujour et indim@j pour améliorer la performance et optimiser les ressources ;
- du renouvellement de la plateforme du système Core-Banking de la TGR ;
- de la mise à niveau et l'extension de la plateforme de virtualisation de serveurs ;
- de l'acquisition d'une solution d'orchestration pour mettre en œuvre le cloud privé TGR et mettre un catalogue de services à la disposition des usagers du système d'information de la TGR ;
- du renouvellement et l'extension de l'infrastructure de stockage pour répondre aux besoins de plus en plus importants ;
- du déménagement et de la remise en service des équipements du Datacenter de secours suite au changement de prestataire d'infogérance ;
- de la réorganisation de la salle Blanche du Datacenter Hay Ryad et la mise en rebus des anciennes infrastructures, ce qui a permis une importante réduction de consommation électrique et calorifique.

■ Volet Réseaux, Télécom et Téléphonie

Ce volet a connu la réalisation de plusieurs actions visant la modernisation des équipements et l'amélioration de la performance de l'infrastructure télécoms qui se résument comme suit :

- Mise à niveau des équipements de sécurité et de routage réseau des Datacenters Hay Ryad et Agdal ;
- Mise en place d'un deuxième lien télécom avec un deuxième opérateur entre les Datacenters Hay-Riad et Agdal pour assurer la continuité de service ;

- Mise à niveau du réseau étendu de la TGR et augmentation du débit Internet des services réseau afin de répondre aux exigences des projets de dématérialisation ;
- Extension du système de téléphonie IP (du type protocole internet) à 18 autres sites du réseau ;
- Mise à niveau des téléphones IP fixes des responsables du siège ;
- Renouvellement du parc de téléphonie mobile.

■ Volet Applications et Administration des données

Pour ce volet, l'année 2021 a été marquée par la réalisation de plusieurs actions visant l'accompagnement des grands chantiers ouverts à la TGR; il s'agit notamment:

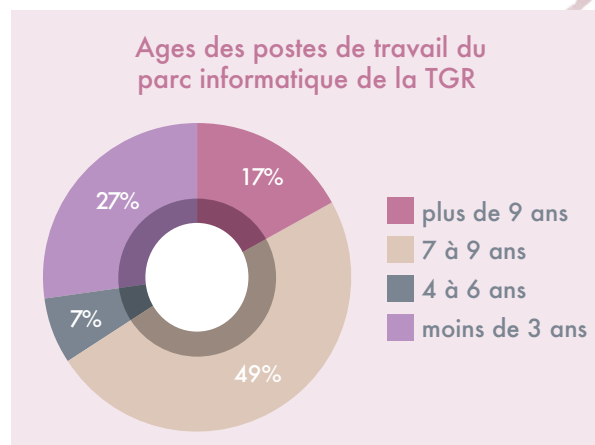
- de la mise en place de la solution de signature électronique pour les besoins de GID-fournisseurs ;
- de la mise en place d'une solution Application Performance Monitoring (APM) de monitoring ;
- de la dématérialisation du paiement des timbres et des droits de chancelleries ;
- de l'élaboration et la mise en production d'une plateforme e-Learning formation.tgr.gov.ma
- de la mise à niveau de la solution d'échange de données avec les 53 partenaires externes de la TGR ;
- du développement du nouveau portail de la banque banquenet.tgr.gov.ma/banque ;
- de l'acquisition et du déploiement de 23 nouveaux GAB (Guichets automatiques bancaires).

■ Volet Bureautique et Travail collaboratif

La modernisation du parc informatique est une action continue qui vise à améliorer les services bureautiques rendus aux utilisateurs. En 2021, la TGR a procédé :

- au redéploiement de 460 anciens micro-ordinateurs après qualification par augmentation de mémoire et installation du système d'exploitation Windows10 ;

- à l'acquisition, dans le cadre de l'achat groupé du Ministère de l'Economie et des Finances, de **600** micro-ordinateurs et **80** imprimantes laser.



■ Volet Sécurité et Continuité de service

Pour ce volet relatif à la sécurité du système d'information, l'année 2021 a connu la réalisation des actions suivantes :

- le SOC-TGR (Security Operating Center) info-géré a été lancé le 1^{er} janvier 2021. La supervision est assurée (24 heures/24 et 7 jours/7). Des scans de vulnérabilités ainsi que des tests d'intrusion internes et externes sont aussi effectués régulièrement ;
- l'opération de mise en conformité à la DNSSI (Directive Nationale de la Sécurité du Système d'Information) a été entamée

par la phase d'analyse de l'existant et d'identification des écarts ;

- le traitement de 626 alertes et bulletins de sécurité communiqués par le m@CERT (Centre de veille, de détection et de réponse aux attaques informatiques) ;
- le déploiement de la solution IAM/SSOX (Identity Access Management/Single Sign On) au niveau de sites pilotes en attente de l'attestation du bon fonctionnement de ladite solution pour sa généralisation à l'ensemble des postes de la TGR.





Standardisation
des dispositifs d'exécution
des finances publiques
et veille informationnelle



Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques et veille informationnelle

Ces activités couvrent deux domaines essentiels à savoir les manuels de procédures et la gestion de la documentation, qui participent dans leur ensemble d'une part, à moderniser et simplifier les méthodes et outils de gestion

des services opérationnels et d'autre part, à optimiser l'exploitation de l'information documentaire en vue de répondre aux besoins du personnel de la TGR, des usagers et des partenaires.

I- Manuel de procédures

Au cours de l'année 2020, les actions suivantes ont été réalisées :

- la poursuite de l'extension de la couverture fonctionnelle des domaines concernés par les manuels de procédures (MP) ;
- la mise à niveau des procédures impactées par des changements d'ordre réglementaire, organisationnel et technique, et par les mesures prises dans le cadre de la gestion de la pandémie de la Covid-19 ;
- la sensibilisation et la formation du personnel pour utiliser les MP comme cadre de référence systématique ;
- l'assistance apportée aux partenaires de la TGR en matière de rédaction des manuels de procédures.

■ En matière de formalisation de nouvelles procédures

Durant l'année 2021, l'effort de formalisation de nouvelles procédures s'est poursuivi suite à la publication de nouveaux textes réglementaires et/ou suite à des changements techniques au niveau des systèmes d'information. Il s'agit de 70 nouvelles procédures formalisées relatives aux domaines suivants: comptabilité, recouvrement et « Caisse et trésorerie ».

Le détail des procédures formalisées selon les domaines d'activité au titre de 2021 se présente comme suit :

Domaine d'activité	Nombre de nouvelles procédures formalisées
Caisse et trésorerie	2
Recouvrement	3
Comptabilité	65
Total	70

Comme illustré dans le tableau ci-dessus, l'activité de formalisation a concerné en grande partie le domaine de la comptabilité (65 nouvelles procédures), suivie du domaine de « recouvrement » qui a concerné les oppositions de masse sur les véhicules et les demandes de renseignements auprès de l'Agence de Conservation Foncière, et du domaine de la « caisse et trésorerie », qui a concerné les aspects portant sur les processus de « Vérification de la caisse de la perception » et l'excédent de versement ».

■ En matière d'actualisation des procédures formalisées

Durant l'année 2021, 113 procédures ont été actualisées se rapportant au domaine des dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales, au recouvrement des créances publiques, à l'activité « caisse et trésorerie », au « support logistique » ainsi qu'à l'activité de « collecte de l'épargne et gestion du portefeuille », en vue de tenir compte de l'évolution de l'environnement réglementaire et technique ainsi que de l'état d'urgence sanitaire imposé par la gestion de la pandémie de la Covid-19.

Le détail des procédures actualisées par domaine d'activité se présente comme suit:

Domaine d'activité	Nombre de procédures actualisées
Dépenses de l'Etat	33
Collectivités territoriales	33
Recouvrement	26
Caisse et trésorerie	11
Support logistique	8
Collecte de l'épargne et gestion du portefeuille	2
Total	113

■ En matière d'opérationnalisation des Manuels de procédures (MP)

Plusieurs actions ont été réalisées à ce titre, en vue de renforcer l'opérationnalisation et l'utilisation des MP comme outil de gestion par les utilisateurs, suite à plusieurs requêtes formulées dans ce sens. Il s'agit principalement de :

- l'enrichissement de la base de données des procédures par l'intégration de nouveaux textes réglementaires parus en 2021 et durant les années antérieures, auxquels les procédures font référence ainsi que l'ajout des imprimés-modèles en annexes desdites procédures ;
- l'assainissement des rubriques et objets «acteurs» et «références externes» ;
- la formation des nouvelles recrues en vue de faciliter leur insertion au sein des services de la Trésorerie Générale du Royaume.

■ Simplification des procédures administratives

Le dispositif juridique constitué par la loi 55-19 promulguée par le dahir 1-20-06 du 6 mars 2020 relative à la simplification

des procédures administratives et ses textes d'application, notamment le décret n° 2-20-660 du 18 septembre 2020 et l'arrêté conjoint n° 2332-20 du Ministre de l'Intérieur et du Ministre de l'Économie, des Finances et de la réforme de l'Administration du 22 septembre 2020, ont formé le cadre de référence visant à fluidifier les relations entre l'Administration et les usagers en matière de formalités et procédures relatives aux actes administratifs délivrés sur la base de leurs demandes.

Dans ce cadre, la TGR a mobilisé ses équipes en adoptant une approche pragmatique pour la mise en œuvre rapide des nouvelles dispositions privilégiant une démarche collaborative de tous ses services pour le recensement, le classement, la documentation et la transcription de l'ensemble des actes administratifs offerts aux usagers et aux entreprises.

Ainsi, il a été procédé, selon le canevas-type défini et adopté par l'arrêté conjoint susvisé, à l'identification et à la transcription des procédures qui mettent en relation les structures de la TGR et les usagers dans le cadre de la délivrance desdits actes administratifs, et qui seront publiées dans le portail national de l'Administration.

Pour chaque procédure identifiée, la TGR a formalisé, en coordination avec les structures concernées, les logigrammes d'une liste de 26 procédures concernant deux domaines relatifs au recouvrement des créances publiques (10) et à la paie du personnel (16), qui retracent le circuit de manière globale du début (« entrée » formulée par la demande de l'utilisateur) à la fin (« sortie » traduite par la satisfaction de ladite demande).

II- Gestion documentaire et veille informationnelle

■ Gestion de la documentation législative et réglementaire

Le Centre de la documentation de la TGR a poursuivi ses efforts en matière de gestion documentaire en s'adaptant pour la deuxième année consécutive au contexte particulier et inédit imposé par la crise sanitaire, par la mise en place d'outils de gestion et d'organisation innovants permettant d'offrir aux usagers de meilleurs services, notamment

par l'amélioration des produits en ligne et l'utilisation à distance du fonds documentaire et du patrimoine informationnel disponibles.

L'année 2021 a enregistré un recours massif de la part des usagers aux ressources numériques mises à leur disposition comme en témoigne le nombre de consultations en ligne constatées à ce titre. A titre d'exemple, plus de 1 400 usages de ressources uniquement pour la gestion électronique des documents (GED) via

la plateforme dénommée « Alfresco », ont été relevés, soit une variation de 40% par rapport à l'année 2020.

Par ailleurs, le volume du fonds accessible via intranet (documentation juridique et technique) a légèrement augmenté par rapport à l'année précédente: plus de 348 nouveaux documents ont été traités, indexés, insérés et diffusés. En effet, ce volume est passé à **12 865** documents contre **12 164** une année auparavant, répartis entre **6 515** notes et circulaires, et **6 300** textes législatifs et réglementaires constitués de dahirs, décrets et arrêtés.

■ Alimentation et actualisation du contenu des portails de la TGR

Afin de renforcer ses ressources en ligne et diversifier les moyens d'accès aux textes législatifs et réglementaires, le Centre de la documentation a procédé à la mise à jour du contenu de la rubrique « réglementation » au niveau des Portails Intranet/Internet par l'insertion de plus de **150** documents et fichiers actualisés.

■ Enrichissement du fonds documentaire et veille informationnelle

• **Enrichissement du fonds documentaire :** L'année 2021 a été marquée par la collaboration et la coopération avec la section Fondafip-Maroc (Association pour la Fondation internationale de Finances publiques) pour la mise en place d'un espace documentaire dédié à ce think tank, constitué par les dons d'ouvrages octroyés par M. Michel Bouvier, professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de l'association FONDAFIP et Mme Marie-Christine Esclassan, professeure à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Secrétaire générale de ladite association.

Il s'agit de plus de 300 articles réceptionnés par la TGR qui sont répartis entre ouvrages, revues et rapports.

Dans le même sens, et pour enrichir cette nouvelle unité documentaire connexe au centre de documentation, tous les numéros de la Revue Française de Finances Publiques dont

dispose notre Institution ont été transférés vers cet espace documentaire.

Durant l'année 2021, les ressources documentaires de la TGR ont été enrichies par de nouvelles acquisitions physiques de 237 ouvrages et 300 titres périodiques qui se sont ajoutés à sa collection bibliographique, couvrant les différentes thématiques et disciplines liées aux métiers diversifiés de la TGR, en vue de faciliter l'accès à l'information et à la connaissance scientifique au profit de son personnel et aux visiteurs externes (chercheurs, étudiants, stagiaires etc.).

• **Veille informationnelle :** le Centre de la documentation a procédé durant l'année 2021 à la publication en ligne de 135 notes de service, circulaires et instructions conjointes produites par les structures internes de la TGR et d'autres émanant des partenaires de la TGR notamment, le Ministère de l'Economie et des Finances, la Chefferie du Gouvernement et le Ministère de l'Intérieur.

Par ailleurs, le nombre de demandes d'information et de documentation sous format électronique s'est accru particulièrement dans le contexte de crise sanitaire. Ainsi plus de 720 requêtes provenant du personnel du siège et du réseau ont été satisfaites au cours de l'année 2021.

Aussi, 15 bulletins de veille ont été transmis par courrier électronique au Comité de direction ainsi qu'à l'ensemble des responsables du Siège et du Réseau de la Trésorerie Générale du Royaume.

Ces bulletins contiennent en moyenne 22 articles, soit près de 330 documents couvrant des thématiques diversifiées: économie, finances, conjoncture, gestion, bibliographie, rapports...etc.

A fin 2021, la revue électronique «Repères» dont la publication est diffusée sur le portail intranet de la TGR, est à son 53^{ème} numéro. Cette revue rassemble une sélection des articles (à raison d'une trentaine d'articles par numéro), les plus intéressants et crédibles sur le plan scientifique et technique, parus dans les différentes revues spécialisées au niveau national et international notamment dans le domaine de la gestion des finances publiques.



Communication et veilles
médiatique et scientifique
en matière de finances publiques



Communication et veille médiatique et scientifique en matière de finances publiques

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 détaillés ci-dessous, visant à mettre en relief les différents événements organisés par les services de la TGR.

I- Communication et veille médiatique

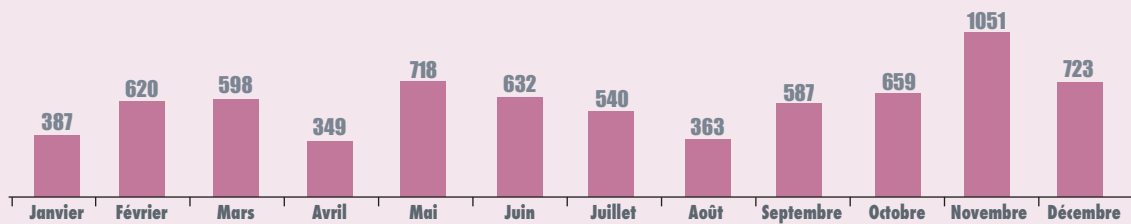
La Trésorerie Générale du Royaume a été citée par sept mille deux cent vingt-sept (**7 227**) articles de presse (tous médias confondus) durant l'année 2021, soit **13%** de plus que l'année précédente sachant que la moyenne mensuelle est de 602 articles.

Le mois de novembre a enregistré plus de **1 051** articles. Les retombées de ce mois ont représenté **14%** du volume global de l'année. Le pic a été enregistré les 20 et 21 novembre 2021 avec 297 articles, soit **28%** du volume de ce mois.

Ces articles ont concerné à **82%** le colloque international des finances publiques, organisé par la TGR les 19 et 20 novembre 2021 sous le thème : «Les grands défis des finances publiques du 21^{ÈME} siècle», contre **15%** des articles qui ont traité des données globales du Bulletin de statistiques des finances publiques et des finances locales.

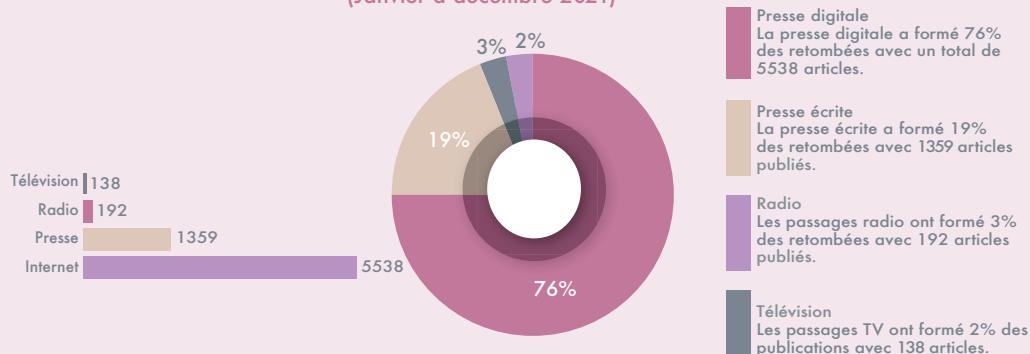
La plus forte baisse a été enregistrée en avril avec seulement **349** articles, soit **4%** du volume global mensuel.

Evolution du nombre d'articles par mois en 2021



Les articles de la presse digitale représentent **76%** des retombées de presse globale, avec un total de **5 538** articles.

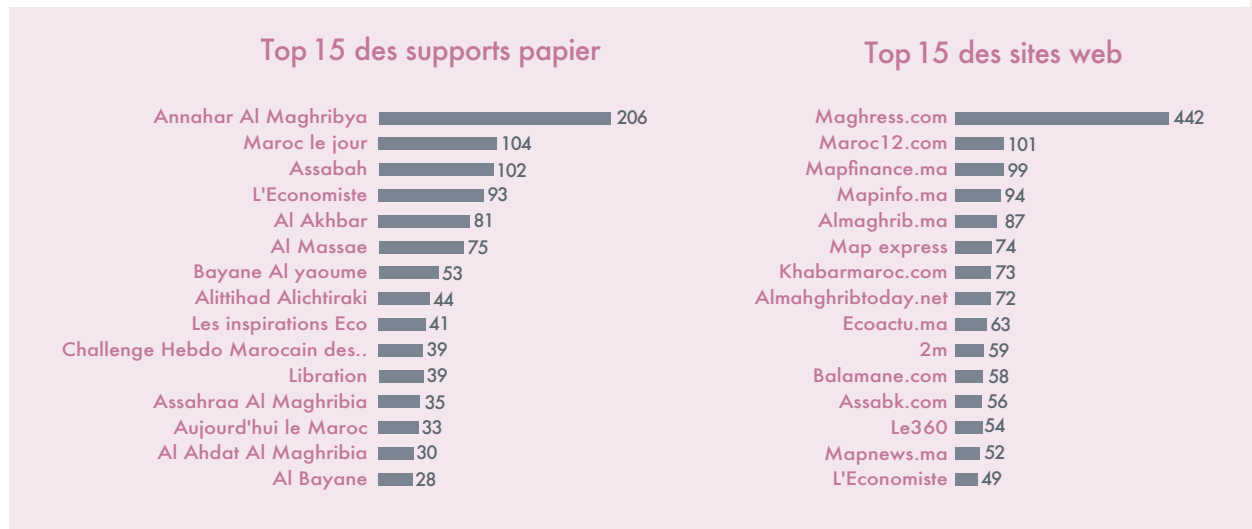
Répartition par type de média (Janvier à décembre 2021)



Les résultats de l'évaluation des retombées ont révélé une tonalité par média répartie comme suit : **17%** sont considérés positifs, **82%** sont considérés neutres, et seulement **1%** des retombées ont formulé des critiques à l'égard de la TGR (les retombées négatives sont principalement publiées sur Internet à

hauteur de **57%** contre **43%** publiées dans la presse écrite).

La TGR a été le plus citée dans les organes de presse papier : Annahar Al maghribia, Maroc Le Jour, Assabah et l'Economiste et au niveau des sites web : MAGHRESS.COM, MAROC12.COM, MAPFINANCE.MA, MAPINFO.MA.



II- Communication et veille scientifique

Comme à l'accoutumée et à l'instar des années précédentes, la Trésorerie Générale du Royaume a continué à s'investir dans divers travaux de recherches de qualité en matières scientifiques, économique et financière, à travers notamment l'organisation de plusieurs conférences-débats, colloques, séminaires, en mode webinaire ou hybride (présentiel et distanciel) autour de thématiques variées portant un intérêt particulier au domaine des finances publiques.

Il y a lieu de retenir, à ce titre, la tenue annuelle tant attendue du **Colloque international des finances publiques**, organisé par la Trésorerie Générale du Royaume sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances et en partenariat avec FONDAFIP et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), sous le thème « **les grands défis des finances publiques du 21^{ème} siècle** », les 19 et 20 novembre.

Un thème particulièrement d'actualité, qui a porté sur les grands enjeux des finances publiques au 21^{ème} siècle, puisqu'il s'agit de l'une des préoccupations majeures dans le monde, dans un contexte général marqué

par des mutations profondes, une crise sanitaire complexe induite par la pandémie de la Covid-19 et le début de mise en œuvre du nouveau modèle de développement pour le Maroc.

Sont intervenus, **Madame Nadia FETTAH**, Ministre de l'Economie et des Finances, **M. Noureddine BENSOUDA**, Trésorier Général du Royaume, **M. Michel BOUVIER**, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP, et Directeur de la Revue Française de Finances Publiques, **Mme Marie-Christine ESCLASSAN**, Professeure à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Secrétaire Générale de FONDAFIP, et Directrice de la Revue Française de Finances Publiques, ainsi que d'éminents experts et spécialistes de renom, nationaux et internationaux, dans l'objectif d'avoir des regards et approches croisés et enrichissants, de contribuer à éclairer les décideurs publics et privés, autour de ce sujet qui revêt un intérêt majeur notamment sur les défis auxquels le Maroc est amené à faire face dans un contexte post-crise sanitaire.

Dans son discours d'ouverture, **Mme Nadia FETTAH**, Ministre de l'Economie et des

Finances, a relevé que les finances publiques constituent aujourd'hui un enjeu majeur, notamment pour les défis du 21^{ème} siècle et pour assurer l'avenir de l'Etat social, qui a été choisi pour notre pays.

Mme la Ministre a souligné que le Royaume aura à affronter de nouveaux défis, ou des défis nés assez récemment à l'échelle de l'histoire des sociétés, comme ceux liés à la Data, ceux afférents à la globalisation ou encore à la prééminence de l'économie de service.

Par ailleurs, madame FETTAH mise sur le Big data et l'intelligence artificielle, lesquelles peuvent être d'une aide très précieuse pour la construction d'un modèle prédictif pour le Royaume.

Pour sa part, **Mme Marie-Christine ESCLASSAN**, professeure à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, secrétaire générale de l'Association pour la Fondation internationale de Finances publiques (FONDAFIP), a relevé que la préoccupation des finances publiques est de « se doter d'un instrument qui garantit au mieux un objectif d'équilibre des comptes publics ».

Pour y parvenir, il est question d'avoir des lois pluriannuelles fixant les objectifs en matière de finances publiques pour l'ensemble des collectivités territoriales, des établissements publics et des organismes de sécurité sociale.

La Professeure ESCLASSAN a noté, également, que dans un contexte marqué par la multiplication des incertitudes, la programmation budgétaire pluriannuelle est extrêmement difficile en précisant qu'elle permet toutefois une bonne gestion et une meilleure visibilité des finances publiques.

Lors de son allocution d'ouverture, **M. Noureddine BENSOUDA**, Trésorier Général du Royaume, n'a pas manqué de rappeler la crise sanitaire qui a marqué le 21^{ème} siècle et les lourdes répercussions sur différents secteurs.

M. BENSOUDA a abordé plusieurs éléments dont le plus tangible porte sur la mise en œuvre de la réforme de la fiscalité. Selon le Trésorier Général du Royaume, les finances publiques ont leur propre logique et sont pluridisciplinaires. Il a ajouté que l'ensemble des réformes majeures dans lesquelles le Maroc s'est engagé exigent « des finances publiques assainies » en vue

de reconstituer des marges budgétaires qui permettront à l'Etat de construire l'avenir.

Dans le même contexte, le Trésorier Général du Royaume a fait observer que la politique fiscale constitue l'un des moyens pour réduire les inégalités sociales et territoriales, soit l'un des défis majeurs de la société marocaine, mettant en avant la nécessité d'assurer une meilleure redistribution des revenus, principalement en augmentant la part des impôts directs dans la structure des recettes fiscales.

Dans le même sillage, le Trésorier Général du Royaume, a relevé que, au moment où le Maroc se lance dans de nombreux chantiers de réformes résolument tournées vers le social, la dette et la croissance restent des préoccupations centrales.

Il a, à cet effet, souligné que la dette publique consolidée englobant la dette du Trésor, des établissements et entreprises publics, des collectivités territoriales, et les arriérés dus par l'Etat ainsi que les engagements hors bilan, constitue un défi majeur qui ne peut être ignoré, et que la dette doit retrouver « un ratio raisonnable » pour éviter de pénaliser la croissance et l'économie future.

Pour sa part, **M. Michel BOUVIER**, professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, président de la FONDAFIP et directeur de la Revue Française de Finances Publiques, a affirmé que la thématique des finances publiques fait, depuis plusieurs années, l'objet d'une réflexion fondamentale ouvrant le champ à d'autres problématiques, notamment la construction du bien-être de la société, de l'Etat et de la citoyenneté de demain.

« Sur la base d'une réflexion sur les défis actuels et futurs des finances publiques se posent des questions dont les réponses sont cruciales pour l'avenir de l'organisation de notre société, en d'autres termes de notre démocratie » a-t-il dit, soulignant que la gouvernance financière publique, son économie, son droit, sa gestion exercent une influence considérable sur l'évolution du monde, mais aussi sur l'organisation et les actions des institutions d'un pays, c'est pourquoi la réforme des finances publiques demeure parfaitement essentielle.

Il a, par ailleurs, mis en avant l'importance d'identifier l'ambiguïté qui caractérise l'actuel

modèle financier public et d'esquisser par ricochet, le modèle de gouvernance financière adéquat permettant de sortir de cette ambiguïté.

M. Chakib BENMOUSSA, Président de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, est intervenu en tant que Grand Témoin lors de la deuxième séance des travaux du colloque.

A ce titre, **M. BENMOUSSA** a souligné que les besoins de financement du nouveau modèle de développement (NMD) requièrent un cadre macroéconomique étroitement aligné aux objectifs de développement économique et social. Il s'agit, plus concrètement, de mettre en place des politiques macroéconomiques au service d'une croissance forte, saine et aux ressources diversifiées, créatrice de valeur ajoutée et d'emplois ainsi que des équilibres macroéconomiques confortés par le rendement interne du NMD, notamment la capacité de résilience aux chocs exogènes, a-t-il expliqué.

M. Jacques DE LAROSIÈRE, ancien Directeur Général du FMI et ancien Gouverneur de la Banque de France, a plaidé pour l'importance à accorder à la stabilité des systèmes financiers comme gage d'équilibre macroéconomique entre la dépense publique, la fiscalité incitative de croissance et le recours à la dette.

Les liens, voire les corrélations, selon lui, entre croissance de la dépense publique et impacts positifs sur le développement humain (éducation, santé et emploi...) ne seraient pas, nécessairement automatiques selon les résultats des études menées à cette fin, voire pourraient être contreproductives en limitant les marges de manœuvre des pouvoirs publics par le recours aux déficits budgétaires et à l'endettement public pour financer ces déficits.

M. Hassan BOUBRIK, Directeur Général de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, a mis en exergue l'importance de l'équilibre technique « individu à individu » en fonction du calcul des droits et de l'âge de départ à la retraite entre autres. Il a plaidé pour la nécessité de repenser d'autres sources de financements alternatifs pour assurer le financement des droits passés.

Il a, par ailleurs, relevé que le vieillissement de la population mondiale est « une réalité » et que l'augmentation de l'espérance de vie, notamment au Maroc est « une bonne chose », dans la mesure où elle est essentiellement due,

à un meilleur accès aux infrastructures de la santé et au développement de la médecine.

S'agissant du financement de la retraite et de la protection sociale, le responsable a estimé qu'il n'y a pas d'autre miracle que celui d'allonger la période d'activité forte et retarder l'âge de la retraite.

Le Professeur Jaâfar HEIKEL, épidémiologiste et économiste de la santé, a mis l'accent sur les défaillances du système de santé marocain ainsi que sur son financement.

Il a, par ailleurs, souligné que le financement est un outil, certes, mais il faut d'abord analyser la productivité du système de santé marocain.

Par la même occasion, il a mis le doigt sur plusieurs écarts constatés en matière de financement du système de santé, des écarts non négligeables avec des restes des charges à payer par le citoyen entre 31% et 37%.

Dans le cadre de la 3^{ème} table ronde, dédiée aux politiques financières publiques stratégiques, **M. Fouzi LAKJAA**, Ministre délégué auprès de la Ministre de l'Economie et des Finances, chargé du Budget a mis en exergue les défis de la programmation budgétaire pluriannuelle en lien avec la mise en œuvre du nouveau Modèle de Développement.

A cet égard, il a mis l'accent sur la nécessité d'un meilleur encadrement des finances publiques dans le futur, conformément aux nouvelles exigences du nouveau modèle de développement à travers la réforme de la loi organique relative à la loi de finances notamment.

« Il s'agit, concrètement, de mettre en place une programmation pluriannuelle qui permette la maîtrise de la trajectoire de la dépense avec l'obligation d'infléchir la tendance de la dette » a-t-il souligné.

La Directrice du Trésor et des Finances Extérieures, **Mme Faouzia ZAABOUL**, a appelé à la définition d'une nouvelle stratégie de financement qui serait à même d'impacter la croissance potentielle.

S'exprimant lors de la 3^{ème} table ronde portant sur les politiques financières publiques stratégiques, Mme Faouzia ZAABOUL a précisé que le financement par la dette ne devrait concerner que les projets qui ont « un impact direct sur le niveau de la croissance potentielle ».

Elle a également préconisé la pleine mobilisation du potentiel fiscal national, à travers la rationalisation de la fiscalité dérogatoire, l'élargissement de l'assiette fiscale et la recherche des financements à fort effet de levier, impliquant l'ensemble du secteur privé.

Par ailleurs, elle a appelé à la poursuite des efforts en matière de réduction du coût de la dette, portant, notamment, sur la mobilisation de l'épargne à long terme qui permettra de contribuer au financement des secteurs stratégiques de l'économie et au renforcement de la stabilité macroéconomique, ainsi que la nécessité de poursuivre la réforme de l'épargne institutionnelle, particulièrement, la réforme des régimes de retraite qui devrait permettre d'augmenter les gisements de l'épargne, mettant en relief l'importance du renforcement de la coordination entre les politiques monétaires et celles budgétaires en vue de maximiser leur rendement sur la stabilité macroéconomique.

M. Aziz BOUAZZAOUI, Directeur des Ressources et du Système d'Information à la Trésorerie Générale du Royaume, a précisé que la transformation numérique est, de nos jours, un sujet majeur qui ne se limite pas à l'aspect technologique. Elle constitue une rupture tant sur le plan économique, politique que social, nécessitant ainsi un nouveau cadre contractuel liant l'administration, l'entreprise et le citoyen.

Il a également mis en exergue le rôle déterminant du numérique dans des situations de crise qui poussent à l'innovation et qui appellent des solutions urgentes et efficaces, constatant, pour la première fois, la force du digital pendant la crise sanitaire mondiale de la Covid-19.

Le Directeur des Ressources et du Système d'Information a affirmé que le digital permet de renforcer et d'intensifier la lutte contre la corruption, la fraude et l'évasion fiscale, d'améliorer le recouvrement des recettes fiscales, d'optimiser et de surveiller les dépenses publiques.

Il a ajouté que la transformation numérique bouleverse en profondeur l'organisation des administrations. Son impact incontestable à cet égard va vers la création de nouveaux modèles organisationnels plus légers avec des structures plus optimisées et ouvre des perspectives prometteuses et des horizons radicalement nouveaux pour les finances publiques.

De son côté, **Mme Zineb EL ADAOUI**, Premier Président de la Cour des Comptes a indiqué, que l'évaluation fait face à un ensemble de risques, notamment la qualité et la fiabilité des données disponibles et le manque de flexibilité et d'adaptabilité de la politique publique.

S'exprimant lors de son intervention axée sur « l'évaluation des politiques publiques », **Mme EL ADAOUI** a rappelé le principe n°3 de la déclaration de Mexico sur l'indépendance des instituts supérieurs de contrôle (ISC) qui stipule que ces instituts se limitent à contrôler la mise en œuvre des politiques et ne contrôlent pas les politiques gouvernementales ou celles des entités publiques.

M. Nicolas BRUNNER, conseiller-maître à la Cour des comptes, officier de liaison INTOSAI pour le Groupe de Travail sur l'Évaluation des Politiques Publiques et des Programmes (EWGPPP) a noté que l'évaluation des politiques publiques est « un outil stratégique pour les décideurs publics », visant à apprécier l'impact, la pertinence et l'utilité des politiques publiques tout en contribuant à la bonne gouvernance, à la maîtrise des dépenses et à l'équilibre des finances publiques.

M. BRUNNER a en outre énuméré un ensemble d'atouts à saisir par les ISC, à savoir leur positionnement institutionnel, notamment les garanties d'indépendance et leur connaissance des acteurs, les interactions de leurs missions d'appréciation du bon emploi des fonds publics avec l'évaluation des politiques publiques, ainsi que leur capacité à intégrer la dimension territoriale.

III- Supports de communication interne et externe

Au titre de l'année 2021, le bilan réalisé dans ce domaine d'activité a concerné la publication des supports d'information suivants :

Supports	Objectifs et réalisations
Lettre d'information TG-INFO Spécial colloque FONDAFIP & Coopération	<p>La lettre d'information constitue un outil d'information et de communication interne.</p> <p>De par son caractère généraliste, elle rend compte des différentes activités de l'institution, rubriquées par domaines (faits marquants, informations relatives aux ressources humaines, coopération etc.).</p> <p>En 2021, elle a été dédiée à un événement phare relatif à la 13^{ème} édition du colloque international des finances publiques, sous le thème : «Quelles finances locales au Maroc et en France ?».</p>
Affiches électroniques et papier	<p>Conception et diffusion des affiches bilingues sous différents formats relatives au dépôt de déclarations de la Taxe d'habitation (TH) à la Trésorerie préfectorale de Mohammedia dans le cadre du chantier de l'unification de la gestion de manière progressive de la TH et de la TSC par la TGR depuis l'émission jusqu'au recouvrement.</p> <p>Notons que cette action s'est inscrite dans le cadre de la mise en œuvre de l'arrêté du Ministre de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration du 19 juillet 2021 relatif à l'émission de la TH et de la TSC par la TGR, pris en application des dispositions de l'article 6 de la loi n° 07-20 modifiant et complétant la loi 47-06.</p>
Médias/Campagnes de communication relatives au paiement des impôts et taxes locales	<p>Les campagnes de communication visent essentiellement la sensibilisation du contribuable par tout moyen de communication sur les dates limites et les échéances fiscales à connaître pour le paiement des impôts et taxes locales (taxe d'habitation des services communaux et taxe professionnelle) ainsi que sur les mesures d'amnistie fiscale édictées par la loi de finances 2021 et l'article 7 de la loi n° 07-20 modifiant et complétant la loi n° 47-06 relative à la fiscalité locale</p> <p>Elles se sont appuyées sur divers supports médiatiques pour garantir une large diffusion et toucher un large public :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Production d'affiches en arabe et en français ; - Insertions-presse au niveau des journaux (quotidiens, hebdomadaires, publication mensuelle) ; - Affichage urbain etc.
Portail internet	<p>Achèvement des travaux de refonte complète du portail de la TGR durant cette année 2021. L'objectif étant d'offrir une interface orientée utilisateur qui facilite l'accès à nos télé-services et qui offre une navigation plus intuitive, un contenu riche et diversifié et multilingue (arabe, français, anglais et amazigh).</p> <p>Par ailleurs, les principales publications insérées dans le site Internet sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la publication de bulletins relatifs aux statistiques des finances publiques et des finances locales ; - les publications des interventions des différents intervenants dans le cadre des webinaires MEF/TGR/ FONDAFIP ; - les communiqués et capsules vidéo trilingues sur les services en ligne.
Portail intranet	<p>Support de communication interne, le Portail intranet vise à mettre en relief les différents événements organisés par la Trésorerie Générale du Royaume et sert d'outil notamment pour la publication de l'actualité réglementaire, de bulletins relatifs aux statistiques des finances publiques et des finances locales ainsi que pour la publication de la revue de presse quotidienne, de même qu'il participe à donner une idée synthétique de la vie professionnelle de l'Institution.</p>

Supports	Objectifs et réalisations
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.
Revue du web	Lancé pour la 1ère fois en 2018, ce support est un outil d'information interne sur l'actualité du Net destiné au personnel de la TGR. Publié de manière quotidienne, il propose un choix sélectif et synthétique sur les dernières actualités financières, économiques et sociales parues dans les différents sites électroniques au Maroc et à travers le monde. Durant toute la période de la crise sanitaire 2021, une page permanente est réservée aux rappels des différentes mesures barrières à respecter et insérée à la fin de chaque édition diffusée.
Press books annuels	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 2021, il a porté sur les colloques organisés autour des thèmes suivants, notamment : - «les grands défis des finances publiques du 21 ^{ème} siècle », organisé les 19 et 20 Novembre 2021 ; - «financement de la recherche au Maroc et en France : quelles perspectives? », organisé le 19 juin 2021 ; - «Consentement à l'impôt : Comment le réactiver ? », organisé le samedi 20 mars 2021.
Press books mensuels	Regroupe différents articles de presse consacrés aux Bulletins mensuels de statistiques des finances publiques.
Dépliants et brochures	Divers dépliants et brochures édités, servant de supports à diverses manifestations et destinés aux partenaires et à un large public, ont été conçus et réalisés aux fins de vulgarisation des réformes initiées en matière de finances publiques, des missions, métiers et prestations rendues par la TGR. Dans le cadre de la quatorzième édition du colloque international des finances publiques, une série de dépliants a été réalisée : - Dépliant sur le e-learning de la TGR ; - Dépliant sur les e-services de la TGR ; - Dépliant sur la dématérialisation de la chaîne comptable et financière de la dépense publique ; - Dépliant sur le jumelage TGR-DGFIP : appui à la modernisation de la gestion financière publique.
Revue institutionnelle « Al Khazina »	La Revue institutionnelle « Al Khazina spécial » n° 17 consacrée, en 2021, à la thématique : «Cent ans de contrôle des engagements de dépenses de l'Etat ».
Contributions à la revue « Al Maliya »	Divers articles ont été publiés dans la revue institutionnelle du Ministère de l'Economie et des Finances « Al Maliya » en fonction de la thématique choisie.

