



الخزينة العامة للمملكة  
ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⴰⵎⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵏⴻⵔⴰⵏⵜ  
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME



Rapport d'activité

2020





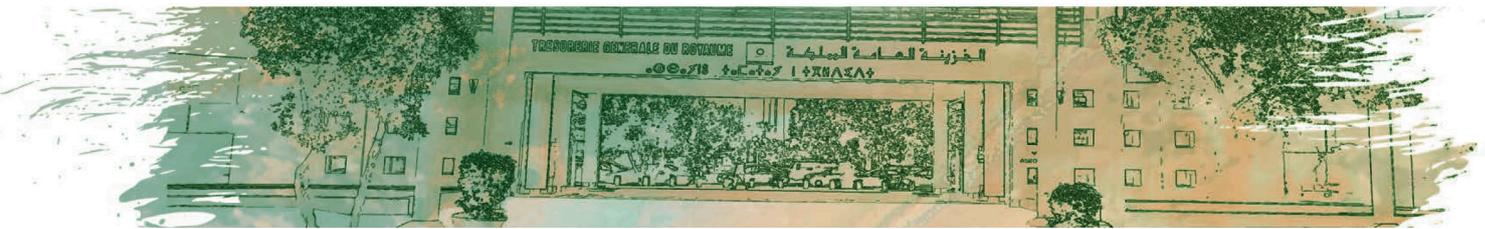
# Rapport d'Activité 2020





## SOMMAIRE

● Mot du Trésorier Général du Royaume .....	5
● Liste des abréviations .....	6
● Faits marquants .....	8
● Chiffres clés .....	12
● Recouvrement des ressources publiques .....	16
● Contrôle des dépenses publiques .....	20
● Activité bancaire et gestion des dépôts .....	34
● Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable .....	40
● Rénovation du cadre réglementaire et technique des finances publiques .....	46
● Coopération internationale en matière de finances publiques .....	54
● Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit .....	60
● Ressources humaines, logistique et système d'information .....	70
● Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques et veille informationnelle .....	86
● Communication et veilles médiatique et scientifique en matière de finances publiques .....	90





## Mot du Trésorier Général du Royaume

“ L’année 2020 est une année qui restera gravée dans notre mémoire pour toujours. Une année très particulière où l’humanité semblait désarmée face à une pandémie destructrice « Covid-19 » liée au coronavirus. Cette crise sanitaire sans précédent a eu des effets néfastes sur les plans économique et social. En tout lieu, les finances publiques ont été secouées malgré les mesures entreprises par de nombreux pays.

Mais encore une fois, nous avons fait montre de beaucoup de clairvoyance face à cette situation exceptionnelle. Conscients de nos engagements vis-à-vis des citoyens et partenaires, nous avons pris toutes les mesures nécessaires, avant le confinement, en vue d’assurer la continuité du service public financier et en même temps préserver la santé de nos ressources humaines.

Ainsi, nous avons procédé à l’adaptation de notre mode de travail, en identifiant les tâches qui peuvent être effectuées à distance et en mettant à la disposition des ressources qui en ont la charge tous les moyens nécessaires pour les accomplir.

Grâce à cette anticipation et à la mobilisation de nous tous et malgré les effets pervers de cette pandémie, l’année 2020 a connu des réalisations importantes, en plus de l’accomplissement de nos prestations courantes avec la même efficacité habituelle (paie du personnel, contrôle des dépenses de l’Etat et des collectivités territoriales, recouvrement des créances publiques, paiement de la dette intérieure et extérieure...). Ces réalisations concernent :

- la gestion financière et comptable du fond de solidarité Covid-19 ;
- la mise en œuvre d’une procédure dématérialisée spécifique à la prise en charge et au traitement de la contribution des fonctionnaires au fond de solidarité Covid-19 ;

- la mise en place d’une procédure dématérialisée de suspension provisoire des prélèvements à la source des échéances des prêts accordés aux fonctionnaires de l’Etat et des collectivités territoriales, en application des décisions prises par le Comité de veille économique quant au report du remboursement des échéances de crédits à l’immobilier et à la consommation pour les salariés en difficulté ;

- la considération de l’impact de l’état d’urgence sanitaire et des mesures de confinement des personnes sur les délais d’exécution des marchés publics comme étant indépendant de la volonté des entreprises titulaires des marchés, relevant de ce fait, des cas de force majeure, leur permettant ainsi de proroger par avenants les délais contractuels ou de recourir au mécanisme d’ajournement de l’exécution des travaux, fournitures ou prestations ;

- l’invitation des différents intervenants en matière de commande publique et de dépenses de personnel, à privilégier, durant la période d’état d’urgence sanitaire, le recours à l’échange électronique sous ses différentes formes, des pièces justificatives et des documents par rapport au support papier.

De même et dans le cadre de l’amélioration de la gouvernance et de la gestion des finances locales, la TGR, en partenariat avec le Ministère de l’Intérieur, a entamé un nouveau chantier de mise en place de la réforme comptable des collectivités territoriales, qui permettra de doter lesdites collectivités d’une comptabilité d’exercice fondée sur les droits constatés, avec une forte valeur ajoutée patrimoniale.

Ces réalisations ne sont que des exemples parmi d’autres qui témoignent de l’enthousiasme et de la persévérance qui nous animent tous, malgré le contexte très particulier de l’année 2020.

”

Nouredine BENSOUA  
Trésorier Général du Royaume



## LISTE DES ABREVIATIONS

ADII	: Administration des Douanes et Impôts Indirects
AJR	: Agence Judiciaire du Royaume
AMO	: Assurance Maladie Obligatoire
ANCFCC	: Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie
ATD	: Avis à Tiers Détenteur
ATF	: Amendes Transactionnelles et Forfaitaires
BAD	: Banque Africaine de Développement
BAM	: Bank Al Maghrib
BERD	: Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BF	: Budget de Fonctionnement
BGE	: Budget Général de l'Etat
CAS	: Comptes d'Affectation Spéciale
CCAG	: Cahier des Clauses Administratives et Générales
CDG	: Caisse de Dépôt et de Gestion
CMR	: Caisse Marocaine des Retraites
CNOPS	: Caisse Nationale des Organismes de Prévoyance Sociale
CST	: Comptes Spéciaux du Trésor
CT	: Collectivités Territoriales
DEPP	: Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
DGI	: Direction Générale des Impôts
DH	: Dirham marocain
GID	: Gestion Intégrée des Dépenses
GIPE	: Gestion Intégrée du Personnel de l'Etat
GIR	: Gestion Intégrée des Recettes
IP	: Incidents de Paiement
IR	: Impôt sur le Revenu
IS	: Impôt sur les Sociétés
LOLF	: Loi Organique relative à la Loi de Finances
MDH	: Million de dirhams marocains
MEFRA	: Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration
MENA	: Moyen Orient et Afrique du Nord
MMDH	: Milliard de dirhams marocains
MS	: Masse Salariale
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OR	: Ordre de Recette
PCE	: Plan Comptable de l'Etat
PIB	: Produit Intérieur Brut
PLR	: Projet de Loi de Règlement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
RCAR	: Régime Collectif d'Allocation de Retraite
RO	: Recettes Ordinaires
SEGMA	: Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome
SI-PCE	: Système Informatique du Plan Comptable de l'Etat
SID	: Système Informatique Décisionnel
SIMT	: Système Interbancaire Marocain de Télé-compensation
TASPT	: Taxe Aérienne de Solidarité et de Promotion Touristique
TCR	: Trésorerie Centrale de Recouvrement
TGR	: Trésorerie Générale du Royaume
TH	: Taxe d'Habitation
TP	: Taxe Professionnelle
TSC	: Taxe de Services Communaux
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée.



## Faits marquants



## Faits marquants

En dépit des contraintes nées de la crise sanitaire liée à la pandémie du coronavirus « Covid-19 », l'année 2020 a été riche en événements et manifestations d'ordres scientifique, économique, culturel et social pour la Trésorerie Générale du Royaume.

Plusieurs conférences-débats et journées d'échanges ont été organisées par visio-conférence autour de thématiques variées intéressant globalement le domaine des finances publiques. A cet égard, on peut noter principalement les événements suivants :

**Journée d'échange sur la stratégie d'accompagnement des ressources humaines au sein de l'Institution dans le cadre de la gestion des risques et contraintes liées à la pandémie du coronavirus « Covid-19 »** : Après un confinement d'une durée de 3 mois, et en préparation de la reprise post confinement, la Trésorerie Générale du Royaume a organisé, le 17 juin 2020, ce webinaire dans l'objectif de :

- maintenir le contact professionnel en assurant la même efficacité, le même rendement et la même qualité du service ;
- maintenir les liens sociaux entre les collègues, les responsables et leurs équipes ;
- rester à l'écoute des évolutions ressenties ou vécues par la communauté de la TGR ;
- créer un élan de solidarité interprofessionnelle et humaine atténuant l'impact du confinement.

**Colloque sous le thème : « Financement de la santé, territoires et intelligence artificielle, quel droit à la santé au Maroc et en France ? »**. Ce séminaire a été organisé par la Trésorerie Générale du Royaume le 26 septembre 2020 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration et en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), manifestation durant laquelle sont intervenus M. Noureddine Bensouda, Trésorier Général du Royaume, M. Michel Bouvier, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP et Directeur de la RFFP, M<sup>me</sup> Marie-Christine Esclassan, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Secrétaire Générale de FONDAFIP et Directrice de la RFFP ainsi que d'éminents experts et spécialistes afin de débattre des enjeux de la santé et son financement.

Il s'agit notamment, de M. Abdelmounim Belalia, Professeur universitaire au groupe ISCAE, M. Abderrahmane Maaroufi, Professeur d'épidémiologie et de santé publique, M. Michel Thomas, Chirurgien-dentiste honoraire, M. Youssef El Fakir, Professeur de radiologie à la Faculté de médecine et de pharmacie de Rabat, M. Benjamin Ferras, Inspecteur des Affaires Sociales et M. Abdelouahab Balmadani, Directeur de la planification et des ressources financières au Ministère de la santé.

**Colloque sous le thème : « Financement du système éducatif : Quelles innovations ? »**, organisé par la Trésorerie Générale du Royaume le 05 décembre 2020 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration en partenariat avec FONDAFIP et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP). Ce colloque a connu la participation de M. Noureddine Bensouda, Trésorier Général du Royaume, de M. Michel Bouvier, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP et Directeur de la RFFP, de M. Saaïd Amzazi, Ministre de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et de M<sup>me</sup> Marie-Christine Esclassan, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Secrétaire Générale de FONDAFIP et Directrice de la RFFP, ainsi que d'autres intervenants et experts en matière d'éducation ; il s'agit de M<sup>me</sup> Marie-Josée Brigaud, Chef des services financiers de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, de M. El Hassan EL Mansouri, Secrétaire Général de l'Observatoire National du Développement Humain, de M. Dominique Frentz, Directeur adjoint des Affaires scolaires, Ville de Paris, de M. Badre Eddine Chegri, Vice-Doyen chargé de la formation continue à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Rabat-Souissi, de M<sup>me</sup> Laure-Alice Bouvier, Docteur en droit, Avocate au Barreau de Paris et de M. Mehdi Kettani, Président du Conseil d'Administration de l'Association Maroc Numeric Cluster ».

En outre et dans la continuité de ses **jeudis culturels**, la Trésorerie Générale du Royaume a organisé, le jeudi 16 juillet 2020, une 8<sup>ème</sup> table ronde, sur le thème « Quelles leçons à tirer de cette pandémie ? ». Cette table ronde, a été animée par M. Hajji Adil avec la participation de :

- M<sup>me</sup> Meryem Sebti, spécialiste en philosophie islamique et chercheuse au CNRS et au centre Jean Pépin ;
- M. Eric Geoffroy, islamologue et écrivain français ;
- M. Guillaume Blanc, philosophe et écrivain français ;
- M. Achille Mbembé, enseignant universitaire camerounais, historien et économiste.

Par ailleurs, d'autres événements ont été organisés et animés par les équipes de la TGR. Il s'agit essentiellement des événements suivants :

**Webinaire sous le thème « Les accords publics entre les acquis et les perspectives de reprise économique »**, tenu le 30/06/2020 et qui a connu la participation de 135 personnes (dont 35% étaient des femmes) et a été suivi sur les réseaux sociaux, via la page Facebook de l'Association Professionnelle pour l'Entrepreneuriat Féminin-Maroc (APPEF), par environ 3000 abonnés ;

**Webinaire sous le thème « Appels d'offres électroniques pour les marchés publics dans la région de Rabat-Salé-Kénitra »**, organisé le 16/09/2020 au profit de 186 participants (dont 28% des femmes) avec 4 300 observatrices enregistrées sur la page Facebook de l'association APPEF-Maroc ;

**Webinaire sous le thème « Les offres électroniques pour les marchés publics dans la région de l'Oriental »**, tenu le 25/09/2020 au profit de 119 participants (dont 15% des femmes) avec 3 930 observatrices enregistrées sur Facebook ;

**Webinaire sous le thème « Caravane pour soutenir les auto-entrepreneurs : appel d'offres électroniques pour les marchés publics »**, tenu le 01/10/2020 avec l'implication d'autres partenaires de l'APPEF, tels que le cabinet « ATTITUDES CONSEIL » et le Centre Régional d'Investissement Fès-Meknès. Ce webinaire a été suivi par 90 participants (dont 25% des femmes) avec 121 observateurs inscrits sur Facebook ;

**Webinaire sous le thème « Les Appels d'offres électroniques pour les marchés publics : une victoire pour les coopératives »**, organisé le 06/10/2020 avec la participation d'autres partenaires de l'APPEF et le Bureau de coopération pour la revitalisation et le Club des Dirigeants Maroc (CDD MAROC). Ce webinaire a connu la participation de 272 participants (dont 43% des femmes) et a été suivi par 538 personnes via les réseaux sociaux ;

**Webinaire sous le thème « Marchés publics et offres électroniques : dépôt et passation de marchés électroniques, dépenses holistiques pour les fournisseurs GID »**, organisé le 15/10/2020 avec la collaboration du Centre régional des investissements de Fès-Meknès et le Club des Dirigeants Maroc (CDD Maroc). Ce webinaire a connu la participation de 165 personnes (dont 25% des femmes) avec un suivi de 2 245 observateurs sur les réseaux sociaux ;

**Webinaire sur « Les procédures de soumission électronique via le portail des marchés publics »**, tenu le 05/11/2020 en collaboration avec le Centre régional de Dakhla-Oued Eddahab à l'occasion de la commémoration de l'anniversaire de la Marche Verte ;

**Webinaire sur « Les procédures de soumission électronique via le portail des marchés publics »**, organisé le 23/12/2020 en collaboration avec la délégation du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie Verte et Numérique dans la région de Laâyoune-Sakia El Hamra.



Chiffres clés



## Chiffres clés

### Ressources humaines :

La TGR compte un effectif de **4 928** cadres et agents dont **42%** des femmes avec un taux d'encadrement global de **66%**, réparti comme suit :

- Siège de la TGR : **13%** de l'effectif global, soit **642** cadres et agents ;
- Trésoreries Ministérielles : **12%** de l'effectif global, soit **600** cadres et agents, dont **90** cadres affectés aux Agences Comptables à l'étranger ;
- Trésoreries Régionales : **75%** de l'effectif global, soit **3 686** cadres et agents dont **91%** affectés aux Trésoreries Préfectorales et Provinciales et aux Perceptions (soit **3 351** cadres et agents).

### Comptabilité :

#### Centralisation comptable de l'Etat :

- Postes Comptables : **792** dont **420** postes comptables de la TGR (**288** au niveau du territoire national et **132** à l'étranger) ;

- Montant global : **9 400 MMDH** dont :

#### • Recettes :

- BG : **249,40 MMDH** ;
- SEGMA : **1,98 MMDH** (Reports de soldes non compris) ;
- CST : **145,40 MMDH** (Reports de soldes non compris) ;

#### • Dépenses :

- BG : **402,23 MMDH** ;
- SEGMA : **2,11 MMDH** ;
- CST : **143,16 MMDH** ;

#### Compte Courant du Trésor à Bank Al Maghrib :

- Montant global des flux alimentant le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 343 MMDH** ;
- Montant global des sorties de fonds du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 339 MMDH**.

### Recouvrement :

- Prises en charge de l'année : **15,80 MMDH** ;
- Recouvrement de l'année : **10,21 MMDH** ;
  - Etat : **1,76 MMDH** ;
  - Collectivités territoriales : **8,45 MMDH** ;
- Restes à recouvrer cumulés à fin 2020 : **47,16 MMDH** ;
  - Etat : **9,70 MMDH** ;
  - Collectivités territoriales : **37,46 MMDH**.

## Dépenses :

### Etat :

- Nombre d'actes d'engagement : **4 539 410** ;
- Nombre d'ordonnances de paiement : **4 907 440** ;

### Collectivités territoriales :

- Nombre d'actes d'engagement : **416 621** ;
- Nombre d'ordonnances de paiement : **457 971**.

## Paie du personnel :

### Etat :

- **133 529 MDH** au titre de la masse salariale servie par l'Etat, dont **115 800 MDH** gérée par la Direction des Dépenses du Personnel (DDP) ;
- **875 095** agents et fonctionnaires de l'Etat dont **754 503** gérés par la DDP ;

### Prestation de services :

- **8,89** millions d'opérations de retenues au profit des organismes conventionnés (Banques, sociétés de crédits, œuvres sociales...) pour une valeur annuelle de **10,15 MMDH** ;
- **10 808 MDH** au titre de la masse salariale traitée par la DDP pour **1 603** collectivités territoriales avec un effectif de **101 036** ;
- **12 851 MDH** au titre de la masse salariale traitée par la DDP pour **105** organismes publics avec un effectif de **101 940** ;
- **113,05 MDH** de recettes générées par les prestations de service en 2020 dont **83,15 MDH** retenues à la source par la DDP.

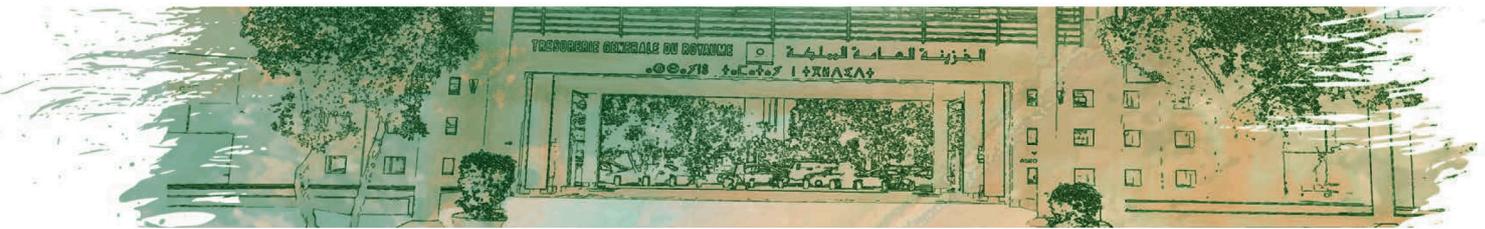
## Activité bancaire :

**117 816** comptes bancaires dont :

- **3 893** comptes au profit des personnes morales publiques ;
- **37 895** comptes au profit des personnes morales privées ;
- **76 028** comptes au profit des personnes physiques ;

**70,88 MMDH** d'encours moyen dont :

- **56,32 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales publiques ;
- **8,96 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales privées ;
- **5,60 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes physiques.





# Recouvrement des ressources publiques



# Recouvrement des ressources publiques

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

La présente partie de ce rapport présente quelques chiffres sur les réalisations en matière de recouvrement des ressources publiques sur prise en charge préalable, ainsi que les principales actions entreprises dans ce domaine au titre de l'année 2020.

## I- Prises en charge en 2020

Au cours de l'exercice 2020, les comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume ont pris en charge **15,80 MMDH**, répartis entre l'Etat pour **2,09 MMDH** (soit 13,2%) et les collectivités territoriales pour

**13,71 MMDH** (soit 86,8%). En comparaison avec l'année précédente, les prises en charge ont enregistré en 2020 une baisse de **2,16%** puisqu'elles étaient de l'ordre de **16,15 MMDH** en 2019.

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

Nature de ressources		Prises en charge (en MDH)		Variation (en %)
		2019	2020	
Etat	Ressources fiscales (Impôt sur le revenu, Taxe de licence sur les débits de boissons, autres)	679	598	-11,9%
	Ressources domaniales	358	349	-2,5%
	Autres ressources non fiscales	1 444	1 141	-21,0%
	<b>Sous-total 1</b>	<b>2 481</b>	<b>2 088</b>	<b>-15,8%</b>
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	10 719	11 146	+4,0%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	2 948	2 562	-13,1%
	<b>Sous-total 2</b>	<b>13 667</b>	<b>13 708</b>	<b>+0,3%</b>
<b>Total des prises en charge</b>		<b>16 148</b>	<b>15 796</b>	<b>-2,2%</b>

En comparaison avec l'année 2019, les émissions totales de 2020 ont gardé presque le même niveau, en dépit des baisses de 21,0% et 13,1% constatées

respectivement pour les autres ressources non fiscales et les ressources gérées par les collectivités territoriales.

## II- Performance de recouvrement

A fin décembre 2020, les recettes réalisées par l'ensemble des comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume se sont élevées à **10,21 MMDH**.

Ces recettes sont réparties par nature de recettes entre :

- **1,76 MMDH** pour l'Etat (soit 17,2%), dont **286 MDH** au titre des créances domaniales ;
- et **8,45 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 82,8%).

Nature de ressources		Recettes réalisées (en MDH)		Variation (en %)
		2019	2020	
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	886	415	-53,2%
	Ressources domaniales	333	286	-14,1%
	Autres ressources non fiscales	1 337	1 057	-20,9%
	<b>Sous-total 1</b>	<b>2 556</b>	<b>1 758</b>	<b>-31,2%</b>
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	7 880	6 689	-15,1%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	1 681	1 761	+4,8%
	<b>Sous-total 2</b>	<b>9 561</b>	<b>8 450</b>	<b>-11,6%</b>
<b>Total des recettes réalisées</b>		<b>12 117</b>	<b>10 208</b>	<b>-15,8%</b>

En comparaison avec l'année 2019, le recouvrement des ressources publiques a enregistré une baisse de **15,8%**,

principalement expliquée par les retombées néfastes de la pandémie « Covid-19 ».

### III- Restes à recouvrer à fin 2020

Compte tenu des nouvelles prises en charge et des recouvrements réalisés, le stock des restes à recouvrer à fin 2020 s'établit à **47,16 MMDH**, enregistrant une augmentation de **11,5%** par rapport à la fin de 2019. Ce stock se répartit comme suit :

- **9,70 MMDH** pour l'Etat (soit **20,6%**), dont **976 MDH** au titre des créances domaniales ;
- et **37,46 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit **79,4%**).

### IV- Ressources des collectivités territoriales

Les ressources des collectivités territoriales ont atteint **86,9 MMDH** en 2020, dont 40,6 MMDH sous forme d'excédents au titre des années antérieures. Comparativement à l'année 2019, elles ont diminué de 4,9 MMDH, soit une baisse de 5%.

budgets principaux avec **80,9 MMDH** et les budgets annexes ainsi que les comptes spéciaux avec **6 MMDH**.

Ces ressources se répartissent entre les

Les ressources des budgets principaux hors excédents (40,3 MMDH) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

#### ■ Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (24,8 MMDH)

C'est la catégorie de ressources la plus importante. Elle représente **61%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elle englobe la part des collectivités territoriales dans le produit de

la TVA (67%), la part des régions dans l'IR et l'IS (15%), la part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance (2%) ainsi que les fonds de concours et subventions (16%).

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

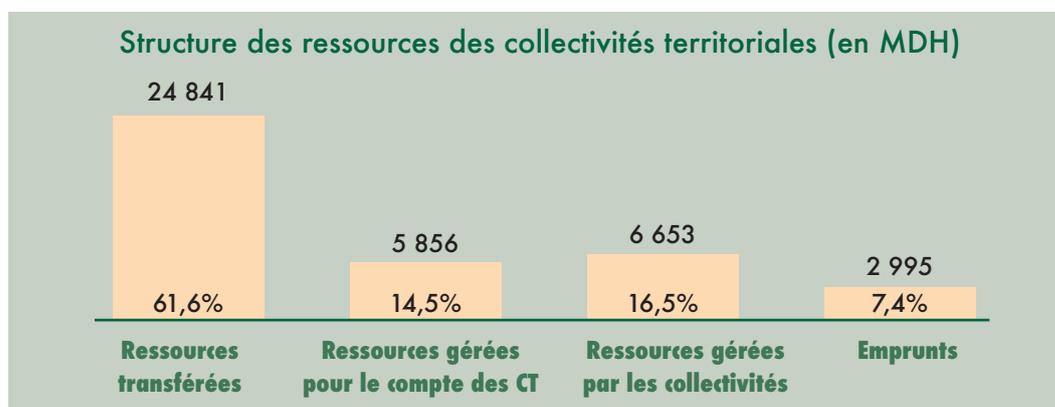
C'est la deuxième source de financement des collectivités territoriales, avec **17%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale correspondant aux taxes locales

avec 3,8 MMDH, soit 57% et une partie non fiscale correspondant aux produits des biens et des services avec 2,9 MMDH, soit 43%.

## ■ Ressources gérées pour le compte des collectivités territoriales (5,9 MMDH)

Elles représentent **15%** des recettes globales hors excédents. Elles englobent la taxe professionnelle avec **2,4 MMDH**, soit 41%, la taxe d'habitation avec **0,3 MMDH**, soit 5% et la taxe des services communaux avec **3,2 MMDH**, soit 54%.

A ces trois sources de financement s'ajoutent les recettes d'emprunts qui sont de l'ordre de **2,9 MMDH**, soit **7%** des recettes hors excédents.



Par type de collectivités, les communes s'accaparent plus de la moitié desdites ressources, soit 63,4%. Le reste est réparti

à raison de 23,6% pour les régions et 13% pour les préfectures et provinces.

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

Nature de ressources	En millions de DHS			
	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
<b>Ressources transférées</b>	<b>7 582</b>	<b>3 931</b>	<b>13 328</b>	<b>24 841</b>
Part dans le produit de la TVA	0	3 652	12 844	16 496
Part dans le produit de l'IS et de l'IR	3 812	0	0	3 812
Part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance	483	0	0	483
Fonds de concours et subventions	3 287	279	484	4 050
<b>Ressources gérées par l'Etat</b>	<b>158</b>	<b>0</b>	<b>5 698</b>	<b>5 856</b>
Taxe professionnelle	0	0	2 369	2 714
Taxe d'habitation	0	0	266	304
Taxe de services communaux	158	0	3 063	3 496
<b>Ressources gérées par les CT</b>	<b>570</b>	<b>279</b>	<b>5 804</b>	<b>6 653</b>
Taxes locales et redevances diverses	480	178	3 083	3 741
Produits des services	0	0	904	904
Produits des biens	90	101	1 817	2 008
<b>Emprunts</b>	<b>1 213</b>	<b>1 032</b>	<b>750</b>	<b>2 995</b>
<b>Total hors excédent</b>	<b>9 523</b>	<b>5 242</b>	<b>25 580</b>	<b>40 345</b>
<b>Excédent<sup>1</sup></b>	<b>11 910</b>	<b>5 556</b>	<b>23 086</b>	<b>40 552</b>
<b>Total global</b>	<b>21 433</b>	<b>10 798</b>	<b>48 666</b>	<b>80 897</b>

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



# Contrôle des dépenses publiques



# Contrôle des dépenses publiques

Outre sa mission de recouvrement des ressources publiques, la Trésorerie Générale du Royaume assure la mission de contrôle et de règlement des dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales, en privilégiant l'assistance et l'accompagnement de ses partenaires, avec la volonté de garantir les meilleures conditions possibles pour l'exécution des dépenses publiques relatives à la commande publique et aux dépenses de personnel.

Pour rappel, la mission d'exécution des

opérations financières et comptables de l'Etat et des collectivités territoriales est assurée en conjuguant les efforts des Directions centrales et l'expertise pointue d'un réseau étoffé de postes comptables, composé des Trésoreries régionales, des Trésoreries ministérielles, des Trésoreries préfectorales et provinciales, des perceptions, des Agences comptables auprès d'organismes et institutions et des Agences comptables auprès des chancelleries diplomatiques et consulaires à l'étranger.

## I- Dépenses de l'Etat

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

En tant qu'acteur principal de l'exécution des lois de finances, la Trésorerie Générale du Royaume est au carrefour de flux financiers considérables drainés au quotidien vers le tissu économique, social et entrepreneurial.

Ainsi, en 2020, le montant des engagements des dépenses de l'Etat s'est élevé à 587,8 MMDH contre 492 MMDH en 2019. Quant au montant des ordonnances de paiement<sup>(2)</sup>, il s'est élevé à 547,5 MMDH contre 453,4 MMDH en 2019.

Le taux d'engagement global des dépenses enregistré est de 86% en 2020 contre 85% en 2019. Quant au taux d'émission sur engagements, il a atteint 93%, contre 92% en 2019.

La performance de la Trésorerie Générale du Royaume en matière d'exécution des dépenses de l'Etat peut être pertinemment appréhendée à travers l'évolution de la célérité du paiement des marchés publics via l'indicateur du délai moyen de paiement.

Ainsi, le délai moyen de paiement, qui était de 146 jours en 2016, de 58,1 jours en 2017 (première année de la réforme des délais de paiement) a enregistré une amélioration remarquable en passant à 28,2 jours en 2020.

S'agissant du délai moyen de règlement par les comptables publics en matière de marchés publics, lequel court de la date de réception de l'ordre de paiement par le comptable jusqu'à la date de son règlement, il est passé de 6 jours en 2016 à 2,36 jours au titre de l'année 2020 :

### Délai global moyen de paiement des marchés publics pour l'Etat (en jours)

	2016	2017	2018	2019	2020
Délai d'ordonnancement	140,00	53,60	35,50	34,04	25,91
Délai de règlement	6,00	4,50	3,50	3,65	2,36
<b>Délai global moyen de paiement</b>	<b>146,00</b>	<b>58,10</b>	<b>39,00</b>	<b>37,69</b>	<b>28,27</b>

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

Les données ci-dessus, extraites du Système de Gestion Intégrée de la Dépense, dénotent, de façon claire, du progrès accompli par l'Institution sur le chemin de la performance.

### ■ Contribution active aux réformes des finances publiques

La Trésorerie Générale du Royaume s'est engagée activement dans la conception et/ou la contribution active à la mise en œuvre des grandes réformes menées par le ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration visant à optimiser la performance de la gouvernance financière publique.

Ainsi, la Trésorerie Générale du Royaume s'est investie dans les actions et projets de transformation numérique, de simplification et de dématérialisation de la dépense publique. Les réformes ci-après, réalisées ou en cours de finalisation et de mise en œuvre, peuvent être citées dans ce cadre à titre d'exemples :

- la préparation active de la dématérialisation des documents et pièces justificatives des dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales, échangées entre les ordonnateurs et les comptables publics, devant entrer en vigueur à partir de l'année 2021 ;
- l'intégration, dans le dispositif du dépôt électronique des factures, de la tranche des factures dont le montant est supérieur ou égal à 1 MDH et inférieur à 5 MDH et ce, conformément au calendrier arrêté par les dispositions du décret n° 2.19.184 du 25 avril 2019 relatif au dépôt électronique des factures ;
- la poursuite des travaux préparatoires de mise en œuvre de la charte de déconcentration administrative, notamment le volet se rapportant aux finances publiques.

### ■ Mobilisation de la Trésorerie Générale du Royaume pour atténuer l'impact de la pandémie « Covid-19 »

Pour assurer la continuité du service public vis-à-vis de ses partenaires (ordonnateurs, usagers et opérateurs économiques), la

Trésorerie Générale du Royaume a mobilisé vigoureusement ses services centraux et déconcentrés en adaptant ses procédures, son mode de fonctionnement et ses systèmes d'information au contexte de la pandémie.

Ainsi, et à titre d'exemple, les mesures et actions d'accompagnement ci-après ont été menées à bien :

- la priorisation des dépenses urgentes se rapportant notamment au domaine de la santé, de la sécurité publique et de la lutte contre la précarité (dépenses liées à la santé publique, à la sécurité, à l'INDH, à la sécheresse, à la sauvegarde du cheptel, à l'achat de denrées alimentaires etc.) émanant plus particulièrement des départements de la Santé, de l'Intérieur et de l'Administration de la Défense Nationale ;
- le suivi particulier et le traitement spécial des dépenses liées à la lutte contre les effets de la pandémie du coronavirus en faisant preuve de célérité et de réactivité dans leur exécution ;
- le recours largement accru à l'échange électronique, sous ses différentes formes, des pièces justificatives et des documents notamment via le bureau d'ordre numérique.

### ■ Optimisation des missions habituelles de la Trésorerie Générale du Royaume en matière de dépenses publiques

Parallèlement au contrôle de l'exécution et du règlement des dépenses de l'Etat et à la contribution active aux chantiers de réformes et de modernisation, la Trésorerie Générale du Royaume n'a épargné aucun effort pour accomplir avec diligence ses tâches habituelles d'accompagnement des services ordonnateurs et sous ordonnateurs. Les actions ci-après illustrent lesdits efforts :

- l'optimisation de l'organisation des services comptables relevant de la TGR et l'assistance et l'accompagnement des services ordonnateurs dans le cadre des activités concernant l'assignation comptable, le redéploiement et le transfert de la gestion financière et comptable des attributions en réponse aux impératifs de réorganisation du réseau administratif des départements ministériels.

Une dizaine de notes de service a été élaborée et diffusée pour assurer et optimiser le cadrage de cette activité. A ce niveau, il sied de signaler l'encadrement normatif et procédural des créations des postes comptables durant l'année 2020 de :

- la Trésorerie régionale d'Errachidia ;
- la perception de Casablanca Hay Errahma ;
- l'agence comptable auprès du Consulat Général du Maroc à Toronto-CANADA.
- le suivi et l'activation des reports de crédits à travers la mobilisation des comptables publics pour mettre en œuvre toutes les diligences nécessaires auprès des ordonnateurs/sous ordonnateurs afin d'accélérer la finalisation des opérations de report et d'aboutir au visa des états de reports de crédits par la Direction du Budget ;
- le suivi des dépenses en fin d'année budgétaire, notamment les engagements et les ordonnances de paiement en instance de visa au niveau des postes comptables ;
- l'assistance et la contribution apportées aux partenaires de la TGR (CGEM, IGF, Direction du Budget, Cour des comptes,...etc.) qui sollicitent son expertise dans diverses thématiques telles que :

- les préparatifs de mise en œuvre du schéma directeur de la déconcentration administrative du MEFRA ;
- les travaux de l'Observatoire des Délais de Paiement ;
- le transfert et les délégations de pouvoir et de compétences ;
- les travaux du comité de suivi des Comptes Spéciaux du Trésor ;
- la refonte du décret sur la passation des marchés publics ;
- les avis, observations ou réactions de la TGR se rapportant à des thématiques diverses et variées : rapports d'évaluation, d'audit et de performance, cartographie des risques des marchés publics...etc ;
- l'information du ministre de l'Economie, des finances et de la réforme de l'administration dans le cadre de la préparation des éléments d'information concernant les dépenses de l'Etat et notamment les projets de réponses aux questions parlementaires ;
- le suivi et le traitement des réclamations des entreprises et des citoyens liées notamment à l'intervention des comptables de la TGR dans le contrôle des dépenses de la commande publique de l'Etat.

### ■ Visa réglementaire de certains actes par délégation du Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration :

Nature des actes	Nombre d'actes visés par les services centraux et déconcentrés de la TGR		Variation
	Année 2019	Année 2020	
Arrêtés de nomination des sous ordonnateurs	86	76	-12%
Arrêtés de nomination des payeurs délégués	15	22	+47%
Arrêtés des régies de dépenses et de recettes de l'Etat	544	414	-24%
Certificats de relèvement de prescription	4 168	2 002	-52%
<b>Total</b>	<b>4 813</b>	<b>2 514</b>	<b>-48%</b>

Les diminutions enregistrées au niveau du nombre d'actes relatifs au visa réglementaire soumis au service central de la Trésorerie Générale du Royaume, aux Trésoreries Ministérielles et aux Trésoreries

Régionales pour visa durant l'année 2020, sont dues principalement à la conjoncture exceptionnelle de l'année marquée par la pandémie « Covid-19 ».

## II- Dépenses des collectivités territoriales

Les dépenses des collectivités territoriales<sup>(3)</sup> ont enregistré en 2020 une baisse de 8,7% par rapport à l'année précédente, passant de **48,4 MMDH** à **44,2 MMDH**.

La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement avec un montant de **24 MMDH** qui représente ainsi 54,4% des dépenses globales.

Lesdites dépenses de fonctionnement ont enregistré une baisse de 5,6% par rapport à l'année 2019.

Quant aux dépenses d'investissement, elles ont connu une baisse de 12,8% par rapport à l'année 2019, passant de **17,1 MMDH** à **14,9 MMDH**.

Nature des charges	En millions de DHS			
	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
<b>1- Dépenses ordinaires</b>	<b>1 444</b>	<b>2 622</b>	<b>19 975</b>	<b>24 041</b>
1-1 Biens et services	1 148	2 569	19 266	22 983
Personnel	186	2 078	9 777	12 041
Autres biens et services	962	491	9 489	10 942
2-1 Intérêts de la dette	296	53	709	1 058
<b>2- Investissement</b>	<b>6 879</b>	<b>2 244</b>	<b>5 799</b>	<b>14 922</b>
<b>Total : (1+2)</b>	<b>8 323</b>	<b>4 866</b>	<b>25 774</b>	<b>38 963</b>
<b>3- Comptes spéciaux</b>	97	277	3 309	3 683
<b>4- Budgets annexes</b>	31	1	7	39
<b>Total : (1+2+3+4)</b>	<b>8 451</b>	<b>5 144</b>	<b>29 090</b>	<b>42 685</b>
Remboursement du principal de la dette	355	82	1 062	1 499
<b>Total global</b>	<b>8 806</b>	<b>5 226</b>	<b>30 152</b>	<b>44 184</b>

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

Ainsi, les dépenses se rapportant aux programmes nationaux ont connu une baisse entre 2019 et 2020 d'un taux de 24,6% en passant de **5,7 MMDH** à **4,3 MMDH**. Celles correspondant aux projets intégrés<sup>(4)</sup> ont également diminué de 14,6% pour passer de **4,1 MMDH** en 2019 à **3,5 MMDH** en 2020.

Il en est de même pour les acquisitions mobilières et les acquisitions immobilières qui ont enregistré respectivement **0,7 MMDH** et **1 MMDH**, soit des baisses respectives de 41,7% et 9,1% par rapport à l'année précédente.

Par ailleurs, et contrairement à cette tendance baissière, les dépenses se rapportant aux

travaux neufs et grosses réparations ont progressé de 5,9% pour passer de **3,4 MMDH** en 2019 à **3,6 MMDH** en 2020.

C'est le cas aussi pour les subventions qui ont atteint **1,8 MMDH** en 2020, enregistrant ainsi une progression de 12,5% comparé à leur niveau en 2019 qui était de **1,6 MMDH**.

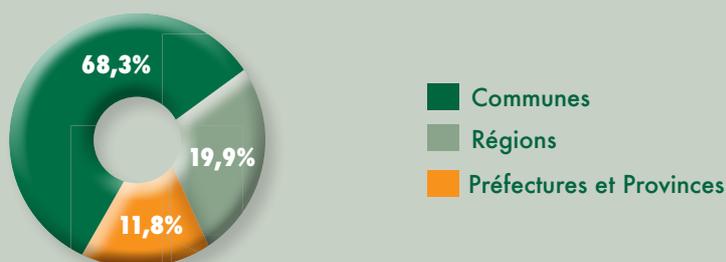
Il convient de signaler également que la répartition des dépenses par type de collectivités territoriales révèle que les communes s'accaparent près des deux tiers de l'ensemble des dépenses des collectivités territoriales.

Les communes ont réalisé **30,2 MMDH**, soit 68,3% du total des dépenses, suivies des régions avec **8,8 MMDH** (19,9%) et des préfectures et provinces avec **5,2 MMDH** (11,8%).

<sup>3</sup> Il s'agit des dépenses des budgets principaux, des budgets annexes et des comptes spéciaux.

<sup>4</sup> Ce sont des programmes comportant plusieurs projets qui entrent dans le cadre des compétences des CT et qui sont liés à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel, ainsi qu'à l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

## Répartition des dépenses des collectivités territoriales



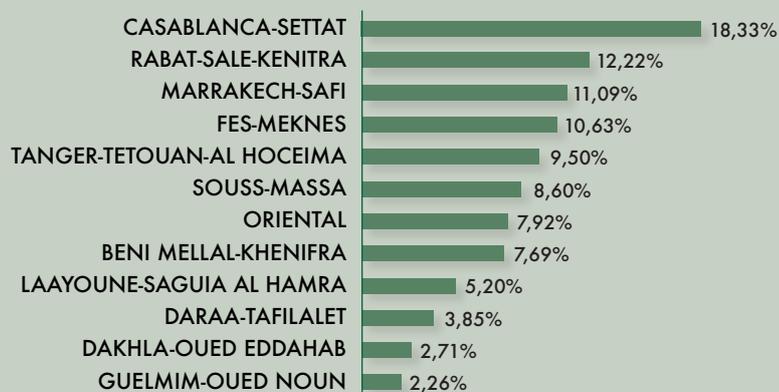
Enfin, la répartition territoriale des dépenses des collectivités territoriales entre les douze régions du Royaume durant l'exercice 2020 s'est caractérisée par une forte concentration

au niveau de la région de CASABLANCA-SETTAT avec un montant de **8,1 MMDH**, s'accaparant ainsi les 18,3% des dépenses globales des collectivités territoriales.

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

Régions	Dépenses (en MMDH)
CASABLANCA-SETTAT	8,1
RABAT-SALE-KENITRA	5,4
MARRAKECH-SAFI	4,8
FES-MEKNES	4,6
TANGER-TETOUAN-AL HOCEIMA	4,3
SOUSS-MASSA	3,8
BENI MELLAL-KHENIFRA	3,5
L'ORIENTAL	3,5
LAAYOUNE-SAKIA EL HAMRA	2,4
DRAA-TAFILALET	1,7
DAKHLA-OUED ED DAHAB	1,2
GUELMIM-OUED NOUN	1
<b>Total</b>	<b>44,2</b>

## La répartition par région des dépenses des collectivités territoriales



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

Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Souss-Massa représentent plus de 70% de l'ensemble des dépenses des collectivités territoriales.

### III- Paie du personnel

A fin décembre 2020 et en comparaison avec la période correspondante de 2019, l'exécution des dépenses de personnel par la Trésorerie Générale du Royaume laisse apparaître les principales évolutions ci-après :

#### ■ Indicateurs de la masse salariale

Les dépenses de personnel ont été réalisées à hauteur de 98,2% des prévisions à fin décembre 2020, contre 99,4% à fin décembre 2019.

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

- une hausse de 19,74% des dépenses de personnel de l'Etat servies par la TGR (DDP) (133 529 MDH à fin décembre 2020 contre 111 519 MDH un an auparavant) ;
- une augmentation de 22,94% des salaires payés par les autres comptables du réseau de

la TGR (17 729 MDH contre 14 421 MDH) ;

- un accroissement de 19,26% de la masse salariale réglée par la Direction des Dépenses de Personnel (DDP) (115 800 MDH contre 97 098 MDH).

Cette augmentation s'explique par l'intégration des contributions de l'Etat aux organismes de retraites et de prévoyance sociale au niveau des chapitres des dépenses du personnel à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, et ce conformément aux dispositions des articles 15 et 69 de la LOLF (soit 16 309 MDH), et aussi par l'effet de la 2<sup>ème</sup> tranche des revalorisations salariales suite au dialogue social de 2019 ;

- une baisse de 38,1% des rappels servis par la DDP (3210 MDH contre 5183 MDH), due principalement à la suspension provisoire des avancements de grades et d'échelons en conséquence de la pandémie « Covid-19 ».

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

	2019	2020
Masse salariale (MS) <sup>(*)</sup>	111 519 MDH	133 529 MDH
MS/PIB <sup>(**)</sup>	9,76%	10,89%
MS/BGE	31,00%	29,86%
MS/BF	53,00%	54,69%
MS/RO <sup>(***)</sup>	44,00%	53,55%

#### ■ Effectif géré

Le nombre de fonctionnaires payés par la DDP a enregistré une hausse de 0,3%, passant de 752 303 à fin décembre 2019 à 754 503 à fin décembre 2020, résultant de 30 751 nouvelles prises en charge (recrutements, réintégrations et prises en solde) et de 28 551 départs (retraite, décès, démission, etc.).

#### ■ Retenues réglementaires

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

#### Retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat

Nature des retenues réglementaires	Montant des retenues réglementaires (en MDH)		Variation (en %)
	2019	2020	
Retenue au titre de l'impôt sur le revenu	8 865	8 910	0,5%
Cotisations salariales au titre des régimes de retraite	11 784	11 975	1,6%
Cotisations salariales au titre de la prévoyance sociale	2 106	2 174	3,2%
Cotisations aux organismes de mutuelle	848	849	0,1%
<b>Total</b>	<b>23 603</b>	<b>23 908</b>	<b>1,3%</b>

(\*) Masse salariale en MDH données du bulletin de la TGR (Décembre 2020)

(\*\*) PIB source données du rapport sur la LF 2020

(\*\*\*) Pour les années antérieures à 2020, compte non tenu des contributions de l'Etat

Les retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat ont atteint 23 908 MDH en 2020, contre 23 603 MDH en 2019, soit une hausse de 1,3%. Cette augmentation est due à une hausse de 1,6% des cotisations salariales aux régimes de retraites conjuguée à une hausse de 0,5% de l'impôt sur le revenu et à une hausse des cotisations salariales au titre de la prévoyance sociale (3,2%).

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

Le tableau ci-dessous retrace les montants émis par la DDP au titre de cette nature de dépenses durant l'exercice 2020 :

Nature de contribution	Montant des contributions de l'Etat (en MDH)		Variation (en %)
	2019	2020	
Contribution de l'Etat au titre des régimes de retraite	13 613	14 136	3,8%
Contribution de l'Etat au titre des régimes de prévoyance sociale	2 106	2 174	3,2%
<b>Total</b>	<b>15 719</b>	<b>16 309</b>	<b>3,8%</b>

### ■ Retenues conventionnelles

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

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

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

Type d'organismes	Nombre d'organismes	Nombre de types de précomptes effectués
Banques	15	2
Compagnies d'Assurances	10	7
Fondations & Associations d'Œuvres Sociales (AOS)	41	5
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	15	2
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>16</b>

Deux nouvelles conventions de précomptes ont été signées par la TGR :

- la convention de partenariat et de service avec la Fondation Hassan II pour les Œuvres Sociales des Agents d'Autorité et des Fonctionnaires du Ministère de l'Intérieur, ayant pour objet le prélèvement à la source des cotisations d'adhésion sur le salaire des personnels assujettis conformément à la réglementation en vigueur ;

- la convention de précompte sur salaire avec la Direction Générale des Services Sociaux des Forces Armées Royales, et ce pour le précompte à la source au titre des loyers de logement et des avances accordées au personnel des FAR.

Ainsi, en 2020, les différents organismes ont traité un volume de 8,89 millions de prélèvements sur salaires dont la répartition par type d'organismes se présente comme suit :

Type d'organismes	Nombre de prélèvements	Pourcentage
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	3 661 841	41%
Banques	2 978 940	34%
Fondations & Associations d'Œuvres Sociales (AOS)	1 556 157	17%
Compagnies d'Assurance	698 800	8%
<b>Total</b>	<b>8 895 738</b>	<b>100%</b>

Il est à noter que les montants prélevés au titre des retenues conventionnelles ont enregistré une hausse de 7,7% en

passant de **9 478 MDH** à fin décembre 2019 à **10 148 MDH** à fin décembre 2020.

Type d'organismes	Montant annuel précompté (DH)	Pourcentage
Banques	4 864 391 544,08	48%
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	4 750 045 562,20	47%
Fondations & Associations d'Œuvres Sociales (AOS)	367 261 045,81	3%
Compagnies d'Assurance	167 285 334,12	2%
<b>Total</b>	<b>10 148 983 486,21</b>	<b>100%</b>

S'agissant des nouveaux services mis en œuvre, il y a lieu de citer la «Suspension provisoire d'un précompte en cours», permettant à l'organisme de crédit de procéder à l'arrêt provisoire du prélèvement en cours, pendant une période bien déterminée, et de le reprendre, à son

initiative. Cette nouvelle fonctionnalité offre aux sociétés de financement et aux fonctionnaires la possibilité de négocier le report du paiement de certaines échéances en cas de circonstances sociales spéciales, notamment en période de crise pandémique.

## ■ Ordres de recettes et oppositions juridiques

### Situation des prises en charge des ordres de recettes

Année	PRISES EN CHARGE	
	Nombre	Montant (en MDH)
<b>2019</b>	9 861	101,8
<b>2020</b>	4 601	104,7

Le nombre des ordres de recettes pris en charge en 2020 a connu une baisse de 53% par rapport à 2019 ; par contre, les montants des créances à recouvrer ont augmenté de 3%.

Il sied de préciser à ce sujet, que cette baisse

est le résultat de notification tardive en 2019 des absences irrégulières du personnel du ministère de l'éducation nationale après leur mise à la retraite (4 307 ordres de recettes pour une valeur de 4,4 millions de dirhams).

### Situation du recouvrement des ordres de recettes

Nature du montant recouvré	Montant global recouvré (en MDH)		Variation (en %)
	2019	2020	
Principal	82,4	79,0	-4,1%
Majorations de retard	4,5	3,3	-26,7%
<b>Total</b>	<b>86,9</b>	<b>82,3</b>	<b>-25,2%</b>

A fin décembre 2020, les montants recouverts en principal se sont établis à **79 MDH** contre **82,4 MDH** un an auparavant, soit une baisse de 4,1%.

Cette situation est due aux contraintes liées à la pandémie « Covid-19 ».

## Situation des prises en charge des oppositions juridiques

En millions de DHS

Année	Montant global des oppositions juridiques consignées	Règlements effectués
2019	33,5	33,8
2020	35,0	33,4

L'année 2020 a enregistré une hausse des précomptes au titre des oppositions juridiques de 4,5% par rapport à 2019. Par contre, le règlement des oppositions a connu une baisse de 1,2% par rapport

à 2019. Cette situation est due à la dépendance de la gestion des oppositions juridiques à la réception des jugements de validité des tribunaux du Royaume.

### ■ Gestion des trop-perçus

Année	Nombre de dossiers constatés	Montant des trop-perçus (en MDH)
2019	571 980	789,5
2020	183 660	661,3

A fin décembre 2020, les montants indûment versés aux fonctionnaires et agents de l'Etat en activité normale suite au retard de notification des actes de régularisation de leur situation administrative se sont établis à 661,3 MDH contre 789,5 MDH un an auparavant, soit une baisse de 16,2%.

Cette situation s'explique par la baisse du nombre d'actes d'absence irrégulière pris en charge par les services de la Trésorerie Générale du Royaume. En effet, 121 466 actes de cette nature ont été pris en charge durant l'année 2020 contre 437 695 dossiers en 2019.

### ■ Revalorisation des traitements et salaires

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

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

A cet effet, 35 décrets relatifs aux différents statuts du personnel de l'Etat ont été publiés au BO N° 6790 du 27 juin 2019. Les effets pécuniaires ont été échelonnés sur trois (3) tranches :

- 1<sup>er</sup> Mai 2019 ;
- 1<sup>er</sup> janvier 2020 ;
- 1<sup>er</sup> janvier 2021.

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

- 1<sup>er</sup> Juillet 2019 ;
- 1<sup>er</sup> janvier 2020 ;
- 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Il importe de signaler qu'au titre de la 2<sup>ème</sup> tranche de ces revalorisations indemnitaires, la DDP a procédé à la liquidation des dites revalorisations pour 658 345 agents relevant du budget général de l'Etat et 100 036 agents relevant des collectivités territoriales, et ce pour un coût global de 2.764 MDH.

## ■ Volume des actes de gestion traités pour le budget général

Le volume des actes par nature de traitement de la paie du personnel de l'Etat, tel qu'indiqué au tableau ci-après, a connu une forte baisse par rapport à l'année 2019, et ce suite au gel des avancements

d'échelon et de grade pour la plupart des départements ministériels suite à la publication de la circulaire du chef de gouvernement n° 3/2020 du 25 mars 2020.

Nature du traitement	Nombre d'actes en 2019	Nombre d'actes en 2020
Actes de gestion de traitement de la paie	1 489 667	900 732
Retenues au profit des organismes conventionnés (*)	960 489	625 357
Prise en charge des évolutions réglementaires	1 370 935	1 863 287
Échéances Allocations Familiales	111 382	87 779
Autres Régularisations (**)	15 705	16 639
<b>Total</b>	<b>3 948 178</b>	<b>3 493 794</b>

Les actes de gestion relatifs au traitement de la paie pris en charge en 2020 sont répartis, selon leur nature, comme suit :

Nature des actes de gestion	Effectif
Situations administratives	798 126
Allocations familiales	72 516
Loyer et vente domaniaux, mutuelles, validation de service	29 366
Saisie arrêt et pensions alimentaires	722
<b>Total</b>	<b>900 730</b>

## ■ Absences irrégulières

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

l'année 2020, il a été procédé au contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année 2019.

Les résultats de cette opération pour l'année 2019 comparés avec ceux de l'année 2018, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Année	Effectif déclaré	Effectif à justifier	Justifiés	Mise en numéraire	Radiés par actes	Justifiés après mise en numéraire	Suspendus pour absence irrégulière
<b>2018</b>	478 099	2 291	2 244	47	3	14	34
<b>2019</b>	456 384	2 788	2 726	61	1	27	34

L'année 2019 a enregistré une baisse des effectifs déclarés par rapport à l'année 2018 qui est due principalement aux départs à la retraite.

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

L'ensemble des collectivités territoriales du Royaume bénéficie à présent de la prestation du traitement de la paie et de la procédure du règlement centralisé, soit 1603 collectivités pour un effectif du personnel de 101 036 contre 105 446 en 2019 et une masse salariale de 10 808 MDH contre 10 825 MDH en 2019. L'effectif global du personnel des collectivités

territoriales a reculé de 6% en 2020 par rapport à l'année 2019 et ce, en raison essentiellement de l'écart négatif entre les recrutements et les départs à la retraite.

S'agissant des établissements publics traitant la paie de leurs personnels par la TGR, le nombre d'organismes est passé de 84 en 2019 à 105 organismes à fin 2020 avec un effectif total de 101 940 agents contre 85 595 en 2019, soit une évolution de 32%, et une masse salariale annuelle de 12 851 MDH contre 10 625 MDH en 2019. De même, à la fin de l'année 2020, 29 organismes publics ont adhéré à la procédure du règlement centralisé.

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

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

L'évolution de l'effectif du personnel des organismes gérés durant l'année 2020 est justifiée essentiellement par la prise en charge des recrutements effectués par les Académies Régionales d'Éducation et de Formation (AREF), avec un effectif de 15 000 enseignants et un effectif de 1 345 relevant des 21 nouveaux organismes publics pris en charge en 2020.

### ■ Gestion de la paie pendant la période de la crise sanitaire de la Covid-19

Compte tenu de l'état d'urgence sanitaire proclamé dans tout le territoire national en vertu du décret-loi n° 2.20.292 du 23 mars 2020 pour lutter contre la propagation de la pandémie du Coronavirus, la TGR s'est employée à mettre à contribution ses ressources et ses potentialités en matière de digitalisation des procédures et des services afin d'assurer la confection de la paie des mois d'avril et mai 2020 totalement en mode de télétravail.

En dépit des mesures de confinement liées à la pandémie « Covid-19 », plusieurs actions importantes ont été menées pour assurer la continuité et la qualité des services rendus aux partenaires et usagers de la TGR, que ce soit sur le plan de l'assistance, sur le plan organisationnel ou encore celui de l'amélioration des procédures de travail. L'efficacité du service public entretenue par le personnel de la TGR, a rendu le télétravail imposé par la pandémie une opportunité inédite, ayant permis l'intensification des efforts et la synergie des équipes pour réaliser des performances très importantes.

Ainsi, les équipes de la TGR se sont mobilisées pour s'adjoindre à l'élan de solidarité nationale, initié par la Haute Sollicitude Royale, pour la lutte contre les effets socio-économiques de la pandémie du coronavirus, et ce à travers notamment :

- la conception de procédures dématérialisées spécifiques à la prise en charge et au traitement des contributions volontaires et collectives des fonctionnaires au fonds spécial pour la gestion de la pandémie du coronavirus « Covid-19 » ;
- la mise en place d'une procédure

dématérialisée de suspension provisoire des prélèvements à la source des échéances des prêts dédiés aux fonctionnaires de l'Etat et des collectivités territoriales, et ce en application des décisions prises par le Comité de Veille Économique quant au report du remboursement des échéances de crédits à l'immobilier et à la consommation pour les salariés qui ont éprouvé des difficultés financières induites par la pandémie.

Il importe de signaler que la crise sanitaire de la Covid-19 a été une réelle opportunité pour accélérer la digitalisation des services et procédures administratives afférents à la paie pour apporter de l'efficacité, un meilleur rendement, et une plus grande qualité de service aux fonctionnaires et aux autres partenaires.

Dans ce cadre, deux actions importantes ont été finalisées et mises en œuvre :

- la dématérialisation des documents et des pièces justificatives des dépenses du personnel de l'Etat et des collectivités territoriales. Cette première action, s'inscrit parfaitement dans la stratégie de notre institution en matière de digitalisation. Elle a consisté à développer et mettre à la disposition des administrations publiques et des collectivités territoriales, un module informatique spécifique au niveau du système « Indimaj », permettant d'associer à chaque acte de gestion les pièces justificatives numérisées y afférentes, ainsi que l'envoi automatisé desdites pièces aux services concernés de la Trésorerie Générale du Royaume pour prise en charge et traitement de façon dématérialisée ;
- la simplification et la dématérialisation des cessions de créances aux fins de remboursement des échéances des prêts par précomptes à la source. Cette seconde action, a consisté à mettre en place un cadre conventionnel de simplification et de digitalisation des procédures et des documents relatifs aux cessions de créances. Un protocole d'accord avec les sociétés de financement a été élaboré à l'initiative de la Trésorerie Générale du Royaume et en collaboration avec la section crédits à la consommation de l'Association

Professionnelle des Sociétés de Financement (APSF). Cet accord consiste en :

- la suppression de l'obligation de la légalisation de signature desdites cessions de créances, ce qui évite les déplacements des fonctionnaires dans les bureaux des autorités administratives compétentes et partant, l'encombrement des bureaux précités ;
- la protection des fonctionnaires contre les risques de fraude, de falsification ou

d'usurpation d'identité par des personnes malveillantes, notamment par l'engagement des sociétés de financement à verser le montant du crédit octroyé au compte bancaire que la TGR utilise pour le virement du salaire mensuel ;

- la dématérialisation des engagements valant cessions de créances, et leur transmission aux services de la TGR sous format électronique.

## IV- Gestion et suivi des affaires juridiques

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

En conformité avec ses missions, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi pendant l'année 2020 le renforcement de la gestion du contentieux administratif et a favorisé le règlement amiable des litiges et l'ouverture sur les partenaires.

Les réalisations enregistrées, à ce titre, en 2020 révèlent que :

- 186 dossiers ont été réglés en phase administrative ;
- 19 réclamations ont été traitées dans le cadre de la cellule du médiateur ;
- 261 conseils juridiques ont été prodigués au profit des différents services de la TGR ;
- 40 dossiers ont été reçus pour recueillir l'avis de la TGR.

Par ailleurs, et dans le cadre du suivi de l'action des avocats chargés de la défense des intérêts de la TGR, il y a lieu de signaler

que 14 affaires à fort enjeu en matière de recouvrement des créances publiques et 4 dossiers à caractère pénal sont suivis avec les avocats concernés.

### ■ Gestion et suivi du contentieux judiciaire

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

Au cours de l'année 2020, le volume des affaires qui ont été portées devant les juridictions compétentes, a connu une nette diminution de 36,11% par rapport à 2019. En outre, le montant global des dossiers ouverts a également diminué de 7,53%, comme le montre le tableau suivant :

#### Dossiers ouverts

Structures	2019		2020	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Trésoreries régionales	2 032	1 042 334 972,11	1 237	1 011 805 481,33
Administration centrale de la TGR	2 393	570 081 497,14	1 590	479 100 524,36
<b>Total</b>	<b>4 425</b>	<b>1 612 416 469,25</b>	<b>2 827</b>	<b>1 490 906 005,69</b>

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

## Contentieux judiciaire du recouvrement des créances publiques

Nature du contentieux	2019		2020	
	Nombre de dossiers	Montant (DH)	Nombre de dossiers	Montant (DH)
Action pour annulation	828	368 260 610,04	383	226 089 193,35
Réalisation d'hypothèque	1 097	836 494 355,06	609	659 593 195,28
Saisies et ventes de Fonds de commerce	563	350 826 704,93	160	320 865 203,85
Procédure de difficultés d'entreprise	88	1 599 949 959,65	27	768 850 364,90
<b>Total</b>	<b>2 576</b>	<b>3 155 531 629,68</b>	<b>1 179</b>	<b>1 975 397 957,38</b>

Le nombre de dossiers et le montant des opérations du contentieux judiciaire du recouvrement ont enregistré respectivement des baisses très importantes de -54,23% et de

-37,39% par rapport à 2019.

En outre, 406 affaires ont été clôturées par une décision de justice comme le montre le tableau suivant :

### Décisions de justice

Sens de la décision judiciaire	2019		2020	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Décisions en faveur de la TGR et des comptables publics	568	521 105 792,92	195	480 447 364,07
Décisions en faveur de la partie adverse	596	698 815 426,45	211	267 926 485,03
<b>Total</b>	<b>1 164</b>	<b>1 219 921 219,37</b>	<b>406</b>	<b>748 373 849,10</b>

Il en ressort que le nombre global des instances clôturées suite à l'exécution des jugements définitifs rendus par les tribunaux a diminué de 65,12% par rapport à 2019.

La même tendance a été relevée en ce qui concerne les jugements prononcés par les

tribunaux. Le montant total des jugements prononcés a diminué de 38,65%.

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

### Saisies-arrêts entre les mains des comptables publics

	2019		2020	
	Nombre de jugements	Montants exécutés (DH)	Nombre de jugements	Montants exécutés (DH)
A l'encontre des départements ministériels	690	740 456 612,64	151	123 626 178,09
A l'encontre des collectivités territoriales	213	786 475 275,93	95	168 322 285,36
<b>Total</b>	<b>903</b>	<b>1 526 931 888,57</b>	<b>246</b>	<b>291 948 463,45</b>

Les statistiques ci-dessus permettent de constater une baisse du nombre et du montant global des jugements exécutés par voie de saisies arrêts respectivement de 72,75% et de 80,88% par rapport à 2019.

Il est à souligner que le montant des saisies arrêts exécutées à l'initiative des comptables publics à l'encontre des départements ministériels en 2020 est de 15 932 955,04 DH tandis que le montant relatif aux saisies arrêts exécutées directement sur le compte

courant du Trésor à Bank Al Maghrib est de 107 693 223,05 DH.

Durant l'année 2020, et s'agissant des saisies arrêts à l'encontre des collectivités territoriales, les montants exécutés à l'initiative des comptables publics s'élèvent à 63 073 799,15 DH contre 105 248 486,21 DH réglés directement sur le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib suite aux oppositions juridiques sur ledit compte.



## Activité bancaire et gestion des dépôts



# Activité bancaire et gestion des dépôts

L'encours moyen global des dépôts au Trésor s'est établi au titre de l'année 2020 à **70,88 MMDH** contre 72,61 MMDH en 2019, soit une légère baisse de près de **2,4%**.

Le nombre de comptes bancaires gérés par la TGR a atteint **117 816 comptes** à fin

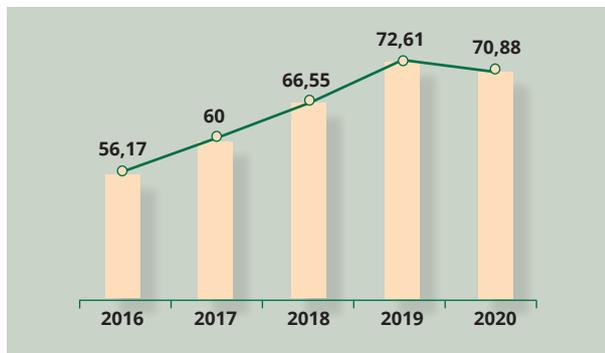
2020 contre 113 810 comptes en 2019, soit une augmentation de **3,5%**.

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

Catégorie de clientèle	Encours moyen annuel		Nombre de comptes	
	à fin 2019	à fin 2020	à fin 2019	à fin 2020
Personnes morales publiques	59,40 MMDH	56,32 MMDH	3 759	3 893
Personnes morales privées	7,91 MMDH	8,96 MMDH	35 748	37 895
Personnes physiques	5,30 MMDH	5,60 MMDH	74 303	76 028
<b>Total</b>	<b>72,61 MMDH</b>	<b>70,88 MMDH</b>	<b>113 810</b>	<b>117 816</b>

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

Évolution de l'encours moyen global « en MMDH »



Évolution du nombre de comptes



## I- Extension du parc des guichets automatiques bancaires de la TGR

En vue de l'amélioration de la qualité du service rendu à sa clientèle bancaire et du développement de sa proximité, la TGR a procédé en 2020 à l'extension de son parc de guichets automatiques

bancaires (GAB). Ainsi, 23 nouveaux GAB modernes et performants ont été acquis et seront installés dans les principaux postes exerçant l'activité bancaire au cours de l'année 2021.

## II- Dynamique d'animation des postes exerçant l'activité bancaire

Dans le cadre de la dynamique d'animation des postes exerçant l'activité bancaire et en vue d'une professionnalisation de l'exercice du métier, une formation sur les

processus fonctionnels et techniques de l'activité bancaire de la TGR a été organisée au profit des collaborateurs concernés relevant des postes du réseau.

Cette formation a concerné, en 2020, la Trésorerie Régionale d'Oujda et la Trésorerie Régionale de Fès et sera

poursuivie, soutenue et généralisée à l'ensemble des postes exerçant l'activité bancaire dans les années à venir.

### III- Traitements de masse

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

#### ■ Avis de prélèvement

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

La TGR a traité, au cours de 2020, **44 292** avis de prélèvement contre **28 948** en 2019, soit une hausse de 53%. Ces avis de prélèvements sont télétransmis par différentes banques via le Système Interbancaire Marocain de Télécompensation (SIMT) et sont traités quotidiennement au niveau central en concertation avec les agences bancaires et les trésoreries préfectorales et provinciales concernées et ce, selon les contrôles bancaires réglementaires.

En outre et dans le cadre du protocole de

### IV- Traitement des réclamations

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

A ce titre, au cours de 2020, le traitement de **101** réclamations reçues par différents

télépaiement d'impôts convenu entre la TGR et la Direction Générale des Impôts (DGI), il a été procédé au titre de l'exercice 2020, à l'exécution de **9 336** prélèvements pour un montant global de **3,7 MMDH** en faveur du Trésor public contre **8 863** prélèvements en 2019 pour un montant global de **3,68 MMDH**.

#### ■ Moyens de paiement

La gestion des moyens de paiement de la clientèle bancaire de la TGR est assurée dans les conditions de qualité, de célérité et de sécurité requises. A ce titre, en 2020, **22 287** demandes de chèquiers et **7 120** commandes de cartes GAB ont été traitées contre **27 014** demandes de chèquiers et **4 858** commandes de cartes GAB en 2019.

#### ■ Relevés de comptes

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

En 2020, **444 381** relevés de comptes ont été transmis à la clientèle bancaire de la TGR selon une procédure de traitement et d'échange informatisé convenue avec Poste Maroc.

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

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

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

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

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

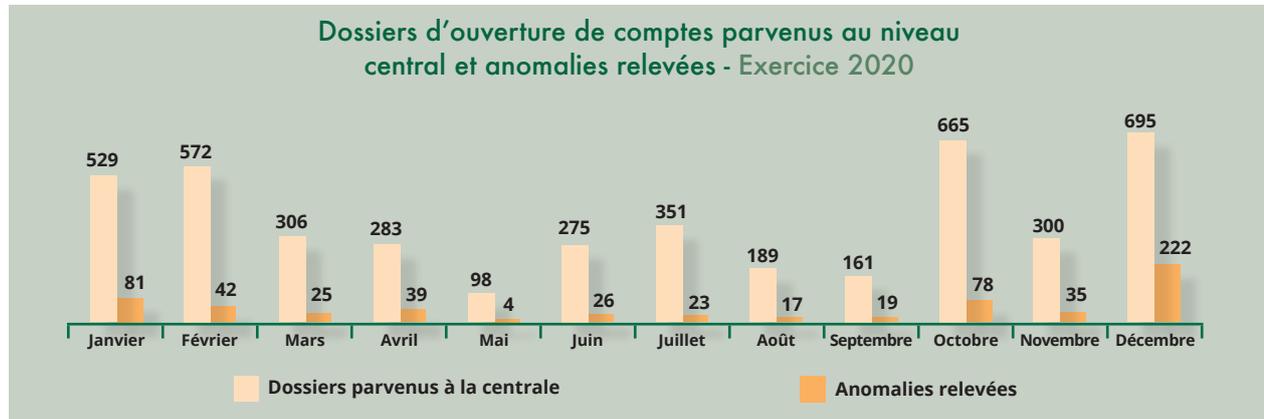
## ■ Contrôle du référentiel client

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

D'autre part, le contrôle du référentiel «clients» porte sur la vérification de la saisie

correcte des données relatives à ces dossiers sur le système d'information de l'activité bancaire.

En 2020, le volume des dossiers « clients » parvenus au niveau central a atteint **4 424** dossiers contre **6 107** en 2019, enregistrant ainsi une diminution de 27,5% (cf. graphique ci-après).



Le nombre d'anomalies relatives aux dossiers d'ouverture de comptes a enregistré une légère baisse de 27,5% en passant de 843 en 2019 à 611 en 2020.

## ■ Traitement des opérations juridiques sur les comptes

Le traitement des opérations juridiques sur les comptes concerne principalement la centralisation et le traitement des saisies

arrêts émanant des tribunaux à l'encontre de la clientèle bancaire de la TGR ainsi que le suivi des oppositions sur les chèques égarés.

En 2020, il a été procédé à la prise en charge de :

- **413** saisies arrêts présentant un montant total de **673,34 MDH** ;
- **205** oppositions sur les chèques égarés dont 170 chèques TGR et 35 chèques CDG.

## VI- Contrôle et suivi des incidents de paiement

### ■ Volume des incidents de paiement

En 2020, le volume mensuel des chèques rejetés via le SIMT pour motif d'absence ou de défaut de provision (chèques faisant l'objet de déclaration d'incident de paiement), a fluctué entre un minimum de 62 et un maximum de 126. Quant au montant global des chèques

rejetés, il a varié entre **1,3** et **4 MDH**.

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



Le nombre total des incidents de paiement déclarés au titre de l'année 2020, s'élève à

### ■ Délai moyen de déclaration des incidents de paiement

Les efforts déployés en matière de suivi des déclarations des incidents de paiement, au niveau central, ont permis de maintenir, au titre de l'année 2020, le délai de **2 jours**.

#### Nombre de régularisations effectuées



Cette augmentation considérable de 173% du nombre de régularisations, en 2020, est due essentiellement à la mesure introduite par la loi de finances 2020 et la loi de finances rectificative de la même année, instituant une contribution libératoire au titre des amendes relatives aux incidents

### VII- Traitement des demandes de restitution de la CMR

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

### VIII- Etablissement des attestations fiscales et prise en charge des demandes de renseignements

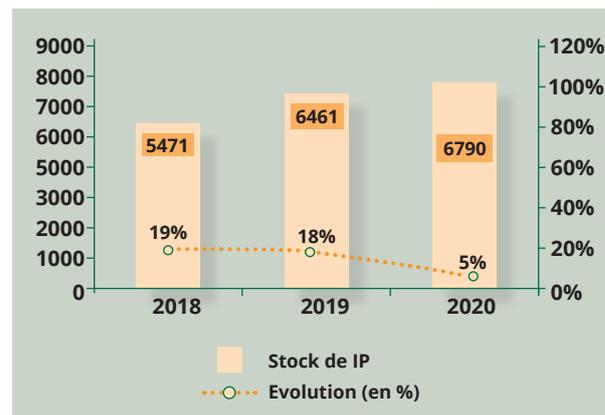
Il a été procédé en 2020 à l'établissement, au profit de la clientèle bancaire de la TGR, de **961** attestations fiscales de retenue de l'impôt sur les sociétés au titre des produits de placement à revenu fixe et

**1 160** déclarations contre **1 310** en 2019, soit une diminution de l'ordre de 11 %.

### ■ Régularisation des incidents de paiement

Au terme de l'année 2020, le nombre total des incidents de paiement régularisés s'est élevé à **896** enregistrant ainsi un taux d'évolution de 173% contre 3% et -13% constatés respectivement en 2019 et 2018.

#### Évolution du stock des incidents de paiement

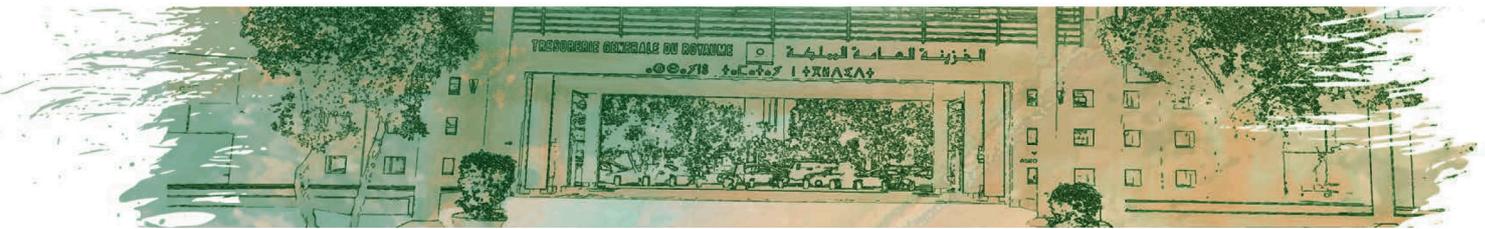


de paiement.

Ainsi et grâce à cette mesure, le stock des incidents de paiement n'a enregistré, en 2020, qu'une légère augmentation de 5% contre 18% et 19% observée respectivement en 2019 et 2018.

pensionnés après leurs décès s'est établi en 2020 à 79 pour un montant global de 314 265,71 dirhams.

à la prise en charge de **296** demandes de renseignements émanant de la DGI, de l'Administration des douanes et impôts indirects et de la Brigade nationale de la police judiciaire.





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



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

## I- Centralisation comptable et lois de règlement

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

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

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

Le processus de centralisation et de tenue de la comptabilité générale et de la comptabilité budgétaire au titre de l'année 2020 a fait intervenir **792 comptes publics** aussi bien à l'intérieur du territoire national qu'à l'étranger. Il s'agit :

- des postes comptables à compétence nationale : Direction des comptes publics, Direction des finances publiques et Direction des dépenses du personnel (3) ;
- des trésoreries ministérielles (17) ;
- des agences comptables auprès du Parlement et de la Chambre des conseillers, de la Cour des comptes, du Conseil économique, social et environnemental, du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire et du Conseil national des droits de l'Homme (5) ;
- de la trésorerie centrale de recouvrement (1) ;
- des trésoreries régionales (8) ;
- des trésoreries provinciales et préfectorales (54) ;
- des perceptions (191) ;
- des agences bancaires (9) ;
- des recettes de l'Administration Fiscale (92) ;

- des recettes des Douanes (34) ;
- des postes comptables des secrétariats greffes auprès des tribunaux (246) ;
- des agences comptables à l'étranger (132).

En ce qui concerne la comptabilité budgétaire, les trois composantes de la loi de finances ont donné lieu à la centralisation d'opérations pour un montant global en recettes et en dépenses de **946,73 MMDH** détaillé comme suit :

- Budget général - recettes : 249,40 MMDH ;
- Budget général - dépenses : 402,23 MMDH ;
- SEGMA - recettes : 1,98 MMDH (reports de soldes non compris) ;
- SEGMA - dépenses : 2,11 MMDH ;
- CST - recette : 145,40 MMDH de recettes (reports de soldes non compris) ;
- CST - dépenses : 143,16 MMDH de dépenses.

Par ailleurs, et pour les besoins des projets de lois de règlement (PLR), la centralisation et le suivi des opérations afférentes à la comptabilité budgétaire, ont permis l'ajustement et la production des situations budgétaires nécessaires à l'élaboration du projet de loi de règlement de l'année 2019 et leur transmission à la Direction du Budget et à la Cour des comptes.

La préparation des situations budgétaires relatives au projet de loi de règlement 2019 a nécessité l'organisation de plus de **195 séances de travail** avec l'ensemble des ordonnateurs en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs. Le nombre des rubriques et des comptes contrôlés et ajustés s'est établi comme suit :

- **38 486 rubriques budgétaires** en dépenses du budget général ;
- **18 928 rubriques** en dépenses au titre des SEGMA ;
- **67 comptes spéciaux du Trésor.**

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

L'arrêté de la comptabilité générale de l'Etat est effectué au quotidien et après validation par les comptables publics des rapports de comptabilité les concernant. La centralisation des écritures y afférentes est effectuée directement au niveau d'un livre unique. Au cours de 2020, ce nouveau mode de tenue et de centralisation de la comptabilité générale de l'Etat s'est traduit par :

- le traitement automatisé et la constatation au niveau du grand livre de la comptabilité de l'Etat d'écritures liées à **116 millions de comptes rendus d'événements** générés par les applications métiers ;
- la génération automatique et la validation de **168 355 rapports de comptabilité** ;
- des transferts entre comptables publics pour un montant global de **552 MMDH** ;

le traitement de **24 750 relevés du compte** courant du Trésor à Bank Al Maghrib.

En outre et conformément aux dispositions de la loi organique relative à la loi de finances, les services de la Trésorerie Générale du Royaume ont procédé à la préparation du bilan et des autres états financiers ainsi que d'une évaluation des engagements hors bilan pour l'année 2019 devant accompagner le projet de loi de règlement au titre de cette année.

## II- Dette du Trésor

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

### ■ Dette budgétisée

La dette budgétisée englobe l'ensemble des emprunts intérieurs et extérieurs à moyen et long terme dont les recettes et les charges en principal et intérêts sont imputés au budget général. Les emprunts concernant la dette intérieure portent sur les bons du trésor d'une maturité de 5 ans (moyen terme) et 10, 15, 20 et 30 ans (long terme).

Les recettes d'emprunt à long et moyen terme comptabilisées par la TGR se sont établies à **122,7 MMDH**, soit un taux de réalisation de 90% des prévisions de la loi de finances pour l'année 2020.

### Recettes d'emprunt en MDH

	Prévisions LF 2020	Réalisations	Taux de réalisation
Dette intérieure	76 200	64 025	84%
Dette extérieure	60 000	58 683	97,8%
<b>Total</b>	<b>136 200</b>	<b>122 708</b>	<b>90,1%</b>

Les charges de la dette à long et moyen terme comptabilisées par la TGR ont atteint à fin décembre 2020 un montant de **97,3 MMDH** avec un taux de réalisation de 104% des prévisions contre **79,2 MMDH** un an auparavant.

Ces dépenses s'expliquent par des charges en principal de **68,7 MMDH** dont 76% au titre de la dette intérieure et des charges en intérêts et commissions de **28,6 MMDH** dont 85,8% au titre de la dette intérieure.

### Charges de la dette du Trésor en MDH

	Prévisions LF 2020	Réalisations	Taux d'exécution (%)
<b>Dette intérieure</b>	<b>72 212</b>	<b>76 762</b>	<b>106,3%</b>
Principal	47 791	52 257	109,3%
Intérêts	24 421	24 504	100,3%
<b>Dette extérieure</b>	<b>21 288</b>	<b>20 499</b>	<b>96,3%</b>
Principal	16 370	16 452	100,5%
Intérêts	4 918	4 047	82,3%
<b>Total</b>	<b>93 500</b>	<b>97 260</b>	<b>104%</b>

## ■ Dette hors budget

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

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

Les opérations de la dette hors budget ont dégagé un flux net positif de **32,5 MMDH** contre un flux négatif de **24,9 MMDH** un an auparavant.

### Dette hors budget en MDH

	A fin décembre 2019	A fin décembre 2020	Taux d'exécution (%)
<b>Recettes</b>	<b>32 774,7</b>	<b>105 168,1</b>	<b>220,8%</b>
Dette intérieure	31 332,7	100 367,5	220,3%
Dette extérieure	1 442,0	4 800,6	232,9%
<b>Dépenses</b>	<b>57 754,3</b>	<b>72 645,7</b>	<b>25,8%</b>
Dette intérieure	54 661,9	69 029,1	26,3%
Dette extérieure	3 092,4	3 616,6	16,9%

Dans le cadre de la gestion active de la dette intérieure, le Trésor a procédé en 2020 à des opérations d'échange pour un montant global de **22,1 MMDH** et à des

opérations de rachat pour un montant de **13,9 MMDH** contre des montants respectifs de **37,1 MMDH** et **6,3 MMDH** au titre de l'année 2019.

## III- Reddition des comptes

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

### ■ Suivi de la reddition des comptes des services de l'Etat

La reddition des comptes est une obligation légale pour tous les comptables publics principaux qui sont tenus à cet effet de produire les comptes des services de l'Etat et des collectivités territoriales, conformément aux articles 25, 26, 126 et 127 du code des juridictions financières.

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

Le suivi de la production des comptes, pour l'année 2020, a concerné une population de **529** postes comptables répartie comme suit :

- postes comptables à compétence nationale : Direction des comptes publics, Direction des finances publiques et

Direction des dépenses du personnel (3) ;

- trésoreries ministérielles (17) ;

- agences comptables auprès du Parlement et de la Chambre des conseillers, de la Cour des comptes, du Conseil économique, social et environnemental, du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire et du Conseil national des droits de l'Homme (5) ;

- trésorerie centrale de recouvrement (1) ;

- trésoreries provinciales et préfectorales (54) ;

- perceptions (191) ;

- recettes de l'Administration Fiscale (92) ;

- recettes de Douanes (34) ;

- agences comptables à l'étranger (132).

Au titre de l'année 2020, **435** comptes ont été produits et mis en état d'examen par les services de la TGR avant leur transmission à la Cour des comptes et aux Cours régionales des comptes selon le cas. Ce contrôle préalable permet de s'assurer, d'une part, de l'existence matérielle des pièces générales et des pièces justificatives constituant les comptes des comptables publics et, d'autre part, l'examen sur chiffres et le rapprochement de conformité des différentes pièces générales produites.

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

Par ailleurs, et dans le cadre de la poursuite de la modernisation de la procédure de la reddition des comptes, la Trésorerie Générale du Royaume a entamé, en collaboration étroite avec la Cour des comptes, un projet de dématérialisation des comptes des services de l'Etat et des comptes des collectivités territoriales. Cette dématérialisation a pour objectif de transformer les pièces et documents papiers et leur traitement manuel en données informatiques et en traitement automatique, facilitant ainsi les échanges entre les comptables publics et le juge des comptes.

La mise en œuvre du processus de dématérialisation a été entamée en 2019 avec les comptes des Receveurs des douanes et va intégrer progressivement les comptes des autres comptables publics, en accordant la priorité aux comptes des Trésoriers ministériels et des Trésoriers préfectoraux et provinciaux, avant sa généralisation à l'ensemble des comptables publics. Dans le cadre de l'accompagnement de ce projet, une instruction relative à la production et à la présentation des comptes des services de l'Etat des comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume a été élaborée. L'objectif de cette instruction est d'adapter le processus de ladite production à la nouvelle comptabilité de l'Etat et d'annoncer les règles générales relatives à la dématérialisation progressive de ce processus.

### ■ **Accompagnement des comptables publics en matière de responsabilité**

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

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

matière de recours juridictionnels ;

- la déclaration des sinistres à la compagnie d'assurances et le suivi des remboursements ;
- l'instruction des dossiers de remises de services entre comptables publics.

L'activité de la mise en cause de la responsabilité des comptables publics, a enregistré l'instruction de 4 dossiers ayant fait l'objet de la procédure de mise en débet des comptables responsables.

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

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

Quant à l'assistance des comptables publics en matière de jugement des comptes et de discipline budgétaire et financière, il y a lieu de préciser que 44 comptables publics ont bénéficié de cette assistance juridique contre 40 en 2019. Cette assistance consiste en la rédaction de projets de réponses aux notes d'observations, arrêts ou jugements provisoires ou définitifs rendus par les juridictions financières compétentes.

Par ailleurs, la gestion des sinistres a permis :

- le traitement de 19 dossiers se rapportant aux sinistres déclarés au titre de l'année 2020 dont 6 ont été remboursés, soit 30% et un a été annulé suite à la demande du comptable public ;
- l'amélioration de la couverture des sinistres déclarés par les comptables publics en termes de délai d'indemnisation (98 jours en 2020

contre 130 jours en 2019), ce qui a permis la régularisation de leurs écritures dans les meilleurs délais ;

- la régularisation de 3 sinistres en 2020, se rapportant aux années 2018 et 2019.

Il reste enfin à signaler que la TGR a instruit 155 dossiers de remise de service se rapportant à l'octroi de délais supplémentaires et aux échanges de réserves aux observations entre les comptables concernés (cf. tableau suivant).

Type d'activité	Nombre d'actes
Réception du dossier de remise	67
Octroi de délai supplémentaire	45
Réception et envoi de réserves sur dossier de remise de service	36
Réception et envoi de réponses sur réserves	7
<b>Total</b>	<b>155</b>

### ■ Suivi de la qualité comptable

Durant l'exercice 2020, plusieurs actions s'inscrivant dans le cadre du renforcement de la qualité comptable ont été menées à savoir :

- la sensibilisation de l'ensemble des postes comptables sur l'importance de produire des comptes réguliers, fiables et sincères ;
- le suivi de l'apurement des comptes d'imputation provisoire par poste comptable en se focalisant sur les opérations signalées par les postes comptables, sur leurs états de développement des soldes, au 31/12/2019. Le nombre total de postes comptables concernés s'élève à 304 postes (172

Perceptions, 49 Trésoreries préfectorales et provinciales, 13 Trésoreries ministérielles et 70 agences comptables à l'étranger), ce qui représente 608 états de développement de soldes en recettes et en dépenses ;

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

## IV- Valorisation de l'information financière et comptable :

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

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

- le tableau de bord quotidien de la trésorerie ;
- le bulletin mensuel de statistiques des finances publiques ;

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

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



# Rénovation du cadre réglementaire et technique des finances publiques



# Rénovation du cadre réglementaire et technique des finances publiques

Les actions menées au titre de l'année 2020 visent essentiellement l'optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances publiques, dont les principales actions se présentent comme suit :

## I- Optimisation du dispositif réglementaire et technique régissant l'exécution des finances de l'Etat et des collectivités territoriales

### ■ Mesures introduites dans le cadre des projets de la loi de finances rectificative 2020 et de la loi de finances de l'année budgétaire 2021

Dans le cadre de la préparation des projets de la loi de finances rectificatives 2020 et de la loi de finances pour l'année budgétaire 2021, la TGR a été sollicitée pour l'examen de propositions de mesures émanant de différents départements ministériels et a contribué à l'adoption de plusieurs mesures, notamment celles relatives à :

- la gestion de la pandémie du coronavirus « Covid-19 » ;
- l'annulation des majorations, pénalités, amendes, intérêts de retard et frais de recouvrement afférents aux créances fiscales et non fiscales de l'Etat ;
- l'institution d'une contribution libératoire au titre des amendes relatives aux incidents de paiement ;
- la rationalisation et l'assainissement des services de l'Etat gérés de manière autonome et des comptes spéciaux du Trésor (CST) en se conformant aux dispositions de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances :
  - soit en procédant à la suppression de certains SEGMA, du fait qu'ils ne sont pas parvenus à réaliser à compter de la 3<sup>ème</sup> année budgétaire suivant la date de leur création, des recettes propres d'au moins 30% de l'ensemble de leurs ressources ;
  - soit en procédant à la modification des

CST ou SEGMA en apportant des précisions quant à leurs modalités de fonctionnement concernant le libellé de leurs intitulés ou des précisions en ce qui concerne les natures d'imputation de recettes et de dépenses y correspondantes.

### ■ Normalisation comptable et parachèvement de la réforme

Dans le cadre de la nouvelle réforme de la comptabilité, la TGR a entrepris plusieurs actions durant l'année 2020 concernant les secteurs suivants :

#### ● Pour les collectivités territoriales et de leurs groupements :

- Elaboration du référentiel comptable des collectivités territoriales et de leurs groupements en versions arabe et française comprenant :
  - un cadre conceptuel de la comptabilité des collectivités territoriales ;
  - un recueil des normes (14 normes en plus d'un glossaire) ;
  - un plan de comptes ;
- Préparation, signature et adoption de l'arrêté conjoint en versions arabe et française, et de sa note de présentation pour l'approbation du plan de comptes des collectivités territoriales et de leurs groupements.

### ● **Pour l'Etat :**

- Parachèvement et finalisation des instructions comptables ci-après, selon la nouvelle réforme comptable de l'Etat :
  - les recettes des douanes ;
  - les trésoreries régionales ;
  - la trésorerie centrale de recouvrement ;
  - et les recettes de l'administration fiscale ;
- Poursuite des travaux de mise à niveau du plan de comptes de l'Etat et du paramétrage au niveau de SI-PCE ;
- Poursuite des travaux de rapprochement des schémas comptables des instructions comptables par catégorie comptable et des schémas comptables implémentés au niveau du SI-PCE ;
- Poursuite de la mise à jour et de la finalisation du plan de comptes de l'Etat ;
- Poursuite de la conception et de l'implémentation de nouveaux schémas comptables pour répondre aux besoins de l'évolution de la solution informatique et la

prise en charge de nouveaux événements comptables ;

- Participation aux travaux du comité de pilotage relatif au système d'information du plan comptable de l'Etat.

En plus de ces réalisations, la TGR a participé aux travaux qui s'inscrivent dans le cadre de la normalisation comptable et des échanges de coopération nationale et internationale, notamment avec les organismes suivants :

- l'International Standards of Accounting and Reporting (ISAR) ;
- l'union européenne (ateliers de jumelage TGR/UE pour les aspects se rapportant aux missions suivantes : mission « stocks et valeurs inactives » et mission « analyse des processus pour le traitement des situations problématiques ayant trait notamment aux transferts entre comptables publics et les remises de service..) ;
- la Cour des comptes au sujet des travaux préparatoires à la certification des comptes de l'Etat.

## **II- Etude et élaboration de projets de textes**

En 2020, la TGR a contribué à la réalisation des études juridiques et l'examen de différents projets de textes proposés par les partenaires et émanant essentiellement du Secrétariat général du gouvernement et de l'Unité

centrale des affaires juridiques relevant du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration. Les principales actions enregistrées ont concerné les domaines suivants :

### ■ **En matière de commande publique**

S'agissant de ce volet, la TGR a contribué à l'étude et a initié les projets de textes suivants :

- le projet de décret modifiant et complétant le décret n° 2-94-223 du 16 juin 1994 instituant, pour le compte du ministère des Travaux publics, de la formation professionnelle et de la formation des cadres, d'un système de qualification et de classification des entreprises de bâtiment et de travaux publics ;
- le projet de loi n° 29-18 relative à la réglementation des opérations de construction ;
- le projet de loi modifiant la loi n° 86-12

relative aux contrats de partenariat public-privé ;

- l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances et de la Réforme de l'Administration n° 849-20 du 24 décembre 2020 modifiant les seuils des montants des marchés dont le délai de publicité est porté à quarante (40) jours au moins ;
- l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances et de la Réforme de l'Administration n° 3108-19 du 2 janvier 2020 fixant les modèles des pièces exigées dans le cadre de la préparation, la passation et l'exécution des marchés publics (article

160 du décret n° 2-12.349 du 20 mars 2013).  
B.O. N° 6865 du 17-03-2020 ;

- la note de service du Trésorier Général du Royaume n° 2.2020 du 10 février 2020 relative aux sanctions en matière d'enregistrement des marchés publics ;
- la circulaire du Ministre de l'Economie et des Finances et de la Réforme de l'Administration n° 9 du 2 avril 2020 relative à la simplification de certaines procédures liées aux marchés publics de l'Etat et des collectivités territoriales ;
- la circulaire du Ministre de l'Economie et des Finances et de la Réforme de l'Administration n° 10 du 14 avril 2020 relative aux délais d'exécution des marchés publics en période d'état d'urgence sanitaire ;
- la circulaire du Chef de gouvernement n° 15.2020 du 10 septembre 2020 accordant une préférence aux offres soumises par les entreprises marocaines dans le cadre des marchés publics ;
- l'étude sur la dimension économique de la commande publique.

### ■ En matière de dépenses de personnel

Concernant ce domaine, la TGR a contribué à l'étude et à l'examen de projets de textes importants, qui s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions du décret n° 02-17-618 du 26 décembre 2018 portant charte nationale de la déconcentration administrative (notamment son article 17), se rapportant à la révision des textes législatifs et réglementaires en vigueur.

Cette activité a concerné durant l'année 2020 les projets de décrets régissant :

- les conditions et modalités d'organisation des concours d'accès aux emplois publics ;
- les modalités d'organisation des concours communs de recrutement dans les corps interministériels ;
- les conditions et modalités de recrutement par contrat ;
- les dispositions applicables aux fonctionnaires stagiaires ;

- les commissions administratives paritaires ;
- les échelles de rémunération et les conditions d'avancement d'échelon et de grade des fonctionnaires ;
- la notation et l'évaluation des fonctionnaires ;
- la nomination aux fonctions de chef de division et de chef de service ;
- la procédure de nomination aux emplois supérieurs dont la nomination fait l'objet de délibération en Conseil du gouvernement ;
- la mobilité des fonctionnaires appartenant aux corps interministériels ;
- la mise à disposition des fonctionnaires ;
- les conditions d'avancement dans le grade ou le cadre.

La TGR a contribué, également, à l'étude des projets de textes relatifs au personnel communal, préparés par le Ministère de l'Intérieur dans le cadre de la mise en œuvre des lois organiques relatives aux collectivités territoriales. Il s'agit des projets de textes suivants :

- la loi portant statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales et leurs groupements ;
- les conditions et modalités de recrutement par contrat par les collectivités territoriales et leurs groupements ;
- la nomination aux emplois supérieurs au niveau des collectivités territoriales et leurs groupements.

### ■ En matière de finances de l'Etat et des collectivités territoriales

A ce titre, la TGR a contribué à l'élaboration et/ou à l'étude de plusieurs projets de textes importants dont notamment :

- le projet de loi modifiant et complétant la loi 47-06 relative à la fiscalité locale ;
- le projet de loi 57.19 relative au patrimoine immobilier des collectivités territoriales ;
- le projet de loi 29.18 relative à l'organisation des opérations de construction ;

- le projet de loi-cadre formant charte d'investissement ;
- le projet de loi relatif à l'expropriation pour intérêt public et à la possession temporaire ;
- le projet de loi n° 19-30 relative à la création et à l'organisation de la profession d'expert dans les domaines de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau ;
- le répertoire des notices de fonctionnement des comptes spéciaux du Trésor conformément aux nouvelles dispositions de la loi de finances rectificative 2020 et de la loi de finances pour l'année budgétaire 2021 ;
- le répertoire des services de l'Etat gérés de manière autonome ;
- les projets d'arrêtés relatifs aux modalités d'établissement, de conservation et de transmission sous forme ou procédé dématérialisé des pièces justificatives et des documents comptables des collectivités territoriales et leurs groupements ;
- la nomenclature des pièces justificatives des recettes et des dépenses des collectivités territoriales et de leurs groupements ;
- les accréditations des comptables publics auprès de Bank Al-Maghrib et d'Al-Barid Bank.

### III- Arbitrage et résolution de litiges

Durant l'année 2020, la TGR a procédé à l'arbitrage, l'étude des dossiers et la résolution de litiges nés entre les ordonnateurs et les comptables publics dans le processus d'exécution et de contrôle des dépenses publiques conformément au décret n° 2-07-1235 du 4 novembre 2008 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat.

Ainsi, la TGR a instruit 13 demandes de litiges, dont 2 en matière des marchés publics et 11 dans le domaine des dépenses de personnel concernant notamment

divers actes administratifs se rapportant aux aspects suivants : le détachement, l'intégration, l'avancement de grade, l'application aux membres de certaines institutions des dispositions de la loi n° 77.99 interdisant le cumul de la rémunération et de la pension de retraite ou de toute autre rente assimilée, la mise à la retraite, la prime de départ à la retraite, la mise à disposition et le renouvellement de la prolongation de la limite d'âge de mise à la retraite.

### IV- Représentation de la Trésorerie Générale du Royaume

Durant l'année 2020, la TGR a participé à plusieurs commissions thématiques, notamment :

#### ■ En matière de dépenses du personnel

- la commission placée auprès du Chef du Gouvernement relative à l'étude et à l'élaboration de l'arrêté fixant les modalités d'organisation de concours communs pour le recrutement au profit des personnes en situation d'handicap ;
- la commission placée auprès du Département chargé de la Réforme de l'Administration et de la fonction publique en vue d'examiner et résoudre les litiges concernant les différents dossiers liés aux situations administratives des

fonctionnaires et agents et d'unifier les modalités d'application de la réglementation.

#### ■ En matière de commande publique

- la commission nationale de la commande publique assurant les missions de consultation, d'assistance, d'étude et d'examen de toute question qui lui est soumise en matière de commande publique ;
- la commission de classification et de qualification des entreprises de bâtiment et de travaux publics.

## V- Etudes et recherches juridiques :

Ces activités portent sur l'étude des modalités visant la modernisation des dispositifs juridiques en relation avec les finances de l'Etat et des collectivités

### ■ Les sociétés de développement territorial

Cette étude vise à appréhender les Sociétés de développement local connus sous le sigle « SDL » et dénommées auparavant Sociétés d'économie mixte (SEM), en tant que forme de partenariat public-privé novateur et qui sont censées assurer la gestion d'un service public communal (aménagement territorial, gestion de déchets, voirie, eau et électricité, réhabilitation de sites ou transport public urbain, etc.) par le biais d'une société créée à cet effet par la collectivité territoriale.

La SDL est venue enrichir la gamme des outils mis à la disposition des élus locaux pour développer des synergies constructives pour les territoires et attractives pour les partenaires économiques et financiers, en vue de répondre aux enjeux du développement économique et social de leurs territoires, aux niveaux local et régional.

Cette étude s'est proposée donc :

- d'apporter un éclairage concernant ce mode de gestion en examinant, dans une première partie, deux points essentiels à savoir : la spécificité du cadre juridique et réglementaire des SDL et l'évaluation qui peut être faite du choix de ce mode de gestion par les collectivités territoriales ;
- de formuler quelques recommandations et propositions de réforme de cet outil de gestion, qui doit concilier entre gouvernance politique et efficacité du modèle entrepreneurial et être adapté aux exigences d'intérêt général.

### ■ Investissement public et développement territorial au Maroc

Le Maroc se trouve parmi les pays qui ont consacré une part importante de leurs richesses aux investissements. En effet, des efforts indéniables d'investissements,

territoriales et de leurs groupements et en liaison avec les métiers de la TGR.

Au titre de l'année 2020, les études menées ont concerné les principaux sujets suivants :

notamment publics ont été déployés, ces deux dernières décennies mais leur impact socio-économique reste en deçà des aspirations ; l'investissement public se caractérise par une faible productivité et par un impact modeste sur le développement des régions et du pays en général, ce qui soulève à ce titre, le problème de convergence et d'intégration des différentes stratégies et politiques publiques de développement ainsi que de la pertinence des choix d'investissements.

Cette étude vise à :

- appréhender les investissements publics au Maroc qui sont réalisés principalement par les entreprises et établissements publics et les collectivités territoriales ;
- connaître les difficultés qui entravent l'impact positif de ces investissements sur le développement territorial et leur incapacité à générer des gains de productivité et de croissance économique pour le pays ;
- mettre l'accent sur le rôle de la régionalisation avancée dans ce développement, qui offre une opportunité de mettre en place une territorialisation active des stratégies d'investissements, dans le cadre d'une décentralisation administrative effective ;
- apporter quelques recommandations et propositions de réforme visant à améliorer l'investissement public en termes d'efficacité, de croissance et de création d'emplois.

Il convient de rappeler à ce sujet que le débat sur l'investissement public reste toujours d'actualité, compte tenu de l'augmentation constante des besoins de financement nécessaires pour accélérer le processus de rattrapage économique

par rapport aux pays émergents, d'autant plus que la durabilité du financement des infrastructures par le budget général est devenue une réelle problématique, en plus de la nécessité de se prémunir contre l'augmentation de la dette publique.

### ■ Etude sur le système des financements innovants : la finance associative, le cas de « l'Assurance Takaful »

Cette étude vise à appréhender le système d'« Assurance Takaful » basé sur les principes de la finance islamique qui sont le partage des risques entre les parties du contrat d'investissement. Le choix de ce thème qui est à l'état embryonnaire sur le plan législatif et institutionnel (introduction de ce concept par la modification de la loi relative au code des assurances en 2019), est dicté par plusieurs considérations dont les plus importantes sont :

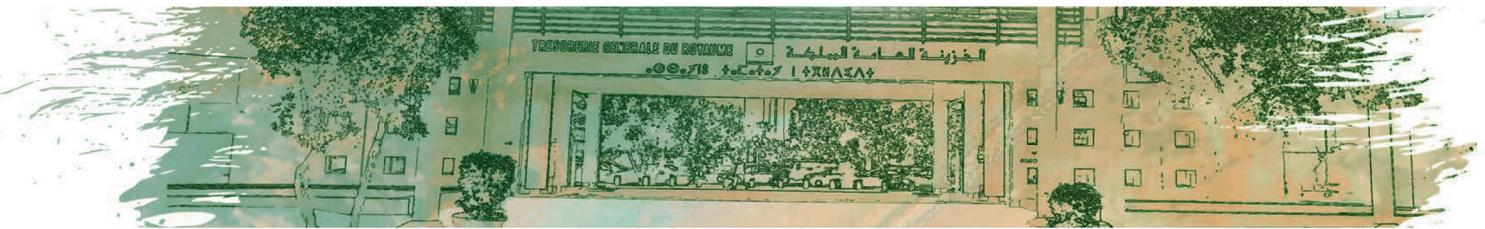
- le thème s'inscrit dans le sillage des préoccupations actuelles du gouvernement marocain qui visent, entre autres, à explorer de nouvelles formes de financement des activités économiques et ce pour des raisons bien évidentes ;

- l'engagement pris par l'Etat marocain de créer les conditions nécessaires au développement de la finance participative et d'accompagner les différents intervenants à asseoir un écosystème propice au foisonnement d'une finance participative efficace et efficiente ;

- l'assurance Takaful de par ses structures entre valeurs éthiques et assurance conventionnelle, constitue une véritable alternative à l'assurance conventionnelle, qui peine à approcher une grande frange de la population ;

- l'essor de l'assurance Takaful ces deux dernières décennies est considéré comme l'un des phénomènes les plus marquants dans le domaine de la gestion des risques.

Ainsi, l'étude tente de répondre aux questions centrales suivantes : l'assurance Takaful peut-elle être considérée comme une alternative à l'assurance conventionnelle ? peut-elle aussi être en mesure d'apporter des solutions aux limites et aux anomalies de l'assurance classique ?





## Coopération internationale en matière de finances publiques



# Coopération internationale en matière de finances publiques

## I- Coopération bilatérale

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

En collaboration avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (Fondafip) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), la TGR a organisé deux colloques en ligne (webinaires) au cours de l'année 2020.

Le premier colloque, initialement prévu en présentiel, le 7 mars 2020 avait pour thème « Quel droit à la santé au Maroc et en France ? - Financement de la santé, territoires et intelligence artificielle - ».

En raison de la conjoncture sanitaire, cet évènement a été reporté au 26 septembre 2020 et s'est tenu en mode webinaire.

Le second colloque en ligne (webinaire) a eu lieu le 5 décembre 2020 et avait pour thème « Financement du système éducatif : Quelles innovations ? ».

Les deux évènements ont traité deux sujets d'actualités et ont, de ce fait, suscité beaucoup d'intérêt et ont eu un grand écho dans la presse nationale.

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

Dans l'objectif de diversifier ses champs de coopération en fonction de l'ensemble de ses missions, la TGR a entamé au titre de l'année 2020 une coopération bilatérale avec le Programme de développement de droit commercial (CLDP).

Ce Programme est une division du Bureau Juridique du Département du Commerce des États-Unis qui fournit une assistance technique aux gouvernements et aux parties prenantes du secteur privé des pays en développement dans le but d'améliorer l'environnement des affaires.

Le CLDP collabore actuellement avec la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) pour échanger sur les succès obtenus au Maroc et les bonnes pratiques américaines et internationales en matière de passation des marchés.

L'année 2020 a ainsi été marquée par l'organisation par la TGR en partenariat avec le CLDP d'un atelier technique sous forme d'un webinaire le 12 novembre 2020.

Cet atelier a été articulé autour d'un échange

d'expériences entre les experts marocains et américains concernant :

- le cadre juridique des marchés publics ;
- les aspects procéduraux de la passation des marchés publics et leur rapport avec la transparence, la concurrence et la non-discrimination ;
- les principes particuliers tels que l'intégrité dans les marchés publics.

Cet évènement a été également l'occasion pour le CLDP et la TGR d'identifier les domaines de collaboration prioritaires pour bien orienter les prochaines étapes de collaboration en matière de marchés publics entre les États-Unis et le Maroc.

La Trésorerie Générale du Royaume a été, en outre, invitée à animer une session de formation organisée en présentiel par le parquet général en coopération avec le CLDP les 13 et 14 février 2020 à Casablanca sur le thème « Mécanismes de protection des marchés économiques contre les pratiques anticoncurrentielles ».

## II- Coopération avec l'Union Européenne (UE)

La Trésorerie Générale du Royaume a bénéficié d'un jumelage institutionnel Maroc-UE intitulé « Appui à la modernisation

de la gestion financière publique ».

Ce jumelage avec la Direction générale des finances publiques (DGFIP) française s'inscrit

dans une démarche de renforcement des efforts de la Trésorerie Générale du Royaume pour la mise en œuvre des réformes liées à la gestion des finances publiques et à la dématérialisation des procédures touchant l'ensemble de ses métiers.

Financé par l'Union européenne (UE) à hauteur de 1 000 000,00 EUR dans le cadre du programme HAKAMA, ce jumelage devrait s'étaler sur 24 mois. Il se décline en quatre volets essentiels à savoir :

- Volet 1 : La mise en œuvre du nouveau système comptable de l'Etat en obligations et droits constatés ;
- Volet 2 : La modernisation du contrôle à travers la refonte du contrôle modulé et le renforcement du contrôle interne ;
- Volet 3 : L'amélioration de certains systèmes informatiques utilisés pour la gestion et le contrôle financier ;
- Volet 4 : Le renforcement des capacités de formation des personnels de la TGR par un dispositif de e-learning.

A ce titre, la Trésorerie Générale du Royaume a organisé, au titre de l'année 2020, de nombreuses activités (missions d'expertise, ateliers, réunions d'échange, comités de pilotage, visioconférences,...) et elle a procédé également à la préparation de plusieurs documents destinés aux partenaires de la Trésorerie Générale du Royaume dans le cadre de ce jumelage (plans de travail, rapports trimestriels, budgets et rapports financiers, lettres d'accompagnement...).

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

La nouvelle comptabilité de l'Etat en droits constatés, instituée par La loi organique relative à la loi de finances (LOF) du 18 juin 2015, est un des chantiers prioritaires conduit par la Trésorerie Générale du Royaume.

La mise en œuvre du nouveau système comptable de l'État comporte deux aspects :

- l'aspect technique comptable nécessite d'identifier les acquis : nomenclature comptable, état d'avancement des travaux de préparation des bilans d'ouverture sous l'angle patrimonial (immobilisations, dettes, stocks, créances, trésorerie) et conseils pour la certification des comptes ;
- l'aspect manageriel revêtant également un caractère majeur et qui porte sur la

En ce qui concerne les comités de pilotage, l'année 2020 a été marquée par l'organisation de 4 comités de pilotage. Ces comités ont connu la participation des représentants de la Délégation de l'Union Européenne au Maroc, de la cellule d'appui au programme « Réussir le statut avancé » CAP-RSA de la Direction du Trésor et des Finances Extérieures et ceux de la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) française et d'expertise France.

Le jumelage a mobilisé, à mi-parcours, 40 experts français pour mener à bien 19 missions et remettre 28 livrables.

Les missions réalisées lors de l'année 2020 ont permis de répondre pleinement aux besoins propres et chantiers stratégiques menés par la Trésorerie Générale du Royaume. Elles sont également en adéquation avec les objectifs qualitatifs inscrits dans le cadre dudit jumelage ; Pour accompagner les différentes phases du jumelage, la Trésorerie Générale du Royaume a procédé :

- au développement d'un espace dédié au niveau du site internet de la TGR qui se veut une fenêtre d'information et de partage permettant ainsi de renforcer la communication sur les résultats et l'état d'avancement des réformes menées dans le cadre du jumelage ;
- à la mise en place d'un espace virtuel de travail collaboratif pour faciliter l'échange d'information et de documentation autour des missions et assurer une plus grande fluidité et une continuité dans le travail des différents experts.

formation du personnel concerné.

Au titre de 2020, six missions, représentant un total de 41 jours hommes, ont été réalisées au titre du volet 1 du jumelage.

Ces missions ont permis d'apporter un éclairage sur des sujets très pointus comme l'analyse du cadre réglementaire et comptable ainsi que le suivi et la gestion comptable des immobilisations et notamment des stocks et des valeurs inactives.

Les missions et les échanges réalisés dans le cadre du jumelage ont permis également aux services de la Trésorerie Générale du Royaume de recevoir des recommandations dans le cadre de la préparation de la certification des comptes.

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

Pour répondre aux exigences de la réforme de l'Etat et de la gouvernance des finances publiques, la Trésorerie Générale du Royaume pilote un chantier d'envergure qui porte sur la refonte du système du contrôle interne et celui du contrôle modulé de la dépense.

Les activités inscrites dans le cadre du jumelage ont pour objectif d'accompagner la Trésorerie Générale du Royaume dans la mise en œuvre de ces chantiers de réforme.

Ainsi, cinq (5) missions ont été réalisées en 2020 au titre du volet 2 du jumelage et ont porté sur :

- la conception de la réforme du contrôle des dépenses ;
- la révision du cadre conceptuel et

organisationnel du dispositif de contrôle interne comptable et de la gestion des risques ;

- l'identification des nouveaux risques pesant sur le processus de contrôle de la dépense des biens et services ;
- l'élaboration des outils du système de veille et de reporting liés aux risques et aux contrôles.

Ces missions, représentant un total de 49 jours-hommes, ont permis d'apporter un concours à la Trésorerie Générale du Royaume pour :

- l'élaboration d'un projet de refonte du décret relatif au contrôle des dépenses ;
- la rédaction d'un projet de circulaire du chef de gouvernement relatif au contrôle a priori.

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

Le programme de dématérialisation des circuits et procédures mené par la Trésorerie Générale du Royaume porte sur l'ensemble de ses métiers.

Dans la perspective de la dynamique de numérisation que poursuit la Trésorerie Générale du Royaume, des actions stratégiques ont été engagées durant l'année 2020 au titre du jumelage et ont permis :

- l'élaboration d'un cahier des charges pour le développement d'une plateforme de stockage et d'échange des informations

relatives aux comptes des services de l'Etat ;

- l'élaboration d'une trame de plan de déploiement de la dématérialisation ;
- la réalisation d'un diagnostic des attentes et des besoins des partenaires au titre des prestations de service de traitement de la paie.

Ainsi, au titre de 2020, un total de quatre missions ont été effectuées par 8 experts français, représentant ainsi 32 jours-hommes d'expertise et ont permis la remise de 5 livrables.

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

La formation occupe une place privilégiée au sein de la politique de gestion des ressources humaines engagée par la Trésorerie Générale du Royaume. Elle y est en effet appréhendée comme un élément stratégique de la dynamique de réforme et d'accompagnement du changement.

Les missions menées dans le cadre du jumelage, durant l'année 2020, ont permis ainsi d'appuyer les efforts de la Trésorerie Générale du Royaume pour l'élaboration d'un projet de stratégie de formation en ligne. Ces missions étaient au total au nombre de trois, représentant un équivalent, en termes d'expertise, de 30 jours-hommes.

## III- Coopération multilatérale

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

La Trésorerie Générale du Royaume a été invitée à intervenir lors de la réunion du réseau MENA-OCDE sur les marchés

publics qui a été tenue les 21 et 22 janvier 2020 à Tunis. Cette réunion a été l'occasion de débattre de la dimension économique

de la commande publique et des chantiers engagés au Maroc, pour une meilleure performance des projets d'investissement. La Trésorerie Générale du Royaume a également pris part aux travaux du webinaire sur « L'intégrité du secteur public en temps de crise » organisé conjointement par le Centre

MENA-OCDE de Caserta et le Programme MENA-OCDE pour la Gouvernance. Cet événement tenu le 23 juillet 2020 en visioconférence a été l'occasion de partager les expériences des pays participant pour relever les défis en matière d'intégrité publique en temps de crise.

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

Etant un membre actif de l'Association internationale des services du trésor (AIST) et faisant partie de ses instances dirigeantes, la TGR a participé, en 2020, à toutes les activités de cette organisation internationale notamment, les deux réunions ordinaires du bureau exécutif et le séminaire international technique.

En effet, l'AIST a organisé, le 08 octobre 2020, un atelier technique sous forme de webinaire sur le thème « Les enseignements de la crise de la Covid-19 pour les administrations de la

Comptabilité Publique ».

Monsieur le Trésorier Général du Royaume a présenté lors de cet atelier les mesures prises pour contenir les effets de la crise au Maroc selon le prisme des finances publiques ainsi que les opportunités offertes par la crise et les leçons à en tirer pour le futur.

Le séminaire était basé, en plus de l'expérience marocaine, sur la présentation des expériences respectives de l'Ukraine et du Vietnam suivies d'un débat.

### ■ Coopération avec la Banque mondiale (BM)

Durant l'année 2020, des missions de la Banque mondiale se sont succédées pour identifier les actions de coopération avec la Trésorerie Générale du Royaume. Ainsi, la Trésorerie Générale du Royaume a participé activement au :

- programme d'appui aux très petites, petites et moyennes entreprises (TPME) dans le but du renforcement de leur accès à la commande publique. Ce programme, s'est articulé autour de trois composantes principales :
  - l'appui direct aux TPME pour améliorer leur accès à la commande publique ;
  - le suivi de la participation des TPME à la commande publique ;

- des interventions plus globales sur le système existant de passation des marchés en ligne pour faciliter son utilisation, en particulier par les TPME ;

- programme d'inclusion financière et économique ayant pour objectif de promouvoir l'inclusion financière au Maroc en vue d'une inclusion économique et sociale à travers le développement de l'entrepreneuriat, des TPME et des entreprises innovantes. En ce qui concerne la Trésorerie Générale du Royaume, les actions préalables et les leviers déclencheurs proposés dans ce programme portent sur la digitalisation de la commande publique et la participation des PME aux marchés publics en tant qu'opportunités d'inclusion économique et de gain d'efficacité.

## IV- Coopération avec la Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)

La Trésorerie Générale du Royaume a pris part aux travaux de la 37<sup>ème</sup> session de l'ISAR (International Standards of Accounting and Reporting), relevant de la Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), qui s'est tenue, à distance, du 2 au 6 Novembre 2020. Dans la continuité des conclusions de la 36<sup>ème</sup> édition. Le programme de cette session portait sur :

- l'implémentation pratique des indicateurs à travers des études de cas, y compris les indicateurs de reporting sur l'atteinte des objectifs de développement durable ;
- les bonnes pratiques et les grands défis des informations financières en rapport avec le climat dans les reporting des entreprises.

## V- Coopération avec les partenaires nationaux

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

Dans le cadre des actions visant à améliorer le climat des affaires, le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) a programmé une étude sur la dimension économique de la commande publique.

La réalisation de ce projet financé par l'agence allemande de coopération internationale (GIZ) a été confiée à la Trésorerie Générale du Royaume en tant que maître d'ouvrage. L'étude comprend deux phases. Elle vise à identifier les limites et les écarts éventuels de la dimension économique de la commande publique et à proposer sur la base des conclusions de l'étude, les mesures susceptibles de faire de la commande publique un véritable levier de développement économique, social et environnemental.

Durant l'année 2020, les travaux de la 2ème phase conduits à la suite de l'établissement d'un diagnostic sur l'impact socio-économique de la commande publique marocaine, ont porté sur l'identification et l'élaboration de mesures de réformes susceptibles d'accroître cet impact. Ainsi, trente-cinq mesures ont été identifiées et proposées pour permettre à la commande publique d'œuvrer comme un véritable levier de développement socio-économique.

### ■ Coopération dans le cadre de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption (SNLCC)

Dans le cadre de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption, la Trésorerie Générale du Royaume a été chargée de piloter l'étude relative à « la faisabilité d'élaboration d'un référentiel des prix regroupant par région les services et produits, matériaux et fournitures de certains secteurs ».

Les résultats de l'étude ont permis de dégager un vaste consensus des parties prenantes autour de l'idée que l'une des voies d'amélioration de l'efficacité dans la gestion des marchés publics réside dans l'élaboration d'un référentiel des prix unifié en tant qu'outil permettant de mieux maîtriser le coût des projets tout en garantissant la

Ces mesures sont de nouvelles propositions qui viennent en complément des nombreuses mesures de réformes, touchant directement ou indirectement à la commande publique et qui sont engagées ou récemment mises en œuvre par les différents acteurs concernés. Les mesures proposées ont été structurées en sept axes :

- Gouvernance : Renforcer le pilotage et l'évaluation de la commande publique en tant que politique publique ;
- Croissance et innovation : Maximiser la valeur ajoutée locale et stimuler l'innovation ;
- Inclusion et appui aux PME : Promouvoir un meilleur accès de la PME à la commande publique ;
- Progrès social et environnemental : Maximiser l'impact social et environnemental de la commande publique ;
- Développement des territoires : Consolider la territorialisation de la commande publique ;
- Performance de gestion : Améliorer la performance de gestion des processus de la commande publique ;
- Transparence : Renforcer la transparence de la commande publique pour plus de confiance.

qualité. L'étude a également confirmé la faisabilité de ce référentiel en détaillant ses éléments constitutifs, son mode de codification, son mode d'actualisation, de gouvernance et de pilotage.

Il convient de signaler que lors de cette étude trois scénarios possibles ont été détaillés en mettant en exergue leurs points forts et leurs limites, et ce en se basant sur une analyse fonctionnelle et multicritère scorant les différentes variantes de chaque scénario. Il a ainsi été possible d'identifier et de détailler celui qui présente le plus d'avantages et le moins de limites au regard de la réalité du contexte de la gestion de la commande publique au Maroc.



Inspection,  
contrôle interne,  
contrôle de gestion et audit



# Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit

Les missions d'inspection, d'audit, de contrôle interne et de contrôle de gestion ont pour objectifs de développer les fonctions de bonne

gouvernance et de mettre en place les outils nécessaires pour avoir un réel « feed back » sur les métiers exercés par la TGR.

## Inspection

Les missions de vérification et d'enquête menées en 2020 par l'inspection centrale et les inspections régionales auprès des entités opérationnelles de la TGR ont pour objectifs de :

- s'assurer du niveau de maîtrise des opérations réalisées dans les entités du réseau en vérifiant leur conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- veiller à la protection des différentes composantes du patrimoine de la TGR et de son réseau en évaluant la pertinence des dispositifs de sécurité mis en place au niveau de chaque entité et ce, dans le cadre global de la définition de la politique de sécurité de l'institution ;
- apprécier les performances des postes

comptables dans les différents métiers de la TGR au regard des objectifs stratégiques définis par l'organisation ;

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

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

Il est à signaler que le programme d'inspection au titre de l'exercice 2020 a été fortement impacté par la pandémie « Covid-19 » et n'a connu que la réalisation d'un nombre limité de missions d'inspection.

## I- L'inspection en chiffres

Au titre de l'exercice 2020, l'inspection centrale et les inspections régionales ont procédé à la vérification sur pièces et sur place des 94 postes comptables ci-après :

Postes comptables	Nombre
Trésoreries ministérielles	02
Perceptions	26
Agences comptables à l'étranger	01
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	11
Régies de recettes et de dépenses des collectivités territoriales	49
Autres comptables (Receveurs de l'Administration fiscale, Receveurs des Douanes, Secrétaires Greffiers, Payeurs Délégués et Intendants)	05

En dehors des missions de vérification, les inspections régionales et l'inspection centrale ont procédé à 46 missions d'enquête et à 44 arrêtés de caisse inopinés auprès de diverses perceptions.

## II- Relations avec les partenaires

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

### ■ Au niveau de l'Agence judiciaire du Royaume

A l'issue des différentes vérifications et enquêtes effectuées, 493 dossiers afférents à des personnes physiques ou morales se rapportant à des actes de détournement de deniers publics, de fraudes ou de falsifications d'attestations fiscales ou de quittances de paiement ont été envoyés à l'AJR depuis l'année 2000 jusqu'à fin 2020. S'agissant de l'exercice 2020, 9 dossiers

ont été transmis à l'AJR pour saisine des instances judiciaires compétentes.

### ■ Au niveau de l'institution du Médiateur

En sa qualité d'interlocuteur officiel de la Trésorerie Générale du Royaume auprès de l'Institution du Médiateur, la Division de l'Audit et de l'Inspection a instruit, depuis le mois de juin 2011 au 31 décembre 2020, près de 881 réclamations dont 118 au titre de l'année 2020. Sur ces 118 dossiers, 28 ont été réglés de manière définitive, 86 ont été adressés aux structures concernées pour instruction et 4, dont l'objet était en dehors des compétences de la TGR, ont fait l'objet de renvoi à l'Institution du Médiateur.

## Contrôle interne et qualité

### I- Gestion des risques

Durant l'année 2020, la Trésorerie Générale du Royaume a engagé plusieurs actions visant à renforcer la maîtrise des risques-métiers et à améliorer leur couverture par des leviers de contrôle appropriés.

#### ■ Finalisation de l'étude pour l'élaboration de la cartographie des risques des marchés publics :

L'année 2020 aura été marquée par l'achèvement de cette étude, acté par la réunion du comité de pilotage, en visioconférence, le 17 Juillet 2020, et la présentation des conclusions de l'étude au comité de direction de la TGR, lors de la même réunion.

La dernière phase de l'étude a porté particulièrement sur la définition du plan d'action qui doit être mis en œuvre pour la couverture des risques identifiés avec les parties prenantes, et qui porte sur une trentaine d'actions transverses comportant chacune plusieurs actions opérationnelles.

Et afin de communiquer sur les résultats de l'étude, deux séminaires de restitution ont été organisés en visioconférence les 24 et 26 Novembre 2020 au profit des acheteurs publics (ministères, collectivités territoriales et entreprises publiques), et au profit des

organismes de contrôle et de gouvernance (comptables publics, Cour des comptes, IGF, IGAT, DEPP, INPLC, CNCP, Conseil de la concurrence, CGEM et bailleurs de fonds).

#### ■ Maîtrise des risques touchant la sécurité des personnes et la continuité des activités :

L'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire liée à la pandémie « Covid-19 » qui a touché le monde dans sa globalité. Ainsi, et dès le début de la conjoncture, la TGR a institué un comité de veille présidé par M. le Trésorier Général du Royaume, dont le but est de suivre l'évolution de la situation et d'appréhender suffisamment en amont les risques sanitaires et opérationnels qui peuvent impacter les personnes et les activités et qui peuvent constituer une menace pour la continuité du service public.

#### ■ Certification ISO 27001 de la TGR :

Afin de réussir l'objectif du maintien de la certification ISO 27001 dont bénéficie le système de gestion intégrée des dépenses GID, deux actions entrant dans le processus du maintien de la certification ont été engagées, et ont permis la confirmation du maintien de cette certification. Ces actions ont porté sur :

- la revue et la mise à jour de la documentation relative à la sécurité de l'information (une vingtaine de documents ont été élaborés ou mis à jour) ;

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

Dans le cadre du projet de jumelage entre la TGR et la DGFiP, l'équipe en charge de la gestion des risques et du contrôle interne a participé aux différentes réunions tenues en visioconférence pour l'élaboration des

- le suivi de l'audit de maintien de certification diligenté par Imanor et organisé les 08 et 09 Octobre 2020, à l'issue duquel le maintien du certificat ISO 27001 a été confirmé.

documents de base de la gestion des risques et du contrôle interne à la TGR. Lesdits documents ont été produits par les experts de la DGFiP, revus et validés par l'équipe en charge du contrôle interne et de la qualité.

## II- Contrôle interne

En matière de contrôle interne, l'année 2020 a connu la réalisation de plusieurs actions importantes visant à renforcer la place du dispositif de contrôle interne dans l'organisation, et ce, à travers la refonte de son cadre conceptuel, la revue de son organisation et de son mode de gouvernance.

Ces actions ont été accompagnées par une vaste revue de la documentation opérationnelle et des référentiels métiers qui sont de nature à conférer plus d'efficacité, d'utilité et de robustesse au dispositif.

### ■ Revue du cadre conceptuel du dispositif du contrôle interne

En vue d'adapter le dispositif du contrôle interne de la TGR à l'évolution que connaît son environnement, notamment la prise en compte des exigences de la nouvelle comptabilité de l'Etat, l'année 2020 a connu le parachèvement de la refonte des documents de référence dudit dispositif.

Ce travail de revue a porté sur la documentation constituant le cadre de référence du dispositif du contrôle interne devant être mis en place à la TGR. Et c'est à ce titre, que la charte du contrôle interne a été mise à jour par rapport aux objectifs, au cadre organisationnel et au mode de fonctionnement du dispositif, et que les rôles et les responsabilités des différents acteurs qu'ils animent ont été redéfinis.

A cet effet, un cadre général des activités de contrôle a été élaboré en conformité avec les orientations de la nouvelle charte du contrôle interne, dont le but est d'explicitier

la nouvelle organisation du dispositif et de détailler les modes opératoires à travers la définition de leurs modalités pratiques et des outils nécessaires à leur mise en œuvre.

### ■ Préparation des documents relatifs aux instances de gouvernance du contrôle interne

L'année 2020 a connu la préparation des documents relatifs à la gouvernance du dispositif de contrôle interne de la TGR, et qui portent sur la création des instances de gouvernance au niveau central et régional. Il s'agit, du Comité central de contrôle interne (CCCI) et des Comités régionaux de contrôle interne (CRCI).

A cet égard, il importe de souligner que l'organisation et le fonctionnement du Comité central de contrôle interne, qui aura pour mission de piloter la gouvernance du système de contrôle interne de la TGR et la définition de ses orientations générales, ont été totalement formalisés dans les documents précités, en attente de leur validation et de leur urbanisation, prévues pour 2021.

Dans le prolongement de la même logique, l'organisation et le fonctionnement des Comités régionaux de contrôle interne, qui seront chargés de la gouvernance du système de contrôle interne au niveau régional et de la déclinaison des orientations générales du Comité central en matière de suivi de la cartographie des risques et du déploiement des contrôles, ont été également formalisés dans les documents susmentionnés, en attente de leur validation et de leur urbanisation, prévues pour 2021.

### ■ Renforcement des contrôles permanents

Le renforcement des contrôles permanents est opéré à travers un travail de fond portant sur la revue des référentiels de contrôle interne destinés à l'usage des opérationnels. Ces documents qui revêtent un caractère technique constituent le cœur des activités de contrôle interne à la TGR, dans la mesure où ils intègrent les bonnes pratiques de contrôle dans l'activité au quotidien, et ce, en vue d'une meilleure maîtrise des risques.

### III- Management de la qualité

En conformité avec son cadre de valeurs, la TGR a mis en œuvre plusieurs actions visant à développer sa fonction d'écoute, notamment au cours de cette période de crise où les interactions humaines sont essentielles et interpellent sur l'importance de l'expérience client.

D'un point de vue pratique, l'action en matière de management de la qualité au cours de cette année, a visé à assurer une meilleure réactivité des systèmes de traitement des réclamations et des baromètres en ligne et une plus grande efficacité de ces systèmes, et ce, par la mise en œuvre de différentes actions d'amélioration, engagées avec les services impliqués dans le processus de délivrance des prestations.

#### ■ Système des réclamations en ligne

Procédant d'une logique d'amélioration continue, une analyse critique du dispositif des réclamations en ligne a été réalisée et a conclu à la nécessité du renforcement du dispositif. En conséquence de quoi, un ensemble de bonnes pratiques y ont été implémentées dans l'objectif de garantir aux usagers des services de la TGR un accès aisé, convivial et ergonomique, et ce, à travers :

- une information claire et transparente sur les modalités de traitement des réclamations ;
- un accès facile au système de traitement des réclamations à travers la réalisation d'un nouveau guide multimédia qui sera déployé avec le nouveau portail de la TGR ;
- un traitement des réclamations efficace,

Dans ce cadre, un premier travail de revue a concerné le référentiel de contrôle interne relatif au domaine « Contrôle des dépenses des biens et services » qui a été mis à jour, en agissant sur l'élargissement de son périmètre afin de couvrir l'ensemble des risques se rapportant aux processus relatifs au contrôle et à l'exécution des dépenses des biens et services. En outre, les contrôles comptables afférents auxdits processus ont été documentés et intégrés dans le nouveau référentiel.

égal et harmonisé à travers le déploiement de nouvelles fonctionnalités au niveau de l'application des réclamations en ligne, visant l'insertion de modèles unifiés de réponses-types en langues arabe et française ;

- des actions correctives des dysfonctionnements identifiés à travers le traitement des réclamations, en concertation directe avec les services métier.

En parallèle, des efforts ont été déployés afin de consolider les performances concernant le traitement des réclamations en ligne, en dépit de l'augmentation notable du nombre desdites réclamations. Ainsi, le taux de traitement s'est maintenu à plus de 99% pour un nombre total de **36 388 réclamations** en 2020, contre **31 015** en 2019.

En outre, et afin de répondre aux exigences de l'article 14 du décret 2-17-256 relatif au portail Chikaya, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018, la TGR a réalisé son rapport sur les réclamations du portail «Chikaya» au titre de l'année 2019 selon le canevas défini dans ledit portail.

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

Le baromètre de satisfaction en ligne constitue l'une des sources d'information la plus indispensable à tout système de management de la qualité, dans la mesure où il est un moyen dont dispose l'organisation pour alerter sur l'écart qui pourrait exister entre la qualité voulue et la qualité perçue par le client.

L'objectif du baromètre est d'identifier

les déperditions de qualité au niveau des services proposés et d'apporter les correctifs nécessaires à la réduction de cet écart. Cet outil de surveillance et de suivi nous permet une évaluation permanente de certains services en ligne.

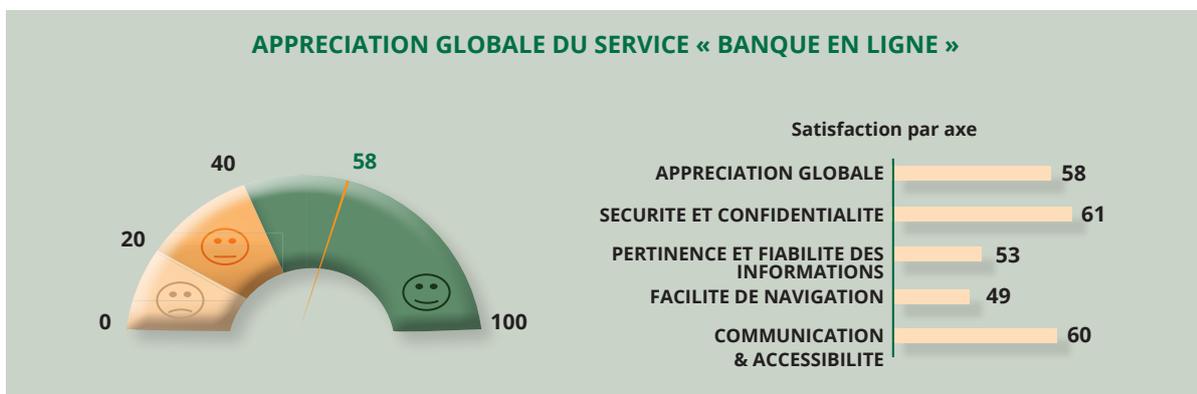
Ces services sont évalués selon quatre critères principaux, à savoir, l'accessibilité, la facilité d'utilisation, la pertinence et la fiabilité, la sécurité et

la confidentialité. Ainsi, les résultats des baromètres relatifs aux « Téléservices-fonctionnaires », « Banque en ligne » et « Réclamations en ligne » se présentent pour l'année 2020 comme suit :

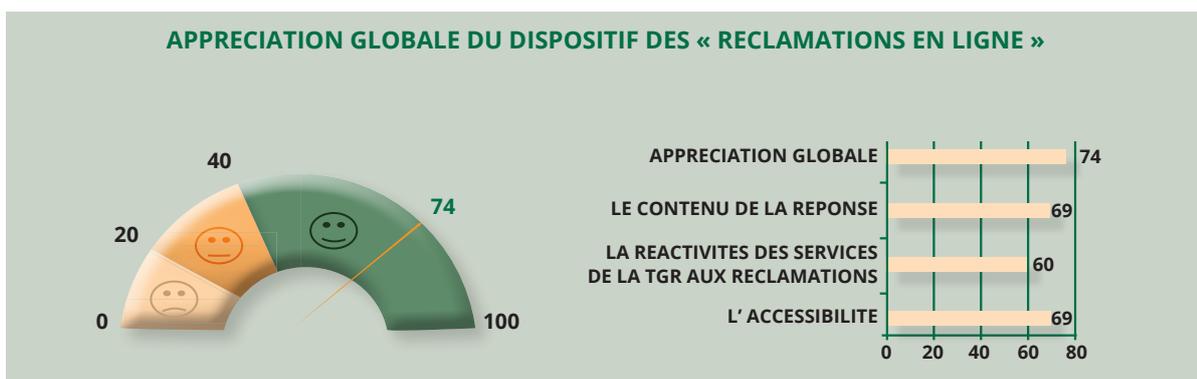
- Le niveau de satisfaction global des «**Téléservices-fonctionnaires**» est de 57%, ventilé selon les quatre critères précités comme l'indique le graphique ci-dessous :



- Le niveau de satisfaction global de la « **Banque en ligne** » est de 58%, ventilé selon les quatre critères précités comme l'indique le graphique ci-dessous :



- Le niveau de satisfaction global des « **Réclamations en ligne** » est de 74%, ventilé selon les quatre critères précités comme l'indique le graphique ci-dessous :



## Contrôle de gestion

Le dispositif du contrôle de gestion mis en place depuis l'année 2015 a créé une réelle synergie au sein des structures de la TGR et a contribué à une amélioration significative de ses performances, excepté le recouvrement des recettes publiques qui a été fortement impacté par la pandémie « Covid-19 », comme le montre le tableau ci-après.

Les indicateurs de performance présentés dans le tableau sont ceux définis et arrêtés avec les services centraux, pour les domaines du recouvrement des ressources publiques (avec prise en charge préalable), du contrôle de la dépense de l'Etat (biens et services) et de l'activité bancaire.

Indicateurs de performance	2016	2017	2018	2019	2020
Montant recouvré sur les restes à recouvrer de l'année n-1 et antérieures	3,20 MMDH	3,65 MMDH	5,46 MMDH Année d'amnistie	3,8 MMDH	3,18 MMDH
Montant des recettes réelles sur les restes à recouvrer de l'année n-1 et antérieures	2,6 MMDH	2,7 MMDH	3,84 MMDH Année d'amnistie	2,6 MMDH	1,9 MMDH
Délai Moyen de séjour des engagements au 1 <sup>er</sup> envoi des marchés de l'Etat	3,50 j	3,40 j	3,30 j	3,36 j	2,56 j
Délai Moyen de séjour des engagements au 2 <sup>ème</sup> envoi des marchés de l'Etat	3,20 j	2,80 j	2,80 j	2,51 j	1,93 j
Délai Moyen de traitement des ordonnances de paiement des marchés de l'Etat	3,70 j	3,50 j	3,50 j	3,26 j	3,19 j
Dépassement des délais réglementaires - Contrôle de régularité -	1,1%	3,2%	3,8%	2,9 %	2,41%
Dépassement des délais réglementaires - Contrôle de validité -	28,4%	11,2%	10%	9,9%	10,20%
Encours Journalier Moyen	56,2 MMDH	60 MMDH	66,5 MMDH	72,6 MMDH	70,9 MMDH
Nombre quotidien moyen de comptes	95 844	101 818	104 886	113 810	117 816

Au cours de l'année 2020, plusieurs rapports et bilans résultant de la mise en place du dispositif du contrôle de gestion au sein de la TGR ont été produits, en plus des contributions de la TGR au projet de performance au titre de l'année 2021 et au rapport de performance au titre de l'année 2020 du Ministère. Il s'agit notamment :

- des rapports de performance au titre de l'année 2019 des trésoreries régionales et ministérielles ;
- du rapport général de performance de l'année 2019 ;
- du bilan des réalisations des plans d'action des trésoreries ministérielles et régionales au titre de l'année 2019 ;
- du rapport consolidé des objectifs et des plans d'action associés des services déconcentrés au titre de l'exercice 2020 ;

- du rapport d'activité de la TGR au titre de l'année 2019 ;
- des situations trimestrielles de suivi des réalisations du plan d'action stratégique de la Trésorerie Générale du Royaume au titre de la période 2017-2021.

Par ailleurs et dans le cadre du développement de l'autonomie décisionnelle des services déconcentrés, les efforts se sont focalisés sur la confection de tableaux de bord comportant les indicateurs figurant sur les contrats de performance, sur la fiabilisation de ces indicateurs et l'actualisation des guides d'utilisation des domaines déjà déployés, pour faciliter l'exploitation du système informatique décisionnel (SID) par les utilisateurs dans le cadre du suivi et du pilotage de leur activité.

## I- Audit interne

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

Suite à la déclaration de l'état d'urgence sanitaire lié au coronavirus, tous les efforts se sont concentrés sur le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions des missions d'audit précédentes et ont concerné les domaines suivants :

- la dématérialisation de la procédure de passation des marchés publics ;
- la communication interne ;
- l'organisation des services déconcentrés ;
- la gestion de la caisse.

Seule une mission d'audit interne a été réalisée au cours de l'année 2020 et a porté sur les conditions d'organisation et de fonctionnement du processus de gestion de la caisse.

Cette mission d'audit a été effectuée au sein de deux postes comptables et a permis de relever certaines zones de fragilité se rapportant, essentiellement, à l'opération de dégageement des fonds à destination du centre de tri, aux réclamations répétitives des écarts lors de l'opération de dégageement des fonds par la société de convoyage, à l'obsolescence des appareils de comptage automatique des billets de banque, au comptage des fonds dégagés au moment de leur dépôt au coffre après l'arrêté de caisse à la fin de journée et à l'insuffisance des mesures sanitaires appliquées contre les risques de la pandémie « Covid-19 » que le personnel peut encourir durant le travail. Pour maîtriser les risques inhérents au

processus de gestion de la caisse, les actions suivantes ont été proposées et partagées avec les structures centrales concernées, dont particulièrement :

- Demander à la société de convoyage des fonds les vidéos d'enregistrement des opérations de comptage des trois derniers mois, afin de s'assurer de l'exactitude des déficits de dégageement des fonds réclamés par ladite société ;
- Mettre à la disposition des postes comptables des machines de comptage de billets et des détecteurs de faux billets adéquats ;
- Procéder à la pose des écrans de protection plexiglas sur le comptoir de la caisse afin d'améliorer les conditions d'accueil des usagers et de protéger les caissiers et les guichetiers des risques de contamination provenant du contact direct avec les clients des postes comptables ;
- Appliquer le dispositif du contrôle interne à tous les niveaux en intégrant toutes les parties prenantes dans le processus de gestion de la caisse ;
- Accorder au processus de déroulement de l'opération de dégageement des fonds, le même traitement réservé à celui de l'opération d'approvisionnement, c'est-à-dire, procéder au comptage des sommes dégagées au poste comptable concerné en présence du convoyeur ;
- Adresser à la société de convoyage une réclamation détaillant les périodes de demande des dégageements des fonds non satisfaites dans les délais prévus dans le contrat ;
- Prendre attache avec le Trésorier Régional de Casablanca, en tant qu'interlocuteur de la société, afin de discuter des mesures à prendre pour éviter les retards répétitifs de dégageement des fonds.

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

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

missions d'audit et d'assurer le suivi de la qualité d'exécution de leurs dépenses.

A ce titre, le bilan de cette activité pour l'année 2020 se présente comme suit :

### ■ Formation et reconstitution des équipes régionales des auditeurs référents

En conformité avec le plan d'action 2020, deux cycles de formation en audit de la capacité de gestion ont été organisés au profit des cadres et responsables relevant des trésoreries régionales d'Agadir, Rabat et Casablanca.

Cette formation a porté sur la mission d'audit de la capacité de gestion des

services sous ordonnateurs tant au niveau théorique (réglementation, contexte, objectifs, organisation et suivi) qu'au niveau pratique (déontologie des auditeurs, préparation des missions, déroulement des missions, documents et pièces à demander aux entités auditées, normes de rédaction du rapport et des procès-verbaux...).

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

La crise sanitaire liée à la pandémie «Covid-19» n'as pas permis aux auditeurs de la TGR de réaliser l'ensemble des missions d'audit de la capacité de gestion qui étaient programmées en 2020, qui étaient de l'ordre de 156 missions.

Malgré cette conjoncture défavorable, le nombre de missions réalisées durant l'année 2020 a atteint 47 missions et a porté le nombre total des missions réalisées

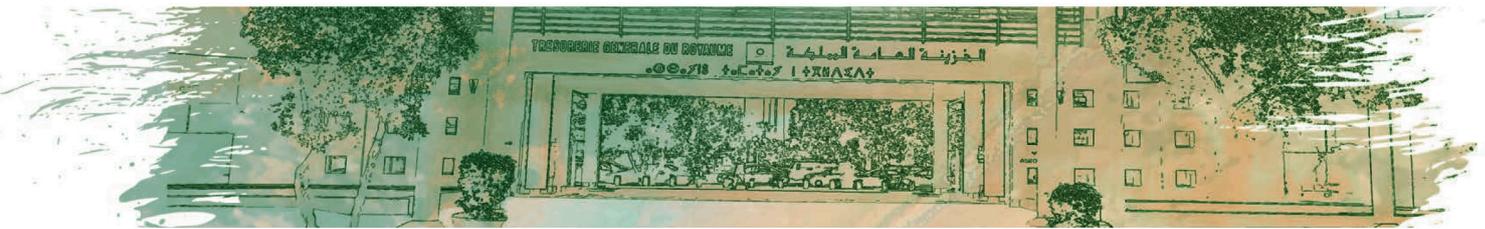
depuis 2012 à 665 missions.

L'étude des rapports d'audit des missions réalisées en 2020 a permis la qualification de 8 nouveaux services sous ordonnateurs au niveau « contrôle allégé », portant ainsi le nombre total des services sous ordonnateurs qualifiés au contrôle modulé de la dépense à 149 services, dont 6 au niveau « contrôle allégé supplémentaire ».

### ■ Production du rapport synthétique semestriel de veille au titre du second semestre de 2019

Le rapport semestriel de veille au titre du second semestre de l'année 2019 a été élaboré et adressé par le Trésorier Général du Royaume à Monsieur le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration. Il englobe la synthèse de 100 situations transmises par les comptables assignataires, relatives au suivi de la qualité d'exécution des dépenses

des services bénéficiant des allègements du contrôle modulé de la dépense. En outre, ce rapport semestriel comporte des recommandations et des pistes d'amélioration en vue de prévenir tout risque de dérapage dans l'exécution des dépenses de l'Etat pour une gestion plus efficace des deniers publics.





Ressources humaines,  
logistique et système  
d'information



# Ressources humaines, logistique et système d'information

## Ressources humaines

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

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

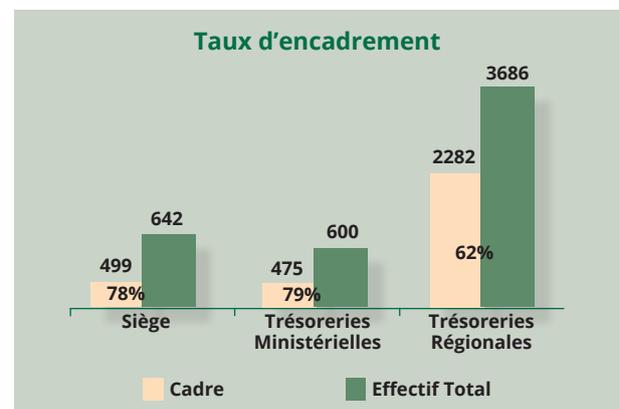
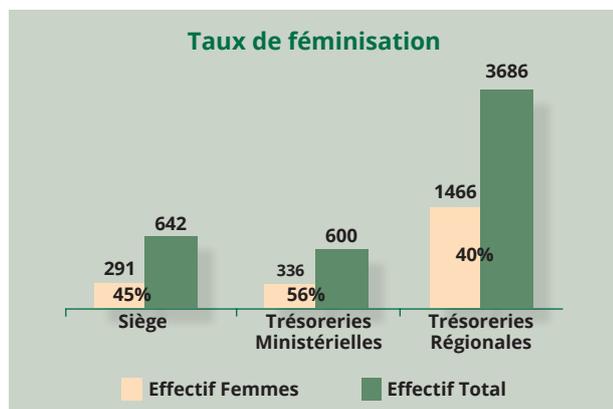
- au renforcement des effectifs moyennant le recrutement et la mise en œuvre du plan de mobilité annuelle ;
- à la réalisation d'actions de formation transverses et métiers en interne et avec des partenaires externes nationaux et internationaux.

### I- Gestion administrative

#### ■ Effectifs de la Trésorerie Générale du Royaume

L'effectif global a atteint **4 928** en 2020 avec un taux de déconcentration dépassant

les 87% au profit du réseau national et international contre **4 870** en 2019.



Le taux d'encadrement est de 66% contre 61% en 2019 et le taux de féminisation s'est stabilisé à 42%.

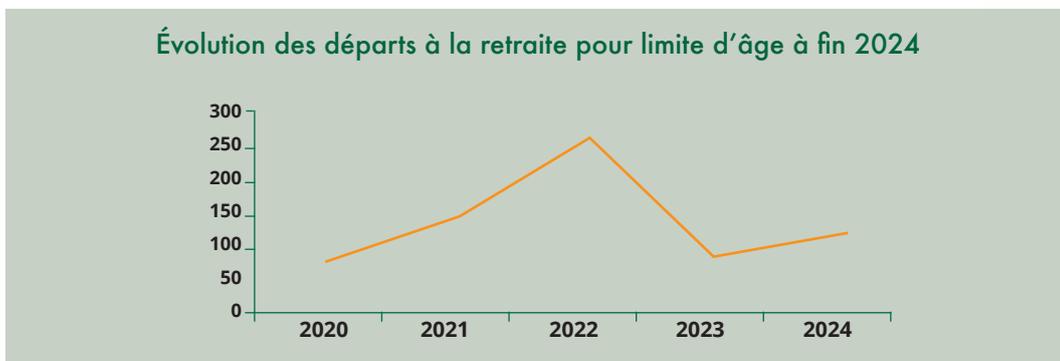
#### ■ Recrutements et sorties de service

En 2020, l'opération de recrutement a concerné 193 administrateurs (économie et droit privé) et 15 ingénieurs en informatique.

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

Par ailleurs, l'année 2020 a enregistré 20 décès et 78 départs à la retraite (dont 2 retraites anticipées) contre 238 en 2019.

### Évolution des départs à la retraite pour limite d'âge à fin 2024



Le nombre cumulé prévu des départs à la retraite atteindrait au terme de 2024 près de 661, représentant 13% de l'effectif actuel.

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

- qualitatif : favoriser la polyvalence du personnel et le transfert du savoir-faire dans le cadre du déploiement de plans de

formation en rapport avec les évolutions des métiers de la TGR ;

- quantitatif : poursuivre une politique soutenue en matière de recrutement pour le renouvellement du personnel.

#### ■ Nominations et redéploiements

L'année 2020 a connu le lancement de plusieurs appels à candidature pour la promotion des cadres et des responsables :

Catégorie de responsables	Nombre de Nominations	Nombre de Redéploiements
Trésoriers (TM et Régional)	02	01
Trésoriers Préfectoral - Provincial	08	14
Percepteurs	10	31
Chef de service (réseau et TM)	17	20
Agent comptable à l'étranger	02	01
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>67</b>

A mentionner également, la satisfaction de 184 des demandes de mutation émanant du personnel, soit 67%.

## II- Gestion prévisionnelle des ressources humaines

La gestion des ressources humaines de la TGR s'appuie sur le développement et la valorisation du capital humain. Elle s'assigne comme objectifs le développement, la valorisation et la professionnalisation des compétences des ressources humaines.

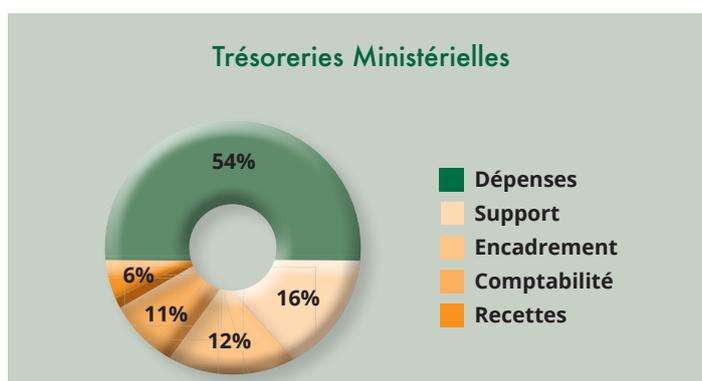
Cette valorisation passe par une véritable

connaissance des caractéristiques du capital humain aussi bien quantitatives que qualitatives.

Le recensement des effectifs réalisé en 2020, a permis ainsi une meilleure lisibilité quant à la répartition du personnel par métier ou famille professionnelle (FP).

### Cartographie des effectifs par famille professionnelle en 2020

Il est constaté que **54%** des effectifs des **17** Trésoreries ministérielles exercent au niveau de la famille professionnelle « Dépense » (Personnel et Biens & Services).



Il est constaté que **28%** du personnel des Trésoreries régionales exercent au niveau des métiers « Dépenses » et « Affaires juridiques ».

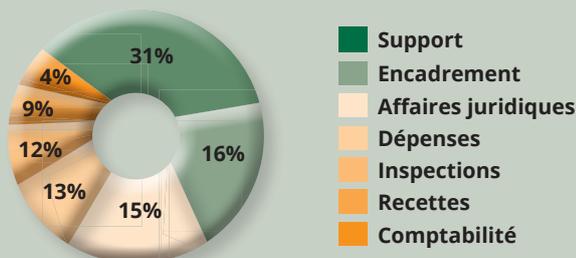
Les familles professionnelles «Dépenses», «Comptabilité» et «Recettes» représentent plus que les **2/3** de l'activité des Trésoreries préfectorales.

Les familles professionnelles « Dépenses » et « Comptabilité » concentrent **48%** des effectifs des Trésoreries provinciales.

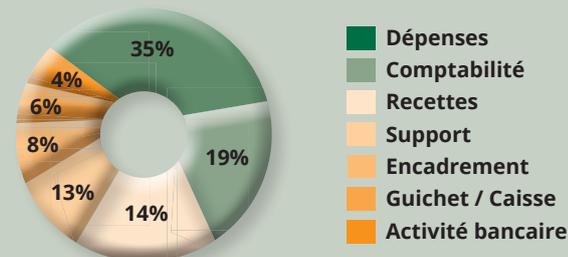
Au niveau des perceptions, le métier « Recettes » occupe **33%** du personnel.

Les familles professionnelles « Dépenses » et « Recettes » arrivent en tête des activités de l'ensemble du réseau de la TGR, employant respectivement **24%** et **21%** du personnel du réseau de la TGR.

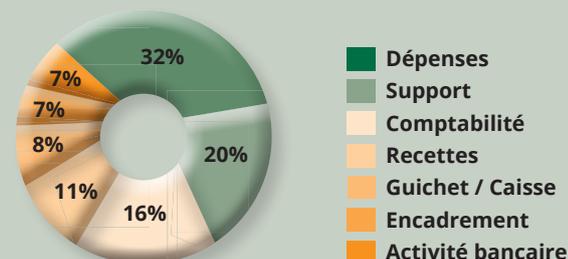
### Trésoreries Régionales



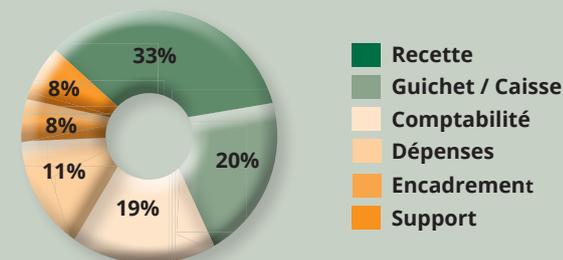
### Trésoreries Préfectorales



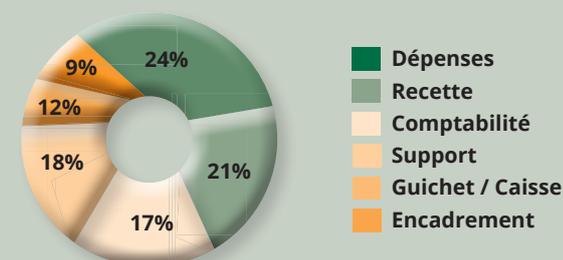
### Trésoreries Provinciales



### Perceptions



### Ensemble du Réseau



### III- Formation

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

La TGR a engagé ces dernières années des réformes s'inscrivant dans le cadre de la modernisation de ses structures, de ses métiers et de son mode de management. L'aboutissement et le succès de ces réformes sont étroitement liés à la qualité et aux performances du personnel de la TGR.

Pour ce faire, la TGR a engagé un programme de formation pour l'année 2020 ayant pour objectifs de :

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

Par ailleurs, ledit programme de formation a été décliné comme suit :

#### ■ La formation de préparation aux postes de responsabilité :

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

#### ■ La formation métier :

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

#### ■ La formation insertion :

- Formation des nouvelles recrues et des détachés.

#### ■ Les Formations transverses :

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

Il est à préciser qu'à cause de la pandémie « Covid-19 », la majorité des formations ont été organisées à distance.

### Logistique et gestion des moyens

Durant l'année 2020, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi, d'une part, la réalisation de son programme de mise à niveau de l'infrastructure immobilière et ce, dans le cadre de sa politique visant à améliorer les conditions de travail et d'accueil au niveau des services déconcentrés.

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

##### ■ Aménagement des bâtiments administratifs :

Au titre de l'exercice 2020, la TGR a procédé au parachèvement de quatre opérations d'aménagement concernant les perceptions d'Agadir Ville Nouvelle, de Casablanca Maarif, de Ain Taoujdate et de Sidi Bennour. A ces opérations s'ajoutent deux projets d'aménagement entamés en 2020, dont les travaux seront finalisés en 2021, à savoir ceux concernant les deux perceptions de Sidi Ifni et de Meknès Béni Mhamed.

D'autre part, plusieurs actions ont été entreprises en vue d'apporter une réponse efficace et optimale aux besoins en moyens budgétaires et logistiques exprimés par les services centraux et déconcentrés de la TGR.

Par ailleurs, la TGR poursuit les travaux de construction de la perception d'El Aioun Sidi Mellouk au niveau de la province de Taourirt et d'une Trésorerie préfectorale avec une perception à Tit Mellil au niveau de la province de Mediouna, qui n'ont pas pu être achevés, à cause de l'ajournement des travaux établi par l'Administration, pour raison d'état d'urgence sanitaire.

Il est à signaler également que l'avancement de deux projets a été impacté par la pandémie « Covid-19 », à savoir celui de l'aménagement de la future Agence bancaire et de la perception de Taza, et celui de l'aménagement de la Trésorerie préfectorale de Témara. En effet, l'entreprise titulaire des deux marchés a demandé la résiliation, vu les difficultés rencontrées à cause de la pandémie. De nouvelles procédures d'appels d'offres ont été entamées pour achever lesdits projets.

### ■ Maintenance et entretien des bâtiments :

Concernant la maintenance des équipements techniques et l'entretien régulier des bâtiments administratifs et en dépit des contraintes liées à la pandémie, la Trésorerie Générale du Royaume a entrepris plusieurs mesures concernant les conditions de travail et d'accueil, au niveau de ses bâtiments administratifs et ce, dans le cadre d'une approche globale visant à assurer la continuité du service public, tout en évitant la propagation de la pandémie. Ainsi l'essentiel de l'activité a porté sur les axes suivants :

- en plus du suivi de l'exécution des marchés en vigueur relatifs à l'entretien et au nettoyage des bâtiments administratifs concernant les services centraux et les services extérieurs, la Trésorerie Générale du Royaume a entrepris, en réponse à la pandémie « Covid-19 », plusieurs mesures concernant l'amélioration des conditions d'hygiène, visant la protection du personnel et des usagers, notamment :
  - la dotation des postes de produits de protection et d'hygiène (Gel, Masque de protection et Visière) ;
  - la sensibilisation du personnel aux mesures de protection ;
  - la diffusion des règles de désinfection des espaces auprès de tous les prestataires de services et la publication des gestes barrières avec incitation des usagers à les respecter ;
  - le nettoyage et la désinfection continus des espaces par les agents de nettoyage relevant de la TGR, d'une part et l'organisation d'opérations de désinfection

globales, avec l'aide des services d'hygiène des communes, d'autre part ;

- la dotation des postes comptables d'écrans d'accueils en plexiglass et de paillasons désinfectants.

- le renouvellement du marché relatif à la maintenance multi-technique du Siège, des bâtiments de la TGR à Agdal et des Agences bancaires de Rabat ;

- le renouvellement de 3 contrats relatifs à la maintenance des onduleurs et des stabilisateurs installés au niveau des services extérieurs.

### ■ Sécurité

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

- renouvellement de 7 marchés relatifs à la surveillance et au gardiennage des bâtiments administratifs relevant de la TGR, concernant les services centraux et les circonscriptions financières de Casablanca, Rabat, Tanger, Fès, Marrakech, Béni Mellal et Agadir ;

- suivi de l'exécution des marchés en cours relatifs à la surveillance et au gardiennage des bâtiments administratifs relevant de la TGR, concernant le Siège et les services extérieurs, en renforçant les mesures de contrôle d'accès au niveau des postes afin de préserver la situation sanitaire dans les locaux, en veillant à :

- l'enregistrement des données personnelles (numéros de la CNIE et du téléphone), l'obligation du port de masque et la prise de température ;

- le respect du nombre maximum de visiteurs simultanés, selon la capacité d'accueil de chaque poste, tout en respectant les règles de distanciation (minimum 1 mètre d'intervalle) ;

- renouvellement de 6 marchés de transport de fonds et de traitement des valeurs, concernant les circonscriptions financières d'Agadir, Kenitra, El Jadida, Béni Mellal, Settat et Ouarzazate et l'intégration des circonscriptions d'Errachidia et de Khémisset parmi les postes bénéficiaires de cette prestation, tout en veillant à la

continuité du service rendu pendant la période de confinement ;

- renouvellement de 2 contrats de maintenance relatifs aux systèmes de

### ■ Gestion des Archives

Dans sa recherche constante d'être à jour en matière de gestion des archives, la TGR a entrepris, en parallèle à la gestion quotidienne des dépôts d'archives, l'assainissement, le traitement et le classement des archives de 2 Trésoreries

détection d'incendie, ainsi que le suivi de l'exécution des 3 marchés en vigueur relatifs à la maintenance des systèmes Anti-intrusion.

ministérielles, 2 Trésoreries préfectorales et 5 perceptions. Il a été procédé également à la gestion des archives au niveau des services extérieurs, notamment au niveau des Trésoreries préfectorales de Marrakech, d'Agadir, de Fès, d'Oujda et de Tanger.

## II- Gestion des achats et des moyens budgétaires

### ■ Programme des achats

Pour l'exécution du plan prévisionnel des achats 2020, la Trésorerie Générale du Royaume a lancé 63 appels à la

concurrence, dont 62 appels d'offres et une (1) consultation architecturale. Ils sont répartis comme suit :

Nature des prestations	Nombre
Système d'Information	34
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	07
Support et Logistique	21
Consultation architecturale	01

### ■ Exécution du budget

Durant l'année 2020, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi son effort d'amélioration de la gestion de ses ressources budgétaires et logistiques en vue d'offrir aux clients et partenaires, un service dans les meilleures conditions de fiabilité, de célérité et d'efficacité.

Ainsi, au niveau de la programmation budgétaire, il a été procédé en 2020 à la réalisation des actions suivantes :

- la revue du budget initial alloué au titre de 2020 suite au gel de crédits et la préparation de la loi de finances rectificative pour l'année 2020 marquée notamment, par les effets négatifs de la crise sanitaire liée à la Covid-19 ;
- l'élaboration du budget 2021 au niveau

central et déconcentré dans le cadre du programme « Exécution de la dépense publique, recouvrement et tenue de la comptabilité publique » qui regroupe l'ensemble des projets et actions de la TGR ;

- la mise à jour de la programmation budgétaire triennale pour la période 2021-2023 ;
- l'établissement des déterminants de la dépense de la Trésorerie Générale du Royaume au titre du projet de loi de finances pour l'année 2021.

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

### Exécution du Budget général

Exécution du Budget général		2019	2020
Fonctionnement - Dépenses du personnel	Taux d'engagement	99,77%	99,97%
	Taux d'émission/engagement	100%	100%
Fonctionnement - Matériel et dépenses diverses	Taux d'engagement	99,70%	99,82%
	Taux d'émission/engagement	96,09%	89,83%
Investissement	Taux d'engagement	100%	99,48%
	Taux d'émission/engagement	98,24%	96,32%

## Exécution du Budget SEGMA-TGR

Exécution du SEGMA TGR		2019	2020
Fonctionnement	Taux d'engagement	59,31%	92,52%
	Taux d'émission/engagement	95,81%	94,36%
Investissement	Taux d'engagement	99,94%	91,30%
	Taux d'émission/engagement	52,85%	50,72%

En 2020, le taux d'émission au niveau du budget général et du SEGMA-TGR pour la partie investissement s'est stabilisé au même niveau de réalisation que l'année dernière, et ce malgré la conjoncture de 2020 liée à la Covid-19 et à l'état d'urgence sanitaire qui ont impacté négativement la continuité d'activité des entreprises.

Pour le budget de fonctionnement, le taux d'émission du budget général et du SEGMA-TGR, a atteint respectivement 90% et 94%. A cet égard, il y a lieu de noter que le taux d'émission au niveau du budget de fonctionnement du budget général a

enregistré une légère baisse, par rapport à l'année précédente, justifiée par la diminution en 2020 du volume de réalisation de certaines prestations compte tenu des effets de la pandémie « Covid-19 » (convoyage de fonds et valeurs, frais de formation, organisation de manifestations, etc..).

Cette exécution du budget général et du SEGMA-TGR s'est traduite par le contrôle, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses qui ont donné lieu à un volume de 1 451 ordonnances de paiement traitées. En ce qui concerne la régie, le nombre de factures traitées a atteint 640 à fin 2020.

### Volume des ordonnances de paiements traitées

Intitulé	BG	SEGMA	Total
Nombre d'ordonnances de paiement	1 002	449	1 451
Nombre d'ordres de virement des factures par régie	458	182	640

En termes de nombre de dépenses inscrites sur le budget général et le SEGMA-TGR, l'année 2020 a enregistré la création et le traitement sur le système de gestion intégrée des dépenses de 65 nouveaux marchés et 36 bons de commande et 21 conventions et contrats de droit commun. Par ailleurs, le montant des crédits

reportés a subi également une nette baisse entre 2013 et 2020 en passant de 24,77 MDH à fin 2013 à 0,24 MDH à fin 2020, soit une diminution de **24,53 MDH**, ce qui traduit la bonne trajectoire de la politique d'assainissement des reports menée par la TGR. Le reliquat à reporter de 2020 à 2021 correspond à des prestations de suivi des travaux en cours d'exécution.

### Evolution des reports

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

En ce qui concerne les recettes TGR-SEGMA au titre des services rendus par la TGR au profit de certains organismes, l'effort de dynamisation du recouvrement a été poursuivi en 2020 notamment par le renforcement du travail collaboratif avec les comptables sur la partie de traitement

de la paie du personnel des collectivités territoriales. Ainsi, et malgré le contexte lié à la pandémie « Covid-19 », la TGR a pu réaliser en 2020 une recette globale de **119 MDH**. Cette recette est répartie par type de recettes comme suit :

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

Exercice/type de recette	Retenues à la source	Traitement de la paie	Conventions bancaires	Gestion des comptes	Total
2016	68 512 444,79	11 615 710,01	6 795 400,25	3 210 596,24	90 134 151,29
2017	69 083 325,75	26 520 116,40	10 454 939,16	2 573 197,50	108 631 578,81
2018	70 289 135,05	35 027 473,78	4 510 283,33	4 850 015,43	114 676 907,59
2019	71 858 730,45	34 955 723,29	10 630 570,41	3 996 836,88	121 441 861,03
2020	73 958 689,64	35 055 811,92	7 227 444,50	2 825 849,31	119 067 795,37

## Système d'information

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

Au cours de l'année 2020, le système d'information de la TGR a connu des

évolutions importantes en termes de dématérialisation compte tenu du besoin induit par la crise de la Covid-19. Il a également pu intégrer de nouvelles réformes et a pu répondre aux demandes des utilisateurs internes et des partenaires dans une quête permanente d'amélioration en continu de la qualité de service.

### I- Systèmes informatiques

#### ■ Système de gestion intégrée de la dépense

En matière de gestion intégrée de la dépense (GID), le système d'information GID a connu en 2020 plus de 500 actions d'amélioration déployées selon un mode agile sur 29 versions réparties sur les différents sous-systèmes :

- **GID-ETAT ;**
- **GID-CT ;**
- **GID-ACE ;**
- **GID-Fournisseur ;**
- **GID-Reporting.**

Lesdites améliorations ont porté principalement sur les domaines suivants :

#### ● **Dématérialisation :**

- Dématérialisation de la chaîne comptable de bout en bout en intégrant les processus relatifs à l'engagement et l'ordonnancement ;
- Dématérialisation de la programmation budgétaire des collectivités territoriales (CT) ;
- Intégration des marchés d'études et des agents de suivi d'exécution dans le processus de dépôt électronique des factures ;

- Amélioration du module de réclamation des fournisseurs ;
- Etude d'opportunité pour l'automatisation de l'assistance aux fournisseurs à travers la mise en place d'un ChatBot (dialogueur ou agent conversationnel avec un utilisateur) ;
- Dématérialisation du traitement de quelques actes à l'étranger du système GID-ACE (indemnités journalières de séjour, sommes mises à disposition, quittance et timbre) ;
- Généralisation du module de chargement des salaires du personnel à l'étranger.

#### ● **Couverture fonctionnelle :**

- Intégration et automatisation du règlement des Chioukhs et Mokadimines ;
- Mise en œuvre et intégration d'un système relatif à la gestion des projets pour la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT).

#### ● **Exploitation des données :**

- Chantier de fiabilisation des adresses électroniques des maîtres d'ouvrages ;
- Enrichissement du module de correction de données ;
- Veille sur la qualité des données ;

– Revue et refonte de la charte graphique GID-Fournisseur.

### ● **Intégration des acteurs :**

– Stabilisation du processus d'intégration de la DGCT (Budget modificatif, arrêté gubernatorial, Autorisation de programme...) ;

– Amélioration et stabilisation de l'interfaçage du système GID avec les ordonnateurs.

### ● **Echange avec les systèmes internes de la TGR :**

– Enrichissement et stabilisation de l'interfaçage GID-PCE avec le système d'information de la réforme comptable de l'Etat ;

– Enrichissement de l'interfaçage GID-Wadef@ujour ;

– Amélioration de l'interfaçage GID-SID concernant le système décisionnel.

### ● **Performance du système GID :**

– Amélioration des performances applicatives ;

– Gestion des exceptions techniques.

### ■ **Système de gestion intégrée des recettes**

L'année 2020 a été caractérisée notamment par les réalisations suivantes :

● la stabilisation et le démarrage de l'interfaçage des systèmes GIR et PCE ;

● la stabilisation et le démarrage de l'intégration du poste centralisation comptable (9999) dans le système GIR ;

● la stabilisation et le démarrage du transfert des recettes Intra-GIR ;

● la stabilisation et le démarrage de la réception, imputation et versement des recettes de la douane, DGI et wadef@ujour ;

● l'amélioration du traitement sur GIR des titres de dégrèvements-CT et autres titres similaires ;

● la généralisation du système GIR-CT à l'ensemble des 1590 collectivités territoriales et l'abandon des applications et du traitement manuel au niveau des services assiettes et régies ;

● la liquidation par le système GIR de 20 natures de recette des taxes locales ;

● l'intégration de 32 services d'assiette des abattoirs dans le système GIR ;

● l'intégration de 7 services d'assiette des marchés de gros dans le système GIR ;

● la prise en charge de l'amnistie 2021 avec mise en place d'un mécanisme de paramétrage et de liquidation des créances amnistiables ;

● la stabilisation et le démarrage de la quittance informatisée pour l'ensemble des postes comptables de la TGR avec abandon de l'ancienne quittance pré-imprimée ;

● la stabilisation et le démarrage de la quittance informatisée pour l'ensemble des régisseurs des CT avec abandon de la quittance manuelle ;

● l'intégration dans le système GIR des modules du redressement des actes liés au recouvrement avec leur impact sur le système PCE ;

● l'amélioration des modules du paiement/collègue par l'ajout de la possibilité du paiement partiel des créances ;

● la mise en place de l'imputation et de la répartition de la prise en charge des créances ;

● l'amélioration du système GIR-Reporting par le déploiement des situations suivantes :

– Situation des demandes de transfert ;

– Situation des demandes de transfert (par numéro) ;

– Situations nominatives des opérations de trésorerie à la date de J-1 ;

– Situations nominatives des opérations de trésorerie pour une période donnée.

### ■ **Système informatique du plan comptable de l'Etat**

L'année 2020 est l'année de l'abandon définitif de l'ancienne comptabilité. Ainsi les principales actions effectuées pendant cette année se présentent comme suit :

● le basculement vers la nouvelle comptabilité avec la mise en production réelle et l'abandon définitif de l'ancienne comptabilité ;

● l'évolution du module WebADI en y intégrant la possibilité d'envoi d'avis et de redressement budgétaire ;

- le développement et la mise en production de deux lots d'états comptables ;
  - la mise en exploitation effective du module du Cash Management pour le rapprochement du Compte courant du Trésor : chargement automatique des relevés pour les comptables et rapprochement des lignes avec les écritures comptables ;
  - la réalisation d'un module de lettrage automatique et semi-automatique qui permet :
    - la définition du référentiel des comptes lettrables ;
    - le paramétrage des différentes références de lettrage par application et par type d'événement ;
    - l'enregistrement des différentes lignes d'écritures (Entrées et Sorties) liées à ces comptes ;
    - le lettrage manuel : via une interface homme-machine (IHM) ;
    - le lettrage semi-automatique : génération automatique de propositions de lettrage à valider par le poste via l'interface IHM.
  - la préparation de la plateforme et des référentiels et morasses pour le passage vers 2021 ;
  - la mise en place de la solution pour la journée complémentaire et la journée de rattachement : passage à 2021.
- D'autres maintenances évolutives et correctives ont été réalisées concernant les interfaces avec les applications remettantes, ces interfaces sont : GIR, GID, SIAB, Wadef@ujour, SIT (DGI), BADR (ADII), dette et avis de règlements. Les actions réalisées sont les suivantes :
- la prise en charge de nouveaux événements ;
  - la maintenance des paramétrages d'événements existants : plan de comptes ou schéma comptable ;
  - la maintenance des scripts d'extraction des données ainsi que leur optimisation ;
  - le traitement des tickets relatifs à la validation des journées comptables et des emplois des avis de règlement ;

- le suivi de l'exploitation :
  - la production des tableaux de bords d'exploitation ;
  - le suivi des validations des rapports de comptabilité au quotidien ;
  - le suivi des emplois des avis de règlement.

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

Concernant le système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes «Wadef@ujour», l'année 2020 a été marquée, en plus de la maintenance curative de ses différents modules, par les principales réalisations suivantes :

- la mise en œuvre de la procédure permettant la prise en charge et le traitement de la contribution des fonctionnaires au fond de solidarité Covid-19 ;
  - l'implémentation des modifications majeures dans le cadre de la mise en place de la déconcentration du traitement des actes relatifs aux dépenses du personnel, qui s'est déroulée en deux paliers :
    - Palier 1 : Dématérialisation des pièces justificatives des dépenses du personnel (Scan, Homologation, transfert...) ;
    - Palier 2 : Mise en place de la déconcentration (Paramétrage, Habilitations, Visa électronique...).
  - la mise en place d'un système d'échange dématérialisé avec les banques des actes liés à la domiciliation des salaires ;
  - la prise en charge de l'amnistie fiscale 2021 lors du calcul des majorations de retard et des frais de poursuite relatifs aux ordres de recettes ;
  - la dématérialisation de la loi cadre parvenue de la direction du Budget ;
  - la production de la Balance Générale pour les organismes de prévoyance sociale et les caisses de retraite.
- Plusieurs évolutions ont également touché le système durant cette année. Elles concernent notamment :
- les actes de gestion et la norme GIPE ;

- les retenues réglementaires et conventionnelles ;
- le budget, la comptabilité et le recouvrement ;
- le mandatement et l'administration du système.

En outre, le système Wadef@ujour a connu plusieurs autres demandes de maintenance exprimées par les utilisateurs. Il s'agit du traitement de 146 tickets (améliorations et bugs) inscrits dans le système JIRA.

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

Le système «Indim@j» représente l'un des piliers du projet de gestion intégrée des dépenses du personnel et constitue une solution centralisée mise à la disposition des ordonnateurs. Au cours de l'année 2020, plusieurs fonctionnalités ont été intégrées à ce système dont notamment :

- la généralisation d'«Indim@j» à plusieurs organismes conventionnés ainsi qu'au reste des collectivités territoriales en plus de son déploiement au niveau des départements de la Défense Nationale et de la Gendarmerie Royale ;
- la conception, le développement et l'intégration des évolutions pour répondre aux besoins de la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) ;
- la dématérialisation des pièces justificatives accompagnant le chantier de la déconcentration et la mise à jour des modules des actes collectifs et de communication entre le système Wadef@ujour et le système Indim@j ;
- la documentation exhaustive du système Indim@j qui comprend :
  - des manuels d'utilisation relatifs aux différents modules du système ;
  - une documentation technique ;
  - un système d'aide accessible en ligne sur Indim@j et des guides multimédia.
- le déploiement et la mise en exploitation des nouveaux modules relatifs :
  - aux statistiques et tableaux de bord Indim@j ;

- à la gestion des formations ;
  - à la gestion des congés ;
  - aux attestations annuelles de salaire.
  - l'amélioration des modules relatifs :
    - à la prise en charge de la part patronale dans le calcul du coût des actes de gestion ;
    - à la prise en charge des tables de paramétrage au niveau du système INDIMAJ ;
    - au transfert du Tableau des Effectifs de Wadef@ujour vers Indim@j après validation ;
    - à la génération des Fichiers Dépenses Permanentes via Indim@j ;
    - à l'édition des bulletins de paie, attestations de salaire et attestation de prime...
  - le traitement des incidents techniques et maintenance du paramétrage pour répondre à divers événements de gestion.
- Aussi, l'année 2020 a connu la réalisation d'actions d'installation, de mise en œuvre, de formation, d'assistance des utilisateurs et d'accompagnement des ordonnateurs sur tous les aspects d'utilisation du système Indim@j. Ainsi, 400 utilisateurs ont bénéficié de la formation technique et fonctionnelle afin d'assurer le transfert de connaissances et d'expertises au niveau des services ordonnateurs.

### ■ **Plateforme de dématérialisation de la commande publique**

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

L'année 2020 a été marquée par la réalisation des actions suivantes :

- la réalisation et le déploiement du système de dématérialisation de la caution bancaire, Module « caution bancaire » ;

- la réalisation et le déploiement du module « accès comptable » améliorant le cycle de vie de l'achat public par l'intégration du comptable public ;
- le renforcement de la dématérialisation au niveau du portail des marchés publics à travers les formations et l'assistance des utilisateurs ;
- la préparation des prérequis techniques et fonctionnels aux fins de généralisation de la soumission électronique à l'horizon 2021 ;
- l'amélioration de l'interfaçage GID – PMP. D'autres opérations de maintenance du système ont été effectuées. Il s'agit du traitement des anomalies ou demandes d'évolutions mineures demandées par les acheteurs publics lors des séances d'ouvertures ou autres demandes de rectifications.

### ■ Base de données des marchés publics

Dans le cadre de la maintenance de la base de données des marchés publics, les actions réalisées au titre de l'année 2020 se résument comme suit :

- Intégration des indicateurs complémentaires de l'environnement de la préparation des appels d'offres et des enchères électroniques inversées ;
- Modélisation décisionnelle et développement des modèles et flux des chargements suite aux tests unitaires quotidiens ;
- Optimisation des requêtes des indicateurs et axes d'analyses par la mise à jour des requêtes et des flux des chargements Data Services ;
- Suivi des chargements de données de la base de données des marchés publics à partir des sources de données ;
- Intégration des retours suite aux recettes fonctionnelles concernant les domaines de la préparation des appels d'offres et des enchères électroniques inversées et du domaine de la passation et de l'exécution des marchés publics ;

## II- Infrastructure technique

L'infrastructure informatique et de télécommunication de la TGR est de plus en plus critique, vu que la continuité du service

- Développement de quelques rapports des domaines de la préparation des appels d'offres et des enchères électroniques inversées et du domaine de la passation et de l'exécution des marchés publics.

### ■ Système informatique décisionnel

Au cours de l'année 2020, dans le cadre de la fiabilisation des indicateurs de performance qui sont inclus dans le périmètre du système informatique décisionnel (SID) de la TGR, une large panoplie d'actions et d'évolutions a été entreprise et a concerné notamment :

- l'enrichissement du domaine Dépenses par de nouveaux indicateurs et tableaux de bord ;
- la maintenance et la fiabilisation des indicateurs des domaines Banque, Recouvrement, Dépenses, Paie et Support ;
- la fiabilisation et l'amélioration des indicateurs du domaine de la paie :
  - Proposition de nouvelles spécifications détaillées de la structure des flux du domaine paie pour les Datamart journalier et mensuel. Le but est de simplifier les flux paie dans l'optique d'agréger le maximum d'informations (gain de temps de chargement et de stockage) ;
  - Développement de nouvelles interfaces paie pour les indicateurs « fonction publique » et mise en PREPROD de ces derniers.
- les spécifications détaillées de nouveaux flux du domaine comptabilité ;
- les actions de maintenance et de suivi habituels :
  - Suivi et supervision des extractions et chargements des flux ;
  - Analyse des taux et résolution des anomalies ;
  - Maintenance et mise à jour des accès au système SID avec octroi d'habilitations et restrictions de données selon les profils.

de l'ensemble des systèmes métiers de la TGR découle directement de la disponibilité de cette infrastructure et de sa performance.

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

- moderniser les infrastructures informatiques et télécom ;
- améliorer la performance et renforcer la flexibilité et l'agilité des équipements matériels et logiciels ;
- améliorer le niveau du support et de l'assistance technique aux utilisateurs ;
- sécuriser les infrastructures informatiques et télécom et assurer la continuité d'activité.

C'est dans le cadre de cette stratégie que la TGR continue d'avancer sur ses projets de mise à niveau et d'amélioration de son infrastructure informatique, tout en explorant les nouvelles technologies telles que le BigData et l'Intelligence Artificielle pour une future utilisation dans l'analyse des données et l'amélioration du support aux utilisateurs et aux citoyens.

Les réalisations de l'année 2020 peuvent être résumées, par volet d'exploitation, comme suit :

### ■ Volet plateformes et infrastructures

La mise à niveau des plateformes a été poursuivie en 2020 en vue d'optimiser les coûts d'exploitation, d'accompagner les services métiers dans leur évolution et d'assurer la modernisation des équipements et l'amélioration de la performance. Les principales actions réalisées sont :

- la mise à niveau de l'infrastructure des serveurs pour supporter la dernière version du système de gestion des bases de données ;
- la poursuite du projet de consolidation des bases de données ;
- l'installation et la configuration de la nouvelle plateforme du Core-Banking ;
- l'extension de la plateforme de stockage dans les trois datacenters avec la technologie Full-Flash pour supporter les demandes croissantes en stockage métiers et techniques ;
- la préparation d'un projet de mise à niveau de l'infrastructure virtuelle (ajout de la couche orchestration, provisionnement et Cloud) pour 2021 ;

- l'assistance aux services métiers et de développements pour l'amélioration continue des applications (wadef@ujour, GID, GIR...).

### ■ Volet applications et administration des données

Pour le volet des applications et de l'administration des données, l'année 2020 a été marquée par la réalisation de plusieurs actions visant l'accompagnement des grands chantiers ouverts à la TGR. Il s'agit essentiellement de :

- la mise en place de la solution de signature électronique au niveau du système GID-Fournisseurs, permettant aux fournisseurs de procéder à la signature des factures et documents déposés en ligne via le token Barid E-Sign de classe 3. La même solution a été utilisée pour faciliter le processus d'inscription qui peut désormais se faire en ligne en se basant sur le même token ;
- la réalisation d'une application pour la dématérialisation de la perception des droits de chancellerie applicable aux actes accomplis par les agents diplomatiques et consulaires. Cette application permet un interfaçage avec le système de gestion des consulats mis en place par le Ministère des affaires étrangères, de la coopération africaine et des marocains résidant à l'étranger ;
- la mise en place d'un système permettant aux notaires de procéder au paiement des droits et taxes via leurs comptes ouverts auprès de la TGR ;
- la réalisation d'un nouveau portail Internet de la TGR afin de l'enrichir par de nouvelles fonctionnalités, d'actualiser les technologies utilisées et de le rendre compatible avec les normes « Web Responsive Design » ;
- la mise en ligne de nouveaux télé-services notamment celui concernant le traitement des demandes d'informations en réponse aux exigences de la loi sur « le droit d'accès à l'information » ;
- la mise en place d'une plateforme e-learning afin de permettre la diffusion de cours sur les aspects « Métiers » mais aussi une assistance pour la production du contenu multimédia ;

- la mise à niveau de la solution du système d'échange de données avec nos partenaires.

### ■ Volet réseaux, télécom et téléphonie

Le volet réseaux, télécom et téléphonie a connu la réalisation de plusieurs actions visant la modernisation des équipements et l'amélioration de la performance de l'infrastructure télécoms. Les principales actions réalisées en 2020 sont :

- la mise à niveau des équipements de sécurité réseau des Datacenters Hay Riad et Agdal par l'acquisition et l'installation de nouveaux firewalls ;
- le déploiement des accès VPN pour assurer la sécurité des accès à distance et permettre le télétravail ;
- l'amélioration des lignes réseau de secours de 30 sites (multiplicité des opérateurs et des technologies pour une meilleure disponibilité) ;

- l'augmentation des débits des liens télécom des deux Datacenters pour se préparer à la généralisation de la dématérialisation en 2021 ;

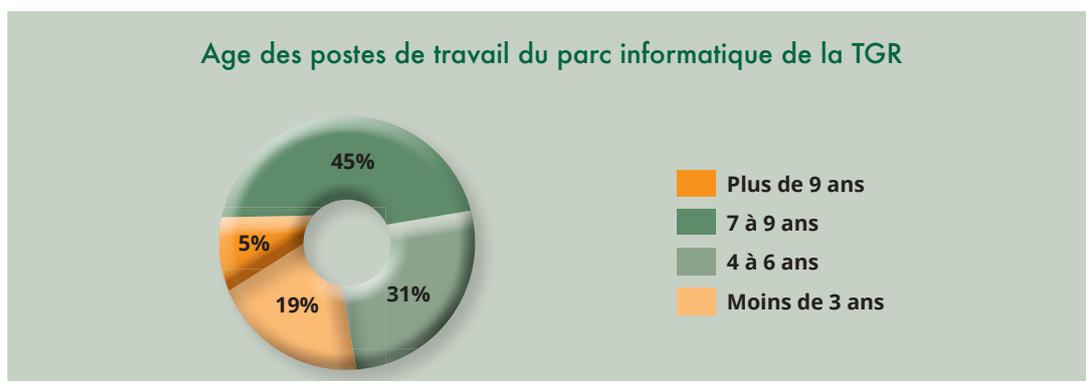
- l'augmentation des débits des liens de navigation internet pour supporter la forte demande en visioconférence ;

- l'extension de la téléphonie IP (Internet Protocole) à 31 nouveaux sites du réseau.

### ■ Volet bureautique et travail collaboratif :

La modernisation du parc informatique est une action continue qui vise à améliorer les services bureautiques rendus aux utilisateurs. En 2020, la TGR a procédé à :

- l'acquisition, dans le cadre de l'achat groupé du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, de 600 micro-ordinateurs et 80 imprimantes laser portant ainsi à 50% l'âge des postes de travail moins de 6 ans dont 19% moins de 3 ans ;



- la généralisation de la messagerie électronique et de l'accès Web pour l'ensemble des utilisateurs du siège et aux responsables des services du réseau pour répondre aux besoins du télétravail ;

- l'acquisition d'une solution de visioconférence en Cloud, l'élaboration des guides et l'assistance des techniciens et des utilisateurs sur le mode d'emploi.

### ■ Volet sécurité et continuité de service :

Pour le volet relatif à la sécurité du système d'information, l'année 2020 a connu la réalisation des actions suivantes :

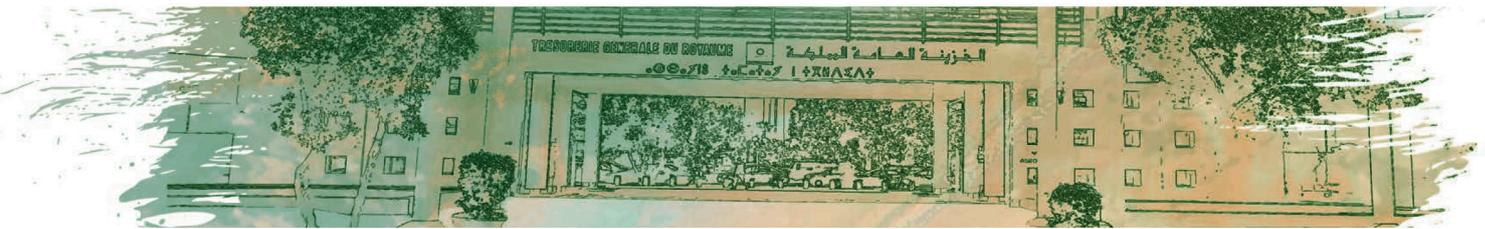
- l'autorisation de la commission nationale de contrôle de protection de données à

caractère personnel pour le métier de «recouvrement des créances publiques» en conformité à la loi 09-08 ;

- le maintien de la certification ISO 27001 pour le système GID ;

- le lancement de la deuxième brique du SOC TGR (Security Operating Center) après la mise en place du SIEM pour la gestion et la corrélation des informations et événements de sécurité qui consiste en l'infogérance de la supervision ;

- le traitement de 586 alertes et bulletins de sécurité communiqués par le maCERT (Centre de veille, de détection et de réponse aux attaques informatiques).





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



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

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

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

## I- Manuel de procédures

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

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

TGR en matière de rédaction des manuels de procédures.

### ■ En matière de formalisation des nouvelles procédures

L'année 2020 a connu la réalisation de plusieurs actions qui s'inscrivent dans le cadre du processus continu d'élargissement de la couverture fonctionnelle des manuels des procédures, par la formalisation de 28 nouvelles procédures touchant divers secteurs d'activités, suite à la publication de nouveaux textes réglementaires et/ou suite à des changements techniques au niveau des systèmes d'information.

Les procédures formalisées selon les domaines d'activité au titre de 2020 se répartissent comme suit :

Domaine d'activité	Nombre de nouvelles procédures formalisées
Comptabilité	23
Dépenses de l'Etat	3
Recouvrement	1
Ressources humaines	1
<b>Total</b>	<b>28</b>

Comme illustré dans le tableau ci-dessus, l'activité de formalisation a concerné en grande partie le domaine de la comptabilité (23 procédures), suite à l'entrée en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 d'une part, de la tenue de la comptabilité de l'Etat conformément aux dispositions de la loi organique relative à la loi de finances, qui prévoient notamment la tenue d'une comptabilité générale de l'ensemble des

opérations de l'Etat fondée sur le principe de la constatation des droits et des obligations et d'autre part, des instructions relatives à la tenue de la comptabilité des postes comptables.

### ■ En matière d'actualisation des procédures formalisées

Durant l'année 2020, 122 procédures ont été actualisées se rapportant au domaine des dépenses de l'Etat et des collectivités

territoriales et celui de l'activité bancaire, pour tenir compte de l'évolution de l'environnement réglementaire et technique et de l'état d'urgence sanitaire

imposé par la gestion de la pandémie du coronavirus « Covid-19 ».

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

Domaine d'activité	Nombre de nouvelles procédures formalisées
Dépenses de l'Etat	38
Collectivités territoriales	32
Activité bancaire	30
Recouvrement	10
Ressources humaines	5
Logistique	7
<b>Total</b>	<b>122</b>

### ■ En matière d'opérationnalisation des Manuels de procédures

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

- l'enrichissement de la base de données des procédures par l'intégration de nouveaux textes réglementaires auxquels les procédures font référence ainsi que l'ajout des imprimés-modèles en annexes desdites procédures ;
- l'assainissement des rubriques et objets « acteurs » et « références externes ». Chaque mise à jour des objets de la base de données donne lieu à la génération d'une nouvelle version du site Manuels des procédures (MP). Ainsi, durant l'année 2020, il a été procédé à une quinzaine de mises à jour du site (MP) ;
- la formation des nouvelles recrues en vue de faciliter leur insertion au sein des

services centraux et déconcentrés de la Trésorerie Générale du Royaume.

### ■ Assistance aux partenaires

Dans le sillage de l'assistance-conseil apporté par la TGR à ses partenaires, il a été procédé à la rédaction et à la finalisation d'un lot de procédures au profit du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire, dans le cadre du partenariat avec ledit Conseil.

A cet effet, les procédures identifiées et rédigées au profit du Conseil au titre de l'année 2020, ont concerné les processus suivants : « Gestion des achats et des marchés », « Gestion de la dépense publique » et « Missions à l'intérieur du Maroc ».

Par ailleurs, la TGR a partagé avec le Ministère de l'intérieur (Direction Générale des Collectivités Territoriales - DGCT) son expérience concernant la conception, la réalisation, l'organisation et l'opérationnalisation des Manuels de procédures.

## II- Gestion documentaire et veille informationnelle

### ■ Gestion de la documentation législative et réglementaire

En dépit de la situation exceptionnelle imposée par la crise sanitaire de la pandémie du coronavirus « Covid-19 » ayant marqué l'année 2020, le Centre de la documentation s'y est rapidement adapté, par la mise en place d'outils techniques et organisationnels et par l'adoption du télétravail durant la période de confinement et ce, pour assurer la continuité du service public dans ce nouveau contexte particulier

qui a impacté le monde entier sur tous les plans économique, financier et social.

Cette période a été imprégnée par l'accompagnement à distance des utilisateurs des ressources documentaires et informationnelles du Centre, dont une majorité était confinée à domicile, et par le recours intensif aux moyens numériques mis à leur disposition, comme en témoigne le nombre de consultations enregistrées dans ce sens. A titre d'exemple, plus de 1000 usages de ressources uniquement

pour la gestion électronique de documents. Par ailleurs, le volume du fonds accessible via intranet (documentation juridique et technique) a légèrement augmenté par rapport à l'année précédente : plus de 300 nouveaux documents ont été traités, indexés et insérés. En effet, ce volume est passé à 12 467 documents contre 12 164 une année auparavant, répartis entre 6 149 notes, 6 000 textes et 252 produits documentaires (répertoires de la commission de la commande publique, bulletins de l'actualité législative et réglementaire...).

Aussi, le taux de mise à jour et de traitement a également augmenté de manière considérable durant l'année 2020 en raison de l'insertion rapide des notes dans la base de données documentaire « Alfresco » et leur diffusion instantanée sur le portail intranet.

### ■ Alimentation et actualisation du contenu au niveau de la nouvelle plateforme du portail TGR

Afin de renforcer ses ressources en ligne et diversifier les moyens d'accès aux textes législatifs et réglementaires, le Centre de la documentation a procédé à la mise à jour du contenu de la rubrique « réglementation » au niveau du Portail Internet dans le cadre de la préparation au lancement du nouveau site web de la TGR par l'insertion de plus de 140 documents et fichiers actualisés, structurés et indexés en versions arabe et française.

### ■ Enrichissement du fonds documentaire et veille informationnelle

Durant l'année 2020, et afin de valoriser son patrimoine informationnel, le Centre de la documentation a procédé à la collecte des besoins de ses utilisateurs et de leurs suggestions en matière d'ouvrages, de guides, de manuels de référence, de dictionnaires spécialisés couvrant les différentes thématiques liées aux métiers diversifiés de la TGR, susceptibles de les aider dans l'accomplissement de leurs tâches et fonctions.

Ainsi, le fonds documentaire dont dispose la TGR a été enrichi par l'acquisition physique de 362 ouvrages et 300 titres périodiques de différentes disciplines

qui se sont ajoutés à sa collection bibliographique pour faciliter l'accès à l'information, la connaissance et le savoir-faire institutionnel recherchés à son personnel et aux visiteurs externes.

Cependant, le contexte sanitaire de l'année 2020 a impacté la gestion de la bibliothèque, ce qui a engendré une baisse du nombre de prêts et consultations depuis le début de la pandémie et un report de certains projets relatifs à la mise à niveau de l'outil de gestion bibliothécaire.

En ce qui concerne la veille informationnelle qui revêt une importance considérable au sein de la TGR, le Centre de la documentation a procédé durant l'exercice 2020, à la publication en ligne de 147 notes de service, circulaires et instructions conjointes émanant de différentes structures internes de la TGR et d'autres partenaires de la TGR notamment, le ministère, la Chefferie du gouvernement, la réforme de l'Administration et le ministère de l'intérieur.

Au cours de l'année 2020 et particulièrement au moment du confinement imposé par l'état d'urgence sanitaire, le nombre de demandes d'information et de documentation sous format électronique s'est accru ; ainsi plus de 320 requêtes provenant du personnel du siège et du réseau ont été satisfaites.

Aussi, vingt bulletins de veille ont été transmis par courrier électronique au Comité de direction ainsi qu'à l'ensemble des responsables du Siège et du Réseau de la TGR. Ces bulletins contiennent en moyenne 25 articles, soit près de 500 documents couvrant une thématique diversifiée : économie, finances, conjoncture, gestion, bibliographie, rapports...etc.

A fin 2020, la revue électronique « REPERES » dont la publication est diffusée sur le portail intranet de la TGR, en est à son 52<sup>ème</sup> numéro. Cette revue rassemble une sélection des articles (à raison d'une trentaine d'articles par numéro (2 numéros/an), les plus intéressants et crédibles sur le plan scientifique et technique, parus dans les différentes revues spécialisées au niveau national et international.



Communication et veille  
médiatique et scientifique  
en matière de finances publiques



# Communication et veille médiatique et scientifique en matière de finances publiques

La Communication interne et externe vise à assurer l'information et la vulgarisation des différentes activités, réformes ou actions entreprises par la TGR, auprès d'un large public interne et externe. Cette

action emprunte plusieurs voies et utilise les différents supports détaillés ci-dessous, visant à mettre en relief les différents événements organisés par les services de la TGR.

## I- Communication et stratégie d'accompagnement des mutations imposées par la pandémie du coronavirus « Covid-19 »

Durant l'année 2020, l'activité de communication de la TGR a particulièrement été intense et soutenue en vue d'accompagner la mise en place de toutes les mesures visant l'atténuation des impacts de la pandémie, notamment par :

- la vulgarisation des mesures d'accompagnement en faveur du maintien de la qualité du service public rendu aux citoyens, à savoir :
  - les mesures barrières relatives à l'hygiène visant la protection du personnel, des usagers et des mesures relatives à l'organisation de l'accueil des visiteurs (contribuables, partenaires...);
  - les mesures spécifiques à la gestion de la paie des fonctionnaires de l'Etat et des collectivités territoriales pendant la période de la crise.
- la vulgarisation des mesures d'accompagnement en faveur des opérateurs économiques, notamment celles relatives à :
  - la gestion de la passation de la commande publique et à l'accélération du processus d'exécution budgétaire ;
  - l'accélération des chantiers de digitalisation des services offerts par la TGR (soumission et enchères électroniques, dépôt électronique des factures, délivrance des différentes attestations...).
- et enfin, la mise en place des mesures

d'accompagnement des ressources humaines en préparation de la reprise post-confinement et ce, dans les meilleures conditions de sécurité.

Il est à signaler que, les actions déployées ont été définies et catégorisées par type de populations cibles, et par phase d'évolution des décisions prises dans notre pays pour faire face à la pandémie et à ses conséquences tant sur le plan économique que sur le plan humain.

Toutes les actions de communication ont eu pour objectif de veiller au respect rigoureux des mesures précitées au niveau des services de la TGR tant au niveau central qu'au niveau des services déconcentrés. Il fallait faire ancrer de nouveaux comportements dans les espaces de travail : un « nouveau normal » qui devrait s'installer dans notre culture. Il s'agit :

- de s'habituer à des gestes d'hygiènes récurrents, la distanciation physique, des mesures sanitaires préventives à respecter tant dans les lieux de travail que dans les espaces communs, notamment les moyens de transports ;
- d'adopter un rapport au courrier-papier différent, le télétravail, des mesures d'accueil et de gestion de la relation client en front office, ainsi que des mesures de gestions des interactions avec nos partenaires institutionnels, et un rapport différent vis-à-vis de l'Usager.

Ce « nouveau normal » nécessite une adaptation puis, une appropriation des mesures exigées et donc, la mise en place

d'une stratégie d'accompagnement pour la conduite du changement face à une crise complexe.

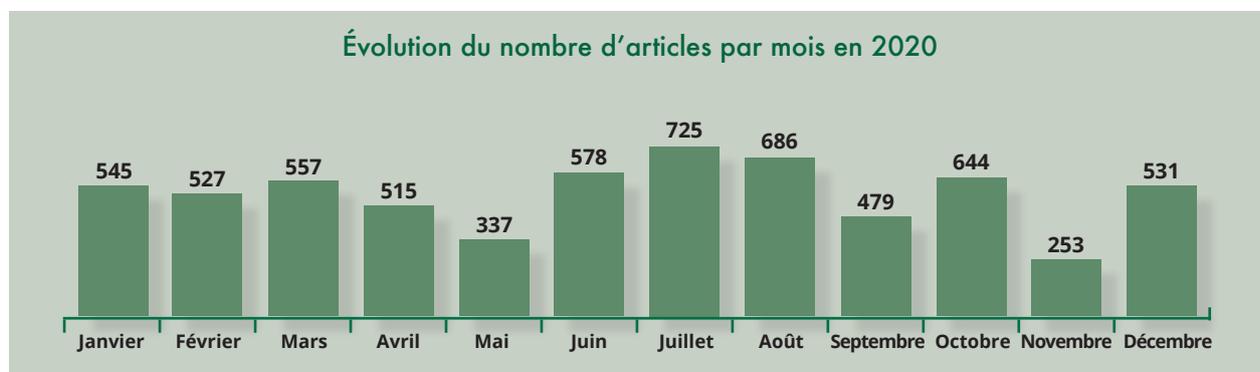
## II- Communication et veille médiatique

Six mille trois cent soixante-dix-sept (6 377) articles de presse ont cité la TGR pendant l'année 2020 (tous médias confondus), soit le double des retombées de presse en 2019. La moyenne mensuelle est de 531 articles.

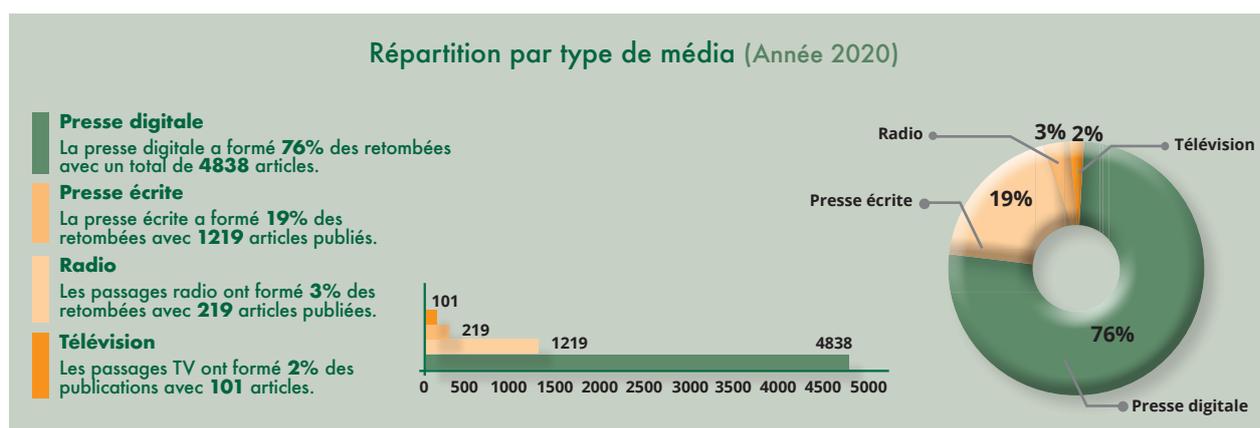
Le mois de juillet a enregistré un total de 725 articles. Les retombées de ce mois ont représenté 11% du volume global de l'année. Le pic a été enregistré le 18 juillet 2020 avec 198 articles, soit 27% du volume de ce mois. Ces articles concernent, à 86%, les

ressources du Fonds spécial sur la gestion de la pandémie « Covid-19 » contre 14% qui traitent des données globales du Bulletin de statistiques des finances publiques.

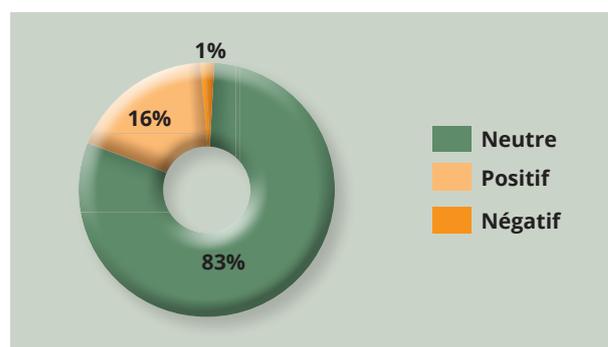
Aussi, ce même sujet a été au cœur des préoccupations de la presse à hauteur de 76%, le 13 août 2020, où l'on a enregistré un total de 258 articles de presse citant la TGR. La plus forte baisse a été enregistrée en novembre avec seulement 253 articles, soit 4% du volume global mensuel.



Les articles de la presse digitale représentent 76% des retombées de presse globale.



Le résultat de l'évaluation des retombées révèle une tonalité par Média répartie comme suit : 16% sont considérés positifs, 83% sont considérés neutres, et seulement 1% des retombées ont formulé des critiques à l'égard de la TGR, et principalement publiées sur Internet à hauteur de 78% contre 22% sur la presse écrite.



### III- Communication pour la vulgarisation des chantiers de réforme et des mesures anti-crise sanitaire

Après un confinement d'une durée de 3 mois et en préparation de la reprise post confinement, la TGR a organisé un webinaire, le 17 juin 2020, sur la stratégie d'accompagnement des ressources humaines (RH) au sein de l'institution dans le cadre de la gestion de la pandémie du coronavirus «Covid-19». Ce webinaire avait pour objectifs de :

- maintenir le contact professionnel en assurant la même efficacité, le même rendement et la même qualité du service ;
- maintenir les liens sociaux entre les collègues, les responsables et leurs équipes ;
- rester à l'écoute des évolutions ressenties ou vécues par la communauté de la TGR ;
- créer un élan de solidarité interprofessionnelle et humaine atténuant l'impact du confinement.

Le Discours prononcé à cette occasion par **M. Noureddine Bensouda**, Trésorier Général du Royaume, a mis l'accent sur l'importance des ajustements et adaptations faites à nos jours dans nos processus et outils de travail qui sont des acquis et qu'il est important de préserver. En effet, il a souligné qu'il fallait tirer une leçon positive de cette expérience inédite de la pandémie « Covid-19 » qui nous a permis de développer un esprit de solidarité, de promouvoir de nouveaux mécanismes d'adaptation et d'adopter de nouveaux comportements professionnels, économiques et sociaux.

Il a souligné, en outre, que le maintien de la productivité au sein de notre institution est un élément important, et que nos missions sont au cœur des processus de gestion des finances publiques et donc un, des socles catalyseurs de l'économie nationale. Il est donc primordial de maintenir l'encadrement des équipes pour le respect de nos engagements envers nos partenaires institutionnels, les opérateurs économiques et les citoyens.

Il a aussi remercié chaleureusement tous ceux qui ont permis d'assurer la continuité de nos prestations rendues au public et

particulièrement, ceux qui ont continué à travailler en front office au niveau de nos postes comptables sur l'ensemble du territoire, tout en saluant leur abnégation, leur mobilisation et leur comportement exemplaire et responsable en cette période de crise.

Il a également loué l'apparition du livre de **M. Lahsen Sbai El Idrissi**, Ex. Trésorier ministériel, intitulé : « Trésor public marocain, une histoire, une vie », en affirmant que " ce livre constitue un jalon supplémentaire qui vient enrichir cette noble quête de préservation du patrimoine et de l'histoire d'une institution publique centrale dans le paysage financier national ", sans oublier d'encourager toute production littéraire ou artistique qui comme ce livre, a pour objectif de partager avec les lecteurs les réalisations des administrations publiques et la vie des fonctionnaires qui consacrent une bonne partie de leur temps au service public.

Notons aussi que ce livre, préfacé par M. le Trésorier Général du Royaume, a fait aussi l'objet d'une présentation par son auteur M. Lahsen Sbai El Idrissi à l'occasion de la commémoration du 90<sup>ème</sup> anniversaire de la Caisse Marocaine des Retraites, qui a eu lieu au siège de cet établissement le 1<sup>er</sup> octobre 2020.

C'est un livre qui rend hommage à l'histoire de la TGR, et à travers elle, à l'histoire de notre pays. Ce livre offre une véritable immersion dans le monde du Trésor public, pour voir autrement les réalités de l'administration et la vie de ses fonctionnaires. Par ailleurs, les différentes mutations sociales, culturelles et politiques du Maroc sont également mises en exergue à travers une exploration temporelle.

M. le Trésorier Général du Royaume a souligné que " l'auteur nous y propose, à travers le récit, une clé de déchiffrement de l'histoire. Il la combine avec un vécu personnel riche, en relatant les faits et méfaits de son parcours de manière romancée, sans tomber dans l'autobiographie ", et faisant observer que l'écrivain "s'est livré à un exercice complexe,

un peu moins linéaire, un peu plus regardant qui questionne également l'histoire sociale et politique, sans être exclusivement historique”.

Pour sa part, **M. Aziz Bouazzaoui**, Directeur des ressources et du système d'information a présenté, lors de cette rencontre en ligne, la stratégie d'accompagnement RH, en rappelant toutes les mesures entreprises par l'Institution depuis le début de la crise sanitaire pour faire face à la pandémie « Covid-19 », conformément aux dispositions des circulaires et notes prises dans ce sens reposant sur les principes suivants :

- Adhésion à l'effort gouvernemental par une mobilisation et un engagement de son personnel et de ses structures au niveau central et déconcentré ;
- Application et suivi des orientations des autorités gouvernementales compétentes prises dans ce domaine ;
- Adaptation du fonctionnement des services offerts par la TGR au contexte actuel à travers des modes et process, s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ;
- Ecoute, accompagnement et ouverture sur l'extérieur en vue de répondre aux exigences dictées par l'évolution de l'environnement et aux attentes des partenaires et des usagers.

Il a également souligné que grâce aux efforts de digitalisation entamés depuis plusieurs années, la TGR a réussi à tenir son rôle dans le cadre des actions visant à soutenir le tissu économique national et à atténuer les effets du confinement et de l'état d'urgence sanitaire.

Par ailleurs, il a précisé que dans le cadre de la reprise progressive d'activité, la TGR a mis en place une série de mesures

complémentaires pour réussir la reprise dans des conditions de sécurité optimales, et ce, en conformité avec la circulaire du ministre de l'économie, des finances et de la réforme de l'Administration n° 4/2020 du 22 mai 2020 relatives aux mesures à suivre dans les services publics après la levée de l'état d'urgence sanitaire.

Aussi, il a loué la capacité d'adaptation aux changements de nos ressources humaines, particulièrement en termes d'appropriation du télétravail et de l'usage des nouvelles technologies, ce qui témoigne des capacités d'agilité et de résilience de notre institution, confortée d'ailleurs dans ce sens par les témoignages exprimés lors de cette rencontre, par deux responsables sur le travail durant le confinement, en l'occurrence : Mme Samira Benabed, chef du service de la gestion intégrée des recettes et M. Taoufik Kobb, trésorier préfectoral de Casablanca Centre-Ouest.

L'organisation de cette rencontre en ligne a connu la participation de la Sociologue **Mme Soumaya Naamane Guessous**. Lors de son intervention sur le thème : « Est-il possible de mieux vivre le confinement ? », elle a expliqué le processus d'acceptation et d'adaptation au changement que traverse chaque être humain, en précisant que chacun de nous a une élasticité de résilience (capacité à rebondir en cas de choc) mais connaître ce processus et en être conscient, a-t-elle ajouté, permet une meilleure connaissance de soi et donc, facilite la mise en place d'outils accélérateurs du processus de résilience. Elle a, ensuite, souligné lors de son intervention qu'il y avait des leçons de vie à tirer de cette expérience de la pandémie « Covid-19 » et de l'importance d'en tirer profit pour recentrer sa vie autour de l'essentiel.

#### **IV- Organisation des webinaires pour l'accompagnement des partenaires et opérateurs économiques**

Dans le cadre de l'effort de digitalisation de l'économie comme levier de relance économique à l'ère de la pandémie « Covid-19 », la **TGR s'est mobilisée pour l'accompagnement des PME et TPME** dans

ce contexte difficile de crise économique engendré par la pandémie.

Face aux difficultés d'accès aux marchés publics, à l'utilisation des plateformes de digitalisation disponibles tant pour

la soumission électronique que pour le dépôt électronique des factures et le suivi des décomptes par les entrepreneurs et prestataires de services, la **TGR a animé une série de webinaires** définis initialement dans le cadre d'un plan d'accompagnement des femmes entrepreneures au Maroc qui détiennent la moitié des TPME.

Les actions de ce plan d'accompagnement ont été étendues à d'autres acteurs PME et TPME, ainsi qu'aux coopératives et ce, à l'échelle nationale dans le but de les informer, de les former et de les assister à l'utilisation des services en ligne offerts par la TGR, de façon à leur permettre de saisir les opportunités disponibles pour une meilleure relance économique grâce à la digitalisation.

En effet, la Présidente de l'Association Professionnelle pour l'Entrepreneuriat Féminin-Maroc (APPEF), a sollicité un accompagnement pour ses adhérentes, afin de leur permettre de remplir les prérequis liés à la soumission électronique, au système des enchères électroniques inversées, à la dématérialisation des cautions et autres garanties pécuniaires exigées en matière de marchés publics, ainsi que le dépôt électronique des factures et la dématérialisation de l'ensemble des composantes de la chaîne d'exécution de la dépense publique.

## V- Communication et veille scientifique

En dépit de la pandémie du coronavirus « Covid-19 » qui nous a contraint à la distanciation sociale, l'année 2020 a été aussi riche en événements pour la Trésorerie Générale du Royaume que les années précédentes.

L'activité de développement et d'innovation en matière de gestion des finances publiques s'est poursuivie en 2020. Ainsi, à l'instar des années précédentes, la Trésorerie Générale du Royaume a continué à s'investir dans divers travaux de recherches scientifiques, à travers l'organisation de plusieurs colloques ou conférences-débats, en mode webinaire, autour de thématiques variées intéressant globalement le domaine des finances publiques, notamment :

- **Un colloque (en mode webinaire) sous**

D'autres associations partenaires représentées par MM. les Présidents, respectivement, de l'espace marocain des Professionnels (EMP) et du Club Des Dirigeants Maroc (CDD Maroc), ayant exprimé les mêmes besoins d'assistance dans le domaine de l'accès à la commande publique, ont été invitées à participer à ces webinaires portant sur les marchés publics comme perspective entrepreneuriale post-Covid-19 au Maroc.

Les webinaires, organisés dans le cadre de l'accompagnement des opérateurs dans l'utilisation des services en ligne développés par la TGR, ont concerné notamment :

- la soumission électronique via le Portail des Marchés Publics ;
- le dépôt électronique des factures ;
- le service de suivi des paiements via GID-fournisseur ;
- le service de demande des attestations fiscales, etc.

Ces webinaires, animés par les équipes de la TGR, ont pu profiter à plus de 1 000 participants avec un taux de participation moyen de 31% de femmes entrepreneures et ont été suivis à travers la page Facebook de l'Association APPEF-Maroc par 14 134 personnes.

le thème : « **Financement de la santé, territoires et intelligence artificielle, quel droit à la santé au Maroc et en France ?** », a été organisé par la Trésorerie Générale du Royaume le 26 septembre 2020 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration et en partenariat avec FONDAFIP et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), et durant lequel sont intervenus **M. Noureddine Bensouda**, Trésorier Général du Royaume, **M. Michel Bouvier**, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP et Directeur de la RFFP, **Mme Marie-Christine Esclassan**, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Secrétaire Générale de FONDAFIP et Directrice de la RFFP, ainsi que d'éminents

experts et spécialistes afin de débattre des enjeux de la santé et son financement. Il s'agit notamment de **M. Abdelmounim Belalia**, Professeur universitaire au groupe ISCAE, **M. Abderrahmane Maaroufi**, Professeur d'épidémiologie et de santé publique, **M. Michel Thomas**, Chirurgien-dentiste honoraire, **M. Youssef El Fakir**, Professeur de radiologie à la Faculté de médecine et de pharmacie de Rabat, **M. Benjamin Ferras**, Inspecteur des affaires sociales, et **M. Abdelouahab Balmadani**, Directeur de la planification et des ressources financières au Ministère de la santé.

Cette manifestation qui cadre parfaitement avec la conjoncture actuelle marquée par la crise sanitaire, avait pour but d'échanger et de débattre des diverses questions ayant trait à la santé publique, notamment, en ce qui concerne le financement, l'efficacité des dépenses de la santé, la fiscalité, le rapport aux territoires, mais encore, à l'impact des technologies de l'information.

A l'ouverture des travaux de ce colloque (en mode webinaire), **M. Noureddine Bensouda**, Trésorier Général du Royaume, a rappelé que ce sujet, délicat et sensible, aussi bien pour le Maroc que pour la France, avait été retenu en 2019 et programmé initialement pour le 7 mars 2020. Toutefois, la crise sanitaire en a décidé autrement et a fait en sorte qu'il soit porté à ce jour, ce qui a renforcé le choix de la thématique.

M. Noureddine Bensouda a évoqué que la pandémie « Covid-19 », à laquelle le monde entier fait face depuis plusieurs mois, a replacé les questions sociales et particulièrement la Santé au cœur des préoccupations de tous les pays. Il a, ainsi, dressé un bilan réaliste de la situation actuelle des impératifs qui s'imposent, notamment à l'Etat et à ses finances publiques afin de donner au système de santé national les moyens nécessaires pour la satisfaction des besoins de la société en général.

De surcroît, M. le Trésorier Général du Royaume a énoncé des constats soulevant des fragilités du système de la Santé et a souligné la nécessité impérieuse pour la

puissance publique de mettre en œuvre de profondes réformes en termes de gouvernance, mais aussi et surtout du principe de « l'universalité de l'impôt », dans une perspective de justice et d'équité fiscale, conditions indispensables à la résolution des problématiques posées pour la réussite des réaménagements envisagés, tout en rappelant le rôle majeur que doivent jouer les collectivités territoriales en matière de mobilisation de ressources fiscales afin de contribuer à la politique de la santé aux niveaux régional et local.

Pour sa part, **le Professeur Michel Bouvier**, Président de FONDAFIP, a annoncé dans son intervention que la crise sanitaire a mis à genoux l'ensemble des Etats y compris les plus forts, se traduisant par un arrêt brutal des pans entiers de l'économie, et des dépenses exorbitantes en matière de santé, et que le résultat ne peut être que catastrophique. En outre, il a rappelé, que la crise de la Covid-19 a montré que l'on continue de voir dans l'intervention de l'Etat, l'assureur ultime de tous les risques, la solution ultime aux problèmes majeurs, comme ceux en cours actuellement.

Le Professeur Bouvier a attiré l'attention sur le fait que cette crise inédite qui n'est pas aussi cernable que les autres, sera suivie de problèmes cruciaux pour les finances publiques. Il a rappelé que le système financier public ne peut être appréhendé qu'à travers ses rapports avec les autres composantes de la société. Autrement dit, c'est avec l'ensemble de ces acteurs qu'il faut agir.

Il recommande, par ailleurs, de sortir de cette logique du court terme et de réaliser les investissements nécessaires pour répondre aux risques éventuels sur le moyen et long terme. Tout en étant conscient que le recours à l'impôt n'est pas envisageable dans un pareil contexte, une chose est sûre c'est que la question fiscale se posera une fois la crise stabilisée. D'où la nécessité de réexaminer le modèle de société, notamment celui des finances publiques.

En guise de conclusion, Le Professeur Bouvier

a plaidé pour la quête de financements alternatifs ou complémentaires, notamment du côté du secteur privé.

- **Une deuxième manifestation** sur le thème : « **Financement du système éducatif : Quelles innovations ?** », organisée (en mode webinaire) par la Trésorerie Générale du Royaume a eu lieu le 05 décembre 2020 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration et en partenariat avec FONDAFIP et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP).

Cette manifestation a été un événement marquant, intervenue dans un contexte où le financement de l'éducation est d'une importance capitale pour relever les défis liés à l'environnement, aux nouvelles technologies, à la recherche et à l'innovation et où la ressource financière se fait rare et l'urgence du financement se pose avec acuité.

Elle a connu la participation de M. Nouredine Bensouda, Trésorier Général du Royaume, M. Michel Bouvier, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP et Directeur de la RFFP, M. Saaïd Amzazi, Ministre de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et Mme Marie-Christine Esclassan, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Secrétaire Générale de FONDAFIP, Directrice de la RFFP et présidente de séance.

D'autres intervenants de renom nationaux et internationaux ont apporté leur contribution au débat autour du financement de l'éducation, du rôle des départements, des régions et des communes, des moyens de financement de l'éducation notamment du rôle du secteur privé au Maroc et en France et l'apport des technologies de l'information. Il s'agit notamment de Mme Marie-Josée Brigaud, Chef des services financiers de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, M. El Hassan EL Mansouri, Secrétaire général de l'Observatoire National du Développement Humain, M. Dominique Frentz, Directeur

adjoint des affaires scolaires, Ville de Paris, M. Badre Eddine Chegri, Vice-Doyen chargé de la formation continue à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Rabat-Souissi, Mme Laure-Alice Bouvier, Docteur en droit, Avocate au Barreau de Paris et M. Mehdi Kettani, Président du Conseil d'Administration de l'Association Maroc Numeric Cluster.

Dans son discours inaugural, **Monsieur le Trésorier Général du Royaume, Nouredine Bensouda**, a affirmé que la thématique abordée est un sujet social par excellence, qui concerne tous les citoyens et qui conditionne, in fine, la réussite de tout projet de société. Il a évoqué un sujet crucial mais qui n'est souvent pas abordé ou effleuré timidement. Il s'agit notamment de l'influence de l'éducation sur la vie politique. D'après ses propos « lorsque cette relation est abordée, c'est souvent pour débattre de l'impact du niveau académique chez la seule élite politique. Alors que l'impact de la qualité de l'éducation sur la base électorale, que sont finalement les citoyens, est fondamental ».

Dans le même sillage, il a ajouté que l'éducation contribue à renforcer la démocratie dans nos sociétés et que c'est par le biais de l'éducation que le citoyen est mieux outillé pour accomplir son action d'acteur, voire, d'agent d'innovation dans sa communauté, tant sur le plan économique et social que politique.

Poursuivant son intervention, M. Bensouda a soutenu qu'une bonne éducation vaudrait mieux que bien des ressources matérielles pour garantir une réelle liberté des individus et, en définitive, une vraie justice sociale. Faisant référence à l'Indice de Développement Humain, M. Bensouda affirme que l'éducation est omniprésente parmi les trois composantes essentielles en matière de développement humain, à savoir : l'éducation, la santé et la richesse matérielle.

De son côté, **le Professeur Michel Bouvier**, Président de FONDAFIP et Directeur de la Revue française de finances publiques, a rappelé la nécessité

de développer des politiques publiques de long terme. Ce qui se traduit par la réalisation des investissements nécessaires d'avenir comme la santé, la recherche, l'environnement et de développer une stratégie de l'éducation fondée sur une méthode de penser adaptée au monde contemporain. Pour le président de FONDAFIP, l'heure n'est plus au bricolage, mais plutôt à la création d'institutions solides et appropriées à ce monde.

C'est ainsi que le Professeur Bouvier propose de développer une stratégie pour la politique de l'éducation, et de dégager un certain nombre de champs prioritaires structurants, à travers notamment la participation du système éducatif, à la réalisation de la justice sociale, au développement de l'économie, à l'ouverture du système éducatif sur le monde, et enfin, instituer une pédagogie en phase avec la culture contemporaine des élèves et des étudiants.

S'agissant des modes de financement, le Professeur a indiqué qu'ils doivent être conçus selon une approche systémique, ce qui se traduit par des financements alternatifs ou complémentaires et par une diversification des sources de financement, structurée sous la forme d'un système à multiples acteurs, organisé à la fois sur un plan vertical et horizontal, autrement dit transversal, une gouvernance en réseaux à tous les niveaux, local et national.

Dans son rapport introductif sur le **«Financement de l'éducation : l'exigence de la pérennisation et la nécessité de l'innovation»**, **Monsieur Saaïd Amzazi**, **Ministre de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**, a bien mis en exergue la réalité de notre système éducatif appuyée par des chiffres concrets. Il a par ailleurs évoqué la nécessité impérieuse des enjeux de financement de l'éducation. M. le Ministre a expliqué que la promotion de la qualité de l'Éducation reste tributaire d'un schéma de financement «résilient» et «innovant», un schéma basé sur l'instauration de la

territorialisation de la dépense éducative, la mobilisation et la dynamisation du fonds spécial d'appui, notamment à travers la recherche de financements innovants et une contribution plus optimisée et plus élargie du secteur privé.

En brossant le tableau de la situation, M. le Ministre a rappelé que notre système éducatif se trouve enclin à satisfaire à la fois la croissance rapide de la demande, les nouvelles exigences pédagogiques à même de former un capital humain digne des aspirations de notre société, ainsi que les exigences imposées par la crise du coronavirus « Covid-19 », le tout avec un budget qui se concentre quasi exclusivement sur le paiement de la masse salariale et qui ne sera pas augmenté malgré la conjoncture actuelle.

Sur un autre volet, M. le Ministre a soulevé que la place des collectivités territoriales est toujours restée, jusqu'à ces dernières années, relativement marginale, et c'est là un véritable manque à gagner ; c'est donc aux élus locaux que devrait revenir une partie de la responsabilité du financement, de la réalisation des constructions et de leur maintenance, ou encore la rémunération du personnel non enseignant, à l'image de ce qui est pratiqué dans de nombreux pays.

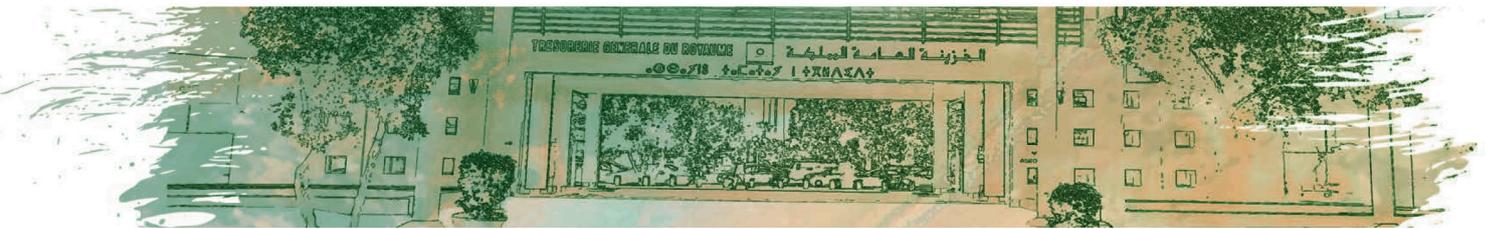
Il a, en outre, mis l'accent sur l'importance du partenariat public-privé (PPP) qui constitue une alternative stratégique de plus en plus usitée dans le monde afin de relever les défis auxquels les systèmes éducatifs se trouvent confrontés. Il a ajouté que « cette approche a plus d'un mérite. D'abord, celui de soulager le fardeau du gouvernement des dépenses colossales que les chantiers de construction et d'entretien des établissements scolaires représentent, mais aussi de soulager le ministère d'une part extrêmement lourde d'un travail qui n'est pas vraiment de son ressort, à savoir : la construction, le suivi des chantiers et l'entretien des bâtiments, ce qui laisserait à ses cadres plus d'opportunité de se consacrer à la gouvernance et au suivi pédagogique du système éducatif ».

## VI- Supports de communication interne et externe

Au titre de l'année 2020, le bilan réalisé dans ce domaine d'activité a concerné la publication des supports d'information suivants :

Supports	Objectifs et réalisations
Affiches électroniques et papier	<p>Affiches multilingues sous différents formats relatives aux mesures barrières, aux mesures d'accueil des usagers et aux mesures de distanciation sociale et d'utilisation des espaces communs, ainsi que nos services en ligne pour le paiement des impôts, taxes et amendes liées aux contraventions routières.</p> 
Portail internet	<p>Un travail de refonte complète du portail de la TGR a été entamé durant cette année 2020. L'objectif étant d'offrir une interface orientée utilisateur qui facilite l'accès à nos télé-services et qui offre une navigation plus intuitive dans le contenu riche et diversifié de ce site.</p> <p>Le lancement de ce nouveau portail en 4 langues (arabe, français, anglais et amazigh) est prévu pour le début de l'année 2021.</p> <p>Par ailleurs, les principales publications insérées dans le site Internet sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* la bannière d'accès aux e-services concernant les dons pour le compte du Fonds spécial relatif à la gestion de la pandémie du coronavirus « Covid-19 » ;</li> <li>* la publication de bulletins relatifs aux statistiques des finances publiques et des finances locales ;</li> <li>* les publications des interventions des différents intervenants dans le cadre des webinaires MEFRA/TGR/ FONDAFIP ;</li> <li>* les communiqués et capsules vidéos trilingues sur les services en ligne.</li> </ul>
Portail intranet	<p>Support de communication interne, le Portail intranet vise à mettre en relief les différents événements organisés par la Trésorerie Générale du Royaume et sert d'outil notamment pour la publication de l'actualité réglementaire, de bulletins relatifs aux statistiques des finances publiques et des finances locales ainsi que pour la publication de la revue de presse quotidienne, de même qu'il participe à donner une idée synthétique de la vie professionnelle de l'Institution.</p> <p>L'année 2020 a été marquée par la création d'une rubrique dédiée aux mesures « Covid-19 » pour la publication de toutes les mesures initiées dans le cadre de la gestion de la pandémie.</p>
Revue de presse	<p>La revue de presse regroupe, de manière quotidienne, les différents articles qui constituent l'actualité nationale et internationale et qui sont susceptibles d'intéresser les décideurs tant sur un plan professionnel qu'intellectuel.</p>
Revue du web	<p>Lancé pour la 1<sup>ère</sup> fois en 2018, ce support est un outil d'information interne sur l'actualité du Net destiné au personnel de la TGR. Publié de manière quotidienne, il propose un choix sélectif et synthétique sur les dernières actualités financières, économiques et sociales parues dans les différents sites électroniques au Maroc et à travers le monde.</p> <p>Durant toute la période de la crise sanitaire 2020, une page permanente est réservée aux rappels des différentes mesures barrières à respecter et insérée à la fin de chaque édition diffusée.</p>
Press books annuels	<p>Le Press book est un outil d'information qui permet aux décideurs de disposer d'un feed-back sur un événement particulier. Regroupant différents articles portant sur un sujet précis concernant la TGR, celui-ci est mis sur le site internet de la TGR «www.tgr.gov.ma» avec possibilité de téléchargement.</p> <p>En 2020, il a porté, sur les colloques organisés en mode webinaire autour des thèmes suivants, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* « Financement du système éducatif : Quelles innovations ? », tenu le samedi 05 décembre 2020 ;</li> <li>* « Financement de la santé, territoires et intelligence artificielle - Quel droit à la santé au Maroc et en France ? », tenu le samedi 26 septembre 2020.</li> </ul>

Supports	Objectifs et réalisations
Press books mensuels	Regroupe différents articles de presse consacrés aux Bulletins mensuels de statistiques des finances publiques.
Dépliants, brochures et capsules vidéo	<p>Divers dépliants et brochures édités, servant de supports à diverses manifestations et destinés aux partenaires et à un large public, ont été conçus et réalisés aux fins de vulgarisation des réformes initiées en matière de finances publiques, des missions, métiers et prestations rendues par la TGR.</p> <p>Dans le cadre de la célébration de la journée mondiale de la femme, qui a été annulée à cause de la pandémie, une série d'actions a été réalisée:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Recueil des œuvres artistiques des talents de la TGR ;</li> <li>* Recueil des œuvres littéraires des talents de la TGR ;</li> <li>* Un Quiz en ligne de test des connaissances sur l'histoire de la TGR pour l'octroi de trophées commémoratifs de l'évènement ;</li> <li>* L'organisation d'un atelier de peinture thérapeutique.</li> </ul> <p>En 2020, l'accent a été mis sur les supports électroniques, notamment des capsules vidéos en plusieurs langues qui présentent et expliquent les services ou produits de la TGR.</p> <p>Ainsi, les capsules et supports produits au titre de l'année 2020 se présentent comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Communiqués et capsule Vidéo sur les dons en ligne pour le compte du fond spécial Covid-19, en Arabe, en Français et en Amazigh ;</li> <li>* Communiqués et Capsules vidéos expliquant l'utilisation du service de dépôt électronique des factures ;</li> <li>* Guides d'encadrement du télétravail (Sécurité) ;</li> <li>* Guide d'installation et d'inscription à la chaîne TGR « Telegram » ;</li> <li>* Guide d'utilisation Webex pour les réunions et webinaires en ligne.</li> </ul>
Revue institutionnelle AL KHAZINA	La Revue institutionnelle « AL KHAZINA », Spécial N° 16, est consacrée, en 2020, à la thématique « Les Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome (SEGMA) : entre spécificité du statut et particularisme de la gestion financière et comptable ».
Médias/ Campagnes de communication relatives aux services en ligne de la TGR et des changements de procédures exigés par la pandémie	<p>Les campagnes de communication visent essentiellement la sensibilisation du contribuable par tout moyen de communication sur les services offerts par la TGR et sur toutes les réformes mises en œuvre.</p> <p>Elles se sont appuyées sur divers supports médiatiques pour garantir une large diffusion et toucher un large public :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Participation à l'épisode N° 12 de l'émission « Andi souaal » « عندي سؤال » de la SNRT qui répond aux questions des citoyens et acteurs économiques sur la thématique de la commande publique, accompagnée d'un reportage sur le fonctionnement des services de la TGR au niveau de la TP de Rabat, notamment le rôle des SI de la TGR pour le maintien des délais d'exécution des dépenses et du traitement de la commande publique en terme de soumission électronique ;</li> <li>* Participation à l'émission « 45mn » de la SNRT consacrée à la digitalisation de l'administration publique et qui a présenté tous les chantiers de digitalisation menés par la TGR ;</li> <li>* Publication d'un article dans la revue « La lettre d'Arthemis », N° 15, édition spéciale « Covid-19 », présentant le travail des institutions ayant été sur le devant de la scène pendant la crise sanitaire dont notamment la TGR et son rôle comme institution publique résiliente.</li> </ul>
Contributions à la revue Al Maliya	Divers articles ont été publiés dans la revue institutionnelle du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration « AL MALIYA » en fonction de la thématique choisie.
Chaîne TGR sur l'application « Telegram »	Création de la chaîne TGR sur l'application mobile « Telegram » dans le but de recentrer et de faciliter la communication interne durant le confinement. Cette chaîne a permis le partage d'une dizaine de participation sous forme de vidéos et d'articles sur la résilience organisationnelle, la psychologie positive, les effets du confinement durant la crise sanitaire « Covid-19 ».
Sondage en ligne évaluant l'impact du confinement sur nos ressources	Questionnaire en ligne pour l'identification de l'impact sur les métiers et sur le moral des ressources humaines afin de les impliquer dans les solutions à mettre en place en vue de faciliter leur adhésion pour l'application des mesures arrêtées dans le cadre de la gestion de la pandémie du coronavirus « Covid-19 ».







الخزينة العامة للمملكة  
ⵏⵓⵎⵎⵓⵔ ⵏ ⵏⵓⵔⵓⵎⵎⵓⵔ ⵏ ⵏⵓⵎⵎⵓⵔ  
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

## Trésorerie Générale du Royaume

Rue Al Andaloussia, Hay Ryad - Rabat  
BP : 21 495, Av. Annakhil, Hay Ryad - Rabat  
Tél : 212 (0) 537 57 81 90

[www.tgr.gov.ma](http://www.tgr.gov.ma)