



الخزينة

AL KHAZINA

مجلة الخزينة العامة للمملكة عدد 16 - مارس 2021
Revue de la Trésorerie Générale du Royaume N° 16 - Mars 2021

SPECIAL

**LES SERVICES DE L'ETAT GÉRÉS DE MANIÈRE AUTONOME (SEGMA) :
ENTRE SPÉCIFICITÉ DU STATUT ET PARTICULARISME DE LA GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE**

مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة :
بين الوضع القانوني الخاص وخصوصية التدبير المالي والمحاسباتي



« Les services de l'Etat gérés de manière autonome à l'aune de la loi organique relative à la loi de finances »

« Retour d'expérience sur le système de report des crédits et de report des soldes des SEGMA »

« Les services de l'Etat gérés de manière autonome : quels systèmes d'information pour quelle performance ? »



صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله
SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI
QUE DIEU LE GLORIFIE

« (...) la Constitution fait obligation aux fonctionnaires de se conformer aux exigences de qualité, de transparence, de responsabilité et de reddition des comptes. Ce devoir constitue une condition indispensable pour établir une relation de proximité avec les citoyens, être à l'écoute de leurs doléances et satisfaire avec efficacité leurs besoins légitimes. »

Extrait du Message Royal adressé aux participants au Forum national de la Haute fonction publique le 27 février 2018

SOMMAIRE

- 6 • **Editorial**
- 7 • **Rétrospective de l'évolution historique des services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA).**
Mohammed NEJJAR, Chef de la division de la recherche et des études.
- 14 • **Les services de l'Etat gérés de manière autonome à l'aune de la loi organique relative à la Loi de finances.**
Amal TAHRI, Trésorière ministérielle auprès du ministère de l'habitat.
- 18 • **De la répartition sectorielle, fonctionnelle et territoriale des services de l'Etat gérés de manière autonome.**
Rachid LOULIDI, Cadre au service de la coopération comptable à la TGR.
- 21 • **La dimension budgétaire des services de l'Etat gérés de manière autonome: atouts, contraintes et opportunités.**
Mohamed AZZOUZI, Chef du service de la réglementation des finances de l'Etat et des collectivités territoriales.
- 25 • **De quelques éléments d'analyse sur les ressources des services de l'Etat gérés de manière autonome.**
Mostafa BEGHDI, Chef de la division des finances de l'Etat.
- 30 • **Le bilan d'exécution des budgets des SEGMA : au-delà des chiffres, quels enseignements ?**
Noureddine HALMI, Chef du service des manuels de procédures.
- 36 • **Portée et limites du contrôle financier et comptable des services de l'Etat gérés de manière autonome.**
El Houssaine AZOUR, Cadre au service de la réglementation des marchés publics à la TGR.
- 41 • **Retour d'expérience sur le système de reports des crédits et de report des soldes des services de l'Etat gérés de manière autonome.**
Mohamed Rida EL HARRAS, Chef de la division du contrôle de gestion.
- 45 • **Les services de l'Etat gérés de manière autonome: quels systèmes d'information pour quelle performance ?**
Nadir TIJANI, Chef du service de la gestion intégrée des dépenses.
- 52 • **Glossaire.**





Noureddine BENSOUDA
Trésorier Général du Royaume

Le rôle grandissant des services de l'Etat gérés de manière autonome « SEGMA » dans le système marocain des finances publiques, leur contribution en termes de masse budgétaire en tant que composante de la loi de finances, leur place dans la vie économique, administrative et sociale du pays et l'enthousiasme des gestionnaires publics pour ce mode de gestion plaident pour consacrer un numéro spécial d'Al khazina à ces services à gestion financière et comptable particulière.

En effet, les SEGMA existent depuis un peu plus d'un demi-siècle dans divers secteurs d'activités qui couvrent tous les domaines d'intervention de l'Etat (santé, enseignement, formation, logistique, actions économique, culture...). Leur statut et leur consistance ont connu une évolution croissante depuis leur création en 1967.

Ainsi de simples « comptes hors budget », les SEGMA sont devenus un instrument budgétaire apprécié des gestionnaires publics, qui estiment que ce mode de gestion financière peut contribuer efficacement à l'accompagnement et à la mise en œuvre des programmes socio-économiques menés sur l'ensemble du territoire national, notamment au niveau des secteurs stratégiques comme ceux de la santé et de la formation.

Eu égard à l'autonomie budgétaire et financière et à la souplesse de gestion conférées à travers le statut de SEGMA, ces services jouent un rôle prééminent dans la gestion de proximité des services publics rendus aux usagers et ce, en s'inscrivant dans la dynamique des changements entrepris ces vingt dernières années en matière de réformes des finances publiques et de modernisation de la gestion publique à travers notamment :

- une nouvelle politique de conception et de conduite des politiques territoriales ;
- une optimisation de la programmation budgétaire et de rationalisation de l'exécution de la dépense publique ;
- une meilleure adaptation du contrôle aux impératifs de la performance ;
- l'instauration d'un système d'information répondant aux multiples besoins de transparence financière et de reddition des comptes.

L'engouement des gestionnaires pour cette procédure budgétaire et financière est au demeurant, perceptible à travers la tendance à créer de nouveaux SEGMA pratiquement à chaque édition de la loi de finance.

Il s'explique davantage par les modalités particulières de fonctionnement des SEGMA et la possibilité offerte par ce mode de gestion aux décideurs, de disposer de ressources financières d'appoint à même de leur permettre de financer certains programmes ou projets à vocation sociale et économique, tout en ayant la possibilité de reporter les excédents dégagés d'une année à l'autre.

Le présent numéro spécial d'Al Khazina dédié aux « SEGMA », tend donc à faire le point sur cette procédure budgétaire et financière particulière, et à apporter un éclairage, à travers les contributions présentées, sur l'évolution historique desdits SEGMA, leur fonctionnement, leur rôle dans les différents secteurs d'activités, les limites et contraintes de ces services ainsi que les opportunités offertes aux gestionnaires pour en faire un véritable instrument de réalisation des politiques publiques.



Mohammed NEJJAR
Chef de la Division de la Recherche
et des Études

Rétrospective de l'évolution historique des services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA)

La notion de SEGMA a profondément évolué depuis leur création dans le droit budgétaire marocain vers la fin de la décennie soixante du siècle dernier.

Au tout début de leur apparition, les services de l'Etat appelés à être gérés selon ce mode de gestion particulier étaient, les établissements pénitentiaires, les collèges, les lycées, les centres de formation et les hôpitaux.

Les SEGMA ont connu depuis, une évolution ascendante tant en ce qui concerne leur nombre, qui s'est établi en 2020 à 204 services que pour ce qui est de leur volume budgétaire estimé globalement à environ 2,2 milliards dirhams en 2020.

Actuellement, les SEGMA sont présents dans divers secteurs d'activités et sont implantés dans l'ensemble des provinces, préfectures et régions du Royaume (centres hospitaliers, instituts de formation du tourisme...).

Ils servent parfois comme support budgétaire et financier pour la participation du Maroc ou l'organisation de manifestations internationales.

C'est le cas de l'Exposition Universelle de Lisbonne (1998), du Temps du Maroc en France (1999), de l'exposition universelle de Hanovre (2000) et de l'Organisation de la vingt-deuxième session de la Conférence des Nations-Unies sur les changements climatiques à Marrakech (2016) (Cop. 22).

L'enthousiasme pour cette procédure budgétaire et financière particulière, est justifié vraisemblablement par les nécessités de fonctionnement de certains services pour l'exécution de leurs opérations spécifiques ou de proximité, à la possibilité offerte à ces services de faire rémunérer leurs prestations pour ne pas dépendre des subventions du budget général et à la souplesse du cadre juridique qui les épargne des contraintes de gestion qu'impose le budget général.

A travers la présente contribution, je tenterai de traiter de l'évolution du statut juridique des SEGMA depuis leur création jusqu'à nos jours.

Trois grandes dates historiques ont marqué l'histoire des finances publiques et particulièrement celle des SEGMA et leur place dans le paysage administratif et financier au Maroc.

Ces dates seront successivement évoquées et analysées, tout en soulignant les différents stades de changements et de transformations par lesquels ils sont passés :

Leur naissance en 1967 après la publication du décret Royal n° 330-66 du 21 avril 1967 portant règlement général de comptabilité publique (I) ; la refonte de leur statut avec la réforme de la loi organique relative à la loi de finances (LOF) en 2000 (II) ; et la mise en place en 2016 de nouvelles règles de gestion pour ces services dans le cadre des changements insufflés

par la Constitution de 2011 et des nouvelles mesures édictées par la loi organique relative à la loi de finances (III).

I- Origine : 1967, apparition d'un mode de gestion des services de l'Etat spécifique au droit budgétaire marocain

L'institution des « services de l'Etat gérés de manière autonome » (SEGMA) trouvait son fondement juridique dans les dispositions de l'article 65 du règlement général de comptabilité publique de 1967 qui en a posé le principe et déterminé les organes chargés de la gestion budgétaire et financière.

Les objectifs initiaux recherchés par le législateur de cette forme de démembrement budgétaire étaient, sans aucun doute, de permettre à certains services de l'Etat de fonctionner sous l'empire d'un régime budgétaire et financier plus souple et plus approprié pour remplir des missions de service public ou assurer des activités qui s'accommoderaient mal des contraintes d'une gestion administrative centralisée et rigoureuse.

Les modalités particulières de fonctionnement desdits services ont été précisées par le décret Royal du 31 juillet 1968 pris en application des dispositions de l'article 65 du Règlement général de comptabilité publique susmentionné.

L'article premier du décret Royal de 1968 avait défini les services de l'Etat gérés d'une manière autonome comme étant « les services de l'Etat dont certaines dépenses, non imputées sur les crédits du budget général de l'Etat, sont couvertes par des ressources propres ».

Tout service soumis à ce mode de gestion devrait réunir deux conditions: la réalisation de recettes propres et la couverture par ces recettes d'au moins une partie des dépenses non couvertes par le budget général, qui sont exécutées conjointement par un ordonnateur et un comptable public.

L'organisation financière et comptable de ces services était fixée par arrêté du ministre chargé des finances, établi suivant le cas, soit par service, soit par groupe de services relevant d'un même ministère.

Cet arrêté prévoyait un chapitre sur la comptabilité du comptable dont les dispositions fixent les responsabilités de l'agent comptable en matière d'exécution des recettes et des dépenses, de tenue des comptes et de reddition des comptes de gestion.

La création des SEGMA était généralement décidée par arrêté conjoint du ministre dont relève le service et du ministre des finances.

Mais dans la pratique, certains SEGMA ont été créés soit par dahir, soit par décret, soit encore par arrêté du Premier ministre et plus couramment par arrêté conjoint du ministre intéressé et du ministre des finances.

Le décret Royal du 31 juillet 1968, précisait dans son article 5 que le chef du SEGMA est de droit

ordonnateur des recettes et des dépenses dudit service.

La nomination du responsable du SEGMA diffère dans la pratique d'un service à l'autre.

Elle intervient suivant le cas, par dahir, par décret, par arrêté ou par simple décision du ministre dont relève le service.

En application des dispositions de l'article 10 du décret Royal du 31 juillet 1968, le ministre des finances pouvait désigner par arrêté un contrôleur financier auprès de chaque service érigé en SEGMA, alors que ces services n'avaient pas le statut des entités publiques soumises au contrôle financier de l'Etat, tel qu'elles étaient définies aux alinéas 1 et 2 de l'article premier du dahir n° 1-59-271 du 14 avril 1960 à savoir, « les offices et établissements publics dotés de l'autonomie financière et les sociétés concessionnaires ou gérantes d'un service public de l'Etat ou d'une collectivité publique ».

En fait, ils étaient assimilés à des « établissements publics », dotés d'une autonomie financière mais dépourvus de la personnalité juridique¹.

Par ailleurs, l'exécution des opérations des SEGMA était décrite par un comptable spécial rattaché au comptable supérieur du Royaume.

En effet le décret Royal du 31 juillet 1968 précisait dans son article 6 qu'un fonctionnaire appartenant à un cadre qualifié à cet effet reçoit, par décision du ministre dont relève le service, la qualité de comptable public.

Ce fonctionnaire, comptable public, visait les pièces de dépenses et prenait en charge les ordres de

recettes émis par l'ordonnateur, assurait le service de caisse, déposait les fonds libres du SEGMA au Trésor ou à un compte de chèques postaux.

Cette disposition avait ouvert inopportunistement la brèche en dérogeant au principe sacro-saint de la séparation des fonctions d'ordonnateurs et de comptables publics et en s'inscrivant en porte à faux avec les dispositions de l'article 4 du règlement général de comptabilité publique de 1967 qui précisent que les fonctions d'ordonnateurs et de comptables publics sont, sauf dispositions contraires incompatibles, et la règle générale selon laquelle toute nomination de comptable public relève de l'autorité du ministre de finances et que dans l'ensemble, le corps des comptables publics appartient aux cadres de ce ministère.²

Cette situation a donné lieu à des antagonismes entre le ministère dont relevait le SEGMA et le ministère des finances en ce qui concerne la nomination des agents comptables auprès des SEGMA, la disparité des critères de leur nomination, les versements des comptabilités et la centralisation des opérations financières exécutées, l'interprétation divergente des textes, l'établissement des nomenclatures et documents comptables, la gestion des fonds publics (ouverture des comptes auprès des banques commerciales échappant au circuit du Trésor public).

Le cadre réglementaire et budgétaire de la première expérience des SEGMA dans sa version initiale était source de divergence qui n'aidait pas à assurer un contrôle efficient et une bonne gestion des deniers publics.

¹ Exercé par la DEPP, le contrôle financier sera confié au contrôle général des engagements de dépenses (CGED) à compter de 1990 (note de service MF 142 -2628 du 10-12-1990).

² La prérogative de nomination des comptables des SEGMA a été dévolue à la TGR par note de service du ministre des finances N°1 /507 du 30 décembre 1992.

Les limites du système antérieur à l'an 2000 se caractérisaient notamment, par la transformation de SEGMA en de « simples caisses » des ministères de tutelle, l'absence d'un cadre comptable normalisé, l'absence d'instruction sur la reddition des comptes, la non incorporation des opérations des SEGMA dans les comptes de l'Etat, l'hétérogénéité de la présentation du compte de gestion des agents comptables et l'absence de formation comptable et financière des fonctionnaires en charge des SEGMA qui relevaient du ministre de tutelle et qui ne remplissaient pas souvent les conditions pour l'exercice de la fonction de comptable public prévues par la réglementation en vigueur (nomination, prestation de serment, garanties pécuniaires...).

A ce titre, il y a lieu de souligner que les SEGMA disposaient de deux catégories de personnel :

- le personnel de l'Etat rémunéré sur le budget général et mis à la disposition du SEGMA ;
- et le personnel propre recruté et rémunéré sur le budget du SEGMA concerné.

Les moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement des SEGMA sont généralement constitués par les biens meubles et immeubles mis à leur disposition par l'Etat.

II- L'an 2000 : un nouveau paradigme budgétaire, réglementaire et comptable des SEGMA

A la veille du 3^{ème} millénaire, une nouvelle étape démarrera pour le statut des SEGMA et leur fonctionnement qui s'étendra jusqu'en 2015.

Cette phase qu'on peut qualifier de transformation radicale se caractérisait par une rénovation totale du cadre juridique, budgétaire et comptable des SEGMA.

En effet, le dispositif juridique de ces services a connu une profonde refonte suite à leur intégration dans la loi de finances au niveau des charges et des ressources à l'instar de ce qui est prévu pour les comptes spéciaux du Trésor, consacrée par la Loi organique n°1400-modifiant et complétant la loi organique n°7-98 relative à la loi de finances (BO du 20 avril 2000).

Cette refonte a englobé la révision des textes d'application afférents à la comptabilité publique et a permis d'adopter de nouveaux textes d'accompagnement liés à la mise en œuvre de la réforme budgétaire qui peuvent être énumérés comme suit :

- le décret n° 2-00-182 du 20 juin 2000 qui a modifié et complété le décret n° 2-98-241 du 26 avril 1999 relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances pour y intégrer un chapitre relatif aux SEGMA ;
- le décret n°2-00-644 du 1^{er} novembre 2000 modifiant et complétant le décret royal du 21 avril 1967, notamment les articles 64, 65 et 66 ;
- le décret n°2-01-2678 du 31 décembre 2001 modifiant et complétant le décret n°2-75-839 du 30 décembre 1975 relatif au contrôle des engagements de dépenses de l'Etat ;
- le décret n°2-06-52 du 14 moharrem 1427 (13 février 2006) relatif au rattachement du contrôle des engagements de dépenses de l'Etat à la Trésorerie générale du Royaume et au transfert des

compétences du Contrôleur général des engagements de dépenses au Trésorier Général du Royaume ;

- le décret n° 2-07-1235 du 5 kaada 1429 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat du 20 novembre 2008.

Les changements apportés ont concerné essentiellement, la définition des SEGMA et des concepts budgétaires et financiers ainsi que la fixation des modalités de fonctionnement des SEGMA.

La définition donnée au départ par l'ancien texte (décret Royal de 1968) a été complétée par un bout de phrase qui a concerné la rémunération des services rendus par les SEGMA, en visant une meilleure rentabilisation du service public, l'atténuation des charges de l'Etat et l'autonomie financière vis-à-vis de l'Etat.

Ainsi, l'article 16 bis du dahir n°1-00-195 du 19 avril 2000 portant promulgation de la loi organique n° 14-00 modifiant et complétant la loi organique n°7-98 relative à la loi de finances définit les SEGMA comme suit : « Constituent des services de l'Etat gérés de manière autonome, les services de l'Etat, non dotés de la personnalité morale, dont certaines dépenses, non imputées sur les crédits du budget général, sont couvertes par des ressources propres. L'activité de ces services doit tendre essentiellement à produire des biens ou à rendre des services donnant lieu à rémunération ».

Ces modifications s'inscrivent également dans le cadre de l'élargissement de la définition et du contenu de la loi de finances et de la conformité au principe de l'unité budgétaire : un seul



document regroupant trois supports budgétaires permettant d'avoir une visibilité de la situation globale des charges et des ressources de l'Etat.

Concernant la création et la suppression des SEGMA, les dispositions introduites ont remédié à la situation d'ambiguïté qui caractérisait l'ancien système, en consacrant la voie législative au lieu de la voie réglementaire. (cf. supra).

Les SEGMA sont désormais créés par la loi de finances. Cette loi prévoit les recettes de ces services et fixe le montant maximum des dépenses qui peuvent être imputées sur les budgets de ces services. Leur suppression est prononcée par la loi de finances.

Cependant et conformément à l'article 45 de la Constitution de 1996 et en application de la loi organique relative à la loi de finances susvisée, le gouvernement est autorisé, en cas de nécessité impérieuse, à créer par décrets des services de l'Etat gérés de manière autonome pendant l'année budgétaire concernée à compter de l'année 2000. Les décrets visés ci-dessus doivent être soumis à la ratification du Parlement dans la plus prochaine loi de finances.

S'agissant des modalités de gestion, d'exécution et de contrôle des budgets des SEGMA, l'article 16 ter de la loi organique n°14-00 modifiant et complétant la loi organique n°7-98 relative à la loi de finances, souligne que « Les opérations des budgets des services de l'Etat gérés de manière autonome sont prévues, autorisées et exécutées dans les mêmes conditions que les opérations du budget général sous réserve des dispositions prévues

par la loi organique relative à la loi de finances ».

Selon les termes dans lesquels sont rédigées ces dispositions, les SEGMA sont désormais soumis au contrôle du Parlement conformément aux dispositions de la Constitution, au même titre que les autres supports budgétaires (art 50).

Toutefois, le législateur a prévu des règles particulières autour des concepts et des termes suivants, notamment la structure du budget, qui comprend désormais une partie relative aux recettes et aux dépenses d'exploitation et, le cas échéant, une deuxième partie concernant les dépenses d'investissement et les ressources affectées à ces dépenses, les modalités de versement de l'excédent, les subventions d'équilibre, le solde et l'imputation des reliquats d'engagement.

Les modifications ont porté également sur les organes chargés de la gestion budgétaire et financière des SEGMA, en prenant des mesures audacieuses visant un retour à la normale de ces services après une longue période de dérogation quant au principe de séparation entre les fonctions d'ordonnateurs, qui décident des dépenses et des recettes, et les fonctions de comptables publics, qui sont seuls chargés pour exécuter au nom d'un organisme public des opérations de recettes, de dépenses ou de maniement de fonds et valeurs dont ils ont la garde.

Pour ce qui concerne les ordonnateurs, l'article 64 du règlement général de comptabilité publique tel qu'il a été modifié et

complété par le décret n°2-00-644 du 1er novembre 2000 va, tout en affirmant la qualité d'ordonnateurs de droit aux ministres des recettes et des dépenses des SEGMA qui leur sont rattachés, permettre :

- la désignation des chefs des SEGMA en qualité de sous-ordonnateurs, par voie d'arrêté soumis au visa du ministre des finances pour l'exécution des opérations de recettes et de dépenses des budgets desdits services ;

- la désignation des chefs des SEGMA en qualité d'ordonnateurs par voie de décret, lorsque les nécessités de service le justifient.

Pour la nomination des comptables publics et la centralisation de leurs opérations comptables, les articles 65 et 66 du décret n°2-00-644 susvisé ont été modifiées en vue d'une part, de préciser que « Les opérations des services de l'Etat gérés de manière autonome sont décrites par un comptable public nommé par le ministre des finances et rattaché au comptable supérieur de l'Etat ».

Sans ambages et on ne peut plus clair, toute nomination de comptable public relève désormais exclusivement de l'autorité ministérielle chargée des finances.

Cette modification introduite au niveau de l'article 65 a permis de réparer la brèche ouverte par le décret de 1968 susvisé.

D'autre part, l'amendement de l'article 65 a visé à permettre au Trésorier général du Royaume, en sa qualité de comptable supérieur du Royaume, de centraliser les opérations réalisées par les comptables assignataires des

services de l'Etat gérés de manière autonome, au même titre que celles du budget général, des comptes spéciaux du Trésor, des budgets annexes et des opérations de trésorerie.

La comptabilité des SEGMA sera intégrée dans la comptabilité de l'Etat et partant, dans la loi de règlement.

Cette intégration est passée par la création de deux comptes : L'un retracera les recettes des SEGMA (le compte 20-40. Le second retracera les dépenses des SEGMA (le compte 20-41).

En plus de ces changements législatifs et réglementaires, le Conseil constitutionnel a dans sa décision n° 389-200 du 18 avril 2000 estimé que les SEGMA constituent une dérogation au principe de non affectation, qui est prévue d'ailleurs par la LOF, et a insisté sur la mission particulière dévolue à ces services; et d'autre part, il a insisté sur la nécessité de doter ces services d'une gestion flexible dont l'objectif est, dans la mesure du possible de réduire, voire, d'éviter totalement le déficit des budgets ; et enfin, la justification de ces services par les exigences de cette gestion basée sur la promptitude dans l'initiative et l'exécution.

En complément à ce corpus juridique inédit, les modalités d'exécution et d'opérationnalisation de la réforme ont été précisées par diverses circulaires et notes de services dont les principales mesures ont concerné :

- la régularisation et la nomination des comptables assignataires qui n'étaient pas désignés par le ministre des finances ;

- la désignation des sous-ordonnateurs et l'établissement de nouveaux arrêtés soumis au visa de la TGR (circulaire du ministre de l'économie, des finances, de la privatisation et du tourisme n°61/ DCPC du 12 décembre 2000 relative à la désignation des sous-ordonnateurs des budgets des SEGMA ainsi que ceux concernant les régisseurs et les payeurs délégués de l'Etat ;

- l'assignation de la gestion financière et comptable en la confiant aux trésoriers régionaux, préfectoraux et provinciaux ;

- la mise en place de nouvelles modalités de gestion financière et comptable des SEGMA découlant du nouvel esprit de la loi organique n°7-98 relative à loi de finances et des textes d'application y afférents, se rapportant notamment à l'exercice du contrôle, à la gestion des crédits et à l'exécution des dépenses des SEGMA, au report de solde et au report des reliquats d'engagement, à l'approbation des marchés et à la représentation dans les commissions d'appel à la concurrence...etc. (circulaire n°10/ CG du 18 février 2002) ;

- la clôture des comptes bancaires ouverts sous l'ancien régime des SEGMA avant 2001, en se conformant au principe de l'unité de caisse prévue à l'article 18 du décret Royal du 21 avril 1967 ;

- et la reddition des comptes de gestion.

En 2001, et pour la mise en œuvre de ces dispositions, la gestion comptable des SEGMA a été transférée aux comptables relevant de la TGR, désignés comptables assignataires de ces services au

lieu et place des agents comptables relevant des administrations concernées (ministère de tutelle)³, qui vont établir à ce titre, un compte de service de l'Etat qui est adressé à la Cour des comptes.

III- L'an 2016 : une nouvelle LOF et de nouvelles règles de gestion pour les SEGMA

La réforme des SEGMA s'est poursuivie avec l'adoption et l'entrée en vigueur en janvier 2016 d'une nouvelle loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances en application des dispositions de l'article 75 de la Constitution de 2011.

Les SEGMA ont été intégrés dans cette réforme budgétaire, la deuxième après celle de 2000, qui a consacré une nouvelle gestion du budget de l'Etat basée sur la performance.

Ils se sont inscrits ainsi dans une nouvelle logique axée sur une approche budgétaire triennale des ressources et des charges, s'articulant autour de programmes qui mettent en œuvre les politiques publiques, selon une architecture budgétaire d'ensemble : titre, chapitre, programme, région et projets ou actions.

Chaque programme est associé à des objectifs définis en fonction des finalités d'intérêt général et des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats.

Pour plus de transparence des finances publiques, de rationalisation et de souplesse en matière de gestion budgétaire et financière, il a été adopté dans le cadre de la nouvelle LOF, des

³ Note n°2 /DCPC du 8 janvier 2001 relative au changement d'assignation de la gestion comptable des budgets des SEGMA et note n°3/DCPC du 8 janvier 2001

relative aux transferts d'attributions et intégration de la comptabilité des SEGMA dans la comptabilité des trésoriers régionaux, préfectoraux et provinciaux.



règles de gestion novatrices pour les SEGMA :

- la création des SEGMA est conditionnée par la fixation d'un seuil de 30% des ressources propres devant être réalisées par rapport à l'ensemble des ressources autorisées par la Loi de finances ;
- l'interdiction des versements à partir d'un SEGMA à un autre SEGMA ou à un compte spécial du Trésor ;
- l'interdiction d'imputer au budget d'un SEGMA les dépenses de personnel ;
- la possibilité d'ouverture des crédits, en addition aux crédits accordés par la Loi de finances, lorsqu'il y a des versements effectués en cours d'année au profit du budget général à partir d'un SEGMA ;
- l'habilitation octroyée par le Parlement conformément à la nouvelle constitution en vue de permettre au gouvernement de créer un SEGMA, par décret, pendant l'année budgétaire concernée.

Ces décrets doivent être soumis à la ratification du Parlement dans la prochaine loi de finances ;

- le passage à une nouvelle nomenclature budgétaire pour les SEGMA notamment les dépenses, qui tient compte de la structuration

du budget autour des programmes (2018).

Au final, et après ce tour d'horizon de l'évolution historico-juridique des SEGMA, il est légitime de se poser certaines questions objectives soulevées par le nombre élevé de SEGMA supprimés dans les dernières éditions de lois de finances, qui interviennent dans des domaines où ce mode de gestion n'a pas connu de succès palpable, que ce soit dans les affaires de développement et d'investissement (Centres régionaux d'investissement par exemple qui sont devenus des établissements publics), ou dans les services sociaux et culturels qui reviennent au giron de l'Etat, c'est à dire au mode de gestion du grand sous ensemble de la loi de finances à savoir, le budget général, en se soumettant ainsi à ses procédures et ses règles en matière de gestion budgétaire et financière.

Cette situation serait-elle due à l'inadaptation de ce mode de gestion aux services opérant dans les secteurs pour lesquels il a été créé ou aux insuffisances liées aux capacités de gestion des acteurs et des ressources humaines qui y sont affectées, ou tout simplement due à l'effet induit par la mise en œuvre de nouvelles règles introduites par la loi organique relative à la loi de finances en matière d'exécution et de contrôle imposées aux SEGMA

depuis 2016.

Il est trop tôt pour tirer les conclusions de l'évaluation du dispositif mis en place depuis janvier 2016.

Toutefois, ces suppressions dénotent un début d'assainissement et de restructuration des finances publiques marocaines et un prélude d'une nouvelle étape pour le modèle de gestion des services de l'Etat qui génère les SEGMA, renforcé par une réelle autonomie financière basée sur des ressources propres effectives.

Certains SEGMA sont appelés à diminuer comme peau de chagrin pour nombreux de secteurs d'activités pour les années à venir en mettant un terme à l'improvisation qui caractérisait l'ancien régime en ce qui concerne la transformation des services de l'Etat en SEGMA, qui manquait vraisemblablement d'appréciation objective quant à l'opportunité de leur création dans le cadre de la loi de finances, dictée beaucoup plus par des considérations purement subjectives que procédant d'une réflexion rigoureuse et rationnelle pour la bonne gestion des deniers publics.

Texte fondateur du régime juridique et financier des SEGMA (abrogé)

Décret royal n° 183-68 du 5 jourmada I 1388 (31 juillet 1968) fixant les modalités d'application de l'article 65 du décret royal n° 330-66 du 10 moharrem 1387 (21 avril 1967) portant règlement général de comptabilité publique.

LOUANGE A DIEU SEUL !

Nous, Amir Al Mouminine, Roi du Maroc

Vu le décret royal n° 136-65 du 7 safar 1385 (7 juin 1965) proclamant l'état d'exception ;

Vu le dahir n° 1-59-271 du 17 chaoual 1379 (14 avril 1960) organisant le contrôle financier de l'Etat sur les offices, établissements publics et sociétés concessionnaires ainsi que sur les sociétés et organismes bénéficiant du concours financier de l'Etat ou de collectivités publiques ;

Vu le décret royal n° 330-66 du 10 moharrem 1387 (21 avril 1967) portant règlement général de comptabilité publique et notamment son article 65 ;

Sur la proposition du ministre des finances,

DÉCRÉTONS

ARTICLE PREMIER. — Constituent des « services de l'Etat gérés d'une manière autonome » au sens de l'article 65 du décret royal n° 330-66 du 10 moharrem 1387 (21 avril 1967) susvisé, les services de l'Etat dont certaines dépenses, non imputées sur les crédits du budget général de l'Etat, sont couvertes par des ressources propres.

ART. 2. — Tout service de l'Etat à gestion autonome est doté d'un budget annuel qui comprend :

En dépenses :

Toutes les dépenses du service autres que celles qui sont imputées au budget général de l'Etat ;

En recettes :

Les recettes propres du service ;

Le cas échéant, les subventions d'équilibre versées par le budget général de l'Etat.

ART. 3. — Le budget des services visés à l'article premier est préparé par le chef du service et arrêté par le ministre dont relève le service.

Toutefois, le budget des services qui figurent sur une liste fixée par un arrêté conjoint du ministre des finances et du ministre intéressé sera, en outre, visé par le ministre des finances.

ART. 4. — Le budget du service est exécuté par un ordonnateur et un comptable public.

ART. 5. — Le chef du service est de droit ordonnateur des dépenses et des recettes du budget du service.

ART. 6. — Un fonctionnaire appartenant à un cadre qualifié à cet effet reçoit, par décision du ministre dont relève le service, la qualité de comptable public au sens du règlement général de la comptabilité publique.

Ce fonctionnaire, comptable public, vise les pièces de dépenses et les ordres de recettes émis par l'ordonnateur et assure le service de caisse du service

Il dépose les fonds libres du service au Trésor ou à un compte de chèques postaux conformément aux instructions du ministre des finances.

Il tient, le cas échéant, la comptabilité des matières du service.

ART. 7. — L'ordonnateur du service dresse un compte administratif annuel qu'il adresse au ministre dont relève le service et au ministre des finances.

Le comptable du service dresse le compte annuel de gestion et l'adresse au ministre dont relève le service, qui le transmet au juge des comptes par l'entremise du ministre des finances.

ART. 8. — Les régisseurs institués dans le cadre du service sont obligatoirement rattachés au comptable du service.

ART. 9. — Outre les contrôles hiérarchiques normaux, les comptes des services gérés d'une manière autonome sont soumis aux vérifications du receveur des finances dans la circonscription duquel se trouve le siège principal du service.

ART. 10. — Le ministre des finances peut désigner, par arrêté, un contrôleur financier auprès de chacun des services gérés de manière autonome. L'arrêté de nomination fixe parmi les pouvoirs et attributions reconnus aux agents chargés du contrôle financier par le dahir susvisé du 17 chaoual 1379 (14 avril 1960) ceux d'entre eux qu'il sera habilité à exercer.

ART. 11. — La comptabilité administrative du chef du service et les opérations comptables sont soumises aux vérifications de l'inspection générale des finances.

ART. 12. — Le ministre des finances est chargé de l'exécution du présent décret royal qui sera publié au *Bulletin officiel*.

Fait à Rabat, le 5 jourmada I 1388 (31 juillet 1968).

Pour Sa Majesté le Roi et p. o.,
Le Premier ministre,
D^r MOHAMED BENHIMA.

Les services de l'Etat gérés de manière autonome à l'aune de la loi organique relative à la loi de finances



Amal TAHRI

Trésorière ministérielle auprès du ministère de l'habitat et de l'aménagement du territoire

Introduction

Les services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA) œuvrent essentiellement pour améliorer la qualité des prestations fournies aux usagers, et ce moyennant une rémunération des services rendus.

La flexibilité et la souplesse financière et comptable qui leur sont conférées, grâce au statut d'autonomie par rapport aux services publics gérés dans le cadre du budget de l'Etat, leur permettent d'améliorer l'efficacité et la qualité des services de l'Administration.

Ils couvrent des domaines d'action très variés, bien que le secteur social reste le domaine d'intervention par excellence des SEGMA.

Cette contribution a donc pour objet de présenter l'évolution du statut financier et comptable des SEGMA à la lumière des apports de la loi organique relative aux lois de finances.

Rappel historique :

Les SEGMA ont été institués, pour la première fois par le législateur, par l'article 1er du décret Royal du 31/07/1968, fixant les modalités d'application de l'article 65 du décret Royal portant règlement général de comptabilité publique du 21 avril 1967, qui précisait que :

« Constituent des services de l'Etat gérés de manière autonome au sens de l'article 65 du décret Royal

précité, les services de l'Etat dont certaines dépenses non imputées sur les crédits du budget général de l'Etat sont couvertes par des ressources propres ».

Depuis, le cadre juridique régissant les SEGMA a évolué pour consacrer l'autonomie de leurs budgets en matière d'exécution, tout en les intégrant en tant que composante à part entière de la loi de finances de l'année, et ce pour la première fois en 2000, à l'instar de ce qui est fait pour les comptes spéciaux du Trésor.

La loi organique n°14-00 du 19 avril 2000 a modifié et complété la loi organique n°7-98 relative à la loi de finances, en ajoutant le chapitre 3 bis intitulé « des services de l'Etat gérés de manière autonome » avec ses deux articles 16 bis et 16 ter.

La loi organique relative à la loi de finances n°130-13 du 2 juin 2015 est venue compléter ce processus par l'introduction de plusieurs principes de gestion visant le renforcement de la performance, la consécration des principes financiers et l'amélioration de la transparence et de la lisibilité budgétaire concernant ces services.

I- La loi organique des finances et la consécration des principes fondamentaux des SEGMA :

Les principes de base des SEGMA énoncés initialement par la loi

organique n°7-98, telle qu'elle a été complétée par la loi organique n°14-00, ont été repris et enrichis au niveau de la loi organique relative à la loi de finances (LOF) n°130-13.

La définition et les conditions de création des SEGMA sont précisées au niveau de l'article 16 bis de la loi n°7-98, telle qu'elle a été complétée par la loi organique n°14-00, et reprises par l'article 21 de la LOF n°130-13 :

Ainsi et conformément aux dispositions de l'article 16 de ladite loi organique, « *Constituent des services de l'Etat gérés de manière autonome, les services de l'Etat, non dotés de la personnalité morale, dont certaines dépenses, non imputées sur les crédits du budget général, sont couvertes par des ressources propres.*

Le même article ajoute que « *L'activité de ces services doit tendre essentiellement à produire des biens ou à rendre des services donnant lieu à rémunération.* »

Le même article précise que, « Les services de l'Etat gérés de manière autonome sont créés par la loi de finances. Cette loi prévoit les recettes de ces services et fixe le montant maximum des dépenses qui peuvent être imputées sur les budgets desdits services ».

En outre et pour éviter la prolifération des SEGMA et partant, réduire la multiplication des supports budgétaires, il est stipulé à l'alinéa 3 de l'article 21 de la LOF n° 130-13

que, « La création d'un service de l'Etat géré de manière autonome est conditionnée par la justification de l'existence de ressources propres provenant de la rémunération de biens ou de services rendus ».

II- Exécution des budgets des SEGMA :

Les opérations budgétaires des SEGMA sont exécutées dans les mêmes conditions que celles du budget général, sous réserve de certaines dispositions concernant, entre autres et principalement, l'aspect des recettes qui sont d'ailleurs à la base de leur autonomie.

A ce titre, les dispositions de l'article 23 de la LOF n°130-13, qui a repris l'article 16 ter de la loi n°7-98 telle qu'elle a été complétée par la loi organique n°14-00, prévoient que, « les opérations des budgets des services de l'Etat gérés de manière autonome sont prévues, autorisées et exécutées dans les mêmes conditions que les opérations du budget général sous réserve des dispositions qui suivent »

Concernant les dispositions dérogatoires ou spécifiques aux SEGMA, le même article précise que, « le budget de chaque service de l'Etat géré de manière autonome comprend une partie relative aux recettes et aux dépenses d'exploitation et, le cas échéant, une deuxième partie concernant les dépenses d'investissement et les ressources affectées à ces dépenses ».

Il est précisé également au niveau du même article que, « l'insuffisance des recettes d'exploitation est compensée par le versement d'une subvention d'équilibre prévue au titre I du budget général » et que,

« l'excédent éventuel des recettes d'exploitation sur les dépenses est affecté au financement des dépenses d'investissement, le cas échéant »

De même, il est prévu que, « l'insuffisance des recettes propres affectées aux dépenses d'investissement est compensée par une subvention d'équilibre prévue au titre du deuxième chapitre du budget général », que, « l'excédent des recettes réalisées sur les paiements effectués est reporté d'année en année » et que, « le solde du budget des services de l'Etat gérés de manière autonome supprimés par une loi de finances est repris en recettes au budget général ».

L'article 16 de la loi organique des finances prévoit par ailleurs que, « les services de l'Etat gérés de manière autonome peuvent être dotés de crédits d'engagement correspondant à leurs programmes d'investissement pluriannuels ».

Il prévoit enfin que, « les engagements n'ayant pas donné lieu à un ordonnancement au titre d'une année budgétaire sont imputés en priorité sur les crédits ouverts au titre du budget de l'année suivante ».

Dans le même sillage et dans un souci de maîtrise du budget de fonctionnement des SEGMA, l'alinéa 3 de l'article 23 de la loi organique n° 130-13 ajoute que, « les autorisations d'engagement par anticipation ne peuvent être accordées aux services de l'Etat gérés de manière autonome ».

Par ailleurs et contrairement aux dépenses du budget général qui obéissent au principe d'universalité et pour lesquelles il n'y a pas de contrôle de disponibilité des recettes, « les dépenses engagées sur les

crédits ouverts par les budgets des services de l'Etat gérés de manière autonome ne peuvent donner lieu à ordonnancement et au paiement que dans la limite des recettes réalisées.....» tel que précisé par l'article 24 du décret n°2-15-426 relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances.

III- De quelques autres règles de gestion et de cadrage de la gestion budgétaire et comptable des SEGMA fixées par la loi organique des finances

A la lumière de la nouvelle LOF n°130-13, et à l'instar du budget général de l'Etat, les budgets des SEGMA doivent obéir aux exigences de la nouvelle approche de gestion axée sur l'atteinte des résultats et la performance du service public rendu aux citoyens, une approche qui tend à modifier en profondeur les pratiques budgétaires et la gestion financière.

En effet et pour être alignée sur cette nouvelle approche de gestion visant à impacter au quotidien la vie des citoyens par la valeur ajoutée des services publics, les SEGMA doivent respecter et appliquer les règles précisées par la LOF, en l'occurrence les règles déclinées ci-après :

1. « Les dépenses des services de l'Etat gérés de manière autonomes sont présentées à l'intérieur de chaque chapitre, dans un programme et, le cas échéant, dans des programmes subdivisés en régions et projets ou actions »(article 38 de la LOF).

L'objectif étant, d'établir un lien entre les crédits alloués à l'action, au programme ou à l'activité et

les résultats visés et attendus de l'utilisation de ces crédits, mesurés par des indicateurs d'objectifs déterminés a priori au moment de la préparation des budgets.

2. L'article 21 de la LOF qui prévoit que, « *les ressources propres doivent représenter, à compter de la 3ème année budgétaire suivant la création desdits services, au moins trente pour cent (30%) de l'ensemble de leurs ressources autorisées au titre de la loi de finances de ladite année, et ce pour les services de l'Etat gérés de manière autonome créés à partir du 1er Janvier 2016* ».

Le même article ajoute à ce titre que, « *les services de l'Etat gérés de manière autonome qui ne répondent pas à cette condition sont supprimés par la loi de finances de l'année suivante* ».

En effet, dans le cadre de la rationalisation de la création des SEGMA et en vue de renforcer l'intégration de la décision budgétaire, ces services bénéficiant de l'autonomie de gestion doivent, en contrepartie, assurer la couverture d'une bonne partie de leurs dépenses par des ressources propres ou à défaut, être supprimés et le service public qu'ils rendaient aux citoyens serait assuré à travers le budget général de l'Etat.

3. En termes de dépenses de personnel : « *Il est interdit d'imputer au budget des services de l'Etat gérés de manières autonome les dépenses de personnel* », dispositions édictées par l'article 22 de la LOF n°130-13.

L'objectif assigné, à la mise en place d'une telle règle de gestion est de couronner l'effort entrepris, depuis déjà quelques années, en matière de transfert des dépenses de personnel auparavant imputées sur les SEGMA, vers le chapitre de personnel du budget général, contribuant de la sorte, à mieux rationaliser lesdites dépenses et à mieux maîtriser l'intégralité des dépenses de la masse salariale.

4. L'interdiction d'effectuer des versements au profit d'un compte spécial du Trésor ou d'un SEGMA à partir du budget d'un autre SEGMA, en vue de préserver les frontières entre les composantes budgétaires, tel que c'est prévu par l'alinéa 2 de l'article 22 de la LOF, qui dispose que, « *aucun versement au profit d'un compte spécial du Trésor ou d'un service de l'Etat géré de manière autonome ne peut être effectué à partir du budget d'un service de l'Etat géré de manière autonome* ».

5. L'alinéa 3 de l'article 22 de la LOF a pour objectif de permettre une certaine souplesse dans la gestion des crédits, en précisant que, « *des versements peuvent être effectués, en cours d'année, au profit du budget général à partir du budget d'un service de l'Etat géré de manière autonome* ».

Dans ce cas, des crédits d'égal montant peuvent être ouverts en addition aux crédits accordés par la loi de finances selon les modalités fixées par voie réglementaire ».

Conclusion

Les dispositions de la LOF n°130-13 en matière de services de l'Etat gérés de manière autonome permettent indéniablement de contribuer à une gestion efficiente et transparente desdits services, notamment l'aspect des ressources propres qui doivent représenter au moins 30% de l'ensemble des ressources autorisées au titre de l'année.

A cet égard et en tenant compte de la définition de ces services qui précise que leur activité doit tendre essentiellement à produire des biens ou à rendre des services donnant lieu à rémunération, deux remarques sont à relever :

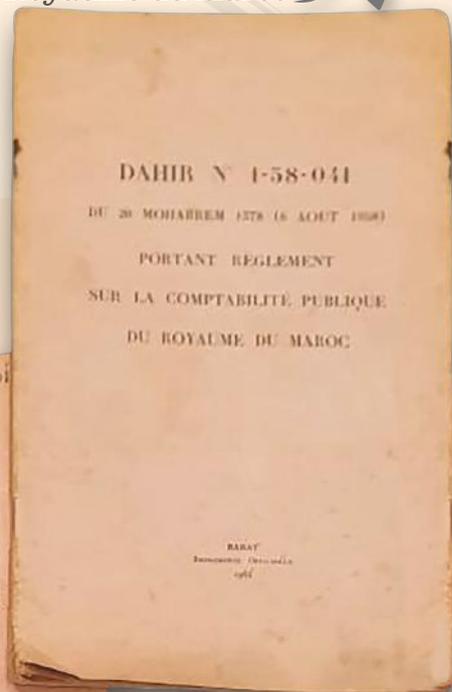
Premièrement, une évaluation des SEGMA existants s'avère nécessaire en vue d'étudier leur rentabilité, leur qualité de service ainsi que les recettes qu'ils réalisent, et à partir de là, prendre les décisions adéquates;

Deuxièmement, le seuil de 30% fixé par la LOF n°130-13 serait plus flexible si on avait ajouté que ce seuil peut être revu à la hausse en vertu d'une loi de finances, à l'instar du plafond des reports de crédit de paiement.



Genèse et évolution du règlement général de la comptabilité publique

Dahir du 6 Août 1958 portant règlement sur la comptabilité publique du Royaume du Maroc



Décret Royal du 21 Avril 1967 portant règlement général de comptabilité publique



Dahir du 9 Juin 1917 portant règlement de la comptabilité publique de l'Empire chérifien

De la répartition sectorielle, fonctionnelle et territoriale des Services de l'Etat gérés de manière autonome.



Rachid LOULIDI
Cadre au service de la
coopération comptable

Les services de l'Etat gérés de manière autonome constituent un support budgétaire qui s'inscrit dans la logique d'une gestion budgétaire orientée vers la performance et les résultats.

Ils constituent aussi, un outil de la réalisation des politiques publiques notamment, au niveau des secteurs sociaux mais aussi, un élément important à mettre en évidence pour renforcer la mise en œuvre du chantier de la déconcentration.

En effet, les SEGMA contribuent dans l'amélioration de la qualité des prestations offertes aux usagers et permettent une meilleure gestion de proximité des services publics grâce à leur autonomie financière et à leur répartition territoriale.

Les nouvelles dispositions de la loi organique des finances et les grandes réformes structurelles engagées par l'Etat ont apporté une évolution notable dans les créations et les suppressions de ces services et dans leur mode de fonctionnement.

A cet égard, au titre de l'année 2019, trois SEGMA ont été supprimés, du fait qu'ils ne sont pas parvenus à réaliser à compter de la 3ème année budgétaire suivant la date de leur création, des recettes propres d'au moins 30% de l'ensemble de leurs ressources.

Aussi et en application des dispositions de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances, il a été proposé dans le cadre de la loi de finances de 2021, la suppression pour les mêmes raisons de deux SEGMA intervenant dans le domaine de l'enseignement supérieur, qui ne sont pas parvenus à respecter le seuil susvisé d'autonomie financière, à savoir l'école nationale d'architecture de Fès et l'école d'architecture de Tétouan.

De même, trois autres SEGMA ont été créés dans les villes d'Agadir et Oujda et dans la province de Mediouna, marquant de la sorte, l'effort d'accompagnement du processus de régionalisation.

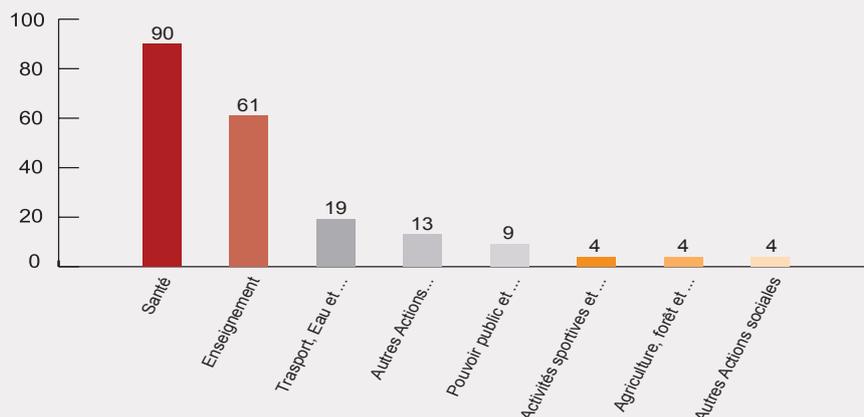
Par ailleurs, certains services de l'Etat gérés de manière autonome à compétence nationale ont pu développer leurs activités et atteindre une certaine maturité dans la gestion du service public qui leur est conférée, leur permettant d'être érigés en agences, à l'instar de la Direction des Equipements publics qui s'est transformée en Agence nationale des équipements publics et le Comité national de prévention des accidents de la circulation qui est devenu l'Agence nationale de la sécurité routière.

I- Des domaines d'intervention de l'Etat intégralement couverts par les SEGMA

Les SEGMA sont répartis en huit domaines d'intervention représentant les grandes fonctions de l'Etat telles qu'exercées par les différents départements ministériels.

Les SEGMA intervenant dans les trois domaines de la santé, de

Répartition fonctionnelle des SEGMA



l'enseignement et du transport constituent à eux seuls plus de 80% du nombre total des SEGMA au titre de l'année 2018 et plus de 85% des dépenses émises.

En effet, le domaine de la santé regroupe le nombre le plus important de ces services, avec 90 SEGMA composés principalement des centres hospitaliers préfectoraux et provinciaux, suivi du domaine de l'enseignement et de la formation professionnelle, avec 61 SEGMA et celui du transport, de l'eau et des autres infrastructures économiques avec 19 SEGMA.

II- Une structure budgétaire qui fait des SEGMA, un appoint financier appréciable

Pour ce qui est des recettes, les SEGMA intervenant dans le domaine des pouvoirs publics et ceux œuvrant dans les domaines des autres actions sociales, dans les activités récréatives et dans le transport et autres infrastructures ont enregistré les plus grandes performances en termes de réalisation de recettes propres.

La structure des recettes des SEGMA au titre de l'année 2018 est composée de 26.2% de recettes propres, de 16.4% de dotations d'équilibre du budget général et de 57.4% des excédents reportés, ce qui dénote d'une prédominance des reports des excédents dans le volume global des recettes.

Il est à souligner, que les recettes globales des SEGMA ont connu une évolution notable au cours des cinq dernières années.

En effet, elles sont passées de 6.9 MMDH en 2014 à 8.1 MMDH en 2018, réalisant ainsi une évolution de 18%.

Au niveau des réalisations des recettes par rapport aux prévisions, le montant global des recettes a atteint 8134,34 MDH au titre de l'année 2018, dépassant le montant des prévisions situées aux alentours de 7 857,41 MDH, soit un taux de réalisation de 103,52%.

Concernant les recettes propres, le montant réalisé a été de 2 128,81 MDH contre des prévisions de l'ordre de 2 076,51 MDH, soit un taux global de réalisation de 102,52%.

Les recettes propres sont principalement réalisées par les SEGMA œuvrant dans le secteur des transports, de l'eau et des autres infrastructures économiques, avec un taux de recouvrement de 41,49%, et les SEGMA opérant dans le secteur de la santé, avec un taux de 39,05%.

Les taux de réalisations des recettes par les SEGMA opérant dans les autres domaines d'activité ne dépassent pas les 10%.

Sur un autre registre, les émissions des dépenses de l'ensemble des SEGMA au titre de l'année 2018 s'élèvent à 2.8 MMDH par rapport à des crédits ouverts de l'ordre de 7.6 MMDH, soit un taux d'émission global de 37.3%.

Pour ce qui est de la structure de ces dépenses, elles se répartissent en 74.6% en dépenses d'exploitation et 25.4% en dépenses d'investissement.

Les SEGMA opérant dans le domaine de la santé s'accaparent à eux seuls 49.5% des dépenses réalisées, suivis par les SEGMA œuvrant dans le domaine du transport, de l'eau et des autres infrastructures avec 24.6%.

Les 25.9% restants sont répartis entre les autres six domaines d'intervention des SEGMA.

Le taux global de la couverture des dépenses par les recettes propres s'élève à 74,70% au titre de l'année 2018.

A ce titre, les SEGMA relevant du domaine des transports, de l'eau et des autres infrastructures économiques et ceux intervenant dans le domaine des autres actions sociales et dans le domaine des pouvoirs publics ont réalisé les taux de couverture les plus élevés, atteignant respectivement 125,93%, 110,53% et 94,45%.

III- Un maillage territorial qui favorise la déconcentration du service public

Les services de l'Etat gérés de manière autonome constituent, dans leur quasi totalité, des services déconcentrés de l'Etat qui jouent un rôle prépondérant comme vecteur d'amélioration du service public de proximité.

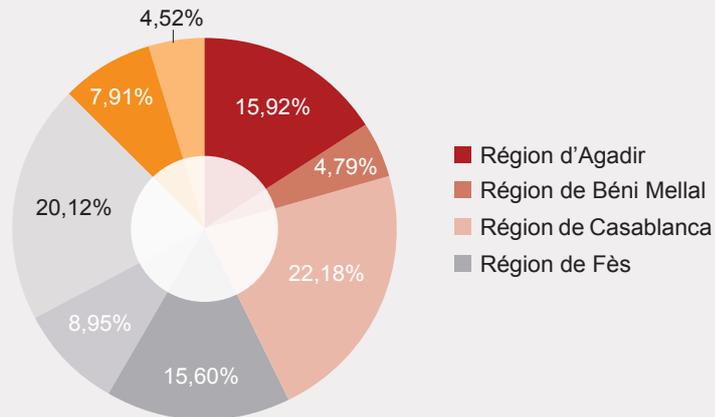
Ainsi, à travers leur implantation au niveau local et leur contact direct avec les usagers, les SEGMA se positionnent comme des outils privilégiés de la mise en œuvre des politiques publiques de proximité notamment, dans les domaines à connotation sociale comme la santé et la formation.

Les SEGMA couvrent toutes les régions du pays en s'appuyant sur le réseau étendu de la Trésorerie Générale du Royaume.

En effet, l'ensemble des Trésoreries préfectorales et provinciales relevant de la TGR sont des comptables assignataires des SEGMA agissant dans leur ressort territorial et contribuent ainsi, à la bonne exécution de leurs dépenses et en conséquence, participent à la bonne marche des missions pour lesquelles ils ont été créés.

Le graphique, ci-après, illustre la répartition des émissions des dépenses des SEGMA, par région, au titre de l'année 2017.

Répartition des émissions de dépenses des SEGMA par région



Les SEGMA ont aussi servi pour réaliser des événements planétaires comme celui créé spécialement pour l'organisation de la 22ème Conférence des Nations-Unies pour les changements climatiques (COP.22).

Ils ont en outre, servi pour gérer financièrement la participation à un certain nombre de manifestations organisées à l'international, à l'instar de l'exposition universelle de Séville en Espagne (1992), de Lisbonne au Portugal (1998) et d'Aïchi au Japon (2005).

Ils ont permis également de participer dans la modernisation de la gestion de plusieurs nouvelles structures notamment, des écoles et des instituts de formation spécialisés.

En tant que mode de gestion de proximité, les SEGMA se positionnent pour l'avenir, dans le cadre de la mise en œuvre des réformes administratives et de modernisation de la gestion publique, en vue d'assurer un rôle déterminant pour faire face aux demandes croissantes et au déficit en matière de prestations offertes au niveau déconcentré, dans certains secteurs vitaux notamment la santé, aggravés par l'apparition de nouvelles crises complexes (crise sanitaire du covid-19).

Ces crises nécessitent une intervention globale et efficace de l'Etat, sur tout le territoire national, que ce soit en milieu urbain ou en milieu rural.

Le grand défi susceptible de hisser l'action de l'Administration dans cette perspective réside dans la mise en œuvre effective des objectifs de la charte de déconcentration administrative qui visent, entre autres, à travers les schémas directeurs des départements concernés :

- le rapprochement des prestations publiques rendues par les services de l'Etat aux usagers,
- la territorialisation des politiques publiques en tenant compte des spécificités locales,
- et l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens.



Mohamed AZZOUZI

*Chef du service de la réglementation
des finances de l'Etat et des collectivités territoriales*

La dimension budgétaire des SEGMA : atouts, contraintes et opportunités

Le contexte politique, économique et social actuel marqué d'une part, par la régionalisation avancée appuyée par une déconcentration administrative effective et progressive des moyens et des attributions, vers les services territoriaux de l'administration et, d'autre part, par les exigences croissantes de plus en plus des citoyens en termes d'efficacité, d'efficience et de transparence des politiques publiques, remet au cœur du débat public le thème de la traduction des réformes de l'administration et des finances publiques, en améliorations tangibles de la prestation des services publics aux usagers.

A ce titre, les services de l'Etat gérés de manière autonomes, en tant que services essentiellement déconcentrés de l'Etat non dotés de la personnalité morale, dont le mode de gestion est basé sur la rémunération des prestations rendues pour la couverture des charges engagées, sont appelés à jouer un rôle prépondérant comme vecteur d'amélioration du service public de proximité notamment, suite à la pandémie du Coronavirus (Covid-19).

Comme tous les pays qui font face à cette pandémie, le Maroc, qui est déjà en phase de réécriture de

son modèle de développement, tel que dicté par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, est aussi confronté aux conséquences de cette crise et ses répercussions sur tous les niveaux.

De même, l'engagement de notre pays dans un vaste chantier de modernisation de la gestion publique et de renforcement de son efficacité a été couronné par la refonte de la loi organique relative à la loi de finances, ainsi que les différentes réformes touchant la réglementation relative à la comptabilité publique et à la commande publique, ont permis sans doute aux SEGMA de se doter d'instruments de gestion modernes à même de renforcer la transparence et la performance de leurs actions.

En droit budgétaire marocain, les services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA) retracent des opérations de services de l'Etat non dotés de la personnalité morale qui fournissent à titre principal, des biens et des services donnant lieu au paiement de rémunérations.

Les budgets des SEGMA sont distincts du budget général de l'Etat, mais la création de ces services et leurs crédits sont votés en loi de finances.

S'agissant des atouts des services de l'Etat gérés de manière autonome, ils présentent un mécanisme budgétaire privilégié qui permet de contribuer efficacement à l'accompagnement et à la mise en œuvre des différentes réformes structurelles engagées par le Maroc, notamment, au niveau des secteurs sociaux pour faire face aux effets de la pandémie du Coronavirus (Covid-19).

En effet, il y a lieu de mettre l'accent sur le rôle prépondérant des SEGMA dans la gestion de proximité des services publics rendus aux usagers, eu égard à l'autonomie budgétaire conférée à ces entités et à la nature des prestations rendues au niveau déconcentré.

Il est à rappeler que les SEGMA ont été institués, pour la première fois par le législateur, par l'article 1er du décret Royal du 31/07/1968⁴ qui prévoit que, « Constituent des services de l'Etat gérés de manière autonome au sens de l'article 65 précité, les services de l'Etat dont certaines dépenses non imputées sur les crédits du budget général de l'Etat sont couvertes par des ressources propres ».

Depuis, le cadre juridique régissant les SEGMA a évolué pour consacrer l'autonomie de leurs budgets en

⁴ Décret fixant les modalités d'application de l'article 65 du décret Royal du 21 avril 1967.

matière d'exécution, tout en les intégrant en tant que composante de la loi de finances de l'année, et ce pour la première fois en 2000 à l'instar de ce qui est fait pour les comptes spéciaux du Trésor.

En effet, et conformément aux dispositions de l'article 16 de la loi organique des finances, «Les opérations des budgets des services de l'Etat gérés de manière autonome sont prévues, autorisées et exécutées dans les mêmes conditions que les opérations du budget général, sauf dérogations prévues par la loi de finances et sous réserves des dispositions qui suivent... ».

Par conséquent, suite à l'introduction des SEGMA dans le champ d'application de la loi de finances, il a été procédé à la codification de leurs budgets en adoptant les mêmes principes de présentation fonctionnelle, économique et administrative, retenus pour le budget général de l'Etat, ce qui a permis d'améliorer la lisibilité et la transparence de l'information budgétaire concernant ces services.

Au titre de l'année 2019, le nombre des SEGMA s'est établi au même niveau que celui enregistré en 2018, pour se situer à 204 Services.

En ce qui concerne la ventilation des SEGMA par domaine d'intervention au titre de la même année, elle

indique la prédominance des SEGMA à caractère social, avec 74% du nombre total des SEGMA (soit 151 SEGMA sur 204), notamment le domaine de la santé (avec 90 SEGMA) et le domaine de l'enseignement et de la formation professionnelle (avec 61 SEGMA)⁵.

Au titre de la même année, les recettes des services de l'Etat gérés de manière autonome ont été de l'ordre de 3,1 MMDH contre 3,4 MMDH à fin décembre 2018, soit une diminution de 8,7%.

S'agissant des dépenses émises, elles ont été de l'ordre de 3,3 MMDH contre 2,9 MMDH, en augmentation de 15,1%⁶.

Evolution des recettes et des dépenses des SEGMA

	2018	LF 2019	2019	Réalisé	Variation
Exploitation :	1 004	0	719		-28,4%
Recettes	3 131	2 015	2 773	138%	-11,4%
Dépenses	2 127	2 015	2 054	102%	-3,4%
Equipement :	-409	0	-853		108,6%
Recettes	314	796	373	47%	18,8%
Dépenses	723	796	1 226	154%	69,6%

Source : Bulletin de statistiques des finances publiques (décembre 2019)

En ce qui concerne les contraintes, les SEGMA constituent un cadre d'autorisation et d'exécution budgétaire de certains services gérés directement par L'Etat.

Ils constituent de ce fait, une dérogation aux principes

d'universalité et d'unité budgétaires, justifiée par la nécessité, soit de suivre l'exploitation directe d'un service public industriel et commercial et de fixer un tarif en lien avec les coûts, soit d'éviter des variations importantes d'une année

sur l'autre sur le budget de l'Etat qui conduisent, souvent sur plusieurs années, des opérations financières.

L'institution des services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA) a pour objectif principal l'amélioration de la qualité des

⁵ Rapport sur les services de l'Etat gérés de manière autonome accompagnant le projet de loi des finances 2020.

⁶ Bulletin de statistiques des finances publiques décembre 2019

prestations fournies aux citoyens, et ce moyennant l'instauration d'un système de rémunération des services rendus.

La flexibilité et la souplesse financière et comptable qui leur sont conférées, grâce au statut d'autonomie par rapport aux services publics gérés dans le cadre du budget de l'Etat, leur permet d'améliorer l'efficacité et la qualité des services de l'Administration.

Il est également possible de créer un SEGMA pour suivre les coûts d'un service public administratif.

L'individualisation dans un SEGMA d'un service public déterminé, contribue en outre, à une meilleure connaissance des coûts, le cas échéant, en complément d'autres instances et outils.

En termes de gestion, les dispositions du décret relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances, précisent les modalités d'exécution des budgets des SEGMA, en ce qui concerne les dépenses d'exploitation, les dépenses d'investissement, le relèvement de plafonds des charges et les virements de crédits.

L'objectif étant d'améliorer et d'uniformiser les procédures d'exécution des budgets des SEGMA, tout en veillant à la consolidation de leur fondement juridique.

À la lumière de la réforme budgétaire, menée en 2015 à l'occasion de la refonte du texte de la loi organique relative à la loi de finances (LOF), et à l'instar du budget général de l'Etat, les budgets des SEGMA

obéissent aux exigences de la nouvelle approche de gestion axée sur l'atteinte des résultats et la performance du service public rendu aux citoyens.

Une telle approche a pour objectif de modifier en profondeur les pratiques budgétaires et la gestion financière au Maroc.

En effet, et pour être alignés sur cette nouvelle approche de gestion fondée sur les résultats, la performance et l'impact au quotidien de la vie des citoyens, les SEGMA, créés à partir du 1er janvier 2016, sont tenus de satisfaire certaines conditions d'éligibilité, qui sont en l'occurrence, la nécessité de disposer de ressources propres, qui doivent représenter, à compter de la 3ème année budgétaire suivant la création desdits services, au moins trente pour cent (30%) de l'ensemble de leurs ressources autorisées au titre de la loi de finances de ladite année.

Les services de l'Etat gérés de manière autonome qui ne répondent pas à cette condition sont supprimés par la loi de finances suivante.

En effet, dans le cadre de la rationalisation de la création des SEGMA et en vue de renforcer l'intégration de la décision budgétaire et de réduire la multiplication des supports budgétaires, ces services, qui bénéficient de l'autonomie de gestion, doivent en contrepartie, assurer la couverture d'une bonne partie de leurs dépenses par des ressources propres.

De même, la révision de la nomenclature des budgets des SEGMA a permis de disposer des dépenses destinées à la réalisation

d'un programme, d'un projet ou d'une action homogène.

L'objectif d'une telle entreprise étant d'établir un lien entre les crédits alloués à l'action, au programme ou à l'activité et les résultats visés et attendus de l'utilisation de ces crédits mesurés par des indicateurs d'objectifs déterminés a priori au moment même de la préparation des budgets.

Dans ce contexte, l'état des lieux des SEGMA après l'entrée en vigueur de la nouvelle loi organique relative à la loi de finances, permet de constater que les ressources propres des SEGMA relevant du domaine de l'enseignement, de la formation professionnelle et de la formation des cadres par exemple, bien qu'ils contribuent fortement à l'accomplissement du rôle de l'Etat en matière de formation, ne couvrent, en moyenne, qu'environ un tiers du total de leurs dépenses⁷.

Cependant, la mise en œuvre par ces services de mesures ayant un impact direct sur les usagers s'avère d'une importance capitale.

Ainsi et afin de contribuer activement à la réalisation des objectifs de l'action publique dans les différents domaines de leur intervention, les SEGMA sont amenés à être à l'écoute des usagers, à améliorer leurs conditions d'accueil et d'accès aux prestations de proximité rendues, à évoluer en fonction de leurs attentes et à les mettre au centre de leurs préoccupations.

A ce titre, les actions de modernisation mises en œuvre au sein des hôpitaux publics, constituent des initiatives louables

⁷ Rapport sur les services de l'Etat gérés de manière autonome accompagnant le projet de loi des finances 2014.



dans le sens de l'amélioration de la qualité de prise en charge des patients.

Il s'agit en l'occurrence des mesures relatives à l'instauration des outils de gestion et d'organisation des soins, conformément aux normes et standards de la qualité et de la sécurité des patients, de mise à niveau des pharmacies hospitalières, d'implantation de la démarche d'accréditation et de mise en œuvre des plans de

formation, de sensibilisation des professionnels de santé sur la maîtrise des procédures et outils relatifs à la couverture médicale de base et au Régime d'Assistance Médicale (RAMED).

En conclusion, nous pouvons déduire que les SEGMA œuvrant dans les secteurs économiques tels que l'équipement, l'industrie et le commerce, et contrairement à ceux offrant des prestations d'ordre social, auront plus de chance à

satisfaire ce critère d'éligibilité à la création.

Nous pensons, également, que l'approche de performance instaurée par la nouvelle réforme budgétaire, contribuera sans doute à l'amélioration des services rendus par les SEGMA, et par conséquent au renforcement du poids des ressources propres dans la structure de leurs budgets.



Ancien bâtiment de la Trésorerie Générale, situé avant sa démolition, à Place Général Poeymirau (en 1928), actuellement Place Abdellah Chefchaoui, Quartier administratif, près du siège du ministère de l'agriculture et de la pêche maritime



Mostafa BEGHDI
Chef de la division des finances de l'Etat

De quelques éléments d'analyse sur les ressources des services de l'Etat gérés de manière autonome

INTRODUCTION

Les services de l'Etat gérés de manière autonome dénommés communément « SEGMA » constituent l'une des composantes non négligeable de l'architecture du budget de l'Etat.

Ils constituent un instrument privilégié pour la réalisation de prestations de service public au profit des citoyens à un niveau déconcentré dans le cadre de la politique de proximité et permettent ainsi à certains services de l'administration publique, à travers leur autonomie financière, de disposer d'un mode de gestion budgétaire souple.

Du point de vue des ressources, la création des SEGMA en vertu des dispositions de l'article 21 du Dahir n° 1-15-62 du 14 Chaabane 1436 (2 juin 2015) portant promulgation de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances reste tributaire de l'existence de ressources propres.

En effet, le même article 21 ci-dessus, et dans le cadre de la

rationalisation des instruments budgétaires et de l'opportunité de maintien d'un SEGMA, implique la suppression desdits services qui ne sont pas parvenus à réaliser, à compter de la 3^{ème} année budgétaire suivant la date de leur création, des recettes propres d'au moins 30% de l'ensemble de leurs ressources.

Il n'en demeure pas moins que cette condition n'est prévue que pour les services de l'Etat gérés de manière autonome créés à partir du 1^{er} janvier 2016.

La question qu'il serait légitime de se poser est de savoir jusqu'à quel point cette condition serait-elle respectée, non seulement pour les SEGMA créés en application de la loi organique relative à la loi de finances susvisée mais aussi pour les autres SEGMA dont la date de création remonte aux années antérieures à 2016.

Pour répondre à cette question, il serait idoine d'analyser l'évolution des recettes des SEGMA durant la

période 2015-2018 et la structure des ressources gérées au niveau de ces services.

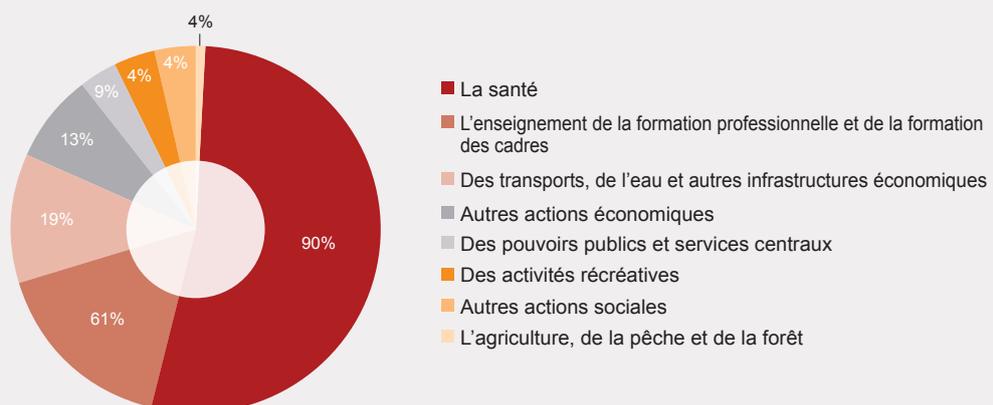
I- Cadrage préliminaire

Pour les besoins de l'analyse, il convient au préalable de signaler que :

1. Au nombre de 204 en 2018, les SEGMA sont répartis en huit principaux domaines d'intervention à savoir :

- le domaine de la santé, avec 90 services ;
- le domaine de l'enseignement, de la formation professionnelle et de la formation des cadres, avec 61 services ;
- le domaine des transports, de l'eau et des autres infrastructures économiques, avec 19 services ;
- le domaine des autres actions économiques, avec 13 services ;
- Le domaine des pouvoirs publics, avec 9 services ;

Répartition des SEGMA par domaine (année 2018)



- le domaine des activités récréatives, avec 4 services ;
- Le domaine des autres actions sociales, avec 4 services ;
- Le domaine de l'agriculture, de la pêche et de la forêt, avec 4 services.

Il ressort du graphique ci-dessous la prédominance des SEGMA à caractère social (santé et enseignement) avec 75% du nombre total des SEGMA (soit 151 sur 204).

2. L'analyse de l'évolution des recettes des SEGMA sera focalisée sur les recettes courantes de l'année au titre des ressources propres (dons et legs inclus) et de celles relatives aux versements du budget général de l'Etat à savoir les dotations d'équilibre du budget général, compte non tenu des recettes au titre des excédents des années antérieures.

L'exclusion des excédents de

recettes dégagés et reportés d'année en année permet d'éviter que les résultats obtenus ne soient altérés par l'inclusion doublement des montants de ces recettes.

3. Vu le caractère événementiel du SEGMA COP 22 (Organisation de la vingt-deuxième session de la Conférence des Nations-Unies sur les changements climatiques), il ne sera pas tenu compte pour les besoins de cette analyse, des ressources dudit SEGMA, celles-ci revêtant un caractère provisoire et exceptionnel seront écartées.

En effet, il y a lieu de noter que les SEGMA servent parfois comme support financier aux manifestations internationales qui revêtent un caractère événementiel limité dans le temps.

A ce titre, l'année 2016 a été marquée par l'organisation de la COP22 et le SEGMA précité a été créé à cet effet la même année afin

d'en assurer une meilleure gestion financière. Après objet rempli, ledit SEGMA a été supprimé par la loi des finances de 2018.

II- Réalisations et structure des recettes des SEGMA

1. Réalisations financières en termes de prévisions

Qu'il s'agisse des recettes globales ou des recettes propres, le taux de réalisation par rapport aux prévisions au titre de l'année 2018 reste assez élevé.

En effet, les réalisations des SEGMA ont atteint 8141 MDH dépassant de 283 de MDH les prévisions arrêtées aux alentours de 7 858 MDH, soit un taux de réalisation de 103.6%.

Ce taux de réalisation était de 80,81%, 83,46% et 96,19% respectivement, pour les années 2015, 2016 et 2017.

Situation globale des recettes

En millions de dhs

Domaine	2015			2016			2017			2018		
	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation									
La Santé	2 101	2 048	97,48%	2 111	2 059	97,54%	1 941	1 921	98,97%	2 527	2 512	99,41%
L'Enseignement de la formation professionnelle et de la formation des cadres	798	616	77,19%	797	634	79,55%	813	638	78,47%	761	656	86,20%
Des activités récréatives	104	131	125,96%	111	131	118,02%	118	140	118,64%	104	122	117,31%
Autres actions sociales	113	128	113,27%	183	171	93,44%	175	188	107,43%	96	142	147,92%
pouvoirs publics et services centraux	649	613	94,45%	747	708	94,78%	784	736	93,88%	921	823	89,36%
Des Transports de l'eau et autres infrastructures	4 324	2 936	67,90%	4 466	3 414	76,44%	3 587	3 533	98,49%	3 074	3 533	114,93%
Autres actions économiques	290	255	87,93%	230	217	94,35%	246	209	84,96%	228	208	91,23%
L'Agriculture, de la pêche et de la forêt	178	188	105,62%	1 285	954	74,24%	322	317	98,45%	147	145	98,64%
Total	8 557	6 915	80,81%	9 930	8 288	83,46%	7 986	7 682	96,19%	7 858	8 141	103,60%

S'agissant des réalisations financières en termes de recettes propres des SEGMA par rapport aux

prévisions en recettes courantes, telles qu'elles ressortent du tableau ci-dessous, elles ont enregistré

les plus grandes performances en termes de réalisation.

Situation des réalisations des recettes courantes

En millions de dhs

Désignation	2015			2016			2017			2018		
	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation									
Subventions	971	926	95,37%	1 709	1 402	82,04%	975	834	85,54%	1 375	1 365	99,27%
Recettes propres	2 126	1 955	91,96%	2 248	2 326	103,47%	2 659	2 210	83,11%	2 077	2 079	100,10%
Totaux	3 097	2 881	93,03%	3 957	3 728	94,21%	3 634	3 044	83,76%	3 452	3 444	99,77%

En ce qui concerne les taux de réalisation des recettes propres par rapport aux prévisions de ces dernières au titre de l'année 2018, elles ont enregistré un montant de 2 079 MDH contre des prévisions de 2 077 MDH, soit un taux de réalisation de 100,10%

contre 91,96%, 103,47% et 83,11% correspondant respectivement aux années 2015, 2016 et 2017.

2. Structure des recettes des segma

Tel qu'il a été précisé, ci-dessus,

les recettes des SEGMA sont appréhendées en termes de recettes courantes de l'année.

Le tableau ci-après illustre la structure par domaine des recettes courantes des SEGMA au titre des années 2015 à 2018.

Situation des recettes courantes par domaine des SEGMA (2015-2018)

Domaine	2015	2016	2017	2018
La Santé	1 286 743 005,16	1 346 110 475,00	1 249 065 432,06	1 812 590 684,11
Des Transports et autres infrastructures économiques	827 342 486,84	1 077 531 318,49	930 349 102,72	887 274 959,52
De l'Enseignement, de la formation	301 805 458,95	314 890 442,21	267 556 066,40	272 767 761,15
Des pouvoirs publics	193 713 680,65	219 399 324,79	225 983 535,73	243 417 097,28
Des activités recreatives	75 993 954,43	68 346 754,77	80 293 102,89	76 193 741,32
Autres actions sociales	58 470 850,77	98 597 320,00	85 195 388,85	62 278 878,97
Autres actions économiques	86 102 685,63	86 188 724,00	52 070 000,00	53 665 000,00
L'Agriculture, de la pêche et de la forêt	50 944 729,72	41 985 289,47	35 921 374,58	36 690 658,56
Tous les secteurs confondus	2 881 116 852,15	3 253 049 648,73	2 926 434 003,23	3 444 878 780,91

Il ressort du tableau ci-dessus que ce sont principalement les SEGMA œuvrant dans les secteurs de la santé, des transports, de l'eau et des autres infrastructures économiques qui réalisent les plus grandes performances en terme de recettes courantes durant les années 2015 à 2018.

En effet, leur part commune dans le total des recettes de l'année 2015 à

l'année 2018 est respectivement de 73,40%, 74,50%, 74,50% et 78,40%.

Ils ont enregistré une hausse tendancielle positive au même titre que les recettes courantes tous secteurs confondus entre 2015 et 2018.

Il sied de remarquer aussi à ce niveau que le secteur de la santé s'est accaparé, à lui seul, plus

de 40% du total de ces recettes courantes durant les quatre années objet de l'analyse.

Mais qu'en est-il de l'opportunité de suppression d'un SEGMA s'il ne réalise pas des recettes propres d'au moins 30% de l'ensemble des ressources, tel que prévu par la loi organique relative à la loi de finances ?

Structure des recettes courantes (par domaine des SEGMA)

En millions de dhs

Domaine	2015						2016						2017						2018					
	Subventions		Recettes propres		Recettes Courantes		Subventions		Recettes propres		Recettes Courantes		Subventions		Recettes propres		Recettes Courantes		Subventions		Recettes propres		Recettes Courantes	
La Santé	566	61,06%	721	36,89%	1 287	44,66%	590	57,16%	756	34,04%	1 346	41,38%	505	60,56%	744	35,56%	1 249	42,68%	1 006	73,69%	806	38,78%	1 813	52,62%
L'Enseignement de la formation	235	25,36%	69	3,42%	302	10,48%	261	25,34%	53	2,40%	315	9,68%	179	21,51%	88	4,22%	268	9,14%	225	16,46%	48	2,31%	273	7,92%
Des activités recreatives	20	2,11%	56	2,89%	76	2,64%	13	1,24%	55	2,50%	68	2,10%	24	2,88%	56	2,69%	80	2,74%	27	2,00%	49	2,35%	76	2,21%
Autres actions sociales	0	0,00%	58	2,99%	58	2,03%	49	4,75%	50	2,23%	99	3,03%	27	3,21%	59	2,79%	85	2,91%	0	0,00%	62	2,99%	62	1,81%
Des pouvoirs publics et services centraux	23	2,50%	170	8,72%	194	6,72%	25	2,42%	194	8,75%	219	6,74%	21	2,57%	205	9,77%	226	7,72%	30	2,17%	214	10,28%	243	7,07%
Des Transports et autres infrastructures économiques	0	0,00%	827	42,33%	827	28,72%	0	0,00%	1 078	48,52%	1 078	33,12%	0	0,00%	930	44,46%	930	31,79%	0	0,00%	887	42,67%	887	25,76%
Autres actions économiques	58	6,31%	27	1,41%	86	2,99%	68	6,60%	18	0,81%	86	2,65%	52	6,25%	0	0,00%	52	1,78%	54	3,93%	0	0,00%	54	1,56%
L'Agriculture, de la pêche et de la forêt	25	2,65%	26	1,35%	51	1,77%	26	2,49%	16	0,73%	42	1,29%	25	3,02%	11	0,51%	36	1,23%	24	1,75%	13	0,62%	37	1,07%
Total	927		1 954		2 881		1 032		2 220		3 253		833		2 093		2 926		1 366		2 079		3 445	

De prime abord, l'analyse du tableau ci-dessus fait état des constats suivants :

1. Les dotations d'équilibre accordées par le budget de l'Etat aux SEGMA ont atteint 1 365.44 MDH en 2018 dont 73.69 % de la totalité de ces dotations accordés au secteur de la santé.

Ce taux était de 61.06 %, 42.08% et 60.56 % respectivement pour les années 2015, 2016 et 2017 ;

2. Le secteur des transports n'a pas bénéficié des dotations d'équilibre de 2015 à 2018 et ce sont les ressources propres, uniquement qui composent ces ressources courantes.

3. Rapportées au total des recettes courantes pour l'année 2018, les dotations d'équilibre accordées par le budget de l'Etat aux SEGMA représentent environ 40% du total des dites recettes contre 60% pour les recettes propres.

4. Les recettes propres des secteurs de la santé, des transports, de l'eau et des autres infrastructures économiques représentent 81.5% du total des recettes propres tous domaines confondus.

Néanmoins, et bien que les recettes propres rapportées au total des recettes courantes représentent 60% du total des dites recettes, l'examen plus poussé de la part des recettes propres rapportée aux

recettes courantes au niveau de chaque domaine, pour ne pas dire de chaque SEGMA, en ce qui concerne l'année 2018; met en exergue deux cas de figure « paradoxaux » :

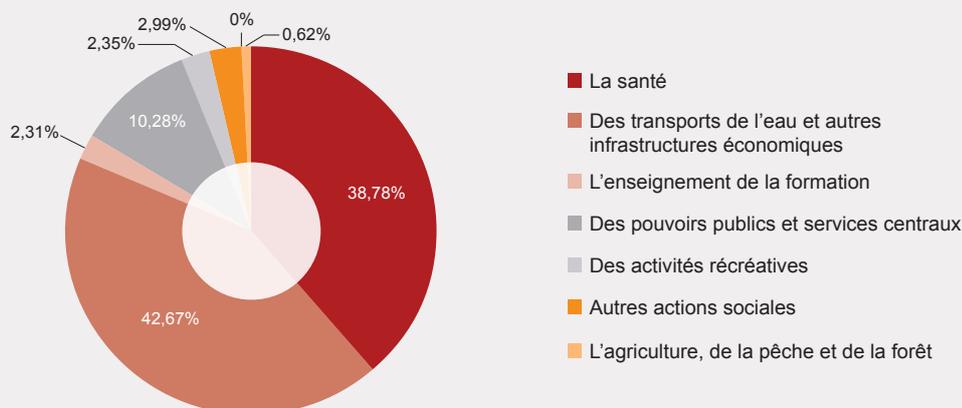
- La quasi-totalité des SEGMA, comme l'illustre le tableau ci-après respectent l'exigence des 30 % au titre des recettes propres par rapport à l'ensemble de leurs ressources par domaine (130 services) ;

- Seuls 74 SEGMA relevant du domaine « autres actions économiques » et du domaine de l'enseignement et de la formation, ne respectent pas l'obligation des 30 % au titre des recettes propres par rapport à l'ensemble de leurs ressources.

Part des recettes propres dans les recettes courantes (Année 2018)

Domaine	Recettes propres	Recettes courantes	% des Recettes propres dans le total des recettes
	Montant	Montant	
Des Transports et autres infrastructures économiques	887 274 959,52	887 274 959,52	100,00%
Autres actions sociales	62 278 878,97	62 278 878,97	100,00%
Des pouvoirs publics et services centraux	213 742 097,28	243 417 097,28	87,81%
Des activités récréatives	48 937 341,32	76 193 741,32	64,23%
La Santé	806 383 147,93	1 812 590 684,11	44,49%
L'Agriculture, de la pêche et de la forêt	12 790 658,56	36 690 658,56	34,86%
l'Enseignement, de la formation	48 027 423,25	272 767 761,15	17,61%
Autres actions économiques	0,00	53 665 000,00	0,00%
Totaux	2 079 434 506,83	3 444 878 780,91	60,36%

Recettes propres par domaine rapportées au total des recettes propres (année 2018)



Il découle de ce qui précède, que si la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances précitée a introduit de nouvelles « règles », quant à la rationalisation du processus de « création et de maintien » d'un SEGMA, est-ce pour autant que ces règles demeurent applicables lors de la prise de décision de suppression d'un SEGMA donné ?

Autrement dit, est-il plus judicieux de procéder à la suppression de certains SEGMA qui alourdissent le

budget de l'Etat par les versements de subventions d'équilibre et dont l'existence n'est plus justifiée ?

Ou encore, jusqu'à quel point les « règles », objet de l'article 21 de la loi organique n°130.13 relative à la loi de finances, ont été observées lors de la suppression de SEGMA tels que la Direction des équipements publics, la Direction des Transports Routiers et de la Sécurité Routière et le Centre National d'Essais et d'Homologation ?

Enfin, si le choix de création et de maintien répond à d'autres considérations, notamment sociales, du fait que de par leur activité, les SEGMA doivent tendre essentiellement à produire des biens ou à rendre des services en assurant la proximité auprès des citoyens, ne serait-il pas opportun de revoir ces « règles » pour ne retenir que le « besoin d'introduire plus de flexibilité à l'intervention de l'Etat ? ».

Le bilan d'exécution des budgets des SEGMA : au-delà des chiffres, quels enseignements ?



Noureddine Halmi
Chef du service des manuels de
procédures

Introduction :

Les services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA) ont été institués en vue d'améliorer la qualité des prestations fournies aux usagers grâce aux ressources propres qui leur sont affectées, parallèlement aux dotations du budget de l'Etat et aux financements mobilisés sous forme de dons.

La proximité géographique des SEGMA et leur répartition à travers l'ensemble du territoire national, leur permettent de jouer un rôle fondamental dans le renforcement du processus de déconcentration administrative et de satisfaction des besoins des citoyens au plus près de la réalité du terrain.

Le cadre juridique régissant les SEGMA a évolué pour consacrer l'autonomie de leurs budgets, tout en les intégrant en tant que composante à part entière, de la Loi de Finances de l'année.

La loi organique n°130-13 relative à la loi de finances du 02 juin 2015 a introduit de nouvelles règles de gestion,

dans l'optique de mieux définir le champ d'intervention des SEGMA afin de rationaliser leur mode de gestion en tant que leviers de mise en œuvre de certains programmes et actions de développement économique et social et de maîtriser les transferts budgétaires.

L'objectif étant de moderniser ce mode de gestion budgétaire et comptable à travers un contrôle

efficace, une meilleure maîtrise des coûts et l'amélioration des systèmes d'information et de contrôle de gestion.

Par la présente contribution, je voudrais présenter le bilan d'exécution des budgets des SEGMA durant la période 2011 à 2018 et en tirer quelques enseignements à même d'esquisser quelques pistes de réflexion pour l'amélioration de ce mode de gestion budgétaire et comptable.

Je présenterais donc, l'évolution du solde budgétaire, l'évolution de la structure globale des recettes des SEGMA en termes de recettes propres, de dotations d'équilibre du budget général et d'excédents d'exploitation et d'investissement.

Pour ce qui est des dépenses, je présenterais la variation des émissions et des taux de couverture des dépenses par les recettes propres.

I- Soldes budgétaires des SEGMA :

En application des dispositions de l'article 23 de la loi organique des finances n° 130-13 précitée, « L'excédent des recettes réalisées sur les paiements effectués est reporté d'année en année ».

Cet excédent peut donner lieu, en vertu des dispositions de l'article 24 du décret relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances, à l'ouverture par arrêté du ministre chargé des finances, au profit du

budget du SEGMA concerné, d'un crédit additionnel égal à l'excédent des recettes sur les paiements effectués au titre de l'année budgétaire précédente.

Ces budgets peuvent être également dotés, par arrêté du ministre chargé des finances, d'un crédit additionnel égal au supplément de recettes réalisées par rapport aux crédits ouverts par la loi de finances.

Pour ce qui est des ordonnateurs, l'excédent des recettes réalisées sur les paiements effectués à reporter sur l'année suivante est égal à la différence entre les recettes réalisées (y compris le solde reporté de l'année précédente), déduction faite des recettes notifiées aux sous-ordonnateurs et des émissions visées par les comptables assignataires des dépenses s'y rapportant.

En ce qui concerne les sous ordonnateurs, l'excédent de recettes à reporter sur l'année suivante est égal à la différence entre les recettes qui leur ont été notifiées par l'ordonnateur et les émissions visées par les comptables assignataires des dépenses y afférentes.

Après certification des états de report par le comptable assignataire, l'excédent dégagé peut servir à la fois pour le paiement des nouvelles dépenses et pour le paiement des dépenses liées au reliquat des engagements non ordonnancés au 31 décembre de la gestion précédente, après réengagement dudit reliquat.

Evolution du solde budgétaire des SEGMA en MDH



Depuis leur création, l'exécution des budgets des SEGMA présente un solde positif comme le montre le graphique ci-après.

Cet excédent des recettes sur les paiements, résulte en partie des dotations du budget général et de l'augmentation des recettes propres générées en rendant des services à la population contre rémunération.

II- Evolution de la structure globale des recettes des SEGMA

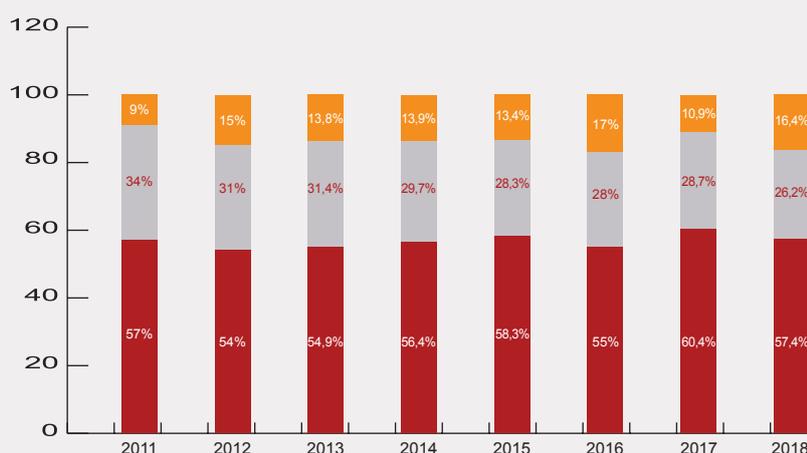
1. Structure des ressources des SEGMA

Durant la période 2011 à 2018, les recettes globales des SEGMA ont connu une augmentation significative passant de 5.408,52 MDH en 2011 à 8.134,34 MDH en 2018.

Les recettes globales des SEGMA se composent essentiellement des excédents reportés, des recettes propres et des dotations budgétaires.

L'analyse de ces différentes composantes permet de comprendre la structure globale de ces ressources comme le dégage le graphique ci-après retraçant la structure des recettes des SEGMA.

Structure des recettes des SEGMA



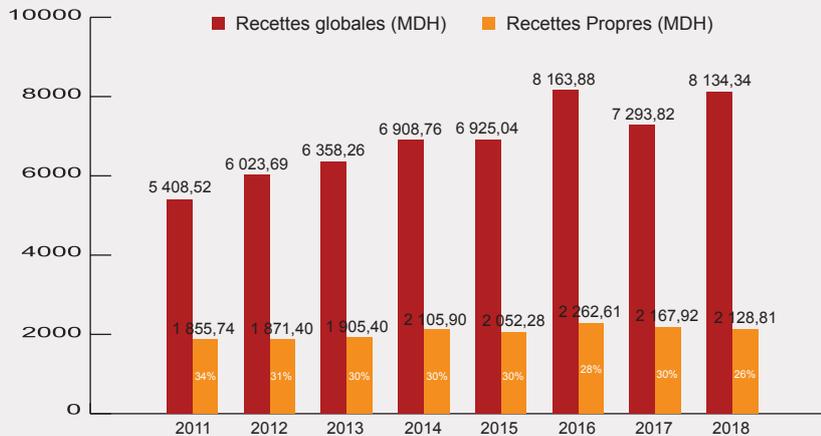
Nous constatons qu'entre 2011 et 2018, chaque année les excédents reportés représentent plus de 50% des recettes globales, suivis des recettes propres et des dotations budgétaires.

2- Recettes propres des SEGMA

De 2011 à 2018, les recettes propres des SEGMA n'ont pas cessé d'évoluer passant de 1.855,74 MDH avec un taux de réalisation

de 69.4%, en 2011 à 2.128,81 MDH avec un taux global de recouvrement de 102,52 % en 2018 comme le démontre le graphique ci-après concernant la part des recettes propres par rapport aux recettes globales.

Part des recettes propres des SEGMA dans les recettes globales



Ces recettes ont été réalisées avec une prédominance pour les SEGMA opérant dans le secteur de la santé et des SEGMA œuvrant dans le domaine des transports, de l'eau et des autres infrastructures économiques.

Elles résultent notamment des produits de rémunération des services rendus aux usagers en matière de prestations de soins, d'éducation physique, de délivrance des cartes grises et des permis de conduire et d'animation culturelle.

3- Dotations d'équilibre versées par le budget général

Depuis leur création, les SEGMA, surtout ceux qui opèrent dans le secteur social, n'ont pas cessé de bénéficier des transferts du budget général comme le démontre le graphique ci-après relatif à la part des dotations budgétaires dans les recettes globales des SEGMA.

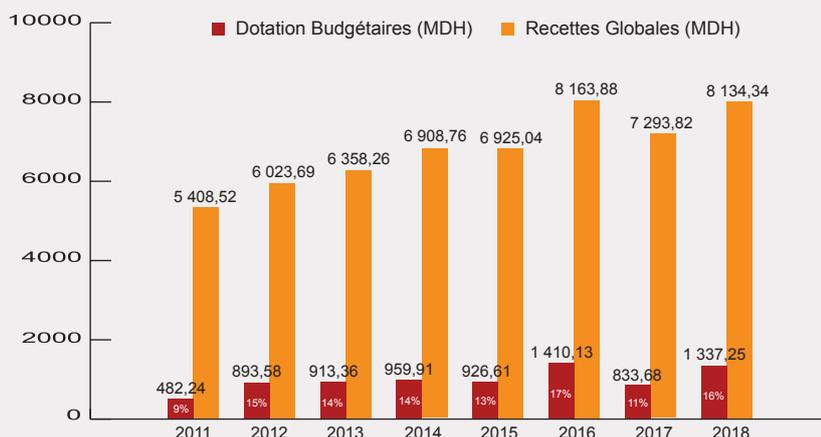
En 2011, des mesures ont été prises pour maîtriser les transferts budgétaires de l'Etat à ses différents démembrés dont l'objectif est

de dégager des économies pouvant contribuer à la préservation du niveau de déficit budgétaire prévu par la loi de finances.

Ceci explique les 482 MDH de dotations d'équilibre versées par le budget général à certains SEGMA en 2011.

En 2016, les transferts ont atteint le maximum, cela est dû principalement à la dotation d'un montant de 812,82 MDH au profit du SEGMA « Organisation de la vingt-deuxième Conférence des Nations-Unies sur les Changements Climatiques (COP22) ».

Part des dotations budgétaires dans les recettes globales des SEGMA



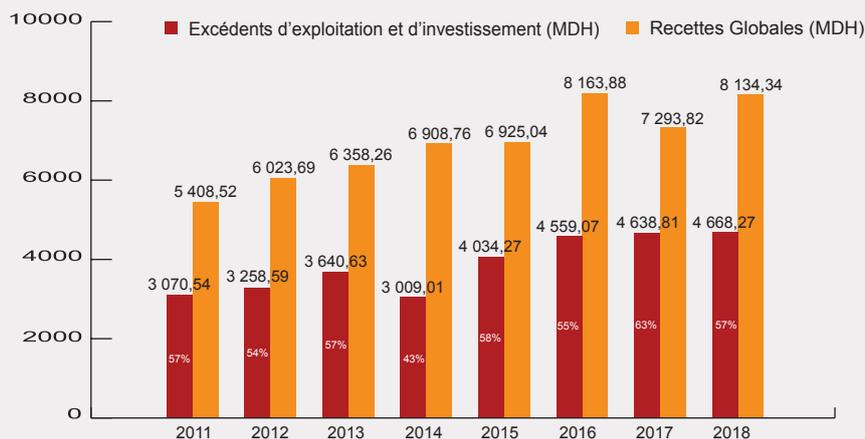
4- Excédents d'exploitation et d'investissement

Les excédents d'exploitation et d'investissement, réalisés à la fin de

l'année N-1 et reportés sur l'année suivante représentent chaque année plus de la moitié de l'ensemble des recettes globales (recettes propres + excédents + dotations budgétaires)

et presque le double des recettes propres comme le démontre le graphique suivant :

Part des excédents d'exploitation et d'investissement dans l'ensemble des recettes SEGMA



III- Evolution de la structure globale des dépenses

La structure globale des dépenses concerne notamment l'émission des dépenses et le taux de couverture des dépenses par les recettes propres.

1- Emissions des dépenses :

Les émissions des dépenses de l'ensemble des SEGMA sont

relativement faibles, avec un taux d'émission global qui oscille entre 37% et 49%. Elles se répartissent comme suit :

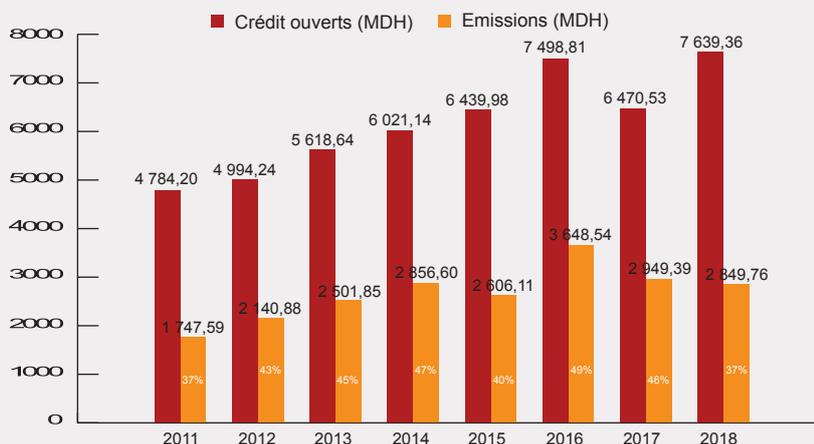
- un taux d'exécution des dépenses d'exploitation, qui varie entre 46% en 2011 et 62% en 2016.

- un taux d'exécution des dépenses d'investissement faible, qui varie entre 21% atteint en 2015 et un maximum de 38% atteint en 2016.

Le taux d'émission constaté en 2016 s'explique par l'augmentation des dépenses, suite à la création en 2016 du SEGMA « Organisation de la vingt-deuxième Conférence des Nations Unies sur les Changements climatiques (COP22) » qui a généré à lui seul des émissions d'environ 751,92 MDH.

Le graphique ci-après présente le taux d'émission global des SEGMA.

Taux d'émission global des SEGMA



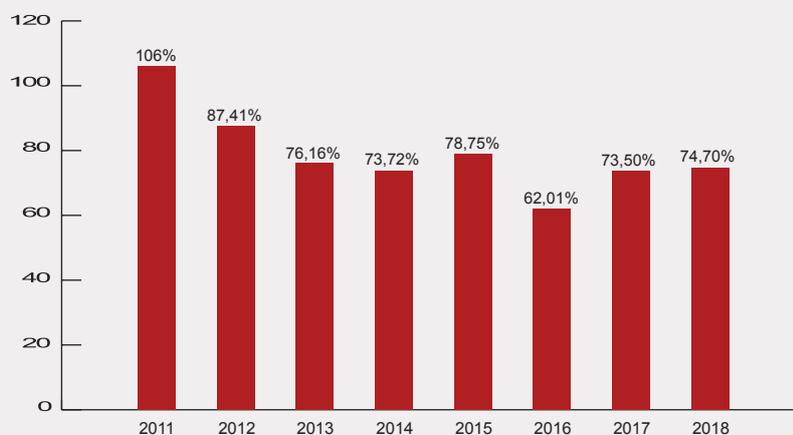
2- Taux de couverture des dépenses par les recettes propres :

Exceptionnellement, le taux de couverture des dépenses par

les recettes propres a atteint son maximum en 2011, soit 106% et depuis, ledit taux varie entre 62% et 88%, ce qui explique en partie les subventions du budget général en vue de permettre à certains

SEGMA œuvrant surtout dans le domaine social, d'assurer leur fonctionnement normal et de réaliser leur programme comme le démontre le graphique ci-après :

Taux de couverture des dépenses par les recettes propres des SEGMA



IV- Revers de la médaille des SEGMA : un facteur de désintégration budgétaire

1- SEGMA et principes de gestion des finances publiques

Le mécanisme des SEGMA permet certes, aux services de l'Etat de disposer d'un cadre flexible de gestion budgétaire et comptable en vue d'atteindre des résultats performants dans le temps et dans l'espace, mais le revers de la médaille, est qu'il peut nuire à la cohérence de l'action publique et induire par-dessus le marché, des difficultés d'intégration budgétaire.

En effet, les résultats réalisés par un SEGMA sur une année peuvent être reportés à l'année suivante (N+1), sans que cela apparaisse au niveau

de la loi de finances de l'année N+1.

De même, les SEGMA dérogent à certains principes des finances publiques, notamment, le principe budgétaire de spécialité et de non affectation, c'est-à-dire que leurs recettes se trouvent directement affectées aux dépenses.

De ce fait, la rémunération des services devient un élément moteur de la qualité de la prestation.

D'un côté, depuis l'entrée en vigueur de la loi organique des finances de 2015, ériger une entité administrative en SEGMA exige qu'elle fasse preuve de performance financière et justifier des ressources propres pour couvrir les dépenses engagées.

Tous les SEGMA doivent satisfaire à l'exigence de 30% de couverture des dépenses par les ressources propres,

mais quid des SEGMA qui interviennent dans le secteur social ? Est-ce qu'ils doivent augmenter les tarifs des prestations qu'ils fournissent ?

D'un autre côté, la performance financière doit nécessairement être liée à la qualité de service fourni aux usagers et à la satisfaction des besoins de la population locale démunie.

Ce paradoxe pose des équations fondamentales :

La première est comment apporter des prestations de qualité à des familles moins aisées en leur demandant une contribution conséquente ?

La seconde est comment identifier les familles aisées des moins aisées ?

La réponse à ces questions conduit certainement à des discours

démagogiques sur la gratuité des services publics.

Les SEGMA dérogent également au principe d'annualité budgétaire, puisque les dépenses des SEGMA peuvent être planifiées sur plusieurs années.

2- SEGMA et intégration budgétaire

La dimension prise par les SEGMA est parmi les facteurs de faiblesse en matière d'intégration budgétaire.

La multiplicité des supports budgétaires donne lieu à une diversité des règles de gestion et à une dispersion de l'information budgétaire et comptable préjudiciable à une gestion budgétaire intégrée et inclusive.

3- SEGMA et capacité de réalisation des recettes

La souplesse que permettent les dispositions législatives et réglementaires aux SEGMA a été un élément déterminant de l'évolution de leur nombre depuis l'année 2000 et de l'extension de leurs attributions.

La notion de soldes budgétaires (excédents des recettes sur les paiements) dans les situations budgétaires des SEGMA ne

correspond pas nécessairement à des montants reflétant la réalité.

En effet, les recettes réalisées comprennent aussi les excédents reportés de l'année N-1 et les subventions du budget général.

Le report automatique des excédents d'exploitation et d'investissement est certes, un facteur de souplesse permettant une adaptation de la programmation des actions à réaliser, mais ne permet pas d'évaluer la performance en matière d'exécution.

Il peut masquer des lenteurs au niveau de la programmation et de l'exécution budgétaires.

Par ailleurs, en analysant secteur par secteur, nous constatons que dans presque tous les domaines, l'équilibre de ces SEGMA ne peut être assuré sans le concours substantiel du budget de l'Etat.

Cela, malgré le potentiel important de recouvrement des recettes existant dans certains secteurs.

Ce constat implique qu'il est nécessaire de déployer des efforts en matière de recouvrement pour ériger ces entités en véritables leviers d'amélioration des services publics.

4- SEGMA et taux d'émission

En analysant les dépenses des SEGMA, nous constatons que le taux global d'émission est faible, ne dépassant pas 49%.

La répartition de ces dépenses par nature révèle qu'elles concernent surtout l'exploitation pour l'acquisition du matériel et dépenses diverses, avec un taux d'émission variant entre 20% et 60%, alors que le taux de réalisation d'investissements est relativement faible, oscillant entre 20% et 38%.

Les SEGMA doivent donc faire preuve d'une plus grande implication en termes d'investissement.

En conclusion, il serait utile d'évaluer sérieusement la pertinence de ce support de la dépense publique et de préciser les rôles des SEGMA et leur articulation avec les autres dispositifs institutionnels existants surtout, à la lumière des objectifs de la régionalisation avancée.

Leur création devrait être limitée aux activités pour lesquelles ils procurent un avantage indiscutable pour la réalisation de prestations de qualité au profit des citoyens à un niveau déconcentré avec une tarification appropriée.



Portée et limites du contrôle financier et comptable des SEGMA



El Houssaine AZOUR
Cadre au service de la réglementation
des marchés publics

Introduction

Le statut de services de l'Etat gérés de manière autonome (SEGMA) permet à certains services de l'administration publique de disposer d'un cadre souple de gestion budgétaire, favorisant l'amélioration de leurs prestations et leurs ressources propres, dans le contexte actuel des finances publiques caractérisé par la rareté des ressources et l'accroissement des besoins.

A partir de l'année 2002, les SEGMA ont bénéficié d'un processus de modernisation du cadre budgétaire de l'Etat qui tend à substituer progressivement la logique de moyens à la logique de résultats, fondée sur la globalisation des crédits, la contractualisation entre l'administration centrale et ses services déconcentrés et le partenariat entre les services de l'Etat et ses partenaires.

Ce processus a été couronné par l'adoption de la loi organique relative à la loi de finances, qui fait de la performance la cible de l'action des pouvoirs publics afin d'exécuter le budget dans les conditions d'efficacité, d'efficience et de qualité requises.

Dans ce contexte, les opérations des budgets des SEGMA sont contrôlées dans les mêmes conditions que celles du budget général de l'Etat sous réserve, toutefois, des exceptions prévues par les lois et les règlements en vigueur.

A cet égard, le dispositif de contrôle des SEGMA est passé généralement par trois grandes étapes.

La première étape concerne la période avant les années 90 où le contrôle était régi par un dispositif réglementaire dont les principes et les règles d'organisation ont été hérités de la période du protectorat.

La deuxième étape porte sur les années 90 et le début des années 2000 où une série de réformes progressives ont été mise en place. Elles visent, entre autres objectifs :

(i) d'amorcer un premier transfert de responsabilités du contrôleur des engagements de dépenses (CED) vers l'ordonnateur par l'assouplissement des mécanismes de contrôle comme le visa avec observations, le relèvement des seuils de contrôle et l'instauration de la demande d'autorisation d'engagement ;

(ii) de clarifier les rôles et les responsabilités entre les comptables, les ordonnateurs et les contrôleurs avec la promulgation de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières

(iii) et de fusionner les fonctions de contrôleurs et de comptables publics, ce qui a permis de mettre en place un interlocuteur unique vis-à-vis des services ordonnateurs en général et des services ordonnateurs des SEGMA en particulier.

La dernière étape court à partir de l'année 2008 à ce jour, où un contrôle modulé de la dépense (CMD) a été

introduit visant à transférer une partie du contrôle a priori exercé par les comptables publics vers les services ordonnateurs.

Cependant, le contrôle financier et comptable des SEGMA se heurte souvent au phénomène du niveau des capacités de gestion des services gestionnaires en raison de diverses contraintes liées au fonctionnement et à la culture des services publics.

La présente contribution a donc pour objet, de faire la lumière sur le dispositif de contrôle financier et comptable des SEGMA, à travers les trois axes suivants :

Le premier axe d'analyse présentera le dispositif du contrôle financier et comptable des SEGMA, en mettant l'accent sur les modalités du contrôle, ses contraintes et les principaux acteurs intervenant dans ce dispositif.

Le deuxième axe d'analyse concernera le rôle et les responsabilités du comptable public en matière de contrôle des SEGMA.

Le dernier axe d'analyse se rapportera aux limites du contrôle des SEGMA notamment, en ce qui concerne les niveaux des capacités de gestion des services gestionnaires.

1- Le dispositif du contrôle financier et comptable

A l'instar du budget général de l'Etat, la gestion des SEGMA fait l'objet

d'un dispositif de contrôle financier et comptable des actes de gestion en trois étapes :

- (i) un contrôle d'opportunité avant l'adoption du projet de budget ;
- (ii) un contrôle a priori durant l'exécution des actes budgétaires ;
- (iii) et un contrôle a posteriori après la clôture de l'exercice budgétaire (cf. tableau ci-après).

Ce dispositif de contrôle s'est inscrit, ces dernières années, dans une logique visant à alléger le contrôle a priori et à le remplacer progressivement par un contrôle a posteriori basé sur l'appréciation de la performance.

Dans ce cadre, les autorités budgétaires (Ministère chargé des finances et Parlement) évaluent, autorisent et contrôlent l'exécution

du budget des SEGMA.

C'est à la fois un contrôle politique et un contrôle administratif, a priori, sur pièces.

De même, les comptables publics relevant de la TGR assurent un contrôle préalable d'engagement et un contrôle de paiement. C'est un contrôle administratif a priori sur pièces.

Le dispositif de contrôle financier et comptable des SEGMA

	Contrôle d'opportunité	Contrôle a priori	Contrôle a posteriori
Modalités du contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des besoins - Négociation des montants à allouer - Préparation du budget - Visa du budget par la Direction du Budget - Mise en place des crédits - (...) 	<p>En matière de recouvrement des recettes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification de la régularité de la perception - Vérification de l'imputation budgétaire - Vérification des pièces justificatives - (...) <p>En matière d'engagement de la dépense :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification de la régularité de la dépense - Vérification de l'imputation budgétaire - Vérification de l'exactitude des calculs du montant de l'engagement - (...) <p>En matière de validité de la dépense :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification du caractère libératoire du règlement - Vérification de la qualité de l'ordonnateur - Vérification de la production des pièces justificatives - (...) <p>En matière de contrôle interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification de la régularité - Vérification de la validité - Vérification de la véracité du service fait - (...) 	<p>*de manière systématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification et jugement des comptes de gestion présentés par les comptables publics - (...) <p>*de manière non systématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification de la régularité des opérations de recettes et de dépenses - (...) <p>*de manière plus ponctuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification de conformité des réalisations aux autorisations budgétaires - Vérification de la matérialité - Vérification de la performance - (...)
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Ordonnateur - Direction du budget - Parlement 	<ul style="list-style-type: none"> - Trésorerie Générale du Royaume - Ordonnateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Cour des comptes - Inspection Générale des Finances - Parlement - Inspections Générales des ministères

En revanche, les auditeurs publics comprenant les différentes inspections (IGF, IGM), la Cour des comptes et le Parlement assurent un contrôle plus global en matière d'opportunité, de régularité, de matérialité et de performance.

C'est à la fois un contrôle juridictionnel, un contrôle/audit de gestion, a posteriori, sur pièces et sur place, et un contrôle politique de l'exécution des budgets des SEGMA.

Toutefois, force est de constater que ce dispositif de contrôle qui suppose la protection des intérêts de l'administration, de l'entreprise et du citoyen, privilégie plutôt, le contrôle a priori, axé sur la régularité formelle des actes de gestion. que

l'efficacité de la dépense publique.

Ce contrôle favorise, par conséquent, la désresponsabilisation des services gestionnaires ; c'est pourquoi le législateur prévoit, un allègement du contrôle des dépenses a priori à travers le dispositif spécifique du contrôle modulé de la dépense (CMD), afin de promouvoir la culture du résultat notamment, par une responsabilisation accrue des services gestionnaires.

Dans ce contexte, le contrôle a priori n'est pas totalement supprimé, dans la mesure où il est transféré vers l'ordonnateur dont la capacité est attestée par un audit d'évaluation permettant de s'assurer que la dépense est exécutée dans des conditions optimales de sécurité.

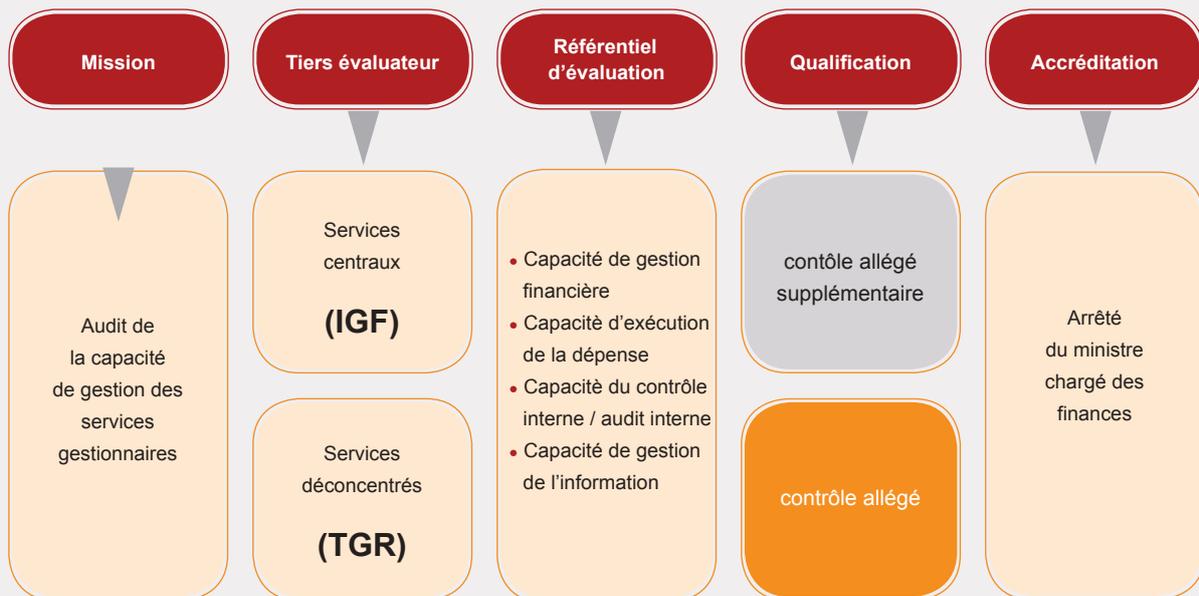
Le CMD offre trois niveaux de contrôle :

- (i) un contrôle de droit commun généralisé à tous les SEGMA ;
- (ii) un contrôle allégé ;
- (iii) et un contrôle allégé supplémentaire.

Ces deux derniers allègements sont accessibles après une qualification du niveau de capacité de gestion des services ordonnateurs, effectuée par l'IGF et la TGR (cf. tableau ci-après).

Cette qualification se base sur un référentiel réglementaire précis qui permet de s'assurer que l'ordonnateur dispose des capacités de gestion requises.

Processus d'accréditation des services gestionnaires dans le cadre du CMD



Le CMD apporte plusieurs avantages aux SEGMA certifiés :

- (i) il supprime le contrôle de régularité ;
- (ii) il fixe la liste et le seuil des prestations pouvant faire l'objet de CMD ;
- (iii) il réduit les délais de visa d'engagement ;
- (iv) et il supprime les pièces justificatives exigibles.

Ce contrôle permet de simplifier les procédures, étant donné que l'engagement des dépenses bénéficiant des allègements est effectué sur la base d'une fiche navette.

Celle-ci est totalement dématérialisée dans le cadre de la mise en œuvre du système GID.

A signaler à ce niveau, que la mise en place de ce système, à partir de 2010, a simplifié grandement le contrôle modulé, avec l'intégration de certains contrôles en amont chez le service gestionnaire (contrôles embarqués).

Il s'agit de la qualité de l'ordonnateur, de la disponibilité des crédits, des calculs de la liquidation et des seuils des dépenses.

De ce fait, il reste uniquement le contrôle de l'imputation budgétaire comme tâche à valeur ajoutée, à effectuer par les services de contrôle.

En somme, la mise en place du CMD permet d'internaliser le contrôle a priori chez l'ordonnateur, de le responsabiliser et de consacrer son rôle de « chef d'entreprise publique ».

2- Le rôle du comptable public

Les comptables publics occupent une place privilégiée dans le dispositif du contrôle des SEGMA.

En matière de recettes, ils sont tenus d'assurer :

- (i) le contrôle de la régularité de la perception ;
- (ii) le contrôle de l'imputation ;
- (iii) et la vérification des pièces justificatives prévues par les lois et les règlements en vigueur.

En matière de dépenses publiques, les comptables publics assurent un contrôle a priori de la dépense par un visa d'engagement préalable, avant même le commencement effectif de la réalisation des prestations et un visa de validité de la dépense, avant le paiement de la créance.

En matière d'assistance, les comptables publics prêtent leur assistance et leur conseil à travers :

- (i) les observations formulées de manière exhaustive, claire et précise à l'occasion des contrôles ;
- (ii) à l'occasion de la préparation des dossiers d'appel à la concurrence de la commande publique des SEGMA ;
- (iii) et les actions de formation et de transfert des compétences pour le renforcement de la capacité de gestion budgétaire et financière des services gestionnaires des SEGMA.

En matière de suivi de la qualité d'exécution de la dépense, les comptables publics s'assurent que la qualité et la sécurité des procédures

d'exécution des dépenses des services ordonnateurs sont maintenues au même niveau de capacité de gestion qui leur a permis de bénéficier du CMD.

Pour cela :

- (i) ils élaborent des indicateurs de suivi de la qualité d'exécution des dépenses ;
- (ii) ils assurent une vérification a posteriori, par des sondages, par nature des dépenses engagées et ordonnancées par le service ordonnateur ;
- (iii) et ils établissent, chaque semestre, une situation de suivi des dépenses par service ordonnateur.

3- Les limites du contrôle financier et comptable des SEGMA

Le contrôle financier et comptable des SEGMA se heurte souvent à la faiblesse dans les capacités de gestion des services, en raison de diverses contraintes structurelles d'ordre institutionnel, organisationnel et culturel inhérentes au fonctionnement de l'administration publique (cf. tableau ci-après).

Cette faiblesse dans les capacités de gestion augmente la réticence de certains ordonnateurs des SEGMA, sous peine de s'exposer aux sanctions éventuelles de la Cour des comptes.

Cela explique pourquoi les services gestionnaires affichent une forte résistance pour adhérer au CMD.

Les facteurs de la faiblesse dans les capacités de gestion des services ordonnateurs

Institutionnels	Juridiques	Culturels
<ul style="list-style-type: none"> ● Organisation de travail en silos ● Diversité et dispersion des acteurs ● Absence des référentiels métiers ● Absence d'une politique de formation ● Absence de groupement professionnel ● Absence de certification des compétences ● (...) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Documentation pléthorique ● Réglementation dispersée ● Cadre juridique dynamique ● Multiplicité des procédures ● Diversité des modes de gestion ● Processus de décision long ● (...) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Divergence dans les pratiques ● Diversité dans les capacités ● Culture de méfiance ● Culture de moyens ● Culture de secret ● Culture d'irresponsabilité ● (...)

Faiblesse dans les capacités de gestion des acteurs

La faiblesse dans les capacités de gestion conduit, en outre, à des impacts sur la performance des services marquée par :

- (i) des retards dans la réalisation des prestations ;
- (ii) des rallongements dans les délais de paiement ;
- (iii) des augmentations dans les coûts des prestations ;
- (iv) et parfois des impacts économiques et sociaux subséquents.

Conclusion

Les opérations des budgets des SEGMA sont contrôlées dans les mêmes conditions que les opérations du budget général, sous réserve de certaines spécificités.

Toutefois, ce contrôle privilégie davantage le contrôle a priori, axé sur la régularité formelle des actes de gestion que l'efficacité de la dépense publique.

Le contrôle des SEGMA se heurte souvent à la faiblesse dans les capacités de gestion des acteurs,

en raison de diverses contraintes structurelles inhérentes au fonctionnement de l'administration publique.

Pour inscrire le contrôle des SEGMA sur la voie de la performance, conformément à la lettre et à l'esprit de la LOLF, et de lui faire garantir un ancrage durable et une forte appropriation auprès de tous les acteurs, il est nécessaire, voire urgent, de professionnaliser la gestion financière et comptable de ces services gestionnaires.



Mohammed Rida EL HARRAS
Chef de la division du contrôle de gestion

Retour d'expérience sur le système de report des crédits et de report des soldes des SEGMA

Les services de l'Etat gérés de manière autonome tels que définis par l'article 21 de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances, s'entendent des services non dotés de la personnalité morale, dont certaines dépenses, non imputées sur les crédits du budget général, sont couvertes par des ressources propres.

L'activité de ces services doit tendre essentiellement à produire des biens ou à rendre des services donnant lieu à rémunération.

La création d'un service de l'Etat géré de manière autonome est conditionnée par la justification de l'existence de ressources propres provenant de la rémunération de biens ou de services rendus.

Les ressources propres des SEGMA créés à compter de l'année 2016 doivent représenter, à compter de la 3ème année budgétaire suivant la création desdits services, au moins trente pour cent (30%) de l'ensemble de leurs ressources autorisées au titre de la loi de finances de ladite année.

Les services de l'Etat gérés de manière autonome qui ne répondent pas à cette condition sont supprimés par la loi de finances suivante.

La présente contribution a donc pour objet de présenter une rétrospective de l'expérience des SEGMA à travers les mécanismes de report de crédits et de reports de soldes.

I- Autonomie financière Vs Autonomie de gestion des SEGMA

Toutes les précautions prévues au niveau de la loi organique des finances pour garantir une certaine autonomie financière aux SEGMA n'ont pas été assorties d'une véritable volonté d'asseoir une flexibilité dans leur gestion budgétaire.

Contrairement à ce qu'elle devrait être, la gestion budgétaire des SEGMA demeure, de mon point de vue, moins souple que celles du budget général et des comptes spéciaux du Trésor même s'ils disposent de ressources propres.

Selon l'article 23 de la Loi organique des finances, les opérations des budgets des services de l'Etat gérés de manière autonome sont prévues, autorisées et exécutées dans les mêmes conditions que les opérations du budget général, sous réserve de certaines dispositions spécifiques aux SEGMA.

Parmi ces dispositions spécifiques, il y a quelques-unes qui offrent plus de flexibilité dans la gestion budgétaire des SEGMA, notamment, la possibilité de modifier la structure du budget d'un SEGMA au cours de l'année, en ajoutant une ligne budgétaire correspondant à une nature de dépense non prévue dans le budget initial.

Il en est de même de la possibilité d'affecter l'excédent des recettes d'exploitation sur les dépenses au financement des dépenses d'investissement.

Mais il existe d'autres dispositions de la loi organique des finances, spécifiques aux SEGMA, sans justifications plausibles, qui rendent leur gestion budgétaire moins souple que celles du budget général et des comptes spéciaux de Trésor.

En effet, l'article 23 de cette même loi organique impose l'obligation d'imputer, en priorité sur les crédits ouverts au titre du budget de l'année suivante, les engagements des SEGMA n'ayant pas donné lieu à ordonnancement au titre d'une année budgétaire.

Cette disposition sous-entend que le report de crédits, tel que accordé au budget général, aux comptes d'affectation spéciale et aux comptes de dépenses sur dotations, n'est pas autorisé pour les SEGMA, puisque ces reliquats d'engagements doivent être réengagés sur les crédits ouverts et non pas sur les crédits de report même s'ils sont couverts par un excédent de recettes.

En fait, Cette disposition existait aussi au niveau de l'ancienne loi organique relative à la loi de finances du 26 novembre 1998 et a été reconduite dans la nouvelle loi organique du 2 juin 2015 qui n'a pas apporté de changement notable au

niveau de la gestion budgétaire des SEGMA.

C'est plutôt, l'avènement du système GID qui a permis d'offrir un cadre relativement souple à la gestion budgétaire des SEGMA matérialisé par la circulaire n°3/TGR du 20 janvier 2011, sans pour autant apporter un plus en matière de report de crédits en raison de cette disposition, à part l'édition automatique des différents états prévus au niveau de cette circulaire.

Ainsi, cette circulaire a permis aux SEGMA la dématérialisation des procédures de délégation de crédits, de réduction de crédits délégués, de notification des recettes, de réduction des recettes notifiées, des virements de crédits, des engagements par fiche navette et des demandes d'autorisation de paiement des dépenses par voie de régies.

Elle leur a également permis, la notification de recettes aux sous-ordonnateurs par titre au lieu que ce

soit par ligne budgétaire pour donner plus de souplesse lors du paiement des dépenses au niveau des sous ordonnateurs des SEGMA.

Elle leur a permis enfin, la simplification de la procédure de report de solde sans attendre l'arrêté de relèvement du plafond des charges.

II- Report de crédits, le talent d'Achille, des SEGMA

En application des dispositions de l'article 23 de la loi organique des finances, «l'excédent de recettes réalisées sur les paiements effectués est reporté d'année en année».

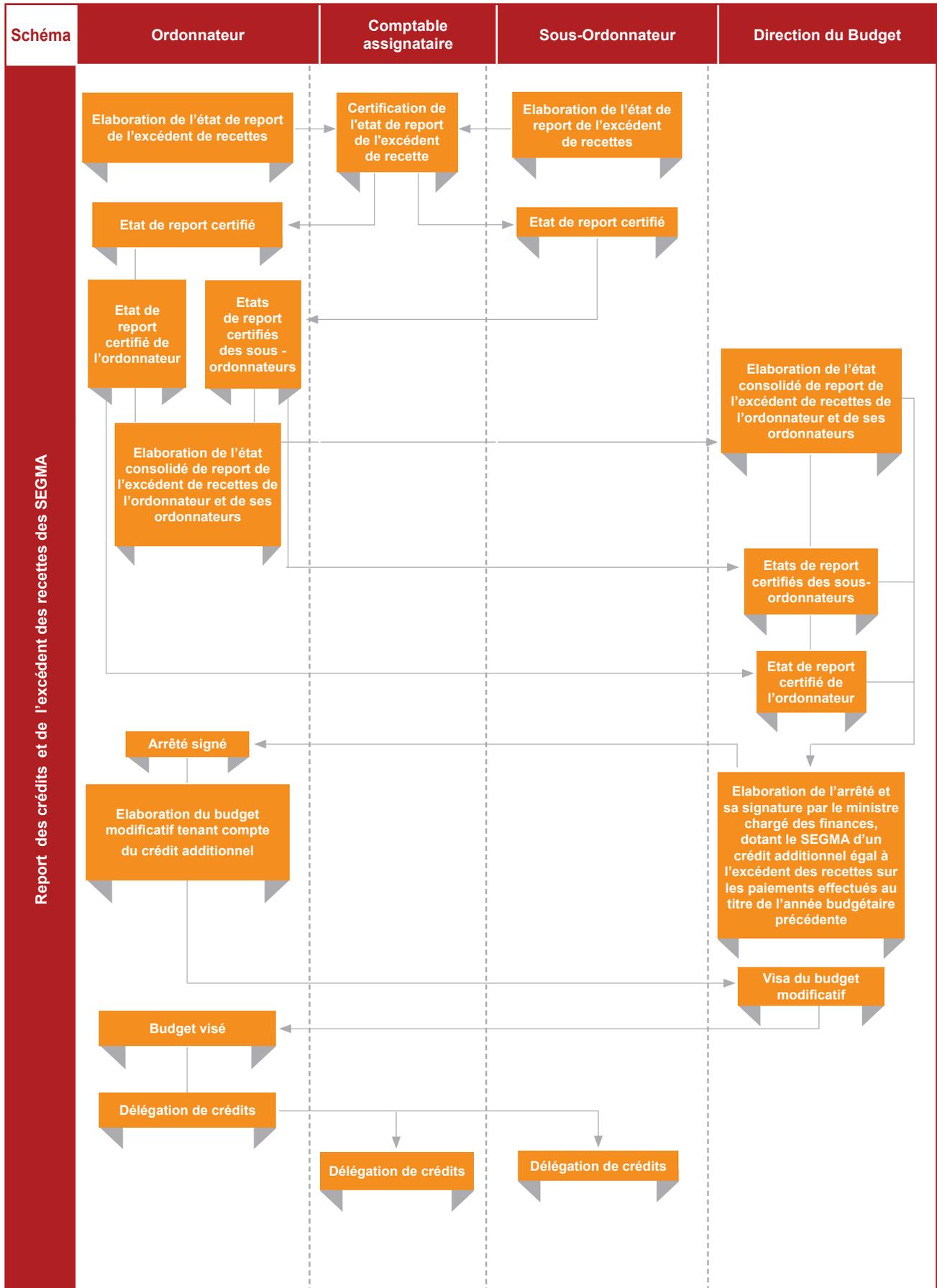
Cet excédent peut donner lieu, en vertu des dispositions de l'article 24 du décret relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances, à l'ouverture par arrêté du ministre chargé des finances, au profit du budget du SEGMA concerné, à un crédit additionnel égal à l'excédent

des recettes enregistrées.

Ces dispositions associées à celles citées précédemment qui précisent, que les engagements des SEGMA n'ayant pas donné lieu à ordonnancement au titre d'une année budgétaire, doivent être imputés, en priorité sur les crédits ouverts au titre du budget de l'année suivante, montrent que la seule façon de reporter les crédits des SEGMA passe par un arrêté du Ministre chargé des finances.

Cette procédure intitulée aussi «relèvement du plafond de charge», est assez complexe, et peut entraîner du retard dans le paiement de ces reliquats d'engagements et générer des intérêts moratoires, car elle nécessite l'intervention de plusieurs parties, en l'occurrence la Direction du budget, le comptable assignataire, l'ordonnateur et les sous-ordonnateurs pour les SEGMA déconcentrés.





Par comparaison à ce qui se fait actuellement en matière de report de crédits pour le budget général, les comptes d'affectation spéciale et les comptes de dépenses sur dotations, on constate que le report de crédits pour le budget général est autorisé dans la limite de 30% par rapport aux crédits ouverts de l'année suivante, alors que pour les comptes d'affectation spéciale et les comptes de dépenses sur dotations, le report de crédits est autorisé à hauteur du montant des engagements visés et non ordonnancés et dans la limite du montant du report de solde.

Ajoutons à cela, que le report de crédits pour le budget général, les comptes d'affectation spéciale et les comptes de dépenses sur dotations s'effectue sur simple certification du comptable assignataire d'un état de report présenté par l'ordonnateur ou le sous ordonnateur, selon le cas.

Les SEGMA ont toujours été privés des simplifications accordées au budget général, au comptes d'affectation spéciale et aux comptes de dépenses sur dotations, même au niveau de l'ancienne loi organique du 26 novembre 1998, qui en vertu des dispositions de l'article 19 de son décret d'application n° 2-98-401 du 26 avril 1999, autorisait jusqu'au 22 juin de l'année suivante, le paiement des engagements n'ayant pas donné lieu à ordonnancement avant la clôture de la gestion pour les comptes d'affectation spéciale et les comptes de dépenses sur dotations, en attendant l'adoption de l'arrêté du ministre chargé des finances.

III- Report de solde des SEGMA : un mécanisme insuffisamment réglementé

En application des dispositions de l'article 23 de la loi organique des finances, «l'excédent de recettes réalisées sur les paiements effectués est reporté d'année en année ».

Encore une fois, ni la loi organique des finances, ni son décret d'application n'ont apporté de précisions supplémentaires ou n'ont fait référence à une voie réglementaire pour fixer les modalités d'application des dispositions de l'article 23 comme pour les comptes spéciaux du trésor.

Par comparaison aux comptes spéciaux du trésor, l'article 26 du décret n° 2-15-426 du 15 juillet 2015 relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances stipule que ces comptes peuvent également être dotés, par arrêté du ministre chargé des finances, d'un crédit additionnel égal à l'excédent des recettes sur les paiements effectués au titre de l'année budgétaire précédente, comportant, s'il y a lieu, pour chaque compte, la ventilation dudit excédent par ordonnateur et sous ordonnateur concernés.

Cette ventilation de l'excédent des recettes sur les paiements par ordonnateur et sous ordonnateur après adoption de l'arrêté du ministre chargé des finances n'a pas été citée pour les SEGMA.

Aussi, l'autorisation de continuer à ordonnancer et à payer les

engagements n'ayant pas donné lieu à ordonnancement avant la clôture de la gestion à hauteur de l'excédent des recettes, arrêté par chaque ordonnateur ou sous-ordonnateur et certifié par le comptable assignataire, en attendant l'adoption de l'arrêté du ministre chargé des finances, a été octroyée uniquement pour les comptes spéciaux du Trésor et non pas également pour les SEGMA.

Consciente de cette omission envers les SEGMA et tout en restant conforme à l'esprit et à la lettre de la loi organique, la TGR, à travers la circulaire n°3/TGR du 20 janvier 2011, a précisé pour les SEGMA, au même titre que les comptes spéciaux du Trésor, de reporter l'excédent des recettes sur simple certification du comptable assignataire, et de l'utiliser pour le paiement aussi bien des nouvelles que des anciennes dépenses, du moment que rien ne l'interdit au niveau de la loi organique et de son décret d'application.

Cela a contribué largement au respect des délais de paiement pour les engagements n'ayant pas donné lieu à ordonnancement au terme d'une année budgétaire, en attendant de supprimer dans le cadre d'une prochaine révision de la loi organique, l'obligation pour les SEGMA d'imputer ces engagements en priorité, sur les crédits ouverts au titre du budget de l'année suivante et de les faire bénéficier du même traitement réservé aux comptes d'affectation spéciale et aux comptes de dépenses sur dotations.



Nadir TIJANI
*Chef du service de la gestion
intégrée de la dépense*

Les services de l'Etat gérés d'une manière autonome : quels systèmes d'information pour quelle performance ?

Cadre général

A l'instar du budget général et des comptes spéciaux du Trésor, les services de l'Etat gérés de manière autonome constituent une composante importante du budget de l'Etat.

Ils contribuent à l'exécution et à la réalisation des politiques publiques notamment, dans le domaine social (les centres hospitaliers préfectoraux et provinciaux instituts de formation, ...).

La qualité de l'exécution du budget de l'Etat, y compris les budgets des SEGMA, est fortement tributaire de l'efficacité et de la performance des systèmes d'information utilisés pour la gestion budgétaire et financière desdits services.

A cet effet, le gouvernement a lancé en 2005, à travers la circulaire n°14/2005 du premier ministre, un chantier de modernisation du système d'information budgétaire et financier dont les principaux objectifs sont les suivants :

- disposer d'un système d'information unifié qui intègre les principaux acteurs intervenant dans le champ de la gestion budgétaire et financière : les départements ministériels, les gestionnaires, les comptables publics et la Direction du budget ;
- se doter d'un système d'information agile, capable d'intégrer les réformes budgétaires et financières en conformité avec les directives

éditées par les réformes et en parfaite synchronisation avec les échéances réglementaires ;

- mettre en place un système d'information innovant qui constitue un socle d'accélération de la simplification de la gestion budgétaire et financière ;
- mettre à la disposition des décideurs un outil de pilotage de l'exécution des budgets et d'aide à la prise de décision.

C'est dans ce cadre que la Trésorerie Générale du Royaume a été mandatée, comme maîtrise d'œuvre, pour la mise en place du nouveau système d'information et de son déploiement auprès de tous les acteurs intervenant dans le domaine de l'exécution du budget de l'Etat.

Le nouveau système de gestion intégrée des dépenses « GID » a permis ainsi, dès sa mise en place en 2009 et sa généralisation en 2010, d'apporter une réelle valeur ajoutée à la gestion budgétaire et financière des SEGMA.

Le système GID est devenu, aujourd'hui, un gage de transparence et de bonne gouvernance financière de l'Etat.

Les apports du système GID en matière de modernisation et d'optimisation de l'exécution des budgets des SEGMA sont indéniables.

Cependant, il reste quelques aspects à consolider afin d'améliorer davantage l'expérience des

utilisateurs en renforçant, d'une part, l'interopérabilité du système GID avec les systèmes d'informations connexes (gestion intégrée des recettes –GIR et portail des marchés publics-PMP) et en intégrant, d'autre part, le traitement de certains actes en amont de la phase d'exécution de la dépense.

Aujourd'hui, le système GID est considéré comme un instrument incontournable dans l'exécution des budgets des SEGMA.

Il n'est pas seulement un outil de gestion quotidienne mais aussi le socle d'intégration des réformes budgétaires et financières et le catalyseur, par excellence, de la simplification de l'exécution des actes de gestion.

I- Le système GID, un socle d'intégration des réformes budgétaire et financières, y compris celle des SEGMA

Sans aucun doute, l'aboutissement et la réussite des réformes budgétaires et financières sont tributaires de la capacité d'intégration des nouvelles dispositions édictées par lesdites réformes dans les systèmes d'information.

A ce titre et depuis 2009, l'année de démarrage de l'exploitation du système GID, plusieurs réformes ont été implémentées dans le système GID permettant ainsi de concrétiser la mise en œuvre de ces réformes.

En effet, dès l'entrée en vigueur des

dispositions relatives au contrôle modulé de la dépense en 2012, un référentiel a été conçu et intégré dans le système GID afin de gérer les trois niveaux de qualification des ordonnateurs et des sous-ordonnateurs, en l'occurrence, le « tronc commun », le « contrôle allégé » et le « contrôle allégé supplémentaire ».

Le système GID permet ainsi de gérer les seuils des dépenses autorisés en fonction du niveau de qualification de chaque service ordonnateur ou sous-ordonnateur.

En plus, le module de Reporting GID contribue fortement à l'alimentation du système de suivi de la qualité d'exécution de la dépense prévu par le décret n° 2-07-1235 du 4 novembre 2008 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat.

En effet, le système GID permet la production des indicateurs de suivi de la qualité d'exécution des dépenses de l'ensemble des ordonnateurs et des sous-ordonnateurs ainsi que la génération automatique des échantillons pour la vérification a posteriori.

De même, pour la mise en œuvre de la loi organique des finances (LOF), le choix s'est porté sur une démarche progressive afin d'assurer une transition souple vers les nouvelles dispositions de la LOF.

Ainsi, le déploiement de cette réforme a été accompagné en parallèle par l'intégration, dans le système GID, des différentes dispositions édictées par la ladite loi organique.

A ce titre, plusieurs évolutions ont été implémentées, dès l'année 2016, dans le système GID

notamment :

- les nouvelles règles de gestion relatives à l'interdiction des versements croisés entre les SEGMA d'une part, et entre les SEGMA et les comptes spéciaux du Trésor d'autre part, conformément à l'article 22 de la LOF ;
- la nouvelle architecture budgétaire basée sur les budgets programmes, qui constitue le cœur de la réforme budgétaire de la LOF, sans oublier la gestion du basculement entre l'ancienne et la nouvelle nomenclature budgétaire notamment, pour les réengagements des dépenses pluriannuelles ;
- les nouvelles règles régissant les virements de crédits, prévues par le décret n° 2-15-426 relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances.

En outre, dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires, un nouveau décret⁸ a été publié en 2016 visant principalement la maîtrise des délais de paiement de la commande publique.

L'ensemble des nouvelles dispositions de ce décret a été paramétré dans le système GID.

Désormais, le système GID vérifie, lors de la phase d'engagement, les sommes à valoir relatives aux intérêts moratoires (IM).

Le système gère également tous les délais relatifs aux différentes phases, à savoir la certification, l'ordonnancement et le règlement de la commande publique et il génère aussi les alertes y afférentes.

II- Le système GID : un catalyseur de simplification des procédures d'exécution budgétaire et financière, en particulier pour les SEGMA

Dès la mise en exploitation du système GID en 2009, il s'est avéré nécessaire de simplifier certaines procédures d'exécution budgétaire et financière afin de tirer le meilleur parti du nouveau système.

A ce titre, plusieurs simplifications ont été introduites progressivement au niveau du système GID.

Ainsi et avant la généralisation du système GID en 2010 et lors de l'année de l'expérience pilote de 2009, une nouvelle circulaire du ministre de l'économie et des finances du 13 juillet 2009 a été élaborée afin d'introduire la dématérialisation des échanges entre les ordonnateurs et les sous-ordonnateurs et les comptables publics.

L'objectif était de fluidifier les échanges et réduire les coûts de traitement des actes budgétaires.

Huit types d'actes ont été ainsi dématérialisés :

- la délégation et le retrait de délégation de crédits ;
- la notification et le retrait de notification de recettes ;
- la demande d'autorisation de paiement (DAP) et la diminution de la DAP ;
- le virement de crédits globalisé ;
- la fiche navette.

En outre, à travers l'échange de données entre le système GID et le système E-Budget, les programmes

⁸ Décret n° 2.16.344 du 22 juillet 2016 fixant les délais de paiement et les intérêts moratoires relatif aux commandes publiques

d'emploi initiaux et modificatifs des SEGMA visés par la Direction du budget sont automatiquement chargés sur le système GID avec une célérité qui devance, en général, les budgets papiers communiqués aux chefs des SEGMA et leurs comptables assignataires.

Lors du chargement des programmes d'emploi modificatifs, le système GID permet de contrôler les nouvelles dotations budgétaires avec la situation actualisée de l'exécution budgétaire sur le système GID.

Par ailleurs, en 2011, après une année de généralisation du système GID, une revue des procédures de gestion des SEGMA a été engagée afin de simplifier leur gestion budgétaire et de fluidifier le traitement des actes de clôture d'exercice.

C'est ainsi qu'une nouvelle circulaire du ministre de l'économie et des finances a été publiée pour introduire la simplification de certaines procédures de gestion des SEGMA au niveau du système GID, à savoir :

- la notification des recettes pour les SEGMA institués ordonnateur par décret ;
- le report des soldes des SEGMA ;
- le réengagement des dépenses n'ayant pas donné lieu à ordonnancement en totalité au 31 décembre de l'année précédente ;
- l'élaboration de l'état consolidé de report des soldes et l'établissement de l'arrêté de relèvement du plafond de charges pour les SEGMA institués «ordonnateurs» ;
- l'établissement des budgets SEGMA.

Par ailleurs, dans le cadre de la modernisation et de l'optimisation des procédures d'exécution des dépenses afférentes aux frais et indemnités des fonctionnaires de l'Etat, un nouveau mode de traitement a été intégré dans le système GID, et ce, conformément à la circulaire du ministre de l'économie et des finances du 18 Février 2014 relative aux modalités de paiement des frais et indemnités des fonctionnaires de l'Etat.

Selon le nouveau mode, les pièces justificatives ne sont plus transmises aux comptables, seuls les états générés par le système GID leur sont soumis :

- lors de la phase d'engagement : état collectif d'engagement des indemnités ;
- lors de la phase d'ordonnancement : état collectif d'ordonnancement des indemnités valant ordre de paiement collectif.

C'est enfin le cas pour le dépôt électronique des factures⁹, mesure de simplification qui vient renforcer la réforme des délais de paiement et contribuer ainsi à leur réduction et à la consolidation de la transparence.

C'est ainsi qu'il a été procédé à une revue du décret des délais de paiement afin d'introduire un nouveau mécanisme de dépôt dématérialisé des factures.

Le nouveau mode de dépôt a été implémenté sur le système GID selon une approche progressive et réaliste.

Le socle technique du dépôt électronique des factures devrait permettre, à terme, de dématérialiser complètement tous les échanges entre les maîtres d'ouvrage et les fournisseurs.

III- Des perspectives d'évolution prometteuses du système GID notamment pour les SEGMA

Aujourd'hui, le système GID constitue un atout pour la gestion budgétaire et financière des SEGMA ; il contribue fortement à l'amélioration de la qualité d'exécution de leurs budgets.

Toutefois et dans une optique d'amélioration continue, des propositions seront développées afin de renforcer l'interopérabilité du système GID avec des systèmes d'information en relation avec le domaine de la gestion budgétaire et financière et poursuivre les projets d'extension du périmètre fonctionnel à des domaines connexes de l'exécution de la dépense publique notamment celle des SEGMA.

Ainsi et à la différence du budget général, les émissions des dépenses sur les crédits des budgets des SEGMA nécessitent obligatoirement la disponibilité des recettes comme le prévoit l'article 21 de la loi organique des finances.

Actuellement, le contrôle de disponibilité est assuré grâce à une saisie du niveau de recettes sur le système GID.

Il est recommandé donc, de mettre en place une passerelle entre le système GID et le système de gestion intégrée des recettes (GIR).

L'objectif étant, de prévoir un mécanisme d'interopérabilité entre les deux systèmes qui devrait, à terme, permettre la substitution de la prise en charge des niveaux de recettes sur le système GID par un échange avec le système GIR.

A ce titre, Il sera de grande utilité d'instaurer, lors de la phase

⁹ Décret n°2.19.184 du 22 complétant le décret n° 2.16.344 du 22 juillet 2016 fixant les délais de paiement et les intérêts moratoires relatif aux commandes publiques



d'ordonnancement, un contrôle de disponibilité des recettes sur la base du niveau de recettes communiqué par le système GIR.

Ce contrôle permettra de fiabiliser le niveau de recettes, en évitant une saisie manuelle de cette information sur le système GID et de repositionner le système GIR en tant que système de référence en matière de gestion des recettes.

Un autre aspect d'interopérabilité entre les dépenses et les recettes concerne les opérations de dépenses initiées sur le budget général au profit des SEGMA notamment, les subventions et les versements.

En effet, le règlement de ce type de dépenses sur GID devrait être accompagné par un échange de données avec le système GIR, afin d'informer automatiquement le comptable assignataire du SEGMA bénéficiaire de la subvention ou du versement de la recette résultant du règlement.

Cet échange permettra de fluidifier la prise en charge des recettes et d'assurer un aiguillage automatique et fiable des recettes.

Il en est de même de l'interopérabilité entre le portail des marchés publics et le système GID.

Le portail des marchés publics (PMP) gère le processus de passation des marchés publics depuis l'appel à la concurrence jusqu'à l'attribution des marchés.

Conformément au Décret n° 2-12-349 relatif aux marchés publics publié le 4 avril 2013, les SEGMA sont tenus de publier leurs appels à la concurrence sur le PMP en saisissant les différentes informations relatives auxdits appels à la concurrence.

Après l'attribution des marchés, les maîtres d'ouvrage sont appelés ensuite à re-saisir les données des marchés conclus sur le système GID pour entamer la phase d'engagement des marchés.

Il serait donc de grande utilité, pour les acheteurs publics, que le système GID récupère automatiquement les données déjà saisies sur le PMP dans le but d'enrichissement de données en préparation de l'engagement des marchés sur le système GID.

Cela permettra de consolider le principe de la saisie unique et d'optimiser les efforts de saisie des données relatives aux marchés publics.

Cet échange participera également à construire une jointure entre les données de la phase de passation et celle de la phase d'exécution, en vue d'offrir aux gestionnaires des SEGMA une base de données fiable et complète sur leurs marchés.

C'est également le cas de l'intégration de la phase préalable à l'exécution des dépenses au niveau du système GID.

Aujourd'hui, la Direction du budget (DB) est un acteur actif dans

le système GID en matière de contrôle des actes de gestion des crédits budgétaires notamment, les virements de crédits et les ouvertures des crédits supplémentaires.

Toutefois, il reste certains actes considérés comme des prérequis à l'exécution de la dépense et qui ne sont pas embarqués, pour le moment, dans le système GID.

A ce titre, il serait donc judicieux d'intégrer la phase préalable de l'exécution des subventions aux SEGMA, à savoir la préparation des décisions de subvention et leur visa par la Direction du budget.

Les ordonnateurs devraient ainsi initier, dans un premier temps, une décision de subvention sur le système GID et la soumettre au visa de la Direction du budget.

Une fois la décision est visée, l'ordonnateur procède, dans un deuxième temps, à la génération automatique de la dépense relative à ladite décision et soumettre son engagement au comptable assignataire.

Ce changement permettra de réduire les délais de traitement des subventions aux SEGMA et d'assurer une traçabilité, dans le système GID, de la phase en amont de l'exécution de ce genre de dépenses.



Périmètre fonctionnel du système GID pour les SEGMA



Administration



المندوبية العامة للإيرادات
DGP / T.G. & C.H.F / T.G. TRAJANA
TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU ROYAUME

منصة التدبير المندمج لنفقات الموردين
و الإيداع الإلكتروني للفواتير
GID fournisseurs
et dépôt électronique des factures

<http://fournisseurs.gid.gov.ma>

Dépôt électronique des factures

Pour les maîtres d'ouvrage et les titulaires de la commande publique, un nouveau service de dépôt et de traitement électroniques des factures et documents d'attestation de service fait est désormais accessible sur la Plateforme de Gestion Intégrée des Dépenses - GID-FOURNISSEURS -

EN SAVOIR PLUS

VIDEO

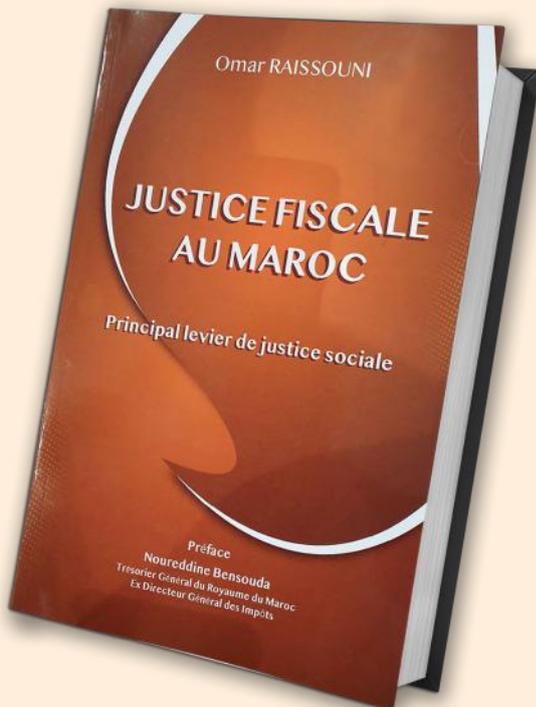


« Trophée e-mtiaz »

*Trophée remporté par la TGR au titre de l'édition 2019 du
« Prix national de l'Administration électronique « e-mtiaz » pour son service
de dépôt électronique des factures dans la catégorie « e-démarches »*

إصدارات

Publications



Glossaire

1- Affectation de recettes :

selon l'article 8 de la LOLF «certaines recettes peuvent être affectées à certaines dépenses » par dérogation au principe d'universalité budgétaire, qui consiste à inscrire dans le budget toutes les recettes et toutes les dépenses sans contraction entre elles. Ces affectations spéciales prennent la forme notamment de SEGMA ou de comptes spéciaux du Trésor qui mettent en relation des recettes et des dépenses.

2- Antériorité de la recette :

règle selon laquelle aucune dépense ne doit être effectuée qu'après s'être assuré de la réalisation de la recette compte tenu du lien ou spécialisation entre la recette et la dépense. Selon l'article 24 du décret n° 2-15-426 du 15-7-2015 relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances, les dépenses engagées sur les crédits ouverts par les budgets des SEGMA ne peuvent être ordonnancées et payées que dans la limite des recettes réalisées.

3- Budget SEGMA :

document sous forme de morasse budgétaire décrivant les opérations financières d'un service de l'Etat que la loi n'a pas doté de la personnalité morale, et comprenant une partie (de fonctionnement) relative aux recettes et aux dépenses d'exploitation et, le cas échéant, une deuxième partie (d'investissement) concernant les dépenses d'investissement et les ressources affectées à ces dépenses.

4- Budget initial du SEGMA :

document qui contient les prévisions de recettes et de dépenses du service concerné pour l'année à laquelle il se rapporte. C'est la forme initiale du budget présenté en commission parlementaire en accompagnement des projets de budgets des départements ministériels ou institutions auxquels ils se rattachent, puis examiné et voté avec la loi de finances de l'année par le Parlement.

5- Budget modificatif :

c'est un budget d'ajustement ou budget rectifié en cas de besoins imprévus se produisant après l'adoption du budget initial. La possibilité de modifier le budget du SEGMA en cours d'année se traduit par un relèvement du plafond de charges par arrêté du ministre des finances.

6- Crédits de paiement des SEGMA :

crédits qui constituent la limite supérieure des dépenses susceptibles d'être ordonnancées dans le cadre de l'année budgétaire par un SEGMA..

7- Dépenses d'exploitation d'un SEGMA :

Les dépenses d'exploitation sont des charges supportées par un SEGMA pour les besoins de son activité. Il s'agit des dépenses inhérentes à l'activité elle-même. Elles correspondent notamment à l'acquisition de fournitures, de marchandises, d'approvisionnement ou de services consommés directement par le SEGMA au titre de son activité ordinaire.

8- Dépenses d'investissement d'un SEGMA :

Les dépenses d'investissement correspondent à l'acquisition d'immobilisations destinées à rester durablement dans le patrimoine de l'Etat ou à des opérations destinées à prolonger la durée de vie d'un bien.

9- Morasse budgétaire :

documents annexés à la loi de finances retraçant le détail des dépenses du budget de l'Etat et constituant les documents de référence de base pour l'exécution des budgets par les ministères ou les institutions..

10- Plafonds des charges :

l'ensemble des crédits ouverts pour une année budgétaire au titre des dépenses d'exploitation et des dépenses d'investissement au profit des SEGMA, dont les montants sont fixés et répartis par ministère ou institution conformément aux tableaux E et F annexés à la loi de finances.

11- Programme :

un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d'un même département ministériel ou d'une même institution correspondant à une politique publique conçu dans le but de répondre à des besoins définis.

12- Rémunération pour services rendus :

Les rémunérations pour services rendus sont définies généralement comme un prix ou un prélèvement à caractère non fiscal demandé à des usagers en vue de couvrir les charges d'un service public, et qui trouve sa contrepartie directe dans des prestations fournies par le service.

13- Report de solde :

il s'agit d'une exception au principe de l'annualité budgétaire, qui permet de reporter l'excédent de recettes réalisées sur les paiements d'année en année. Cet excédent donne lieu, en vertu des dispositions de l'article 24 du décret n° 2-15-426 du 15-7-2015 relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances, à l'ouverture par arrêté du ministre des finances, au profit du SEGMA concerné, d'un crédit additionnel égal à l'excédent des recettes enregistrées.

14- Ressources propres :

Les ressources propres d'un SEGMA sont constituées du produit des rémunérations pour services rendus au titre des prestations qu'il effectue au profit des usagers ou des affectations des ressources issues de dispositions législatives, réglementaires ou de stipulations conventionnelles.

15- Recette d'exploitation :

Les recettes d'exploitation d'un SEGMA désignent l'ensemble des revenus générés par son activité administrative, commerciale ou de service. Cette notion découle d'une ventilation des recettes globales en recettes d'exploitation et en recettes d'investissement.

16- Recettes d'investissement :

Il s'agit des recettes du SEGMA affectées au financement de la partie d'investissement.

17- S.E.G.M.A (services de l'Etat gérés de manière autonome) :

services de l'Etat qui ne sont pas dotés de la personnalité morale et dont certaines dépenses, non imputées sur les crédits du budget général, sont couvertes par des ressources propres. Ces services sont dotés de budgets autonomes.

18- Subvention d'équilibre :

Ressource budgétaire accordée par l'Etat au profit d'un SEGMA sous forme de dotations budgétaires prévues au titre II du budget général en vue de compenser une insuffisance des recettes propres affectées aux dépenses d'investissement.

19- Tableau d'équilibre budgétaire du SEGMA :

document faisant partie du référentiel budgétaire des SEGMA, qui présente en équilibre de manière agrégée les recettes (exploitation et investissement) et les dépenses (exploitation et investissement) d'un budget de SEGMA pour un exercice donné.

Modèle d'arrêté d'organisation financière et comptable des SEGMA avant leur intégration dans la loi de finances

A R R E T E

DU MINISTRE DES FINANCES N° DU
FIXANT L'ORGANISATION FINANCIERE ET
COMPTABLE DE L'ECOLE D'AGRICULTURE
DE TIFLET (MAR SOLTANE)

LE MINISTRE DES FINANCES

Vu le décret royal n° 330/66 du 10 Moharram 1387 (21 Avril 1967) portant règlement général de la Comptabilité Publique et notamment son article 65.

Vu le décret royal n° 183-68 du 5 Joumada I 1388 (31 Juillet 1968) fixant les modalités d'application de l'article 65 du décret royal 330-66 du 10 Moharram 1387 (21 Avril 1967) portant règlement général de la Comptabilité Publique et notamment son article 3.

Vu l'arrêté conjoint du Ministre des Finances et du Ministre de l'Agriculture et de la Réforme Agraire n° 217-81 du 10 Robia I 1401 (17 Janvier 1981) complétant l'arrêté conjoint n° 712-73 du 6 Safar 1393 (12 Mars 1973) fixant la liste des services gérés de manière autonome relevant du Ministère de l'Agriculture et de la Réforme Agraire et les budgets sont soumis au visa du Ministre des Finances.

A R R E T E

TITRE I - GENERALITES

Article premier.- L'organisation financière et comptable de l'Ecole D'AGRICULTURE DE TIFLET est fixé par les dispositions suivantes :

Article deux.- Les fonctions d'ordonnateur sont assurées par le Directeur de l'Ecole D'AGRICULTURE DE TIFLET.

Article trois.- Les fonctions de comptable sont assurées par un fonctionnaire ayant une qualification comptable certaine, nommé par le Ministre de l'Agriculture et de la Réforme Agraire, conformément à l'article 6 du décret royal sus-visé n° 183-68 du 5 Joumada I 1388 (31 Juillet 1968).

Article quatre.- Un contrôleur financier nommé dans les conditions de l'article 10 du décret royal n° 183-68 du 5 Joumada I 1388 (31 Juillet 1968) exerce auprès de l'Ecole D'AGRICULTURE DE TIFLET, les attributions et pouvoirs qui seront fixés dans son arrêté de nomination.

TITRE II - ORGANISATION FINANCIERE

Article cinq.- Le budget de l'Ecole D'AGRICULTURE DE TIFLET, est établi pour la période allant du 1er Janvier au 31 Décembre correspondant à l'année civile.

Aucun engagement de dépenses ne pourra être effectué après le 30 Décembre de l'année au titre de laquelle le budget est établi. Toutefois, les dépenses de nourriture et d'entretien des élèves, les frais de scolarité seront engagés jusqu'au 25 Décembre.

Article Six.- Le budget comprend :

- En recettes :

- Les subventions d'équilibre de l'Etat
- Les droits de pensions des élèves de l'établissement, de ceux d'un voyage d'études, des stagiaires de passage et éventuellement du personnel résidant.

- Le loyer
- Les dons et legs,
- Les ventes de cheptel vif et produit de cheptel ainsi que
- Les ventes des produits agricoles et forestiers réalisés par l'établissement.
- Assurance des élèves,
- Les recettes accidentelles et imprévues.

- En dépenses :

- Les rémunérations et avantages réglementaires du personnel de l'Ecole D'AGRICULTURE DE TIFLET, non pris en charge par le budget général de l'Etat.

- Les produits accessoires et produits financiers
- Les impôts et taxes,
- L'entretien des bâtiments et voieries
- L'entretien, réparation, location et renouvellement des mobilier et matériels
- La nourriture des élèves
- La nourriture, entretien et maintenance des animaux de la ferme de l'Ecole.
- Les frais de cultures
- Les frais de transport du personnel de l'école, du mobilier et du matériel
- Les frais de gestion et dépenses diverses qui ne peuvent pas figurer au budget général de l'Etat.
- Les vacations,
- Les honoraires

Article sept.- Avant le 1er Novembre de chaque année, le Directeur de l'Ecole D'AGRICULTURE DE TIFLET, soumet à l'examen du Ministre de l'Agriculture et de la Réforme Agraire un état prévisionnel des recettes et des dépenses afférentes à l'année suivante. Cet état constitue le budget et est divisé en articles et paragraphes.

Article huit.- Le budget est établi suivant la nomenclature budgétaire de l'Ecole D'AGRICULTURE DE TIFLET, arrêtée d'un commun accord entre le Directeur et le Contrôleur financier. Il est appuyé de toutes notes et documents justificatifs et comporte un état rappelant les provisions et les réalisations de l'exercice précédent.

Article neuf.- Le budget approuvé ne peut être modifié que dans la forme suivie pour son établissement.

Article dix.- Pour l'exécution de son budget, le Directeur de l'Ecole D'AGRICULTURE DE TIFLET est tenu de faire appel à la concurrence toutes les fois que la nature et l'importance des fournitures le justifient.

Article onze.- Pour ses opérations de trésorerie, l'Ecole d'Agriculture de TIFLET ouvrira des comptes :

- A la Trésorerie Générale
- Au Centre de Chèques Postaux
- A la CNGA, après autorisation du Ministère des Finances

TITRE III - ORGANISATION COMPTABLE DE L'ECOLE

Article douze.- Les opérations de l'Ecole d'Agriculture de TIFLET sont décrites dans deux comptabilités distinctes.

L'une tenue par le Directeur, l'autre par le Comptable.

A. - COMPTABILITE DU DIRECTEUR DE L'ECOLE D'AGRICULTURE DE TIFLET

Article treize.- La comptabilité budgétaire est centralisée à la Direction et permet de suivre l'exécution du budget aussi bien en recettes qu'en dépenses.

Article quatorze.- Elle aboutit à l'établissement d'une situation faisant ressortir par rubrique budgétaire.

En ce qui concerne les recettes :

- Le montant des recettes prévues au budget,
- Les titres de recettes émis.

En ce qui concerne les dépenses :

- Les crédits inscrits;
- Les engagements de crédits;
- Les ordres de paiement émis.

Article quinze.- Les engagements de dépenses sont comptabilisés au vu des ordres de services, des bons de commande, des actes d'acquisition, des contrats d'emploi ou de toute décision similaire.

Les pièces précitées doivent être signées par le Directeur.

Les marchés doivent être signés par le Directeur et soumis au visa du Contrôleur Financier dans la limite de ses attributions.

Article seize.- La liquidation des dépenses et des recettes est constatée au vu du "Vérifié" apposé par le Directeur de l'établissement ou, à défaut, par la personne déléguée par lui à cet effet, sur les factures reçues ou émises ou sur les pièces en tenant lieu.

Article dix sept.- Aucun ordre de paiement ne peut être émis sans engagement et liquidation préalable de la dépense. Aucun engagement de dépenses ne peut être effectué en l'absence de crédits disponibles dans la rubrique sur laquelle il s'impose.

Article dix huit.- Dans la mesure où certaines opérations de règlement ou de recouvrement ne peuvent s'effectuer suivant les procédures normales, d'ordonnancement, de règlement ou de recouvrement, des régies d'avances ou de recettes pourraient être créées par décision du Directeur de l'Ecole d'Agriculture de TIFLET, soumise au visa du Contrôleur Financier.

Article dix neuf.- L'approvisionnement, l'apuration et la tenue des comptes ainsi que les vérifications des régies d'avances et de recettes sont soumis au régime dicté par l'instruction du Ministre des Finances du 26 Mars 1969, relative au fonctionnement des Régies de Dépenses et de Recettes de l'Etat.

Article vingt.- Aucune opération ne pourra être décrite en comptabilité sans qu'il soit préalablement établi un document de base (ordre d'imputation, ordre de recettes, ordre d'opérations diverses) visé par le Directeur ou la personne déléguée par lui à cet effet.

B - COMPTABILITE DU COMPTABLE

Article vingt et un.- Le comptable de l'Ecole d'Agriculture de TIFLET tient une comptabilité qui décrit toutes les opérations faisant l'objet d'un ordre émis par le Directeur ou par son délégué.

Article vingt deux.- Le comptable a seul qualité pour manier les fonds et valeurs mobilières. Toutefois les chèques ou tout autre mode de règlement bancaire émis par le comptable doivent obligatoirement porter la double signature du Directeur et du Comptable.

Article vingt trois.- Le comptable peut, sous sa responsabilité et avec l'accord du Directeur de l'Ecole d'Agriculture de TIFLET déléguer sa signature à un de ses collaborateurs qu'il constitue son fondé de pouvoir, après avis conforme du Ministère des Finances.

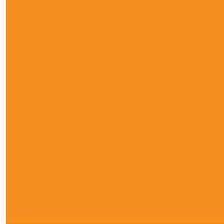
Article vingt quatre.- Le comptable est responsable de l'exécution, dans les meilleurs délais, des ordres de paiement et des titres de recettes dans les conditions prévues par le décret royal n° 330-66 du 10 Moharram 1387 (21 Avril 1967) sus-visé.

En ce qui concerne plus spécialement les recettes, cette responsabilité n'exclut pas celle du Directeur de l'Ecole d'Agriculture de TIFLET qui devra user de tous les moyens en sa possession pour aboutir à un recouvrement des créances.

Article vingt cinq.- Mensuellement, le comptable établit une balance générale de ses opérations arrêtées au dernier jour du mois considéré. Un exemplaire de cette balance est adressé au Directeur de l'établissement et un autre exemplaire au Contrôleur Financier.

Article vingt six.- Chaque année et avant le premier février, le comptable dresse un compte de gestion de l'exercice écoulé, et l'adresse au Ministre de l'Agriculture et de la Réforme Agraire qui le transmet au Juge des Comptes par l'intermédiaire du Ministère des Finances.

Ce compte de gestion est appuyé des pièces justificatives de recettes et des dépenses, du compte administratif établi par le Directeur de l'Ecole d'Agriculture de TIFLET, et de la situation des valeurs inactives à la clôture de l'exercice, visées par ce dernier.





الخزينة العامة للمملكة
• 000 6 1 8 + • 0+0+6 1 + 7718481+
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

Trésorerie Générale du Royaume

Ilot 31 Rue Al Andaloussia,

Hay Ryad - Rabat

BP : 21495, Av. Annakhil,

Hay Ryad - Rabat

Tél : 212 (0) 537 57 81 24

www.tgr.gov.ma