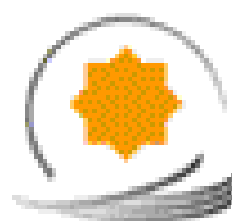


Rapport d'activité

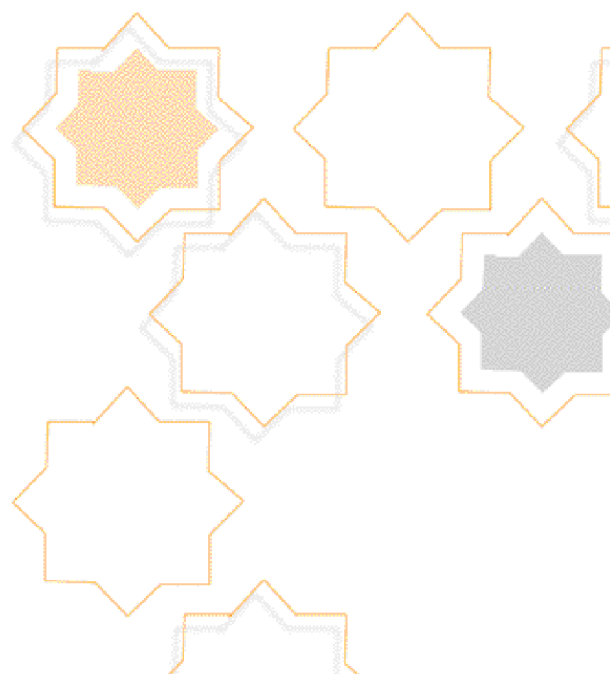
2004



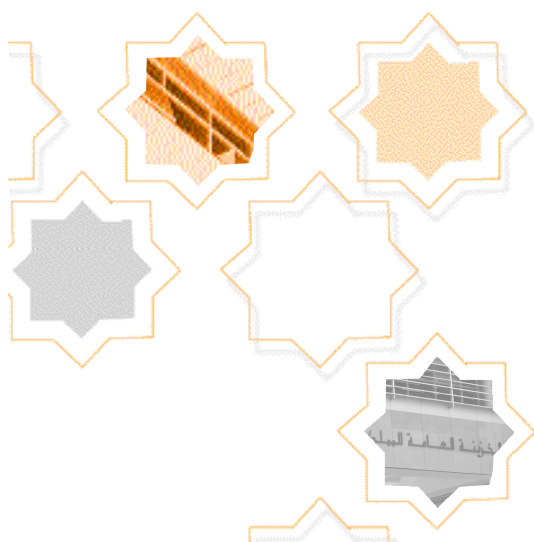
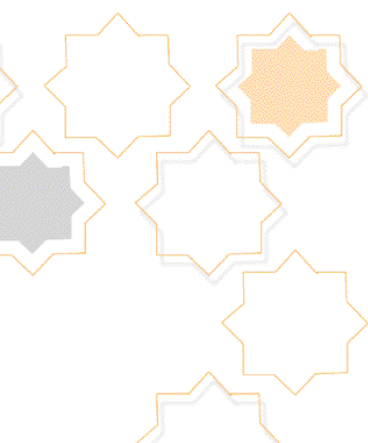
الهيئة العامة للغرف التجارية
TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU RÉGIME

Rapport d'activité

2004



Mot du Trésorier Général du Royaume





■■■ Synthèse de l'activité des services de la Trésorerie Générale du Royaume au titre de l'année 2004, le document soumis à votre lecture ne saurait rendre compte de l'activité de près de 6.000 fonctionnaires, mais il contient des informations importantes qui témoignent de notre action quotidienne au service de nos concitoyens.

Le travail accompli témoigne également de la tâche immense et complexe liée aux missions de la TGR dont la responsabilité est de gérer le flux quotidien financier des administrations tout en veillant à la sauvegarde des deniers publics.

L'année 2004 a vu le lancement du projet de modernisation de la TGR qui se veut ambitieux, innovant et basé sur la rationalisation des moyens et l'efficacité de l'action et dans lequel la diversité apparente de notre intervention se conjugue avec une grande homogénéité de la méthode et de l'action. L'objectif majeur tracé pour ce projet est double : d'une part, contribuer à l'amélioration de la gestion des finances publiques, et d'autre part, offrir un service de qualité aux clients et partenaires.

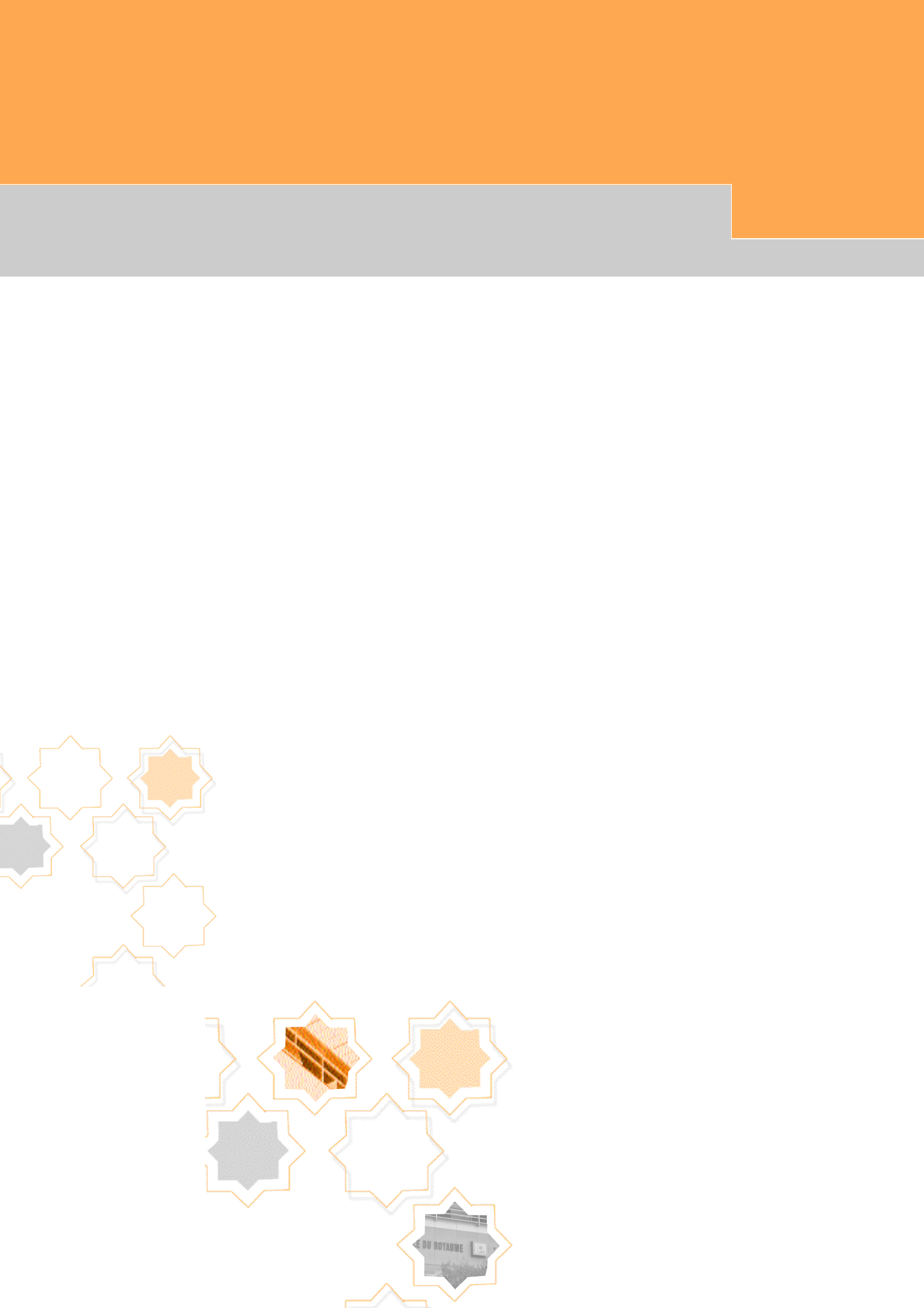
Grâce à la mobilisation de tous nos services mais également de l'ensemble de notre personnel, l'année 2004 a connu une progression importante de nos performances métiers et une amélioration significative de la qualité de nos prestations. A ce propos nos services ont réalisé plusieurs actions et ont entamé des chantiers importants, perçus globalement de manière positive par nos partenaires.

Bien entendu, beaucoup reste à faire, notamment pour la mise à niveau de notre réseau. C'est pourquoi nous nous employons à poursuivre la mise en place du projet de modernisation de la TGR dont l'année 2005 constituera une étape importante dans la consolidation de plusieurs actions et dans la concrétisation d'autres.

En résumé, l'année 2004 a été riche par les réalisations des services de la TGR, qui fait preuve de ses capacités d'innover et de se moderniser et démontre qu'une institution, tout en restant attachée à son histoire et à ses valeurs, peut être aussi moderne et efficace.

Ceci n'a pu se réaliser que grâce aux femmes et hommes de la TGR, son principal atout, auxquels je tiens à rendre hommage.







SOMMAIRE

Les chiffres clés de 2004	6
Une organisation et une réglementation adaptées aux besoins de la modernisation	11
Une administration centrale réorganisée et un réseau optimisé	12
Une réglementation adaptée aux besoins de la modernisation	14
Un pilotage des missions, pour des performances améliorées	23
Des indicateurs de performance en constante évolution	24
Un nouveau souffle pour l'action de recouvrement des créances publiques	32
Pilotage et assistance du réseau	34
Audit et inspection, contrôle de gestion et reddition des comptes	40
Un processus dynamique de modernisation des méthodes de gestion	43
L'outil informatique : principal levier de modernisation	44
De la gestion du personnel à une véritable gestion des ressources humaines	52
Le développement de la qualité des prestations rendues aux usagers et partenaires de la TGR	60

Les Chiffres clés de 2004





Recouvrement des créances publiques

Recettes centralisées et comptabilisées : 185,2 Milliards de DH dont 155,7 Milliards de DH pour le budget général de l'Etat.

Un taux de recouvrement net de 62% pour l'année courante.

Dépenses publiques

Dépenses émises : 169,6 Milliards de DH

Délai moyen de paiement des dépenses : 21 jours

Paie des fonctionnaires de l'Etat: Une masse salariale brute de 50.6 Milliards de DH répartie sur un effectif global de 689.877 et 360000 pensions mensuelles et rentes trimestrielles.

Activité bancaire et mobilisation de l'épargne

Un encours de dépôts bancaires de 29,1 milliards de DH

39 232 comptes détenus majoritairement par les personnes physiques.

Gestion des Collectivités locales

Recettes globales (recouvrées et/ou centralisées) : 27.7 Milliards DH

Dépenses effectuées : 15.1 Milliards DH

Paie effectuée : 145 000 traitements mensuels

Ressources Humaines

Un effectif de 5692 cadres et agents concentré au réseau avec un taux d'encadrement dépassant 27% (25% en 2003).

Organigramme

Trésorier Général du Royaume
M. Saïd IBRAHIMI

DIVISION DE L'AUDIT
ET DE L'INSPECTION
M.Thami El RHOUFANI



PAIERIE PRINCIPALE
DES REMUNERATIONS
M. Abdellilah MARCIL

TRÉSORERIE PRINCIPALE
M. Hourmada BELMOKHTAR

DIRECTION DE LA COMPTABILITE
PUBLIQUE ET DE LA CENTRALISATION
M. Mimoun LMIMOUNI



TRESORERIES
REGIONALES

DIVISION DE LA
REMUNERATION
M. Abdelmoughit LOUTFI

DIVISION DES
REGLMENTS DES
DEPENSES ET DE LA
DETTE PUBLIQUE
M. Mohamed DINAR

DIVISION DES
AFFAIRES
JURIDIQUES
M.Abelkrim GUIRI

Trésoreries
provinciales

Trésoreries
communales

DIVISION DU
REGLMENT ET DE LA
COMPTABILITE
M. EL Houcine AGHANIM

DIVISION DU VISA
DES DEPENSES
M. Lotfi MISSOUM

DIVISION DES
COLLECTIVITES
LOCALES
M. Mohammed MERZOUKI

Perceptions

Recettes
Communales

DIVISION DES
RECETTES
BUDGETAIRES ET DE
LA COMPTABILITE
M. Lahcen SBAI IDRISSI

DIVISION DU SUIVI DE
LA RESPONSABILITE
DES COMPTABLES
M. Rachid AMGHAR

DIVISION DE LA
CENTRALISATION
FINANCIERE ET COMPTABLE
M. Mohamed Kamal NECHOUANI





CONTRÔLE
DE GESTION
M. Rachid MELLIANI

DIRECTION DE LA COORDINATION
ET DE L'ANIMATION DES
SERVICES DECONCENTRÉS
M. Ahmed BOURISS



DIVISION DE LA
COORDINATION
M. Abdelouahid AHOUARI

DIVISION DU
RECOUVREMENT
M. Mohamed ACHIQ

DIVISION DE LA
DOCUMENTATION ET
DE LA
COMMUNICATION

DIVISION DES
OPERATIONS
BANCAIRES
M. Abdelmajid ALUIZ

DIRECTION DE LA MODERNISATION
DES RESSOURCES ET DU
SYSTEME D'INFORMATION
M. Khalid SAFIR



DIVISION DE
L'ORGANISATION
M. Mohamed OUCHEN

DIVISION DE
L'ADMINISTRATION
DES SYSTEMES
ET DES RESEAUX
M. Abdelhafid EL HASSANI

DIVISION DES
RESSOURCES
HUMAINES
Mme Amel TAHRI

DIVISION DES
EQUIPEMENTS ET
DE LA LOGISTIQUE
M. Jamal CHAARANI

DIVISION DU DEVELOPPEMENT
ET LA MAINTENANCES
DES APPLICATIONS
INFORMATIQUES
M. Fouad ZAIDI

ENTITÉ CHARGÉE DE LA GESTION
INTÉGRÉE DE LA DEPENSE
M. Mohamed Saad ALAQUI



TRÉSORERIE DES
CHANCELLERIES
DIPLOMATIQUES ET
CONCULAIRES
M. Thami BENNANI



AGENCES
COMPTABLES
À L'ÉTRANGER







**Une organisation et une
réglementation adaptées
aux besoins de la modernisation**

Une administration centrale réorganisée et un réseau optimisé

L'année 2004 a été marquée par la mise en place d'une nouvelle organisation afin d'adapter les structures de la TGR à sa nouvelle stratégie et aux mutations de son environnement.

La réorganisation a ainsi été opérée à deux niveaux :

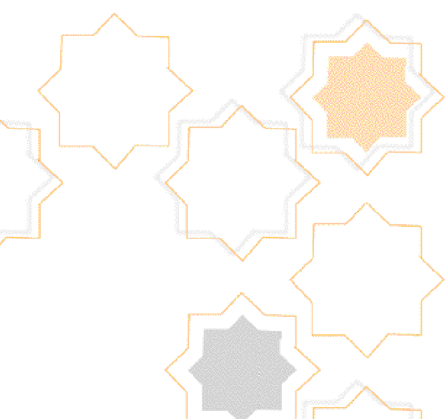
■ ■ ■ Au niveau central

La TGR a opéré une réorganisation de ses services centraux, marquée principalement par :

- La mutualisation des ressources à travers le regroupement des fonctions de support (RH, informatique et logistique) ;
- La création d'une structure de coordination pour la mise à niveau du réseau ;
- La mise en place d'une structure dédiée au contrôle de gestion ;
- La création d'une entité chargée de la mise en place du projet de gestion intégrée de la dépense (GID) ;
- La mise en place de l'Agence Bancaire Centrale.

■ ■ ■ Au niveau local

Dans un environnement caractérisé par la rareté des ressources, la Trésorerie Générale du Royaume a procédé à l'optimisation de l'implantation géographique de son réseau. Cette action a concerné globalement les postes faiblement chargés et de manière particulière le réseau de la TGR à Casablanca.





Suppression des postes à faible charge de travail

La TGR a procédé en 2004 à l'actualisation de son système d'évaluation de la charge du travail de ses services déconcentrés. Ce travail a permis de mettre en évidence une trentaine de postes comptables à faible charge de travail.

Outre la charge de travail, la décision de supprimer un poste comptable intègre d'autres critères qui ont trait essentiellement à l'impact socio-économique d'une telle décision, à l'état du patrimoine immobilier et à l'impact sur la proximité des services. Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, la TGR a mis en place un programme de suppression des postes comptables dont l'existence n'est pas très justifiée. Ce programme a porté, dans une première étape sur cinq postes dont la suppression est intervenue le 1^{er} septembre 2004.

Les actions d'optimisation sont effectuées sur la base d'un système moderne et très élaboré d'évaluation de la charge de travail des postes comptables. A cet effet, la TGR peut être considérée comme l'une des rares administrations à disposer d'un véritable système d'évaluation quantitative et qualitative de la charge de travail de ses services déconcentrés.

Optimisation du réseau à Casablanca

Le regroupement des trésoreries préfectorales de AIN CHOK-HAY HASSANI, EL FIDA-DERB SOLTANE et MOUALY R'CHID-SIDI OTHMANE avec la Trésorerie Régionale de CASABLANCA est venu répondre à l'exigence d'adapter le réseau des trésoreries à la nouvelle organisation administrative de la région du grand Casablanca (retour à l'unité de la ville et fusion des 6 ex-préfectures) et d'optimiser les ressources humaines et matérielles de la TGR.

Par conséquent, une nouvelle organisation a été mise en place au niveau de la trésorerie régionale de Casablanca. Ainsi, deux Trésoriers Adjointes ont été nommés pour seconder le Trésorier Régional dans ses fonctions, l'un chargé des dépenses et le second des recettes, de l'activité bancaire et de la comptabilité. Pour mener à bien leurs missions, chaque Trésorier Adjoint s'est vu rattacher des services propres.

L'action de regroupement des postes comptables sera poursuivie en 2005, au niveau des perceptions compte tenu de la réduction de la charge de travail induite par le transfert du recouvrement sur déclaration et sur rôles de la TVA et de l'IS aux services des Impôts.

De même, elle devra toucher d'autres grandes villes au fur et à mesure de la mise en service des Recettes de l'Administration Fiscale.

Une réglementation adaptée aux besoins de la modernisation

■ ■ ■ Le projet de règlement général de la comptabilité publique : pour un assouplissement et une plus grande efficacité des contrôles

L'année 2004 a été marquée par la finalisation du projet de règlement général de la comptabilité publique qui s'inscrit dans le cadre d'une réforme profonde du système de comptabilité publique visant à concilier les préoccupations et les attentes légitimes du gestionnaire et le souci permanent de sauvegarde des deniers publics.

Objectifs de la réforme

Le projet de Règlement Général de Comptabilité Publique s'inscrit dans le cadre du chantier relatif à la vision intégrée des contrôles des finances publiques et répond d'abord, à un souci d'harmonisation, de codification et de compilation des dispositions qui se trouvent aujourd'hui dispersées dans plusieurs textes réglementaires.

Il vise ensuite à introduire davantage de flexibilité et de souplesse dans les règles qui régissent l'exécution des opérations financières publiques, de manière à adapter le cadre réglementaire aux standards de la bonne gouvernance et aux évolutions que connaît la gestion de la chose publique.

Il aspire enfin à alléger les contrôles, à simplifier les procédures et à mettre à la disposition des intervenants dans la sphère de la gestion publique (ordonnateurs, contrôleurs, et comptables publics) un corps de règles agencées et cohérentes, permettant des évaluations objectives des politiques publiques.

Bref, le projet de refonte du règlement général de comptabilité publique constitue une action d'adaptation et d'ajustement du texte par rapport au contexte qu'il entend régir.

Les principaux axes de la réforme

Elargissement du champ d'application

L'effort consenti à ce niveau réside dans l'adoption d'une démarche "globalisante" qui vise à enchâsser dans la sphère de la définition de la comptabilité publique, toutes les opérations financières et comptables des organismes publics (Etablissements publics et collectivités locales), tous les intervenants dans le processus d'exécution des finances publiques (ordonnateurs, contrôleurs et comptables publics) et toutes les règles relatives à l'exécution, au contrôle et à la description en comptabilité de ces opérations.



Parallèlement, le projet donne une nouvelle définition des opérations financières et comptables. Celles-ci devraient comprendre, les opérations budgétaires, les opérations de trésorerie et les opérations du patrimoine.

En précisant les principes fondamentaux communs à l'ensemble des organismes publics, le projet de décret reste ouvert à toutes les entreprises de réajustement, de re-précision et de réadaptation, témoignant ainsi de l'aptitude des règles de comptabilité publique à régir les spécificités qui caractérisent le fonctionnement de certains services publics.

C'est dans ce cadre, que le projet prévoit la possibilité d'élaboration de règlements particuliers applicables à certains organismes, institutions ou services de l'Etat ; Le but étant, in fine, de parer à toute rigidité qui serait source de violation des règles édictées en cette matière.

Clarification et délimitation des attributions des intervenants dans le processus d'exécution des finances publiques.

Il s'agit, sans aucun doute, de l'un des axes majeurs de la réforme. Dans ce cadre, l'accent a été mis sur la nécessité de clarifier les attributions des différents acteurs intervenant dans le processus d'exécution des opérations financières publiques.

Le projet précise de manière rigoureuse les règles d'incompatibilité des fonctions d'ordonnateur et de comptable.

Il redéfinit donc les obligations et la responsabilité des ordonnateurs pour les certifications qu'ils délivrent et consacre le pouvoir des ordonnateurs des établissements publics de contresigner les moyens de paiement avec les comptables publics.

Le projet définit les principes directeurs devant présider à l'organisation des services des comptables publics.

Il vient enrichir la notion de gestion de fait par son extension au coauteur (fonctionnaire, agent et titulaire d'une commande publique) et ce, en harmonie avec le code des juridictions financières.

Mise en place d'une rigueur dans la réalisation des recettes publiques

Le projet de refonte du règlement général de la comptabilité publique a prévu de nouvelles mesures définissant clairement les créances des organismes publics, conformément aux dispositions de la loi n°15-97 formant code de recouvrement des créances publiques et précisant les conditions de forme et de fonds devant régir l'émission et la perception des recettes.

Une réglementation adaptée aux besoins de la modernisation

Dans ce cadre, il faut noter que le rôle et la responsabilité des comptables publics en matière de contrôle de la régularité de la perception des recettes, ont été davantage clarifiés.

Sur le plan de la modernisation des moyens de paiement, le projet de texte a préconisé l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication au niveau des moyens de paiement des recettes (télépaiement et autres moyens électroniques de paiement), et en consacrant le principe d'ouverture à tous les moyens de paiement prévus par la réglementation en vigueur, avec l'obligation de production des chèques certifiés pour les cas de remise de valeurs ou d'enlèvement de produits.

Assouplissement des règles de paiement de la dépense

Les principaux assouplissements introduits au niveau de l'exécution de la dépense concernent notamment :

- la consécration de l'autorisation légale et budgétaire, comme condition préalable à l'exécution des dépenses ;
- la clarification de l'opération de liquidation, avec la définition de la notion du chef de service compétent habilité à certifier le service fait ;
- la généralisation de la règle de paiement par virement ; le paiement en numéraire devant constituer l'exception
- l'institution d'un délai de 75 jours pour l'ordonnancement des dépenses publiques,
- la consécration de la procédure dite du " circuit vert " pour les projets financés par l'Union Européenne et de la procédure de paiement sur compte d'avances "fonds de roulement" ;
- la précision des conditions et des modalités d'application de la procédure de rétablissement de crédit.

Redéfinition de la comptabilité de l'Etat

La redéfinition de la comptabilité de l'Etat, dictée par un besoin sans cesse croissant d'une information fiable, exhaustive et rapide, a donné lieu à l'élaboration d'un projet de plan comptable de l'Etat inspiré du code général de normalisation comptable, dont les dispositions ont été intégrées au niveau du projet de décret de comptabilité publique.

Le schéma comptable ainsi proposé présente les comptes dans une optique patrimoniale et de droits constatés, ce qui a pour avantage de dégager deux types de résultats : l'un budgétaire et l'autre patrimonial.



Reddition des comptes et contrôle

Le décret a repris en les rappelant les dispositions concernant l'obligation de rendre compte et l'étendue de la responsabilité de chacun des intervenants conformément au projet de loi formant code des juridictions financières, tout en précisant les modalités et les délais de production des comptes

La finalité ultime d'un tel projet est de mettre à la disposition des gestionnaires un outil de gestion performant, en phase avec les mutations profondes de l'environnement et qui consacre en définitive, les impératifs de souplesse des règles d'exécution des opérations financières avec les exigences de bon emploi des fonds publics.

■ ■ ■ Renovation des procédures et règles de gestion

Elle se concrétise par la finalisation d'un certain nombre de projets de loi et l'élaboration de notes et/ou circulaires réglementaires dont les plus importants ont concerné la saisie arrêt et les cessions de créances dans le secteur public et privé, les délais de paiement et les intérêts moratoires, le report des soldes et reliquats d'engagements des comptes spéciaux du Trésor, la dématérialisation des avis de règlement entre les comptables publics et les correspondants du Trésor, la simplification de la procédure de visa exécutoire des ordres de recettes, l'assouplissement des règles de contrôle des allocations familiales ainsi que la suppression de l'accréditation des comptables de base auprès de Bank Al Maghrib.

Finalisation des projets de lois relatifs à la saisie - arrêt et aux cessions de créances

Ce projet entre dans le cadre de la rationalisation des retenues opérées sur les salaires des fonctionnaires ; il vise essentiellement à :

- redéfinir les conditions des saisies - arrêts et des cessions de créances sur les salaires de fonctionnaires et agents publics ;
- relever la portion minimum de salaire à préserver après saisie-arrêt ou cession de créance, en vue de limiter les risques de surendettement des salariés.

Une réglementation adaptée aux besoins de la modernisation

Mise en œuvre des dispositions relatives aux délais de paiement et aux intérêts moratoires

En application du décret n° 2-03-703 du 13/11/03 relatif aux délais de paiement et aux intérêts moratoires en matière de marchés de l'Etat, entré en vigueur à compter du 1er janvier 2004, les titulaires de marchés pourront bénéficier, sans formalité préalable, d'intérêts moratoires pour retard de paiement, lorsque les sommes qui leur sont dues auront été payées, pour des raisons imputables à l'administration, au-delà des délais prévus par ledit décret.

Les retards constatés dans le paiement des créances des titulaires de marchés de l'Etat sont généralement dus à une concentration excessive des engagements et des émissions de dépenses en fin d'année budgétaire ce qui alourdit la charge de travail à la fois des services gestionnaires et des services de contrôle et empêche par conséquent que les paiements soient effectués dans les délais impartis.

De ce fait, le respect des délais de paiement des marchés ne peut être réalisé sans une rationalisation effective du processus d'exécution des dépenses publiques, notamment par une plus grande déconcentration des crédits budgétaires et une meilleure régulation, tout au long de l'année budgétaire, des opérations d'engagements et des émissions de dépenses.

Un arrêté du ministre des finances et de la privatisation n° 617-04 du 31 mars 2004 a été pris en application des dispositions de l'article 8 du décret susvisé pour fixer les modalités de constatation du service fait, d'engagement de la somme à valoir et de liquidation des montants des intérêts moratoires.

Mise en place d'un système souple et efficace de report des soldes et des reliquats d'engagements et des comptes spéciaux de Trésor

Une note circulaire diffusée le 30/03/04 a pour objet de fixer les modalités pratiques de réengagement des reliquats d'engagements non ordonnancés et de report des soldes des comptes d'affectation spéciale et des comptes de dépenses sur dotation :

- Les ordonnateurs des comptes d'affectation spéciale et des comptes de dépenses sur dotation doivent dès la mise en place des crédits et sans attendre le réengagement des reliquats d'engagements visés et non ordonnancés au titre de leur gestion, procéder à l'émission des ordonnances de délégation des crédits. En outre, les crédits ouverts au titre des lignes budgétaires ne



comportant pas de reliquat à réengager peuvent être immédiatement utilisés pour les nouvelles propositions d'engagement.

Quant aux lignes budgétaires qui comportent un reliquat d'engagement visés et non ordonnancés ou mandatés, il y a lieu de réengager en priorité les reliquats d'engagement et à défaut, procéder à la réservation des crédits qui leur sont nécessaires.

- Le solde des comptes d'affectation spéciale et des comptes de dépenses sur dotation est reporté d'année en année. Il donne lieu à relèvement de plafond des charges et ouverture de crédits additionnels par arrêté du ministre des finances. Le report des soldes desdits comptes s'effectuera ainsi qu'il suit, suivant que la gestion des comptes d'affectation spéciale et des comptes de dépenses sur dotation est centralisée ou déconcentrée.

Mise en place du dispositif juridique permettant la dématérialisation des avis de règlement échangés entre les comptables publics et avec les correspondants du Trésor

L'arrêté du ministre des finances et de la privatisation du 10 décembre 2004 autorise les comptables publics et les correspondants du Trésor à procéder à l'émission et à l'emploi des avis de règlement dématérialisés. A la même date, une décision du ministre des finances et de la privatisation a concerné la création de comptes pour les opérations de règlement dématérialisé entre comptables publics.

Simplification de la procédure de visa exécutoire des ordres de recettes

Les ordres de recettes relatifs aux créances publiques de l'Etat autres que ceux visés aux articles 8, 9, 10 et 11 du code de recouvrement sont à la diligence du comptable assignataire, rendus exécutoires par le ministre chargé des finances ou la personne déléguée par lui à cet effet. Ainsi, le visa exécutoire des ordres de recettes relatifs auxdites créances sera effectué, selon le cas, soit par la Trésorerie Générale du Royaume, soit par les Trésoriers régionaux.

A cet effet, Les Trésoriers régionaux ont été habilités, en vertu d'une décision portant délégation de signature du Trésorier Général du Royaume à rendre exécutoires les ordres de recettes dont les Trésoriers préfectoraux et provinciaux relevant de leur région sont comptables assignataires.

Une réglementation adaptée aux besoins de la modernisation

Assouplissement des règles de contrôle des allocations familiales

Les conditions d'attribution des allocations familiales aux fonctionnaires, personnels militaires et agents de l'Etat, des municipalités et des établissements publics ont été assouplies par le décret n°-2-04-789 du 24 décembre 2004 modifiant et complétant le décret n°-2-58-1381 du 27 novembre, 1958.

Ainsi, à compter du 1er janvier 2005, les fonctionnaires concernés pourront bénéficier de l'indemnité familiale au titre des enfants à charge jusqu'à l'âge de 21 ans révolus, sans justification de scolarité ou de non mariage. Toutefois, aucune limite d'âge n'est opposée aux enfants qui sont incapables de travailler par suite d'infirmité.

Suppression de l'accréditation des comptables de base auprès de Bank Al Maghrib

A fin d'asseoir les bases d'une gestion optimisée de la trésorerie de l'Etat, à travers une meilleure maîtrise des flux du compte courant du Trésor et les règles de gestion y afférentes, la TGR a procédé au retrait des accréditations auprès de Bank Al Maghrib, des percepteurs, des receveurs communaux, des receveurs de l'administration fiscale et des receveurs des douanes.

■ ■ ■ Participation au processus de renforcement de la décentralisation

Dans le cadre du renforcement de la décentralisation et eu égard au nouveau découpage communal et à l'unité de la ville, la TGR a œuvré tout au long de l'année 2004, le plus souvent, en collaboration avec d'autres départements pour une meilleure gestion financière des collectivités locales, notamment par des réformes et des dispositifs réglementaires à même de répondre aux attentes des autorités locales.



Réforme de la fiscalité locale

Le projet de réforme de la fiscalité locale initié par le ministère de l'intérieur, la Direction Générale des Impôts, et en collaboration étroite avec la Trésorerie Générale du Royaume a deux objectifs majeurs :

- L'élargissement de l'autonomie donnée aux élus quant à la gestion de leur budget ;
- La simplification des taxes pour faciliter l'acte d'investir. Pour les concepteurs, il s'agissait aussi de sécuriser les ressources des collectivités locales sans pour autant augmenter la pression fiscale.

A l'origine, la réforme était en partie motivée par le fait que la multiplication des taxes locales, qui de surcroît ont un faible rendement, était souvent pointée du doigt par les opérateurs économiques. Par conséquent, la réforme projetée de supprimer neuf taxes et d'extraire les redevances du domaine de la fiscalité locale. Ces dernières s'appliquent, contrairement aux taxes, à un certain nombre d'opérateurs en contrepartie de services rendus par la commune (droits d'abattage et redevances sur les ventes dans les marchés de gros et halles aux poissons, etc.). Ces impôts seront gérés par un projet de décret, en cours d'élaboration, relatif aux droits et redevances des collectivités locales.

La principale innovation consiste dans la fusion de la taxe urbaine professionnelle et de l'impôt des patentes, dans une nouvelle taxe dénommée la taxe professionnelle.

La deuxième innovation, c'est que la fiscalité locale sera basée sur le système déclaratif, à l'image de la fiscalité nationale. Cependant, dans une phase transitoire, des rôles pourront continuer à être émis concomitamment à la déclaration.

La troisième innovation concerne la fréquence du paiement des taxes, qui deviendra trimestrielle, alors qu'elle est annuelle aujourd'hui. Le soubassement de ces deux mesures est de garantir à la commune un revenu, sur la base duquel elle peut bâtir ses prévisions, ainsi qu'un flux régulier pour le financement de son budget courant.

Création des trésoreries communales

L'année 2004 a connu la création des trésoreries communales au lieu et place des recettes communales. Elle entre dans le cadre des nouvelles dispositions relatives à l'unité de la ville.





**Un pilotage des missions,
pour des performances améliorées**

Des indicateurs de performance en constante évolution

■ ■ ■ Recouvrement des recettes publiques

A fin 2004, les recettes globales ont atteint **185,2 milliards de DH** dont 155,7 milliards de DH pour le budget général de l'Etat (y compris les recettes d'emprunts de 51,4 milliards de DH).

Les recettes ordinaires de 104,3 milliards de DH restent dominées par les impôts directs (35%) et les impôts indirects (33%).

L'évolution des indicateurs de performance relative à l'activité de recouvrement est caractérisée, durant l'année 2004, par :

- Une augmentation importante des recettes recouvrées au titre des impôts et taxes par voie de rôle qui ont enregistré une croissance de **9 %** (**9.9 milliards de DH** au 31 Décembre 2004 contre 9.1 MM DH à fin 2003) ;
- Des taux nets de recouvrement de **62 %** largement au dessus des performances enregistrées durant les années précédentes (57% au titre de l'année 2003) ;
- Un taux d'apurement des restes à recouvrer qui s'est sensiblement amélioré (s'établissant à **41.50 %** fin décembre 2004) grâce aux efforts déployés en matière d'engagement des diligences de recouvrement ; et ce malgré le poids des suspensions légales et administratives qui représentent 48 % des restes à recouvrer et la quasi-stagnation du stock des restes à recouvrer (32 milliards de DH à fin 2004) ;
- Multiplication des actes de recouvrement : avec **141634** commandements, **14685** saisies, **64** ventes et **9156** avis à tiers détenteurs (ATD).

Ces performances résultent des efforts considérables engagés en étroite collaboration entre l'administration Centrale et le réseau des comptables.

Situation synthétique du recouvrement au 31 Décembre 2004

A fin décembre 2004, les recouvrements au titre des impôts directs et taxes assimilées émis par voie de rôle se sont élevés à 9.9 milliards de DH soit une augmentation de 9 % comparativement à la même période de l'année précédente.

Durant l'année 2004, les prises en charge se sont établies à 10.3 milliards de DH, soit une diminution de 15% comparativement à la même période de l'année précédente.



Païement des dépenses publiques

Au titre de l'exercice 2004, les dépenses globales se sont élevées à **169,6 milliards de DH** dont **142,5** milliards DH au titre du Budget Général.

Les dépenses du budget général de l'Etat ont été exécutées à hauteur de **95%**.

La structure des dépenses de fonctionnement au titre du budget général de l'Etat, à fin décembre 2004, fait ressortir la prédominance des dépenses du personnel avec 69 %, suivies des dépenses de matériel avec 19 % et des dépenses au titre des subventions et transferts avec 9 %.

Le chapitre Personnel a absorbé à lui seul une enveloppe de **56.5 milliards** de DH (soit plus de 6% par rapport à 2003) sous l'effet de la mise en application des accords du dialogue social portant sur la revalorisation des salaires et indemnités de certaines catégories de fonctionnaires.

Les dépenses du matériel n'ont augmenté que de 1% par rapport à fin 2003. Quant aux dépenses relatives aux subventions et transferts qui s'élèvent à **7.2** milliards DH, elles ont bénéficié principalement à la Caisse Marocaine de Retraite (part patronale de l'Etat) pour un montant de 4.7 milliards de DH contre 3.1 milliards de DH en 2003.

La structure des émissions des dépenses d'investissement, réalisées à fin décembre 2004, fait ressortir la nette prédominance des subventions et transferts qui représentent 65 % contre 35% pour les émissions relatives aux projets initiés directement par les départements ministériels.

Délais de visa et de règlement

Suite à la mise en œuvre des dispositions relatives aux délais de paiement des intérêts moratoires, la TGR a mis en place, au niveau central, un dispositif de suivi détaillé des délais de règlement des dépenses publiques.

L'exécution des opérations de dépenses par les comptes publics est appréhendée à travers un certain nombre d'indicateurs :

- Le délai de visa et de règlement : période écoulée entre la date de dépôt des dossiers de paiement chez le comptable assignataire et celle du règlement par ce dernier ;
- Le délai moyen de visa et de règlement calculé à partir de la date d'émission ;
- Le délai moyen de visa et de règlement calculé à partir de la date de prise en charge.



Des indicateurs de performance en constante évolution

Il convient de noter toutefois que l'effort entrepris par certains postes comptables pour la réorganisation du circuit de prise en charge des dossiers (l'écart moyen entre la date d'émission et la date de prise en charge pour la période octobre - décembre 2004, a diminué de 0,5j par rapport à la période juin -septembre 2004, malgré la forte concentration des émissions en fin d'exercice).

De même, le pourcentage des ordres de paiement (OP) dont la date de visa coïncide avec celle de la prise en charge s'est établi à 6% durant le dernier trimestre 2004 contre 13% durant la période de juin à septembre 2004.

L'exploitation des données centralisées fait ressortir une prédominance pour les dépenses par voie de bons de commande (61% des OP réglés au titre du 4ème trimestre 2004) contre 39% pour les marchés.

Délai moyen de visa et de règlement des Marchés et Bons de Commande

Indicateur	Marchés	BC
Nombre des ordres de paiement traités	19.783	30.759
Délai moyen de Visa et de règlement	19,4j	20,7 j
% des OP dont le délai moyen dépasse 30j	15,2%	20,1%

Les postes les plus performants en terme de célérité affichent un délai moyen de visa et de règlement des marchés oscillant entre 6,6 et 8 jours.

le pourcentage des dossiers visés et réglés par ces postes comptables au-delà de 15 jours ne dépasse pas un maximum de 6% des OP traités par lesdits postes, contre 0% pour les dossiers traités au-delà de 30 jours.

Au niveau national, le pourcentage des dossiers visés et réglés dans un délai supérieur à 15 j est de 56% contre 15% pour les dossiers traités au-delà de 30 j.

S'agissant des bons de commande, les postes les plus performants affichent un délai allant de 3,9 à 8,4 jours.

Pour chacun de ces postes comptables, le pourcentage des dossiers visés et réglés au-delà de 15 jours est inférieur à 10% des OP traités. De même, le pourcentage des dossiers traités au-delà de 30 jours est inférieur à 0,2%.

Le taux des dossiers visés et réglés, à l'échelle nationale, dans un délai supérieur à 15 j est de 59% contre 20% pour les dossiers traités au-delà de 30 j.



■ ■ ■ Paie des fonctionnaires de l'Etat

Au terme du mois de décembre 2004, l'effectif global des fonctionnaires gérés par la Paierie Principale des Rémunérations (civils, militaires et paramilitaires, titulaires, permanents, d'occasionnels etc., regroupés dans plus de 70 statuts) s'élève à 689.877 en diminution de 0,35% par rapport au mois de décembre 2003 suite aux radiations (26.892) et aux nouveaux recrutements ou réintégrations (24.503).

Cet effectif pris en charge par la PPR se répartit au 31 Décembre 2004 comme suit :

Selon la catégorie

Catégorie	Titulaire	Permanent	Occasionnel	Autres (*)	Total
Effectif	675 333	3 617	616	10 311	689 877

Cette répartition est marquée par la prédominance du personnel titulaire avec 98% des effectifs.

Selon le mode de règlement

Mode de règlement	Banques	CCP	TGR	Billeteur	Numéraire	Total
Effectif	526 483	110 789	6 498	17 387	28 720	689 877

Le virement bancaire reste le mode de règlement majoritairement utilisé (76% de l'effectif global)

Masse salariale

La masse salariale, servie par la PPR, s'est établie à fin décembre 2004 à 50.664 millions de DH contre 47.873 millions de DH à fin décembre 2003, soit une progression de 12,49%. Cette augmentation s'explique notamment par la répercussion financière des réformes ci-après :

- Promotion exceptionnelle
- Revalorisation de l'allocation d'hierarchie administrative des fonctionnaires classés dans les échelles de rémunération de 1 à 9
- Revalorisation de l'indemnité de technicité et de l'indemnité de sujétion des techniciens

Des indicateurs de performance en constante évolution

- Revalorisation de l'allocation spéciale des magistrats au 3^{ème} grade
- Institution de l'indemnité forfaitaire des attachés de justice
- Revalorisation de l'allocation d'hierarchie administrative des enseignants du MEN (3^{ème} tranche)
- Revalorisation du régime indemnitaire des administrateurs et cadres assimilés

Gestion des finances locales

Dans le cadre de l'amélioration de la gestion des finances locales, plusieurs actions ont été menées durant l'année 2004 :

- L'informatisation des Recettes communales ;
- La normalisation des procédures de gestion des finances locales ;
- La délégation de pouvoirs et de signatures aux Trésoriers Régionaux. Cette mesure vise à fournir aux élus locaux et aux autorités locales un service de proximité à même de répondre à leurs attentes en matière de célérité dans le traitement des affaires financières locales. Cette délégation concerne certains actes qui étaient auparavant centralisés : tels sont les cas du visa des décisions de virement des crédits à l'intérieur des budgets des collectivités locales et de leurs groupements (autres que les communes rurales).

A fin décembre 2004, l'épargne courante de 5,2 milliards de DH dégagee par les budgets des collectivités locales est nettement inférieure de 12 % par rapport aux résultats de l'année 2003(5.9MM DH), et ce pour les raisons suivantes :

- L'accroissement rapide du volume des charges de fonctionnement qui ont atteint 10.5 milliards DH en décembre 2004 contre 8.8 milliards DH en décembre 2003, soit une augmentation de 19 %,
- La progression faible du volume des recettes de fonctionnement qui sont passées de 14.8 milliards DH à 15.7 MM DH pour la même période, soit une augmentation de 3%.
- La tendance ascendante affichée par les dépenses ordinaires des services des collectivités locales durant la gestion 2004 par rapport à celle de 2003 : dépenses de personnel (+23%), dépenses de matériel (+14%), et dépenses afférentes à la dette (+6%).

Par ailleurs, cette épargne dégagee contribue à la couverture de 96% des dépenses d'investissement (4.5 MM DH), en progression de 7% par rapport au mois de décembre 2003.



Aussi, l'évolution faible des ressources locales par rapport aux emplois et l'accélération du rythme des décaissements observée en fin d'exercice 2004 se sont traduites par :

- la baisse de l'excédent budgétaire des collectivités locales qui est passé de 1.6 à 633 millions DH entre décembre 2003 et décembre 2004 ;
- la diminution du solde global des opérations financières qui s'est établi à 12.6 milliards DH contre 12.8 MM DH une année auparavant, soit un recul de 5%.

Evolution des ressources des collectivités locales

Au 31 Décembre 2004, les recettes globales des collectivités locales ont atteint 27.7 milliards DH soit plus de 5% par rapport à aux résultats de 2003 (25.9 MM DH) :

- 94% au titre des budgets principaux,
- 6% pour les comptes spéciaux et les budgets annexes

Les recettes de fonctionnement, qui représentent 56% des recettes globales, se sont établies à 15.7 milliards DH. Quant aux recettes d'investissement, elles sont de l'ordre 12.02 milliards DH et contribuent à hauteur de 44% des ressources locales.

La structure des recettes au titre des budgets principaux (hors excédents antérieurs) demeure caractérisée par la prépondérance des impôts affectés (10,1 MM DH), suivis des ressources propres (4.6 MM DH) et des recettes d'emprunt (581 millions DH).

Les recettes d'investissements sont constituées principalement des excédents antérieurs à hauteur de 95%.

La principale source de financement des budgets des collectivités locales reste leur part dans le produit de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) qui a atteint au terme de l'année budgétaire 2004 un montant de 7.9 milliards DH, soit l'équivalent de la moitié des recettes de fonctionnement. Cette ressource profite différemment aux collectivités locales.

En effet, les communes urbaines en détiennent 42% contre 32% et 26% respectivement pour les communes rurales et les provinces et préfectures

Evolution des dépenses des collectivités locales

A fin décembre 2004, les dépenses globales des collectivités locales se sont chiffrées à 15.1 milliards DH, en progression de 15% par rapport à l'année précédente (13.1 MM DH). Elles se répartissent à hauteur de 70% en dépenses de fonctionnement et de 30% en dépenses d'investissement.

Des indicateurs de performance en constante évolution

L'analyse de la structure des dépenses de fonctionnement dénote une prééminence des frais de personnel dont le volume ne cesse de croître d'une année à l'autre ; ils ont atteint 5.7 milliards DH contre 4.6 MM DH une année plus tôt. Les dépenses de personnel continuent à grever les budgets des collectivités locales ; leur part dans les budgets de fonctionnement se situe à 59%.

Les dépenses de matériel interviennent en seconde position avec un montant de 1.8 milliards DH, suivies des charges de la dette pour un montant de 1.1 MM DH.

Les dépenses d'investissement ont enregistré un montant de 4.5 milliards DH contre 3.6 milliards DH un mois auparavant, soit un taux d'accroissement de 25%. Il est à souligner que malgré la progression sensible enregistrée durant le mois de décembre 2004, ces dépenses sont en retard sur les prévisions près de 65%.

■ ■ ■ **Activité bancaire et mobilisation de l'épargne**

L'activité bancaire et la mobilisation de l'épargne sont l'une des missions principales assurées par la TGR et qui permettent de soutenir les efforts en matière de financement du Trésor public, et par conséquent de réduire l'endettement public.

C'est dans ce cadre qu'en 2004 un effort particulier a été consenti pour le développement et la consolidation de cette mission. A cet effet, la TGR s'est fixée pour objectifs :

- La fidélisation de la clientèle naturelle dont la TGR est le dépositaire légal (établissements et entreprises publics) ;
- L'amélioration de la qualité du service offert et les performances au niveau de la clientèle privée (personnes physiques et morales) ;
- La contribution de manière conséquente au financement du Trésor.

Ainsi, l'évolution des performances relatives à cette activité s'est nettement améliorée durant l'année 2004. En effet, l'analyse des performances réalisées par la TGR dans ce domaine au cours de l'année 2004 permet de dégager les éléments positifs ci-après :

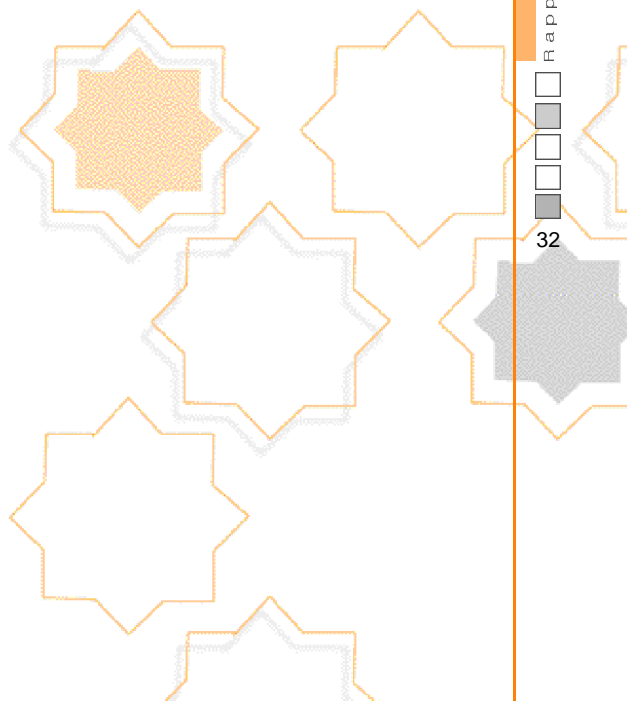
- A fin Décembre 2004, l'encours de l'activité bancaire (dépôts à l'Agence centrale) se chiffre à plus de 29,1 milliards de DH contre 21 milliards fin Décembre 2003 ;



- Le nombre de comptes avoisine 39 232 dont 87% détenus par des personnes morales contre 13% comptes pour les personnes physiques ;
- La structure de l'encours est prédominé par les dépôts des personnes morales de droit public (61%) suivies des personnes morales de droit privé et personnes physiques (39%).

Aussi, et en comparaison avec les performances de l'année 2003, les délais de recouvrement des valeurs et la qualité de service se sont nettement améliorés :

	2003	Fin 2004
Délai moyen d'encaissement d'un chèque déplacé (Casa-Rabat)	25 jours	5 jours
Délai d'imputation d'un virement reçu (Casa-Rabat)	12 jours	1 jour
Délai de délivrance d'un chéquier ou d'une carte GAB	50 jours	7 jours
% clients destinataires régulièrement de leurs relevés de comptes	30%	100%



Un nouveau souffle pour l'action de recouvrement des créances publiques

La modernisation des méthodes d'intervention a concerné principalement le métier de recouvrement qui a fait l'objet d'un recadrage global aussi bien au niveau de la méthode que de l'action. C'est dans ce cadre que la TGR a mis en place, au niveau central, un comité de recouvrement aux fins de réunir toutes les conditions favorables à l'amélioration des performances de recouvrement.

Les actions programmées ont été structurées autour de 4 axes :

- Mise à niveau du personnel chargé de recouvrement
- Mise en place d'actions de partenariat
- Amélioration du dispositif de gestion du contentieux judiciaire
- L'introduction d'une nouvelle approche en matière de contentieux

Encadrement des ressources humaines chargées du recouvrement

Cette action a porté sur la formation et la motivation des Agents de Notification et d'Execution du Trésor (ANET)

Formation du personnel chargé du recouvrement

La préparation des ANET à la fonction de recouvrement passe nécessairement par la "mise à niveau" des connaissances de cette catégorie de fonctionnaires du Trésor. Il s'agit principalement de leur permettre d'actualiser leurs connaissances juridiques et réglementaires au regard des mutations de l'environnement institutionnel des créances publiques. Ainsi des cycles de formation et de stages ont été organisés au profit des ANET et des tables rondes auxquelles ont été conviés les cadres des cellules juridiques du réseau.

Motivation du personnel chargé du recouvrement

Les conditions de travail des ANET ont été améliorées de manière à permettre :

- Le réajustement du mode d'intéressement ;
- La mise à la disposition de moyens logistiques tels que les moyens de transport,
- La couverture des risques encourus ;
- La mise en place de la mobilité par un rajeunissement de leur effectif.

Mise en place d'actions de partenariat

Avec l'Association Nationale des Huissiers de Justice

Ce partenariat a permis aux comptables de recourir aux services d'huissiers de justice afin de pallier le manque dans l'effectif des ANET et de bénéficier de leur expertise en matière de contentieux juridique et fiscal.



Avec les autorités locales

La TGR a signé en 2004, une convention de partenariat avec les autorités administratives locales de la ville de Marrakech au terme de laquelle ces dernières apportent l'assistance nécessaire aux comptables chargés du recouvrement.

■ ■ ■ Amélioration du dispositif de gestion du contentieux judiciaire

Il s'agit de mettre en place de nouvelles procédures en vue de combler le vide juridique en matière de recouvrement ; cette démarche, mise en œuvre depuis le mois de mars 2003, permettra une identification précise des cas litigieux et partant une mise en adéquation des données statistiques avec les cas réels. Globalement, il s'agit d'un programme d'actions en vue d'accélérer le rythme d'apurement des contentieux à travers :

- L'évaluation du dispositif judiciaire en vigueur et l'adoption de nouvelles voies susceptibles d'atténuer la rigidité du système en place;
- La sensibilisation à la nécessité d'exécuter les jugements ;
- L'appel à l'expertise des avocats.

■ ■ ■ L'introduction d'une nouvelle approche en matière de contentieux

L'objectif de cette nouvelle approche est double :

- La recherche d'un rendement maximum de tout acte de recouvrement soumis au contentieux ;
- L'élimination du contentieux virtuel.

Aussi, pour rendre les actions de cette nouvelle approche performantes, un comité de recouvrement présidé par le Trésorier Général du Royaume a été créé en vue de l'évaluation et la gestion des dossiers de "gros" contribuables présentant des cas litigieux.

Les performances enregistrées au niveau des métiers sont étroitement liées à un effort soutenu de pilotage et d'assistance au réseau. Il a porté principalement sur l'assistance juridique ou réglementaire aux comptables publics, sous ses diverses formes (conseil, orientation, arbitrage), des visas réglementaires, du suivi de la responsabilité des comptables publics, de l'élaboration d'instructions et de guides en matière de gestion des finances locales, et du renforcement de la coordination entre l'administration du siège et le réseau.

Pilotage et assistance du réseau

■ ■ ■ Conseil, assistance et arbitrage

Au profit du réseau

Ils concernent l'exécution des opérations financières et comptables, l'élaboration de notes réglementaires ayant trait à la comptabilité publique et les réformes visant l'amélioration et la simplification des procédures. Le conseil et l'assistance ont porté sur des questions aussi diverses que variées allant de l'interprétation de certaines dispositions réglementaires à l'information sur la mise en place de nouvelles procédures dont on peut citer à titre d'exemple :

- Le remplacement des chèques prescrits tirés sur le compte courant du Trésor ouvert à BAM.
- La délivrance de l'attestation de régularité fiscale
- La comptabilisation des majorations de retard décomptées sur les ordres de recettes (OR) visés à l'article 12 du code de recouvrement des créances publiques.
- La répartition du produit de l'impôt des patentes suite à la mise en œuvre de l'unité de la ville
- Le recouvrement de la TVA par les receveurs de l'administration fiscale
- La déconcentration de la prise en charge et du recouvrement des extraits d'arrêts émis par la cour des comptes au titre des comptes des services de l'Etat
- Le relèvement du taux des cotisations salariales au régime des pensions civiles
- La gestion de crédits de report par les sous - ordonnateurs dans le cadre de la nouvelle division administrative du Royaume.

Au profit des collectivités locales

Cette assistance a porté sur les domaines suivants :

- Gestion du personnel communal ;
- Traitement des commandes publiques ;
- Gestion du patrimoine communal ;
- Diffusion de textes juridiques concernant la gestion des collectivités locales
- Participation aux différentes activités ayant trait à la gestion des collectivités locales.

Le tableau suivant illustre quelque peu l'ampleur de l'assistance apportée par la TGR aux collectivités locales.



Dossiers reçus et traités par catégorie

Nature de dossier	Dossiers Reçus (%)	Dossiers traités (%)
Personnel communal	76 %	70 %
Commande publique	11 %	17 %
Patrimoine communal	13 %	13 %

L'importance des dossiers du personnel peut s'expliquer entre autres par le mouvement du personnel communal à la suite des élections communales de septembre 2003, les réformes intervenues entre 2003 et 2004 et le problème de divergence d'interprétation des textes juridiques applicables en matière de gestion du personnel.

La TGR s'est vue attribuer, en 2004, une nouvelle mission : la prise en charge du contentieux judiciaire des collectivités locales.

■ ■ ■ Pilotage des activités opérationnelles du réseau

Le pilotage du réseau porte principalement sur le suivi et l'assistance des comptables dans l'exercice de leurs activités. A cet effet, la coordination de l'action entre réseau et siège s'est renforcée et l'assistance du réseau dans l'accomplissement des tâches à forte valeur ajoutée s'est multipliée. La meilleure illustration de cette assistance demeure le développement de l'information et l'analyse financière pour le compte des collectivités locales, le renforcement de la coordination entre le siège et le réseau et le développement de l'information et de l'analyse financière des collectivités locales.

Renforcement de la coordination entre le siège et le réseau

Mise en place d'une structure chargée de la coordination

La mise en place au niveau du siège d'une division chargée de la coordination est venue répondre à quatre impératifs :

Pilotage et assistance du réseau

- La nécessité d'assurer une meilleure animation des services déconcentrés à partir de la contractualisation des relations entre le siège et le réseau et de la mise en place d'une démarche - qualité. Cette animation vise essentiellement à améliorer les méthodes de travail et de gestion, à moderniser les modes de management et à contribuer à l'amélioration des performances et des prestations du réseau ;
- L'exigence d'assurer, à travers la coordination de l'exercice des métiers, une assistance efficiente au réseau sur les plans technique, organisationnel et logistique ;
- Le besoin de disposer d'une entité chargée d'assurer le relais, en tant qu'interlocuteur privilégié du réseau (rôles d'interface, d'intermédiation et, le cas échéant, d'arbitrage entre les services centraux et le réseau), et en tant que structure d'appui, de liaison et de pilotage, au niveau des relations entre le réseau et les partenaires et clients de la TGR ;
- L'utilité de contribuer à l'effort de rationalisation et de gestion des ressources, notamment à travers la participation à l'élaboration des plans d'allocation des ressources humaines, matérielles, informatiques et financières sur la base de critères objectifs prédéfinis.

Refonte du système d'évaluation de la charge du travail

La refonte du système d'évaluation de la charge de travail (SECT) initiée en 2003, a été mise en œuvre en 2004. Elle a été concrétisée, entre autres, par une nouvelle catégorisation des postes comptables. Cette étude a permis également d'estimer les effectifs théoriques des postes du réseau, qui ont été communiqués aux chefs des différentes circonscriptions financières en vue de procéder au redéploiement du personnel au niveau provincial ou préfectoral.

De même, les résultats du SECT ont été utilisés, comme référentiel, en matière de gestion des ressources matérielles et financières : dotation en consommables et en équipements techniques et matériels, dotation des régions, préparation du CPS du projet de location longue durée de véhicules...

Toutefois, un nouveau système de quantification de la charge de travail est en cours de conception. Il permettra de pallier certaines limites de l'ancien système, tout en procédant à une actualisation des données utilisées par le SECT qui datent de l'exercice 2002.

La démarche qui est à la base de cette nouvelle version consiste à organiser l'activité des postes comptables autour de processus, qu'il s'agit de décortiquer et de décomposer en tâches élémentaires. La quantification de la charge de travail consistera, alors, à déterminer un volume de jours/homme sur la base des données relatives à chaque tâche. Par ailleurs, la collecte des données caractérisant la charge de travail s'appuiera désormais sur le système d'information de la TGR (abandon du questionnaire).



Mesures d'accompagnement

La TGR a entrepris, en 2004, un certain nombre d'actions d'accompagnement de la nouvelle réforme relative aux délais de paiement des dépenses publiques et aux intérêts moratoires applicables aux marchés de l'Etat, dont notamment la création d'un service dédié au suivi de l'exécution des dépenses de l'Etat.

Ainsi, pour un meilleur service rendu et une plus grande célérité de traitement des dossiers de paiement, quelques mesures ont été mises en chantier, dont entre autres :

- La mise sur pied d'un système de suivi de l'exécution des dépenses de l'Etat.

Ce système basé sur l'application informatique " Dépenses " en exploitation au niveau du réseau a été conçu pour permettre une remontée vers le siège de l'information relative à l'exécution des dépenses de l'Etat via le réseau téléinformatique ;

- la création d'un bureau chargé du suivi des réclamations émanant des créanciers de l'Etat, des ordonnateurs ainsi que des requêtes des comptables du réseau en matière d'exécution des dépenses de l'Etat.

La mise en place de ce système a donné naissance à une nouvelle publication périodique : le Bulletin de suivi de l'exécution des dépenses de l'Etat (2 numéros édités au titre de l'année 2004). La diffusion de l'information relative aux conditions d'exécution des dépenses de l'Etat, en général, et aux délais de paiements des différents postes, en particulier, a produit un effet d'émulation incitant les postes à repenser leur manière d'organiser le circuit de prise en charge, de visa et de règlement des dépenses et, partant, à améliorer leurs performances.

Par ce système, la TGR a pu améliorer sensiblement les délais de paiement, mais aussi sensibiliser les comptables assignataires sur certaines mesures d'amélioration à mettre en œuvre telles que :

- L'optimisation de l'utilisation de l'outil informatique en matière d'exécution des dépenses ;
- La réorganisation du circuit de traitement des dossiers de paiement pour en permettre une plus grande fluidité ;
- Un meilleur redéploiement des ressources humaines au sein de la chaîne "dépense" ;
- Une plus grande professionnalisation des agents viseurs.

Développement de l'information et de l'analyse financière des collectivités locales

Elaboration de guides et d'instructions en matière de gestion des finances locales

Dans le cadre du développement de la mission de conseil et d'assistance, les services de la TGR ont élaboré au cours de l'année 2004 :

- Le guide d'analyse financière des collectivités locales au regard de la nouvelle nomenclature budgétaire mise en oeuvre en 2002 et du nouveau circuit d'information mis en place en 2003.
- La situation consolidée des finances locales au titre de la gestion 2003.
- Le bulletin mensuel statistique des finances locales depuis août 2004.
- Des tableaux de bord mensuels visant le suivi de la situation financière des collectivités locales.

Suivi et assistance à la programmation budgétaire

L'activité relative au suivi et à l'assistance à la programmation budgétaire a porté sur la notification aux trésoriers et receveurs communaux de :

- 472 budgets des régions, collectivités préfectorales et provinciales, communes urbaines et groupements ;
- 1331 autorisations spéciales ;
- 263 autorisations de programme ;
- 89 décisions de virement des crédits ;
- 91 programmes d'emploi des crédits ;
- 468 tableaux des emplois rectificatifs ;
- 356 décisions de paiement par tranches de douzièmes.

Contrôle des situations périodiques (états des restes à recouvrer, situations trimestrielles des prises en charges) :

- 245 situations trimestrielles des prises en charges ;
- 23 états des restes à recouvrer.



Suivi de l'exécution des dépenses

Le suivi de l'exécution des dépenses a porté principalement sur les éléments suivants :

- Participation à l'élaboration des projets de textes portant réforme de la réglementation relative aux marchés publics.
- Participation aux travaux du comité de coordination et de suivi d'exécution du programme de réhabilitation et de mise à niveau des infrastructures scolaires financé par le FEC ;
- Instruction de 171 demandes d'avances pour le paiement des traitements et salaires du personnel local.
- Apurement des retards concernant la liquidation des intérêts dûs aux collectivités locales sur leurs fonds disponibles au titre des gestions 2002 et 2003.
- Reconstitution de la base de données nationale sur les opérations des collectivités locales.

Audit et inspection, contrôle de gestion et reddition des comptes

■ ■ ■ Audit et inspection

Outre les missions de vérification et d'audit effectuées auprès des différents postes comptables de la TGR et les régies de l'Etat et celles des collectivités locales, cette mission a concerné également les remises de service entre régisseurs de l'Etat rattachés à la Trésorerie Principale et à la Trésorerie Régionale de Rabat.

Au cours de l'année 2004, des missions d'inspection ont été effectuées auprès de 92 postes comptables dont 7 Trésoreries Régionales et Préfectorales, 25 Perceptions /recettes communales, 21 Régies /Etat, 2 Agences comptables à l'étranger. Elle a participé également à 7 Remises de service/Régies.

L'activité a concerné d'autres interventions :

- Audit de 4 comptes spéciaux déjà supprimés par la loi de finances
- Suivi du dossier de transfert d'attributions à la PPR
- Participation à la formation des Percepteurs/Receveurs communaux
- Exploitation des rapports de vérification réalisés en 2004 par les brigades d'inspection régionales et les TR/TP.

■ ■ ■ Contrôle de gestion

Dans le cadre du renforcement du dispositif de suivi et de pilotage de la performance au sein de la TGR (siège et réseau), une structure rattachée directement au Trésorier Général du Royaume a été créée depuis janvier 2004.

La mise en œuvre de cette démarche du contrôle de gestion permet de mettre à la disposition du TGR un outil de pilotage qui l'informe en permanence et de manière fiable du fonctionnement des services de la TGR (siège et réseau), des résultats qu'ils obtiennent et de l'utilisation des moyens qui leur sont affectés.

Les tableaux de bord en cours de réalisation devraient regrouper des indicateurs pertinents consolidés de manière à permettre :

- L'appréciation de la performance des structures de la TGR sur tout ou partie de leurs activités ;
- La connaissance du niveau d'atteinte des objectifs ;
- L'analyse comparative avec des administrations ou autres organisations exerçant des activités similaires (standards bancaires...) ;
- La hiérarchisation des priorités et partant la définition et/ou la modification des objectifs en accord avec la hiérarchie et les autres structures ;
- L'adaptation de mesures correctives appropriées en vue d'améliorer les performances.



■ ■ ■ Apurement des comptes

Mise en état d'examen des comptes

Dans le cadre de ses attributions en matière de suivi de production et de mise en état d'examen des comptes des services de l'Etat, la TGR a reçu au cours de l'année 2004, 1341 comptes émanant de divers comptables et organismes gérés.

Par ailleurs, et afin de résorber les retards constatés au niveau de la production des comptes, ladite année a été marquée par le lancement d'une campagne de relance à l'adresse des comptables n'ayant pas produit ou complété la production de leur comptes.

Cette campagne de mise en demeure lancée le 27 octobre 2004 et qui reste maintenue a permis la production de 1341 comptes dont 780 comptes pour les seuls deux derniers mois de l'année 2004. De ce fait la production mensuelle est passée d'une moyenne de 56 comptes avant la mise en demeure des comptables à environ 390 comptes après.

En somme, sur les 13042 comptes à produire au titre des gestions 2003 et antérieures, 10055 comptes ont été produits au 31 décembre 2004 dont 1341 comptes pour l'année en question.

A titre indicatif ce nombre est ainsi composé de :

- 713 comptes des comptables de la TGR ;
- 111 comptes des comptables rattachés ;
- 517 comptes des collectivités locales.

Suivi de la production et de la vérification des comptes

La mission de vérification et d'apurement des comptes de certains organismes est assurée par le Trésorier Général du Royaume conformément aux dispositions de l'article 26 de la loi 12-79 relative à la Cour des comptes et l'article 117 du décret n° 2.76.576 du 30 septembre 1976 portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements.

Il s'agit des comptes des communes rurales (1297 communes) et des comptes des chambres professionnelles (96).

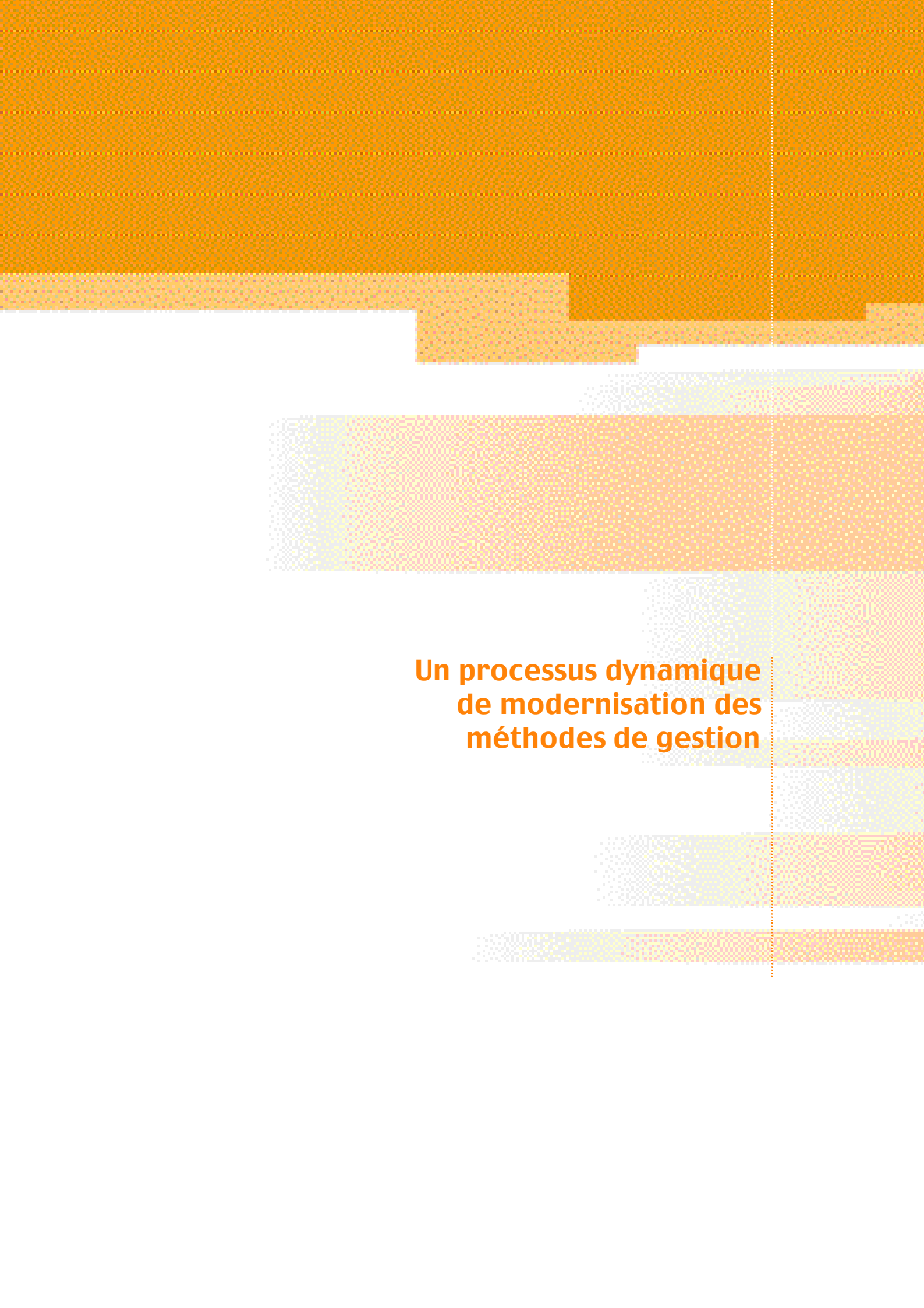
Contrairement à la procédure de mise en état d'examen des comptes qui se limite à une vérification sommaire de production des pièces, la procédure d'apurement des comptes s'attache à s'assurer de la production intégrale des pièces et la vérification approfondie des comptes. Cette procédure se traduit dans les faits par un échange contradictoire entre le comptable et le vérificateur avant de se prononcer sur le sort du compte par l'établissement de la décision administrative rendant le comptable soit quitte, en débet ou en avance.



A cet effet, au cours de l'année 2004, 1210 comptes ont été produits.

- 275 comptes ont été vérifiés ;
- 252 décisions administratives ont été rendues ;
- 381 notes et contre notes ont été rédigées et adressées aux comptables concernés.

Il y a lieu de signaler enfin qu'à compter de la gestion 2004, cette mission d'apurement des comptes est confiée aux Cours Régionales des comptes conformément aux dispositions du livre II de la loi 62-99 formant code des juridictions financières notamment ses articles 116 et 164.



**Un processus dynamique
de modernisation des
méthodes de gestion**

L'outil informatique

Principal levier de modernisation

L'outil informatique est placé au cœur du projet de modernisation de la TGR. C'est dans ce cadre que l'année 2004 a connu une activité intense en matière d'organisation, de développement et de mise à niveau du système d'information de la TGR. L'objectif fixé étant une meilleure organisation pour plus d'efficacité et d'efficience ainsi qu'une ouverture opérationnelle du système d'information.

■ ■ ■ Les projets informatiques structurants

Elaboration d'un nouveau schéma Directeur du Système d'Information et de Communication de la TGR (SDSIC)

Consciente de l'apport d'un système d'information (SI) fiable et efficace, la Trésorerie Générale du Royaume a élevé l'informatisation de ses services au rang du choix stratégique. A cet effet, une étude du Schéma Directeur du Système d'Information et de Communication (SDSIC), est entreprise depuis Mars 2004.

Se doter d'un SI ouvert sur son environnement n'est plus un choix, c'est une nécessité incontournable dans le contexte actuel de la TGR. Cette conviction ferme se traduit par plusieurs actes entrepris dans le cadre du projet SDSIC :

- Le projet a prévu la participation de certains partenaires au comité de pilotage ; l'instance suprême de ce projet.
- Une douzaine de partenaires ont été visités dans le cadre du recensement de leurs besoins en matière d'échange de données. Plusieurs autres partenaires ont été sollicités à travers un questionnaire, notamment la GPBM qui a diffusé le questionnaire auprès de toutes les banques.
- La journée de créativité et de réflexion sur les orientations stratégiques a été l'occasion pour faire contribuer les principaux partenaires de la TGR à la réflexion et à la définition des thèmes de progrès du futur système d'information. Cette journée a connu une forte présence des partenaires des différents départements ministériels, ce qui a permis d'enrichir la réflexion et les débats.



Faits marquants

Journée de lancement - 12 mars 2004

La journée de lancement officiel du projet SDSIC était l'occasion pour rappeler les objectifs stratégiques de la TGR, le contexte du projet ainsi que les enjeux de cette étude.

Séminaire sur les "Nouveaux schémas Directeurs et gouvernance des SI" - 26 Avril 2004

séminaire animé par Christophe Legrenzi, un expert en SI, au profit des responsables de la TGR, le séminaire a été l'occasion pour explorer les nouvelles tendances des schémas directeurs.

La journée de réflexion du 22 Septembre 2004

Cette journée a été l'occasion pour faire contribuer les cadres ainsi que les principaux partenaires de la TGR à la réflexion et la définition des thèmes de progrès du futur système d'information.

Les partenaires ayant participé au séminaire :

La DGI, l'ADII, la DAAG, le CGED, la DB, le Secrétariat Général du Ministère des finances et de la Privatisation, la Direction des Domaines, la DTFE, Barid Al Maghrib, BAM, la CMR, la CDG, la DGCL, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Équipement et du Transport, le Ministère de la Justice et la Direction Générale de la Comptabilité Publique en France.

Lancement de l'étude du projet relatif à la conception du nouveau portail internet/intranet de la TGR

Le site Internet

Disposant de systèmes de production fiables et robustes ainsi que d'une infrastructure réseau, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi en 2004 sa stratégie de recentrage sur le client final. afin de faire face aux nouvelles exigences de ses partenaires et ses usagers externes et internes, elle a initié une politique d'ouverture et de communication vers le monde extérieur. C'est dans ce contexte qu'est né le site Internet de la TGR "www.tgr.gov.ma", qui revêt une grande importance vu les objectifs ambitieux qui lui sont assignés et qui s'inscrit parfaitement dans le cadre des orientations issues de la stratégie E-finances.

Préfiguration du futur portail, ce site est considéré comme l'une des initiatives les plus ambitieuses dans le domaine de l'E-gouvernement, grâce notamment aux multiples télé-procédures qu'il offre :

L'outil informatique

Principal levier de modernisation

- Simulation du calcul des majorations de retard pour le paiement des impôts ;
- Simulation du calcul des intérêts des bons de trésor ;
- Simulation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat.
- Télé suivi de l'état des ordres de paiement relatifs aux marchés et aux bons de commande.
- Téléconsultation de la situation fiscale d'un contribuable ;
- Consultation des dossiers traités par la PPR.

Par ailleurs, l'année 2004 a aussi connu la finalisation de la première phase relative à l'étude et la conception du projet du portail de la TGR. Ce portail permettra d'étendre les fonctionnalités existantes au niveau du site Internet actuel à d'autres clients et partenaires, notamment :

Clients et partenaires	Services Portail
Les ordonnateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Le télé suivi des consommations des crédits budgétaires ; • Le télé suivi de l'état des ordres de paiement relatifs aux marchés et aux bons de commande.
Les contribuables :	<ul style="list-style-type: none"> • Le télépaiement des impôts (IGR, IS, TVA).
Les fonctionnaires ou leurs administrations	<ul style="list-style-type: none"> • Edition/consultation (individuelle), sécurisée des attestations de salaire par les fonctionnaires ou par leurs administration ; • Edition (groupale) sécurisée des attestations de salaires pour les fonctionnaires d'une administration donnée ; • Consultation des rappels par les administrations ; • Edition sécurisée des attestations de précompte par les fonctionnaires ou par leurs administrations ; • Edition/consultation sécurisée des certificats de cessation de paiement par les fonctionnaires, les caisses de retraites ou par leurs administrations ; • Consultation de l'état d'avancement des dossiers des fonctionnaires ; • Edition/consultation sécurisée des situations de carrières des agents payés par la PPR ; • Notification sur Téléphone mobile (SMS) ou par e-mail, de certaines informations concernant les agents payés par la PPR.
Déposants au Trésor	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation du solde ; • Demandes de chèquiers ; • Edition des relevés ; • Notification sur Téléphone mobile (SMS) ou par E-mail, de certaines informations concernant les clients de l'Agence Bancaire Centrale.



L'Intranet

La communication en interne a été renforcée par la mise en place d'une nouvelle version de l'Intranet, caractérisée par son ergonomie et la richesse de ses nouvelles fonctionnalités. Le site offre un ensemble de consultations en ligne notamment des situations de congé et des comptes bancaires.

Il permet, en outre, la publication électronique de supports de travail tels que les guides d'utilisation, les notes de services et les instructions comptables.

Il contribue aussi au développement de la formation des agents de la Trésorerie Générale du Royaume à travers des modules de télé-formation.

Enfin, un ensemble d'applications web y ont été hébergés au profit des services du réseau, telles que les consultations des dotations en consommables, les éditions des attestations de travail et de prime, les ATD au profit des percepteurs, la consultation de la situation administrative des fonctionnaires de la TGR, ainsi que le suivi des avis de débit et avis de crédit.

■ ■ ■ Développement et renforcement des moyens informatiques

Les systèmes informatiques de production

Soucieuse d'asseoir un système de production fiable, cohérent, évolutif, flexible, couvrant les principaux métiers, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi en 2004 ses efforts de développement et de maintenance des applications informatiques, notamment la Dépense, les Recettes, les Finances locales, la comptabilité et la centralisation ainsi que l'activité bancaire.

De nombreuses améliorations ont concerné ces applications, notamment en terme de paramétrage et d'intégration ce qui a permis de prendre en charge les différentes réformes de la loi de finances 2004 ainsi que des différentes dispositions d'ordre réglementaire. Par ailleurs, l'application relative à la gestion de l'activité bancaire a été revue et adaptée pour répondre aux nouveaux besoins exprimés suite à la création de l'agence bancaire centrale ainsi qu'aux nouvelles exigences en terme de télé compensation, dématérialisation des opérations comptables et de projets de convention CDG/CMR.

L'outil informatique

Principal levier de modernisation

L'Échange de Données Informatisé (EDI)

En matière d'échange de données informatisé (EDI), les travaux réalisés ont permis une accélération d'une part, de la centralisation des données des services du réseau et d'autre part de la diffusion de données vers ces services. Les données ainsi centralisées représentent une source d'information précieuse qui a contribué, entre autres, à l'amélioration de la qualité du service offert par la Trésorerie Générale du Royaume. La centralisation des opérations bancaires a permis à la majorité des clients du réseau de la TGR de recevoir leurs relevés bancaires mensuels à temps.

L'EDI a aussi concerné les partenaires de la Trésorerie Générale du Royaume (ordonnateurs principaux, DB, DGI, CMR, CDG, Bank Al Maghrib). A ce propos, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi ses efforts au niveau de la dépense pour échanger les émissions des ordres de paiement avec les principaux ordonnateurs (Ministère des Finances et de la Privatisation et Ministère de la Justice). Ce qui a ainsi permis une accélération du processus de la prise en charge et du traitement des bordereaux d'émission.

La messagerie électronique

L'utilisation de la messagerie électronique, largement répandue au niveau du siège, a été étendue aux services du réseau. Sa généralisation et son extension intensives au cours de l'année 2004 en ont fait un moyen de communication privilégié vu son efficacité et sa rapidité. Une moyenne de 20.000 messages par mois est enregistrée.

L'utilisation de la messagerie a été facilitée grâce à la poursuite des efforts consentis en matière d'acquisition de matériel informatique, dans le cadre de la politique visant à doter chaque cadre d'un PC. L'année 2004 a permis d'atteindre l'objectif visé à hauteur de 34% (81% au Siège, 65% aux SDCN et 24% au Réseau).

La formation et l'assistance aux utilisateurs

Les efforts d'informatisation ne peuvent se concrétiser que grâce à l'adoption de mesures d'accompagnement en matière de formation et d'assistance de proximité. C'est ainsi que des formations ont été organisées au profit des formateurs et des utilisateurs au niveau des services du réseau et du siège. Une moyenne de 18 jours de formation a été assurée pour 152 techniciens. La généralisation de la bureautique a permis en outre une meilleure appréhension des atouts de l'outil informatique.

La formation a concerné le personnel informaticien qui a pu bénéficier d'un ensemble de cycles de formation afin d'assurer un suivi permanent et de réaliser une veille technologique attentive et continue.



En matière d'assistance, les services du réseau ont bénéficié d'une double assistance, sur site par les techniciens affectés aux circonscriptions financières et par une équipe de coordination au niveau central.

Par ailleurs, le centre d'appel a assuré le suivi de plus de 3000 appels (840 pour incident sur équipement, 1680 pour les applications, 600 pour la bureautique)

L'informatique décisionnelle

Le niveau atteint par les systèmes informatiques de production a permis de constituer des gisements importants de données susceptibles d'être analysés et utilisés pour éclairer la prise de décision. C'est dans ce sens, que la Trésorerie Générale du Royaume a amorcé l'utilisation de systèmes d'aide à la décision.

Les premières réalisations effectuées au titre de l'année 2004 sont assez encourageantes. Elles concernent notamment la mise en œuvre d'indicateurs et des tableaux de bord au niveau des services de la dépense, du recouvrement, de la banque et des collectivités locales.

■ ■ ■ Le système @ujour

Afin d'assurer la paie des fonctionnaires de l'Etat dans de bonnes conditions et de répondre aux nouveaux besoins de ses usagers et partenaires, la Paierie Principale des Rémunérations s'est inscrite dans un processus de modernisation de son système d'information à travers l'adoption d'un nouveau système de gestion de la paie baptisé "@ujour".

Ce projet a pour objectifs de :

- Pallier les insuffisances de l'ancien système : vieillissement des programmes, difficultés de maintenance, coût d'exploitation élevé, saturation et inadéquation avec les évolutions stratégiques de la PPR,...
- S'adapter au système GIPE et aux nouvelles technologies de l'information ;
- Améliorer la qualité des services rendus aux clients.

Apports du nouveau système @ujour :

Ce système a le mérite de permettre :

- Une gestion performante et intégrée de tous les aspects de la rémunération du personnel de l'Etat, en acceptant la prise en compte rapide des réformes grâce à son système de paramétrage ;

L'outil informatique

Principal levier de modernisation

- Une fluidité des échanges d'information avec les partenaires par l'adoption d'une codification des données et procédures répondant aux critères d'une "norme métier" ;
- L'intégration des outils d'aide à la décision en matière de la politique salariale : tableaux de bord et statistiques spécifiques ;
- Une adéquation aux normes technologiques lui permettant de communiquer avec d'autres systèmes (ERP, EDI...)

En termes de qualité de service, @ujour assure une simplification des procédures, une réduction des délais et une dématérialisation des échanges.

Déploiement du système

La mise en œuvre du système @ujour était progressive :

- Démarrage au 24 Mars 2004 avec prise en charge de certains actes de gestion en laissant la réalisation de la paie à l'ancien système. Cette phase a été facilitée par des actions de formation et d'encadrement au profit des utilisateurs ;
- Réalisation de la paie par le nouveau système en Novembre 2004 suite aux résultats probants des tests de fiabilisation.

■ ■ ■ Le Système de Gestion Intégrée de la Dépense

Dans le cadre des grandes réformes de modernisation et de promotion pour la bonne gouvernance, le projet gestion intégrée de la dépenses (GID) se veut être le vecteur promotionnel de la gestion rationnelle des dépenses publiques ; et ce grâce à une utilisation efficiente des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la création d'une entité chargée de la mise en place du système afin de permettre l'optimisation de la gestion de la dépense publique dans les meilleures conditions de fiabilité, célérité et efficacité.

Cette structure a pour mission d'assurer :

- La maîtrise d'ouvrage pour le développement mutualisé des logiciels utilisateurs via l'élaboration d'outils de pilotage du projet ;
- La mise en œuvre du système ainsi que la finalisation de son armature au fur et à mesure de sa généralisation à l'ensemble des administrations de l'Etat.

Elle prend également en charge, la mise en œuvre du processus d'accompagnement nécessaire à l'implémentation du système, à savoir :



- La formation et l'assistance des utilisateurs,
- L'information et la communication pour la promotion du système,
- L'animation du cadre de concertation entre les différents acteurs de la dépense pour assurer la transition vers la nouvelle structure de gestion de la dépense.

Objectifs du système :

GID est un système d'information budgétaire et comptable unifié et commun à l'ensemble des acteurs de la dépense qui permettra d'atteindre les objectifs suivants :

- L'accélération du traitement des actes liés à la dépense dans le respect de la législation en vigueur ;
- La rationalisation et la simplification des circuits et procédures d'exécution des dépenses publiques, à travers le principe de la saisie unique de l'information et de sa communication aux partenaires concernés ;
- Le rapprochement des écritures et la concordance à tout moment, entre les comptabilités des différents intervenants dans le processus d'exécution de la dépense ;
- L'accélération du processus d'élaboration des tableaux de bord nécessaires à un meilleur suivi de l'exécution des actes liés à la dépense de l'Etat.

Partenaires et périmètre du système :

Le système G.I.D implique tous les intervenants dans l'exécution de la dépense publique (D.B, Ordonnateurs, CGED et TGR) et prend en charge :

- Toutes les dépenses (hors dette publique et rémunérations du personnel) ;
- Tous les actes de la dépense publique, depuis l'ouverture des crédits jusqu'à l'élaboration de la loi de Règlement ;
- Toutes les composantes du budget de l'Etat (Budget Général, Budget Annexe, Compte Spéciaux du Trésor et S.E.G.M.A.

Mise en œuvre du système :

Les principes directeurs ayant présidé à la construction du système GID s'articulent autour :

- d'une approche pragmatique en réponse aux besoins concrets des utilisateurs ;
- d'un outil simple, évolutif, pérenne et adapté à chaque acteur ;
- de l'appropriation de la mise en œuvre des différents outils par les utilisateurs ;
- de la mise en place progressive, par palier, avec mutualisation des ressources existantes ou en cours d'acquisition chez chacun des partenaires.

Les objectifs stratégiques que s'est fixée la TGR en matière de gestion des ressources humaines portent sur :

De la gestion du personnel à une véritable Gestion des Ressources Humaines

- La valorisation des ressources humaines par une politique de formation appropriée ;
- La motivation du personnel au moyen d'une véritable politique sociale et de systèmes d'intéressement des agents titulaires des postes de travail à forte valeur ajoutée et/ou à risque;
- L'efficacité et transparence des procédures de gestion des ressources humaines ;
- La rationalisation de la gestion des effectifs.

■ ■ ■ La gestion prévisionnelle des ressources humaines : pour une meilleure répartition des emplois

Le projet de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)

L'initiative de mise en place de ce projet s'inscrit dans le cadre de l'adoption future d'un nouveau système d'information des ressources humaines qui permettra de faire face aux nouveaux enjeux de l'administration publique. Ces dernières années les pouvoirs publics ont engagé une réflexion quant à la nécessité de mettre à la disposition des gestionnaires des outils de pilotage performants et à l'articulation parfaite entre les emplois, les effectifs et le budget.

C'est dans ce cadre qu'un cycle de formation/ action a été organisé en collaboration avec une consultante externe dans le but de doter la TGR d'un outil de pilotage en matière de redéploiement du personnel, de recrutement et de formation.

L'organisation des appels à candidature

L'année 2004 a été marquée par le lancement de deux appels à candidature. Les services de la TGR ont traité, au cours de cette opération, 364 dossiers de candidature dont plus de 80 provenant des autres directions du Ministère des Finances et de la Privatisation.

Le nombre des postes à pourvoir s'élevait à plus de 70 postes.



Gestion des agents prêtés

Au cours de l'année 2004, la TGR a lancé une étude sur les agents prêtés afin de mieux gérer cette catégorie de fonctionnaires.

Les résultats globaux de cette étude ont permis de recenser et d'identifier le profil des ses agents pour une réallocation des ressources en fonction des besoins.

Synthèse des résultats de l'étude

- Les services du réseau de la TGR emploient 1600 agents prêtés ;
- Le nombre des agents prêtés de sexe féminin s'élève à 643 agents ;
- 73% des agents prêtés se trouvent dans la tranche d'âges 30-44 ans ;
- Les agents communaux représentent près de 93% des agents prêtés au niveau de la TGR ;
- Les agents prêtés relevant de la Promotion Nationale sont de l'ordre de 113 soit 7% de cette population ;
- Les perceptions emploient 837 agents prêtés, soit 52% de cet effectif ;
- L'effectif des agents prêtés exerçant les fonctions "métier" au niveau des services du réseau de la TGR s'élève à 1205 agents soit 75% de cette catégorie du personnel.

■ ■ ■ Un programme de formation adéquat pour une meilleure valorisation des ressources humaines et un plus grand professionnalisme

Le bilan 2004 de la formation témoigne de la priorité accordée à la valorisation de la compétence des ressources humaines et l'adaptation de leur qualification aux évolutions des missions de la TGR.

Formation sur les compétences spécifiques aux métiers

Cycle de formation des inspecteurs vérificateurs

Dans un souci de proximité et d'efficacité du contrôle, la déconcentration du métier du vérificateur au sein de la TGR s'est accompagnée, durant l'année 2004, par un programme de formation des inspecteurs vérificateurs régionaux.

De la gestion du personnel à une véritable Gestion des Ressources Humaines

Cette formation visait d'un côté le renforcement des compétences des vérificateurs en matière des métiers du trésor et de l'autre côté la maîtrise des procédures et des outils de contrôle.

Formation- assistance et conseil aux administrations publiques et semi publiques

Dans le cadre de partenariat avec les administrations publiques et semi publiques, La TGR a organisé des actions de formation à titre de conseil et d'assistance au profit de leurs fonctionnaires. C'est ainsi que du 08 au 24 mars 2004, une action a été organisée au profit de 42 régisseurs de la Direction des Domaines.

Formation sur les compétences générales

Dans le cadre des nouvelles orientations stratégiques de la TGR, trois actions de formation assez significatives ont été lancées au cours du deuxième semestre 2004. Il s'agit de :

- La communication et l'accueil : organisée au profit du personnel "guichet" de la TR de Rabat et de la Trésorerie Principale. (15 participants)
- Les techniques de secrétariat et d'accueil : Cette action a concerné trois groupes de secrétaires et de standardistes travaillant aux services centraux.
- La formation des formateurs : cette formation a concerné quatre groupes de formateurs internes. L'objectif de cette action consiste à permettre à des formateurs de concevoir un module de formation à partir d'objectifs pédagogiques précis.

Formation dans le cadre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

Dans le cadre de la l'instauration d'un processus de gestion intégrée des ressources humaines, une formation/action en Gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) a été organisée au profit des cadres, responsables de la DRH et certains responsables du réseau choisis comme structures pilotes (TEMARA et SALE).

Cette formation /action a pour objectifs de :

- Doter le management de la TGR des outils d'aide à la décision en matière de redéploiement du personnel, de recrutement, de formation et de mise à niveau
- Permettre à l'équipe DRH d'acquérir les nouvelles techniques de gestion des ressources humaines afin d'optimiser l'adéquation entre les compétences du personnel en fonction et les emplois occupés.



L'équipe projet, assistée par le prestataire, a été chargée au cours de cette formation/action de :

- L'élaboration des outils GPEEC (fiche des emplois, référentiel des emplois, référentiel des compétences, normes d'effectifs par emploi, etc.....),
- L'adaptation des outils au contexte de la TGR et l'expérimentation de ces outils au niveau des structures pilotes choisies ;
- La validation et le réajustement des outils en concertation avec les autres structures du réseau ;
- La généralisation progressive de la démarche au niveau des autres circonscriptions financières.

■ ■ ■ Le plan de mobilité des ressources humaines

Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan de mobilité géographique et fonctionnelle, la TGR procède au cours du mois de septembre de chaque année à un mouvement de mobilité des percepteurs, receveurs communaux, trésoriers et agents comptables à l'étranger.

A ce titre, le plan de mobilité 2004 a concerné 69 mouvements avec un pourcentage de satisfaction de 73% des demandes formulées.

La mobilité géographique des agents a concerné 547 cas de mutation dont 64% ont été satisfait.

■ ■ ■ L'action sociale

La qualité des services et les performances des métiers de la TGR dépendent grandement du degré de motivation et de satisfaction des ressources humaines. Par conséquent, la TGR a conçu, durant l'année 2004, une nouvelle offre des services sociaux englobant toutes les prestations liées à l'amélioration des conditions du travail du personnel.

Le processus d'amélioration des performances sociales a nécessité, en premier lieu, l'étude des besoins des ressources humaines en matière de transport, de restauration et d'horaire modulable et en second lieu, l'amorce d'un dialogue social avec les partenaires sociaux.

De la gestion du personnel à une véritable Gestion des Ressources Humaines

Les résultats de l'étude réalisée au moyen d'un questionnaire étaient comme suit :

- 73% du personnel a souhaité un service de transport de qualité ;
- 57% du personnel a souhaité bénéficier des services de restauration ;
- 65% du personnel a opté pour une présence obligatoire de 9h30 à 15h30.

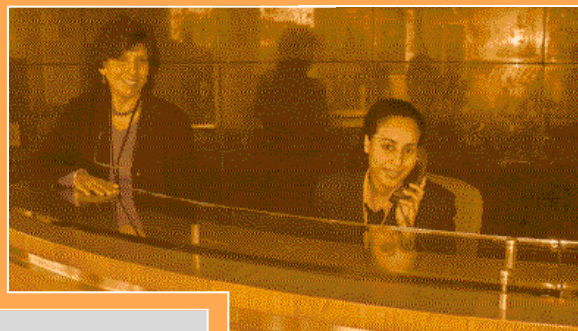
Quant à la concertation sociale, la direction de la modernisation, des ressources et du système d'information a organisée le 25 novembre 2004 une rencontre d'information avec les partenaires sociaux visant à débattre les nouveaux services à mettre en place pour l'amélioration des conditions de travail du personnel.

Enfin, le renforcement et la modernisation des outils de travail (immobilier, moyens de communications) ont constitué les premières étapes réalisées de la nouvelle approche sociale durant l'année 2004.

■■■ Coopération Internationale

La TGR conduit depuis de nombreuses années des actions de coopération à l'étranger essentiellement avec la Direction Générale de la Comptabilité Publique en France (DGCP). Le partenariat avec la DGCP s'est renforcé à travers un programme de coopération très riche recouvrant des activités traditionnelles d'assistance technique, de formation et d'intervention, et les actions aux formes nouvelles dans le domaine technologique notamment à travers un transfert mutuel d'expérience.

Actions de coopération avec la DGCP :



5 au 9/04/2004	Mission axée sur les thèmes : contrôle hiérarchisé de la dépense, amélioration de la qualité de service, organisation et fonctionnement du réseau
3 au 7/05/2004	Mission axée sur le contrôle hiérarchisé et portant sur les thèmes : dématérialisation et signature électronique, gestion de la trésorerie, système centralisé de comptabilité des postes comptables
31/05 au 4/06/2004	Mission axée sur le développement juridique, financier et économique du conseil aux collectivités locales, portant sur les thèmes : valorisation des données statistiques et comptables du secteur public local, présentation des différents niveaux du conseil, gestion du conseil, consolidation des comptes des collectivités locales
17/05 au 20/06/2004	Formation de 2 inspecteurs auditeurs à l'ENT sur les procédures de vérification
28/06 au 4/07/2004	Mission ayant pour objectif, l'adoption d'une politique de GRH dynamique et transparente et d'un plan de formation adapté aux besoins actuels et futurs des ressources humaines de la TGR. Mission axée sur les thèmes : gestion prévisionnelle des emplois et compétences, déconcentration de la formation, mobilité géographique et fonctionnelle des agents et des responsables, action sociale.
6/07 au 9/07/2004	Mission d'assistance et de conseil d'un expert français portant sur le SDI

Dans le cadre du développement de la coopération Sud-Sud, la TGR a initié de nombreuses actions de formation / information au profit du Trésor public ivoirien : au cours des mois d'avril et mai 2004, la TGR a reçu 2 cadres du Trésor public ivoirien qui ont pris connaissance du système de centralisation des opérations de trésorerie;

La TGR a participé également, de manière active, dans le développement de la coopération multilatérale. A cet effet, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a lancé, en collaboration avec le Directeur Général de la Comptabilité Publique, l'initiative de création d'une association internationale des services du Trésor.

■ ■ ■ Enquête de satisfaction de la clientèle de la TGR

La démarche Qualité de service constitue l'un des axes stratégiques de la TGR visant à moderniser les outils de gestion interne et à améliorer le niveau de satisfaction de sa clientèle.

Dans ce cadre, une enquête de satisfaction de la clientèle et des partenaires de la TGR a été lancée durant l'année 2004 et réalisée par un bureau d'études spécialisé.

Cette enquête a porté sur deux volets :

- Le niveau de satisfaction des principaux clients et partenaires de la TGR ;
- Le degré de motivation des différentes catégories du personnel de la TGR

Ses objectifs globaux se rapportent à deux axes :

- D'une part, l'évaluation de la qualité des prestations et des produits de la TGR (dispositifs d'information et d'accueil, qualité des procédures mises en place, niveau de moralité des responsables tels que perçus par les clients) ;
- D'autre part, la détection des facteurs de "non qualité" soulevés par la population cible et ses propositions d'amélioration.

La démarche méthodologique adoptée s'est basée sur des enquêtes quantitatives et qualitatives auprès d'un échantillon représentatif de 1995 individus.

Les principaux résultats de cette enquête peuvent être synthétisés dans le tableau ci-après.

Population cible	Degré de satisfaction Globale	Principales attentes
Pensionnés	63% sont satisfaits	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité du service (87%) • Organisation de l'accueil (70%) • Information (54%) • Traitement des réclamations (38%) • Amabilité du personnel (31%)
Fonctionnaires	59 % satisfaits des prestations de la PPR	<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisation des prestations au niveau régional (72%) • Déconcentration des prestations au niveau du ministère (34%) • Prestations à distance et amélioration de la qualité de service
Contribuables personnes physiques	78% satisfaits de leurs relations avec les Perceptions	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de service (74%) • Accueil (53%)
Entreprises Contribuables	64% satisfaits de leurs relations avec les Perceptions	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité du service (81%) • Traitement des réclamations (55%) • Information (54%)



Entreprises titulaires de commandes de l'Etat	47% satisfaits	<ul style="list-style-type: none"> • Simplification des procédures (90%) • Réforme de la réglementation (52%) • Réduction du nombre des intervenants (46%) • Renforcement des moyens humains (46%) et techniques (41%)
Collectivités locales	73% satisfaits	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité d'exécution des dépenses (86%) • Efficacité de recouvrement de recettes (76%) • Délai de visa (72%) • Conseil et d'assistance : encadrement et services financiers (82%), conseil financier (77%), formation (76%), programmation budgétaire (75%), conseil juridique (75%)
Départements ministériels	75% satisfaits	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des délais de traitement de dossiers en matière de dépenses publiques (42%) • Moyens humains compétents (20%) • Formation et information du personnel (20%) • Echanges en termes d'information et de communication
Clientèle activité bancaire		
Personnes physiques	87% très satisfaits	<ul style="list-style-type: none"> • Grande proximité vis-à-vis des clients : GAB... (42%) • Qualité et rapidité de service (23%) • Octroi des crédits aux clients (17%)
Caisse de Dépôts et de Gestion (CDG)	47% satisfaits	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des délais de traitement des opérations (63%) • Elargissement de la gamme de services (41%) • Amélioration de l'information (37%) • Professionnalisme des agents (35%)
Clientèle institutionnelle	71% satisfaits	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des délais de traitement des opérations (68%) • Information (41%) • Elargissement de la gamme de service (36%) • Professionnalisme des agents (32%) • Proximité des agences (28%) • Traitement des réclamations (28%)
Personnes morales de droit privé	59% satisfaits	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des délais de traitement des opérations (61%) • Elargissement de la gamme de service (39%) • Professionnalisme des agents (31%) • Information (31%) • Traitement des réclamations (29%)

Le développement de la qualité des prestations rendues aux usagers et partenaires de la TGR

Partenaires de la TGR	Satisfaction des bonnes relations avec le personnel de la TGR Insatisfaction à l'égard des méthodes du travail et du manque de moyens humains et matériels	<ul style="list-style-type: none">• Automatisation de la transmission de l'information• Conseil et assistance financiers• Développement du partenariat en matière de réformes• Concrétisation des réformes• Réingénierie des procédures• Renforcement des moyens humains et matériels• Amélioration de la communication interne et externe et de la coordination avec le réseau
-----------------------	---	---

Suite à cette enquête, un plan d'action a été élaboré en vue de remédier aux insuffisances relevées. Une nouvelle enquête viendra évaluer l'impact des actions mises en place sur la qualité de service et sa perception par les citoyens et les partenaires.

■ ■ ■ Renforcement de l'efficacité des services de proximité

Déconcentration en faveur des usagers et partenaires de la TGR

Dès le début de l'année 2004, la TGR a décidé de délocaliser l'édition des attestations de salaire et un certain nombre d'accords ont été conclus entre la PPR et départements ministériels.

Cette délocalisation a consisté à communiquer aux administrations concernées, les données concernant leurs personnels pour qu'elles puissent éditer, à leur niveau, les attestations de salaires pour le compte des fonctionnaires dont ils ont la charge.

Mise en place de conventions de partenariat

• Convention entre la PPR et la BMCE

Dans le cadre de l'opération de bancarisation des fonctionnaires et agents de l'Etat, la PPR a signé, le 7 juillet 2004, une convention avec la BMCE portant sur l'assouplissement des conditions d'ouverture des comptes pour les fonctionnaires de l'Etat auprès du réseau de la BMCE.

• Convention entre la TGR et la CMR

En vue de renforcer les efforts déployés pour l'amélioration de la qualité des prestations rendues à la clientèle et aux partenaires de la TGR, une convention de partenariat a été signée le 5 juillet 2004 entre MM.Said Ibrahim, Trésorier Général du Royaume et Mohamed Bendriss, Directeur de la Caisse Marocaine des Retraites.



Aux termes de cette convention, la TGR assurera pour le compte de la CMR, l'encaissement des cotisations découlant de l'application des régimes de retraite en vigueur ainsi que de toute autres créances dues à cet organisme. La TGR assurera en outre, sous forme de mise à disposition, le paiement des arrérages de pensions, rentes et allocations des régimes de retraite gérés par la CMR.

Ce partenariat vise à améliorer la qualité des services rendus aux retraités de la fonction publique.

■ ■ ■ Mise à niveau du réseau et amélioration des conditions de travail et d'accueil

Dans le cadre des orientations stratégiques visant à doter le réseau des instruments nécessaires à son action et à améliorer les prestations et l'accueil offerts à la clientèle, la TGR a lancé un vaste programme de mise à niveau de ses services déconcentrés.

Cette politique de mise à niveau a été menée de manière progressive et a porté dans un premier temps, sur le volet "accueil et conditions de travail" avant d'être étendue ultérieurement aux volets "ressources humaines" et "procédures".

Dans le cadre du projet de mise à niveau du réseau (volet infrastructures), la TGR a mis en place, au cours de l'année 2004, une banque de données relativement exhaustive sur les conditions d'accueil et de travail dans les postes comptables (de l'ordre de 60.000 données).

L'exploitation de cette banque de données permettra à la TGR en 2005, de mettre en chantier des plans de mise à niveau thématiques de manière progressive, selon les priorités.

■ ■ ■ Le Manuel des procédures du réseau

L'exigence d'efficacité de gestion en interne et de qualité de service en externe, a amené la TGR à s'engager dans un processus de rénovation et de modernisation des circuits et des procédures.

Dans ce cadre, un projet "Manuel des procédures des services déconcentrés" a été confié durant l'année 2004 à un cabinet spécialisé afin de :

Le développement de la qualité des prestations rendues aux usagers et partenaires de la TGR

- Réaliser un diagnostic complet de l'existant et une cartographie des processus,
- Rédiger 200 procédures en collaboration avec le comité de pilotage et équipe projet TGR ;
- Former 20 cadres de la TGR à la démarche de conception des procédures à travers l'outil Mega Process ;
- Intégrer les manuels des procédures au niveau de l'intranet de la TGR.

Le lancement du projet en Mars 2004 a débuté par une phase de cadrage et d'organisation qui a consisté à :

- Délimiter les enjeux et recenser les acteurs (internes et externes)
- Valider la démarche ;
- Désigner l'équipe projet ;
- Définir les rôles ;
- Et fixer les modalités et le planning de réalisation du projet ;

S'agissant de l'état d'avancement, l'étude a permis, durant cette même année, la réalisation du diagnostic de l'existant, la définition de la cartographie des processus et le recensement des besoins à savoir :

- La mise à plat des processus
- L'évaluation des modes de fonctionnement avec les acteurs internes et externes
- Le recueil des procédures existantes
- Le bilan des évolutions nécessaires.

Nouvelles prestations dans le cadre de l'activité bancaire

La qualité des prestations et des conditions d'accueil au niveau de l'activité bancaire de la TGR s'est nettement améliorée au cours de l'année 2004 grâce à une série d'action :

- Déconcentration des actes de gestion (responsabilisation accrue des TR/TP en matière de gestion des comptes des clients) ;
- Dématérialisation des supports de transfert des opérations bancaires entre agences de la TGR ;
- Adhésion au SIMT en qualité de participant direct pour la compensation électronique des valeurs (chèques et virements) ;
- Création d'une agence dédiée à la gestion de l'activité bancaire à Rabat ;
- Recours à la messagerie rapide "Al Amana" pour le transport du courrier ;
- Externalisation de l'édition et de la mise sous-pli des relevés de comptes des clients ;
- Simplification de la procédure de mise à disposition des chèques au profit des clients.



■ ■ ■ Sensibilisation et information des partenaires et usagers

L'amélioration des relations avec le Public reste l'une des préoccupations de la TGR. La diversité des partenaires et des usagers nécessite d'adapter en permanence les actions tout en informant et en sensibilisant les concitoyens. Nombre de ces actions sont menées par l'entité de la communication créée spécialement à cet effet. La communication, interne et externe, a contribué à développer le sentiment d'appartenance des agents et l'image de marque de la TGR.

Participation de la TGR au Sit-expo

L'édition 2004 du Sit - expo a vu, pour la première fois, la participation de la TGR. Notre présence à ce Salon, qui expose les dernières innovations en matière de TIC, a été particulièrement remarquée. Préfiguration de notre futur portail, notre site web est considéré comme l'une des initiatives les plus ambitieuses dans le domaine de l'e-gouvernement grâce notamment aux multiples télé-procédures qu'il offre. Le stand de la TGR a reçu la visite d'un grand nombre de personnalités, notamment celle de M. Driss Jettou Premier ministre, Feu El Mossedaq, ministre des Affaires économiques, des Affaires générales et de la Mise à niveau de l'économie, M. Talbi El Alami ministre de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications, et M. Bouzoubaa, ministre de la Justice.

Accueil des Marocains résidant à l'étranger

Dans le cadre de l'opération "Accueil des Marocains résidant à l'étranger", la Fondation Hassan II a invité la TGR à désigner un représentant pour prendre en charge toute requête se rapportant aux missions de la TGR.

Cette action s'est inscrite dans le cadre de l'approche "administration de proximité" que la TGR compte développer.

Journées d'étude des percepteurs et receveurs communaux

L'ensemble des percepteurs et receveurs communaux se sont réunis les 13 et 14 mai 2004. Cette rencontre, la première du genre, a été organisée par la Direction de la coordination et de l'animation des services déconcentrés sous forme d'un séminaire d'étude portant sur le recouvrement des créances publiques. A cette occasion, le Trésorier général du Royaume a prononcé une allocution dans laquelle il a notamment présenté les actions qui ont été menées et celles qui sont programmées pour améliorer nos performances en matière de recouvrement.

Le développement de la qualité des prestations rendues aux usagers et partenaires de la TGR

Par ailleurs, la rencontre a été également l'occasion de sensibiliser les receveurs communaux au rôle qu'ils seront appelés à jouer dans le domaine du conseil financier aux collectivités locales. Un guide d'analyse financière élaboré par la Division des collectivités locales leur a été fourni dans cette perspective.

Campagne de communication sur le paiement de la taxe urbaine, de la taxe d'édilité et de la patente

A l'occasion des échéances fiscales relatives à la taxe d'édilité, la taxe urbaine et la patente, la TGR a lancé une campagne de communication visant, d'une part, à informer les contribuables sur les dates de mise en recouvrement et d'exigibilité de ces impôts, et, d'autre part, à les sensibiliser au civisme fiscal.

Journée de réflexion sur le nouveau système d'information

La Direction de la modernisation, des ressources et du système d'information (DMRSI) a organisé le 22 septembre 2004 une Journée de réflexion autour des objectifs et des orientations stratégiques du futur système d'information.

C'est dans un esprit d'ouverture et de concertation que les participants ont été invités à débattre des orientations stratégiques globales de la TGR et à définir les objectifs spécifiques assignés au futur système d'information.





Trésorerie Générale du Royaume
ILOT 31 (Près de l'avenue Al ARAAR)
HAY RYAD RABAT
Boite Postale 6495 Rabat
Madinat al Irfane

Tél : 037-57-81/92

Fax : 037-57-81-05

Site : www.tgr.gov.ma



Conception & réalisation

USG