



Rapport d'Activité

2016

Sommaire

Mot du Trésorier Général du Royaume	5
Liste des abréviations	7
Faits marquants	8
Chiffres clés	10
Recouvrement des ressources publiques	12
Contrôle des dépenses publiques	16
Activité bancaire et gestion des dépôts	26
Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable	31
Rénovation du cadre juridique des finances publiques	37
Coopération internationale en matière de finances publiques	43
Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit	49
Ressources humaines, logistique et système d'information	59
Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques, veille informationnelle et communication institutionnelle	75

TABLE DES MATIERES

TITRES	N° DE PAGE
Mot du Trésorier Général du Royaume	5
Liste des abréviations	7
Faits marquants	8
Chiffres clés	10
Recouvrement des ressources publiques	
I- Prises en charge en 2016	12
II- Performance de recouvrement	
III- Restes à recouvrer à fin 2016	13
IV- Principales actions mises en œuvre en 2016	
V- Ressources des collectivités territoriales	
V-1. Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales	14
V-2. Ressources gérées par les collectivités territoriales	
V-3. Ressources gérées pour le compte des collectivités territoriales	
Contrôle des dépenses publiques	16
I- Dépenses de l'Etat	
II- Dépenses des collectivités territoriales	
III-Paie du personnel de l'Etat	17
III-1. Indicateurs de la masse salariale	
III-2. Effectif géré	18
III-3. Retenues réglementaires	
III-4. Ordres de recettes et oppositions	19
III-5. Volume des actes de gestion traités	
III-6. Effort de bancarisation des fonctionnaires	20
III-7. Absences irrégulières	
III-8. Développement des prestations de services	21
IV-Gestion et suivi des affaires juridiques	
IV-1. Recours administratif, conseil et suivi des avocats de la Trésorerie Générale du Royaume	23
IV-2. Gestion et suivi du contentieux judiciaire	
Activité bancaire et gestion des dépôts	26
I- Participation à l'institution du fonds de garantie des notaires	
II- Renouvellement et extension du parc des guichets automatiques bancaires de la Trésorerie Générale du Royaume	27
III- Acquisition et mise en place d'une nouvelle solution monétique	
IV- Traitements de masse	
V- Traitements des réclamations	28
VI- Contrôle interne	
VII-Contrôle du référentiel et traitement des opérations juridiques sur les comptes	29
VIII-Contrôle et suivi des incidents de paiement	
IX- Traitement des demandes de restitution de la Caisse marocaine des retraites, établissement des attestations fiscales et prise en charge des demandes de renseignements	30

Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable	31
I-Centralisation comptable et lois de règlement	
II- Dette du Trésor	33
II-1. Dette budgétisée	
II-2. Dette hors budget	34
III-Reddition des comptes	
IV-Valorisation de l'information financière et comptable	36
Rénovation du cadre juridique des finances publiques	
I- Optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances de l'Etat	37
II- Optimisation du dispositif normatif de la commande publique	
III-Optimisation du dispositif normatif des dépenses de personnel	40
IV- Réglementation et normalisation comptables	41
Coopération internationale en matière de finances publiques	
I- Coopération bilatérale	43
I-1. Coopération avec la direction générale des finances publiques française	
I-2. Coopération avec l'association internationale de finances publiques (Fondafip)	
I-3. Coopération avec la chambre française de commerce et d'industrie du Maroc	
II- Coopération multilatérale	44
II-1. Coopération avec l'association internationale des services du trésor	
II-2. Coopération avec le pôle de Dakar du programme des nations unies pour le développement	
II-3. Coopération avec le conseil des normes comptables internationales pour le secteur public	45
II-4. Coopération avec les différentes organisations nationales et internationales	46
III-Coopération avec les pays africains et les pays arabes	47
IV-Coopération en matière de marchés publics	
Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit	
Inspection	49
I- Objectifs	
II- Inspection en chiffres	
III-Relations avec les partenaires	50
Contrôle interne	51
I- Analyse et gestion des risques	
II- Mise en œuvre du contrôle interne	52
III-Management de la qualité	53
Contrôle de gestion	54
Audit	55
I- Audit interne	
II-Audit de la capacité de gestion des services sous ordonnateurs	58
Ressources humaines, logistique et système d'information	
Ressources humaines	59
I- Gestion administrative	
I-1. Effectifs de la Trésorerie Générale du Royaume	
I-2. Recrutements et sorties de service	
I-3. Structure démographique	60
I-4. Nominations et redéploiements	61
II- Gestion prévisionnelle des ressources humaines	
III-Formation	63

Logistique et gestion des moyens I- Programme de mise à niveau de l'infrastructure immobilière	64
II- Gestion des achats et des moyens budgétaires II-1. Programme des achats II-2. Exécution du budget	65
Système d'information I-Systèmes informatiques I-1- Système de gestion intégrée de la dépense	67
I-2. Système de gestion intégrée des recettes	68
I-3. Système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat	69
I-4. Systèmes de gestion des dépenses du personnel de l'Etat I-5. Plateforme de dématérialisation de la commande publique	70
I-6. Système d'information de l'activité bancaire I-7. Domaine du décisionnel	71
II- Infrastructure technique	72
Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques, veille informationnelle et communication institutionnelle I- Formalisation des procédures	75
II- Gestion documentaire et veille informationnelle	76
III-Communication institutionnelle (communication interne et externe)	77



Noureddine BENSOUDA
Trésorier Général du Royaume

Avant - propos



Le rapport d'activité annuel n'est pas seulement une occasion pour communiquer sur les réalisations de l'année, mais aussi une opportunité pour adapter notre action aux nouveaux développements que connaît notre pays.

Le discours prononcé par Sa Majesté le Roi le vendredi 14 octobre 2016 à l'ouverture de la 1^{ère} session du Parlement, et qui a été consacré en grande partie à l'Administration marocaine, nous interpelle à plus d'un titre. A cet égard, les directives royales nous incitent à recadrer notre action et à s'interroger sur notre devenir en tant que service public pour le citoyen.

En effet, Sa Majesté le Roi a précisé que « *L'objectif qui doit être recherché par toutes les institutions, c'est d'être au service du citoyen. Si elles ne remplissent pas cette mission, ces institutions seraient inutiles et n'auraient même pas de raison d'être.* »

Certes, la Trésorerie Générale du Royaume a engagé ces dernières années plusieurs actions structurantes de modernisation, en termes d'amélioration de ses structures d'accueil, de gestion des files d'attente et de formation des ressources humaines pour un meilleur accueil du citoyen, mais aussi en terme de simplification des procédures. La Trésorerie Générale du Royaume a également constitué une locomotive en étant une administration pionnière en matière d'exécution des arrêts des tribunaux prononcés en faveur des citoyens et revêtant la force de la chose jugée.

Mais, ces actions, aussi efficaces soient-elles, n'auront pas l'effet escompté si nous ne prêtons pas davantage d'attention et de vigilance au quotidien à nos relations avec le citoyen et nos partenaires en mettant un point d'orgue à répondre à toutes les requêtes et réclamations émanant des citoyens.

Ainsi, les Hautes Instructions Royales appelant à une plus grande vigilance en matière de conditions d'accueil et de délais de traitement des demandes et des réclamations de nos clients doivent être concrétisées sans ambages sur tout le territoire national et au niveau de nos représentations diplomatiques et consulaires à l'étranger.

Pour cela, nous ne ménagerons aucun effort pour agir sur les comportements et les mentalités de façon à servir le citoyen avec la célérité et la qualité requises, dans le respect de la loi.

De même, nous continuerons à promouvoir l'Administration électronique pour en faire un levier majeur de réforme et de modernisation de l'administration étant conscients que la digitalisation améliore considérablement la relation entre les usagers et l'Administration. Pour ce faire, nous devons développer davantage les services en ligne et dématérialiser nos procédures pour faciliter les démarches administratives aux citoyens tout en promouvant la transparence et la bonne gouvernance.

Redoublons tous d'efforts et mobilisons-nous pour mettre en œuvre ce chantier et être à la hauteur des attentes royales et des aspirations de tous les citoyens marocains.

”

LISTE DES ABREVIATIONS

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

➤ **Dixième édition du colloque international des finances publiques (FONDAFIP)**

Pour sa dixième édition, le colloque international sur les finances publiques s'est tenu les 16 et 17 septembre 2016 à Rabat sous le thème « Pouvoirs politiques et finances publiques : quels enjeux au Maroc et en France ? ».

Cet événement de grande envergure, organisé par la Trésorerie Générale du Royaume sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale des Finances Publiques (FONDAFIP), est devenu le rendez-vous incontournable des décideurs économiques, des universitaires, des politiques et des praticiens de l'administration.

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

➤ **Conférence de M. le Trésorier Général du Royaume à la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM)**

Dans le cadre du rendez-vous annuel de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), M. le Trésorier Général du Royaume a animé, le 29 septembre 2016, une conférence sous le thème « Commande publique : les apports de la réforme des délais de paiement ».

Lors de sa présentation, M. le Trésorier Général du Royaume a souligné que le phénomène des retards de paiement a des incidences non seulement sur la viabilité des entreprises, mais entraîne également des effets négatifs en chaîne sur l'ensemble de l'économie.

M. le Trésorier Général du Royaume a, par ailleurs, présenté l'ensemble des mesures préconisées dans le cadre de la réforme des délais de paiement, à la lumière des différents points de dysfonctionnements relevés à travers un diagnostic profond élaboré pour mieux cerner cette problématique.

M. le Trésorier Général du Royaume en présentant les modalités de prise en charge des différentes dimensions de cette réforme au niveau du système de gestion intégrée de la dépense, a montré que cette réforme telle qu'elle a été conçue et réfléchie apportera des solutions tant sur le plan juridique que sur le plan numérique.

En conclusion, M. le Trésorier Général du Royaume a souligné que cette réforme ambitionne d'instaurer un cercle vertueux conciliant refonte juridique des textes, traçabilité informatique, responsabilisation des acteurs et logique gestionnaire.

➤ **Journée d'information et d'échange sous le thème de « La réforme territoriale de juillet 2015 »**

Cette journée d'information a été organisée, les 24 et 25 novembre 2016, au siège de la TGR, afin de permettre la présentation des principales dispositions de la réforme territoriale de juillet 2015 et de favoriser l'échange sur son contenu.

Cette rencontre a été marquée par la diversité et la qualité des interventions et par la richesse des débats qui s'en suivirent. Les principaux thèmes inscrits à l'ordre du jour de ces deux demi-journées ont couvert un spectre de thématiques, conjuguant, à la fois, les aspects doctrinaux et pratiques.

➤ **Conférence-débat sur le thème « La sécurité fiscale au Maroc et en France »**

La Trésorerie Générale du Royaume, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP), a organisé une conférence-débat sous le thème : « La sécurité fiscale au Maroc et en France » le 12 Mars 2016.

Cette conférence a mis en lumière le fait que, malgré la volonté des décideurs publics, au Maroc et en France, de simplifier la législation fiscale, le besoin se fait sentir d'avoir de la visibilité pour les entreprises, pour juguler, un tant soit peu, la complexité du droit fiscal pour qu'il suive les fluctuations des réalités politiques, économiques et sociales.

➤ **Conférence-débat sur le thème « Les finances publiques et la lutte contre la pauvreté au Maroc et en France »**

La Trésorerie Générale du Royaume a abrité en son siège, une conférence-débat sur le thème « Les finances publiques et la lutte contre la pauvreté au Maroc et en France », le samedi 11 juin 2016, dans l'objectif de jeter la lumière sur le phénomène de la pauvreté dans les sociétés modernes, particulièrement au Maroc et en France et de présenter les stratégies et les actions qui sont mises en place pour atténuer leur impact sur les populations.

➤ **Signature de la convention entre la Trésorerie Générale du Royaume et le conseil national de l'ordre des notaires du Maroc**

La Trésorerie Générale du Royaume et le conseil national de l'ordre des notaires du Maroc ont signé, le 8 Mars 2016, une convention relative à l'échange informatisé des données et à la dématérialisation de l'attestation justifiant le paiement des impôts et taxes grevant les immeubles en cas de cession.

Ressources humaines

La TGR compte un effectif de **4 678** cadres et agents dont **40%** de femmes avec un taux d'encadrement global de **54,2%**, réparti comme suit :

- Siège de la TGR : **15%** de l'effectif global de la TGR, soit **685** cadres et agents ;
- Trésoreries Ministérielles : **11%** de l'effectif global de la TGR, soit **513** cadres et agents ;
- Trésoreries Régionales : **73%** de l'effectif global de la TGR, soit **3 397** cadres et agents dont **94%** affectés aux Trésoreries Préfectorales, Provinciales et aux Perceptions (soit **3 203** cadres et agents) ;
- Agences Comptables à l'Etranger : **2%** de l'effectif global de la TGR, soit **83** cadres et agents.

Comptabilité

- **Centralisation comptable de l'Etat :**
 - Comptables du Trésor : **749** dont **370** comptables de la TGR **276** à compétence nationale et **94** agents comptables à l'étranger ;
 - Montant global : **8 005 MMDH** dont :
 - Recettes:
 - BG : **294.93 MMDH**;
 - SEGMA : **4.06 MMDH**;
 - CST : **85.73 MMDH**;
 - Dépenses:
 - BG : **311.93 MMDH**;
 - SEGMA : **3.65 MMDH**;
 - CST : **76.37 MMDH**;
 - Pièces comptables établies : **30 848**.
- **Compte Courant du Trésor à Bank Al Maghrib :**
 - Montant global des flux alimentant le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 208 MMDH**;
 - Montant global des sorties de fonds du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 198 MMDH**.

Recouvrement

- Prise en charge de l'année : **14.4 MMDH**;
- Recouvrement de l'année : **11.7 MMDH**;
 - Etat : **4.4 MMDH**;
 - Collectivités territoriales : **7.3 MMDH**;
- Restes à recouvrer cumulés à fin 2016 : **43.2 MMDH**;
 - Etat : **16.9 MMDH**;
 - Collectivités territoriales : **26.3 MMDH**.

Dépenses

- **Etat :**
 - Actes d'engagement : **2 170 654 ;**
 - Ordonnances de paiement: **2 456 218 ;**
- **Collectivités territoriales :** (12 régions, 13 préfectures, 62 provinces, 1 503 communes et 116 groupements)
 - Actes d'engagement : **336 947 ;**
 - Ordonnances de paiement : **593 175.**

Paie du personnel

- **Etat :**
 - **104 320 MDH** au titre de la masse salariale servie par l'Etat, dont **91 945 MDH** gérée par la DDP ;
 - **859 390** fonctionnaires de l'Etat dont **756 368** gérés par la DDP ;
- **Prestation de services :**
 - **8,1 millions** d'opérations de précomptes pour une valeur de **8,29MMDH ;**
 - **7 897 MDH** au titre de la masse salariale traitée par la DDP pour **1 460** collectivités territoriales avec un effectif de **103 996 ;**
 - **4 189 MDH** au titre de la masse salariale traitée pour **51** organismes publics avec un effectif de **27 579 ;**
 - **90,94 MDH** de recettes générées par la prestation de service dont **68,70 MDH** précomptées à la source.

Activité bancaire

- **95 844** comptes dont :
 - **4 472** comptes au profit des personnes morales publiques ;
 - **24 135** comptes au profit des personnes morales privées ;
 - **67 237** comptes au profit des personnes physiques ;
- **56,17 MMDH** d'encours moyen dont :
 - **43,15 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales publiques ;
 - **8,24 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales privées ;
 - **4,78 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes physiques.

RECOUVREMENT DES RESSOURCES PUBLIQUES

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

La présente partie de ce rapport livre quelques chiffres sur les réalisations en matière de recouvrement des ressources publiques sur prise en charge préalable, ainsi que les principales actions entreprises dans ce domaine au titre de l'année 2016.

I-Prises en charge en 2016

Au cours de l'exercice 2016, les comptables de la Trésorerie Générale du Royaume ont pris en charge **14,4 MMDH**, répartis entre l'Etat pour **3,9 MMDH** (soit 27%) et les collectivités territoriales pour **10,5 MMDH** (soit 73%). En comparaison avec l'année précédente, les prises en charge ont enregistré en 2015 une diminution de 8% puisqu'elles étaient de l'ordre de 15,7 MMDH en 2015.

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

Nature de ressources		Prises en charge en 2015 (en MDH)	Prises en charge en 2016 (en MDH)	Variation en %
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	2 750	1 691	-39%
	Ressources domaniales	509	406	-20%
	Autres ressources non fiscales	1 206	1 822	51%
	Sous-total 1	4 465	3 919	-12%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	9 083	9 401	4%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	2 183	1 090	-50%
	Sous-total 2	11 266	10 490	-7%
Total des prises en charge		15 731	14 410	-8%

II- Performance de recouvrement

A fin décembre 2016, les recettes réalisées par l'ensemble des comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume se sont élevées à **11,7 MMDH**.

Ces recettes sont réparties par nature entre :

- **4,4 MMDH** pour l'Etat (soit 38%), dont **395 MDH** au titre des créances domaniales ;
- et **7,3 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 62%).

Nature de ressources		Recettes réalisées en 2015 (en MDH)	Recettes réalisées en 2016 (en MDH)	Variation en %
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	2 375	1 577	-34%
	Ressources domaniales	413	395	-4%
	Autres ressources non fiscales	1 121	2 445	118%
	Sous-total 1	3 909	4 417	13%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	6 341	6 593	4%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	1 175	706	-40%
	Sous-total 2	7 516	7 299	-3%
Total des recettes réalisées		11 426	11 716	3%

En comparaison avec l'année 2015, le recouvrement des ressources publiques a enregistré une croissance de 3% en dépit de la baisse de 8% des émissions au titre de l'exercice 2016.

III- Restes à recouvrer à fin 2016

Compte tenu des nouvelles prises en charge et du recouvrement réalisé, le stock des restes à recouvrer à fin 2016 s'établit à **43,2 MMDH** enregistrant une augmentation de 3,5 MMDH par rapport à la fin de 2015. Ce stock se répartit comme suit :

- **16,9 MMDH** pour l'Etat (soit 39%), dont **1 158 MDH** au titre des créances domaniales ;
- et **26,3 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 61%).

IV- Principales actions mises en œuvre en 2016

Dans le cadre de l'amélioration des performances en matière de recouvrement et de la résorption des restes à recouvrer, les mesures ci-après ont été entreprises durant l'exercice 2016.

- **Conclusion d'une convention de partenariat avec l'ordre national des huissiers de justice du Maroc**

Dans le cadre du renforcement des acteurs intervenant dans le recouvrement des créances de l'Etat et des collectivités territoriales à travers le recours à des compétences externes, la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) a conclu une convention de partenariat avec l'ordre national des huissiers de justice du Maroc.

Cette convention permet aux comptables publics relevant de la TGR de recourir aux services des huissiers de justice pour la notification et l'exécution des actes de recouvrement forcé.

Cette convention a pour finalité la mobilisation des ressources financières de l'Etat et des collectivités territoriales.

• Organisation de la campagne de communication

La Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi sa campagne annuelle de communication (édition 2016) relative au recouvrement des taxes locales (taxe d'habitation et des services communaux et taxe professionnelle).

Elle vise essentiellement la sensibilisation du contribuable au paiement des taxes locales, en mettant l'accent sur les facilitations mises à sa disposition, notamment, au travers du paiement via le portail de la Trésorerie Générale du Royaume.

Cette campagne s'est appuyée sur divers supports médiatiques à savoir :

- l'affichage urbain représenté sous forme d'affiches en arabe et en français et sous forme de bâches pour panneaux publicitaires ;
- l'insertion publicitaire dans la presse (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle).

V- Ressources des collectivités territoriales

Les ressources des collectivités territoriales ont atteint 73 MMDH en 2016, dont 26 MMDH sous forme d'excédents au titre des années antérieures. Comparativement à l'année 2015, elles ont progressé de 4,7 MMDH soit une amélioration de 6,3%.

Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec **65 MMDH** et les budgets annexes et les comptes spéciaux avec 8 MMDH.

Les ressources des budgets principaux hors excédents (39 MMDH) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

V-1. Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (24 MMDH)

C'est la catégorie de ressources la plus importante. Elle représente **62%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elle englobe la part des CT dans le produit de la TVA (79%), la part des régions dans l'IR et l'IS (6%), la part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance (1%) ainsi que les fonds de concours et subventions (14%).

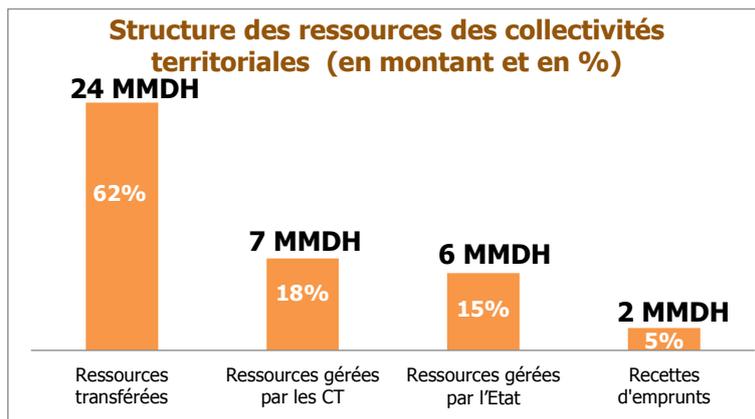
V-2. Ressources gérées par les collectivités territoriales (7 MMDH)

C'est la deuxième source de financement des CT, avec **18%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale correspondant aux taxes « purement » locales avec 4 MMDH soit 59% et une partie parafiscale correspondant aux produits des biens et services avec 3 MMDH soit 41%.

V-3. Ressources gérées pour le compte des collectivités territoriales (6 MMDH)

Elles représentent **15%** des recettes globales hors excédents. Elles englobent la taxe professionnelle avec 2,4 MMDH soit 40%, la taxe d'habitation avec 0,3 MMDH soit 5% et la taxe des services communaux avec 3,3 MMDH soit 55%.

A ces trois sources de financement s'ajoutent les recettes d'emprunts qui sont de l'ordre de **2 MMDH**, soit **5%** des recettes hors excédents.



Par type de collectivité, les communes s'accaparent plus de la moitié desdites ressources, soit 71%. Le reste est réparti à raison de 15% pour les préfectures et provinces et 14% pour les régions.

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

Nature de ressources	En millions de DH			
	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
Ressources transférées	3 802	5 553	14 388	23 743
Part dans le produit de la TVA	179	5 033	13 492	18 704
Part dans le produit de l'IS et de l'IR	1 425	0	0	1 425
Part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance	298	0	0	298
Fonds de concours et subventions	1 900	520	896	3 316
Ressources gérées par l'Etat	164	0	5 788	5 952
Taxe professionnelle	0	0	2 367	2 367
Taxe d'habitation	0	0	287	287
Taxe de services communaux	164	0	3 134	3 298
Ressources gérées par les CT	815	376	6 266	7 457
Taxes locales et redevances diverses	785	298	3 296	4 379
Produits des services	0	0	928	928
Produits des biens	30	78	2 042	2 150
Emprunts	635	67	920	1 622
Total hors excédent	5 416	5 996	27 362	38 774
Excédent ¹	2 726	5 795	17 454	25 975
Total global	8 142	11 791	44 816	64 749

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

CONTROLE DES DEPENSES PUBLIQUES

Outre sa mission de recouvrement des ressources publiques, la Trésorerie Générale du Royaume est chargée d'assurer la mission de contrôle et de règlement des dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales, visant ainsi à assurer les meilleures conditions possibles pour la réalisation de la commande publique, en privilégiant l'assistance et l'accompagnement des services ordonnateurs et sous ordonnateurs en la matière.

I- Dépenses de l'Etat

S'agissant des dépenses de l'Etat, la TGR a accompli au cours de l'année 2016 plusieurs actions dont principalement :

- le suivi régulier de la situation des dépenses de l'Etat via diverses études et fiches thématiques notamment celles concernant le rapport sur l'exécution des dépenses de l'Etat 2015, les délais de paiement des dépenses des marchés de l'Etat, les situations de reports de crédits et les situations des crédits, engagements et émissions de dépenses, les situations des versements et subventions transférés aux Etablissements publics ;
- la mise en œuvre et le suivi des relations et des accords de coopération avec les institutions internationales (l'Union européenne, la Banque mondiale et la Banque africaine de développement) pour le renforcement de la performance de la gestion des finances publiques aboutissant à l'élaboration du rapport sur la performance de la gestion des finances publiques ;
- le traitement et le suivi des réclamations des sociétés liées à l'intervention des comptes de la TGR dans la gestion de la commande de l'Etat et des dépenses des biens et services ;
- l'assistance des services comptables déconcentrés au niveau du territoire national et auprès de nos ambassades à l'étranger en matière d'optimisation des procédures et des circuits des dépenses ;
- l'assistance des services ordonnateurs dans la gestion de leurs dépenses ;
- l'organisation et l'assistance du réseau des comptables publics, via diverses notes de service, concernant l'assignation, le redéploiement et le transfert de la gestion financière et comptable des attributions pour répondre aux demandes et attentes des services ordonnateurs ;
- le visa réglementaire de certains actes par délégation du Ministre de l'Economie et des Finances dont les statistiques sont récapitulées ci-après:

Nature d'actes	Nombre d'actes visés	
	Année 2015	Année 2016
Arrêtés de nomination des sous ordonnateurs	101	135
Arrêtés de nomination des payeurs délégués	63	57
Arrêtés des régies de dépenses et de recettes de l'Etat	1053	1122
Certificats de relèvement de prescription	663	696
Total	1880	2010

L'augmentation du nombre d'actes visés en 2016 par rapport à 2015, s'explique par l'actualisation des arrêtés de nomination de sous ordonnateurs et des arrêtés relatifs aux régies de recettes et de dépenses pour se conformer à la nouvelle réorganisation régionale des départements ministériels représentés au niveau déconcentré.

II- Dépenses des collectivités territoriales

Les dépenses des collectivités territoriales² ont enregistré en 2016 une baisse de 2% par rapport à l'année précédente, passant de 40,2 MMDH à 39,4 MMDH. La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement avec un montant de 22,3 MMDH qui représente ainsi 57% des dépenses globales. Lesdites dépenses de fonctionnement ont enregistré une augmentation de 4,2% par rapport à l'année 2015.

Contrairement à la tendance de l'année précédente, les dépenses d'investissement ont connu cette année une baisse de 15% par rapport à l'année 2015, passant de 14,5 MMDH à 12,3 MMDH.

A l'exception de l'agrégat correspondant aux acquisitions mobilières, tous les agrégats des dépenses d'investissement ont enregistré une baisse par rapport à l'année précédente. L'agrégat le plus important des dépenses d'investissement des budgets principaux, constitué des travaux neufs et grosses réparations, a diminué de 22,2% passant de 4,5 MMDH à 3,5 MMDH. Les subventions ont baissé de 41,5%. Les acquisitions mobilières ont enregistré une hausse de 33,3% passant de 0,9 MMDH à 1,2 MMDH.

Les communes ont réalisé 29,9 MMDH, soit 75,9% du total des dépenses, suivies des provinces et préfectures avec 6,9 MMDH (17,5%) et des régions avec 2,6 MMDH (6,6%).

III- Paie du personnel de l'Etat

A fin décembre 2016 et en comparaison avec la période correspondante de 2015, l'exécution des dépenses de personnel de l'État laisse apparaître les principales évolutions ci-après :

III-1. Indicateurs de la masse salariale

La masse salariale en 2016 a représenté le principal poste des dépenses du budget de l'État, enregistrant :

- une augmentation de 1,3% par rapport à son niveau de 2015 (104 320MDH à fin décembre 2016 contre 102 669 MDH en 2015) ;
- un accroissement de 1,2% des dépenses de personnel réglées par la Direction des dépenses du personnel (DDP) (91 945 MDH contre 90 890 MDH en 2015) ;

² Il s'agit des dépenses des budgets principaux, des budgets annexes et des comptes spéciaux.

- une hausse de 13,2% des rappels servis par la DDP (4 033 MDH contre 3 563 MDH en 2015).

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

	2015	2016
Masse salariale (MS) ^(*)	102 669 MDH	104 320 MDH
MS / PIB ^(**)	10,3%	10,4%
MS/BGE	39%	38,9%
MS/BF	49,5%	51,6%
MS/RO	49,5%	48,6%

(*) Masse salariale en MDH données du bulletin de la TGR - (**) PIB source données du HCP

III-2. Effectif géré

L'effectif global des fonctionnaires de l'État géré par la TGR a atteint 859 390 agents, en hausse de 3 454 agents par rapport à fin 2015. La part des fonctionnaires payés par la DDP représente 88% soit une population de 756 368 agents (ayant un net mensuel à fin décembre 2016).

La population des fonctionnaires gérée par la DDP a connu une hausse de 4 605 agents par rapport à l'année 2015 résultant de 31 084 nouvelles prises en charge et de 26 479 départs.

III-3. Retenues réglementaires

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

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

En millions DHS			
Retenues réglementaires	2015	2016	Variation
Impôt sur le revenu	8 681	8 951	3,1%
Caisse marocaine de retraite	8 375	8 616	2,9%
Régime Collectif d'Allocation de Retraite	91	102	12,1%
Mutuelles	1 100	1 220	10,9%
Assurance maladie obligatoire	1 614	1 615	0,1%
Assurances des militaires	329	330	0,3%
Total	20 190	20 834	3,2%

Les retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'État payé par la DDP durant l'année 2016 ont atteint 20 834 MDH, en hausse de 3,2% par rapport à leur niveau de la fin de l'année 2015.

Les retenues réglementaires sont constituées à hauteur de 43% des parts dues à l'impôt sur le revenu (IR), et pour 42% à la caisse marocaine de retraite (CMR) et au régime collectif d'allocation de retraite (RCAR) le reste, soit 15%, revient aux organismes de prévoyance sociale (AMO et Mutuelles).

III-4. Ordres de recettes et oppositions

La prise en charge des ordres de recettes en 2016 a connu une augmentation de 23% par rapport à 2015.

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

En millions de DHS

Année	PRISES EN CHARGE		TRANSFERTS ^(*)	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
2015	6 924	98,3	3 820	120,6
2016	7 870	110,1	3 491	73,8

(*) Ordres de recettes transférés aux comptes du réseau de la TGR

En millions de DHS

Année	RECOUVREMENT DES PEC DES ANNEES ANTERIEURES		RECOUVREMENT DES PEC DE L'ANNEE COURANTE		TOTAL RECOUVRE
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Montant
2015	3 166	31,7	5 703	31,5	63,2
2016	4 201	20,6	3 741	38,0	58,6

A fin décembre 2016, les montants recouverts en principal se sont établis à 58,6 MDH contre 63,2 MDH un an auparavant, soit une baisse de 7%. Le montant de la majoration de retard constaté s'élève à 0,4 MDH.

Situation des oppositions juridiques :

En millions de DHS

Année	Montant global des oppositions juridiques consignées	Règlements effectués
2015	24,1	21,6
2016	27,1	23,9

L'année 2016 a enregistré une hausse des précomptes au titre des oppositions de 12% par rapport à 2015.

III-5. Volume des actes de gestion traités pour le budget général

Le volume des actes par nature du traitement de la paie du personnel de l'État, tel qu'indiqué au tableau ci-après, a connu une hausse par rapport à l'année 2015 :

Nature du traitement	2015	2016
Acte de gestion	1 029 938	1 039 477
Mouvement de prêt	932 274	781 981
Réforme	233 162	518 383
Échéance Allocation Familiale	95 478	97 143
Autres calculs ^(*)	8 553	27 306
Total	2 299 405	2 464 242

(*) Il s'agit des redressements des anomalies de traitement, attribution des primes d'imprimerie, re-calcul suite au traitement de certains actes (changement d'allocation suite au divorce, fin de stage de formation et fin de suspension avec remboursement de la période).

Répartition des actes de gestion de l'année 2016 selon leurs natures

Nature des actes de gestion	Effectif
Situations administratives	936 001
Allocations familiales	81 593
Retenues réglementaires et mutuelles	20 720
Oppositions et cessions de créance	1 163
Total	1 039 477

L'année 2016 a enregistré une hausse des opérations de prêt de 18% par rapport à 2015. Par ailleurs, la répartition des opérations de précompte se présente comme suit :

Opérations de prêt	2015	2016
Création d'un nouveau dossier	712 717	1 105 029
Substitution d'un ou plusieurs dossiers	430 563	387 315
Annulation d'une réservation	504 393	448 634
Annulation d'un dossier en cours	73 980	102 197
Reprise d'un dossier	17 690	16 366
Annulation d'une confirmation	12 615	13 470
Totaux	1 751 958	2 073 011

Au cours de l'année 2016, la DDP a procédé à la réalisation de 41 actions de paramétrage du système de la paie, et ce en vue de prendre en charge les réformes découlant des évolutions réglementaires au niveau des statuts des personnels, de leurs droits aux traitements, salaires et indemnités, ainsi que celles relatives aux retenues réglementaires et conventionnelles.

III-6. Effort de bancarisation des fonctionnaires

L'effort de bancarisation des fonctionnaires entrepris par la DDP durant l'année 2016 a permis la baisse des paiements en numéraire et par le biais des billeteurs faisant ainsi passer la part des paiements par virement de 99% en 2015 à 99,1% en 2016. Les fonctionnaires payés hors système bancaire ne représentent que 0.9%.

Mode de règlement	2015	2016
Billeteurs	0,3%	0,3%
Numéraire	0,7%	0,6%
Virement	99,0%	99,1%

III-7. Absences irrégulières

Conformément aux dispositions de la circulaire du Chef du Gouvernement n° 26-12 du 15 novembre 2012, le contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année N est effectué courant l'année N+1. Ainsi, courant l'année 2016, il a été procédé au contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année 2015.

Les résultats de cette opération pour l'année 2015 comparés avec ceux de l'année 2014, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Année	Effectif déclaré	Effectif à justifier	Justifiés	Mise en numéraire	Radiés par actes	Justifiés après mise en numéraire	Suspendus pour absence irrégulière
2014	512 241	2 901	2 223	669	9	470	199
2015	517 620	3 299	3 170	145	0	132	38

L'année 2015 a enregistré une augmentation des effectifs à justifier par rapport à 2014 ainsi qu'une baisse des fonctionnaires suspendus pour absence irrégulière.

III-8. Développement des prestations de services

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

Dans le cadre de la vision stratégique de la TGR notamment en matière d'amélioration des prestations à l'égard des partenaires, l'année 2016 a été marquée par l'aboutissement du projet lancé par la TGR en 2014, et visant la généralisation de la prise en charge de la paie du personnel pour l'ensemble des collectivités territoriales (plus de 1 600 collectivités) sur le système Wadef@ujour. Ainsi au terme de cette année, 1 536 conventions ont été signées, soit 96% du total attendu.

La mise en œuvre de ce projet a permis :

- au personnel des collectivités territoriales (CT) de bénéficier de la même qualité de service offerte au personnel relevant du budget général de l'Etat (célérité dans le traitement des dossiers, disponibilité des différentes attestations, accès facile aux services bancaires etc.) ;
- aux services des collectivités territoriales de bénéficier d'un certain nombre d'outils et de moyens techniques (GIPE ordonnateur, télé-services) ainsi que de la formation et de l'assistance nécessaires pour améliorer la capacité de leur gestion ;
- de réduire considérablement la charge de travail consacrée à la paie des agents par les comptables au profit d'autres fonctions à forte valeur ajoutée notamment le conseil, l'assistance et le recouvrement des ressources de l'Etat ;
- la disponibilité de l'information exhaustive et en temps réel sur l'exécution des dépenses du personnel des CT et ce, à l'instar du budget général de l'Etat.

Au cours de l'année 2016, la TGR a signé avec ses partenaires 267 nouvelles conventions et a pris en charge sur le système Wadef@ujour la paie de 859 nouvelles collectivités.

Quant aux autres organismes publics, 6 nouveaux organismes ont signé des conventions avec la TGR pour la prise en charge de la paie de leurs personnels.

•Situation de la paie à façon à fin 2016 :

Le nombre de collectivités territoriales bénéficiaires de la prestation du traitement de la paie est passé de 648 collectivités en 2015 pour un effectif de 70 361 et une masse salariale de 4 890 MDH, à 1 460 collectivités totalisant un effectif global de 103 996 agents et une masse salariale annuelle de 7 897 MDH.

S'agissant des établissements publics traitant la paie de leurs personnels à la TGR, le nombre d'organismes est passé de 48 en 2015 à 51 organismes à fin 2016 avec un effectif total de 27 579 agents contre 27 692 en 2015 et une masse salariale annuelle de 4 189 MDH contre 3 805 MDH en 2015.

L'année 2016 a connu aussi la mise en œuvre de la note de service de Monsieur le Trésorier Général du Royaume du 03/02/2016, relative aux modalités de virement de

la paie du personnel des collectivités territoriales. Cette note consiste en le règlement des virements de cette catégorie de personnel par la Direction des dépenses du personnel de façon centralisée, pour le compte des trésoriers auprès des régions, des provinces, des préfectures et des communes.

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

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

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

Ainsi au terme de l'année 2016, 873 collectivités ont adopté le règlement centralisé, pour un effectif de 70.011 agents, soit un taux de couverture de 67,53%.

• Conventions de partenariat et de services :

Au cours de l'année 2016, six conventions de partenariat et de service ont été signées avec des partenaires de la Trésorerie Générale du Royaume en vue d'améliorer les prestations et les services rendus aux fonctionnaires. Il s'agit de :

- la convention de partenariat et de service entre la Trésorerie Générale du Royaume et la fondation Hassan II pour la promotion des œuvres sociales du personnel du secteur public de la santé ayant pour objet les précomptes à la source des cotisations des adhérents à ladite fondation, signée le 28 mars 2016 ;
- la convention de partenariat et de service entre la Trésorerie Générale du Royaume et la mutuelle générale du personnel des administrations publiques (MGPAP), ayant pour objet la prise en charge des précomptes mensuels sur salaire au titre des cotisations des fonctionnaires adhérents à ladite mutuelle, signée le 17 juin 2016 ;
- la convention de précompte sur salaire entre la Trésorerie Générale du Royaume et la mutuelle centrale marocaine d'assurances (MCMA) ayant pour objet le précompte sur salaire au titre de produits d'assurance au profit des fonctionnaires de l'Etat, signée le 14 juillet 2016 ;
- la convention de précompte sur salaire entre la Trésorerie Générale du Royaume et la mutuelle agricole marocaine d'assurances (MAMDA) ayant pour objet le précompte sur salaire au titre de produits d'assurance au profit des fonctionnaires de l'Etat, signée le 14 juillet 2016 ;
- la convention de partenariat et de service entre la TGR et la fondation des œuvres sociales du personnel du Ministère de l'Economie et des Finances

ayant pour objet les précomptes à la source des cotisations des adhérents à ladite fondation, signée le 1er septembre 2016 ;

- la convention de partenariat et de service entre la TGR et la fondation pour la promotion des œuvres sociales du personnel du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime -département de l'agriculture, (FOS-AGRI), ayant pour objet les précomptes à la source des cotisations des adhérents à ladite fondation, signée le 20 octobre 2016.

IV- Gestion et suivi des affaires juridiques

IV-1. Recours administratif, conseil et suivi des avocats de la Trésorerie Générale du Royaume

En 2016, la TGR a poursuivi ses actions visant à optimiser la gestion préventive du contentieux et à développer une assistance juridique et judiciaire professionnelle, en garantissant le respect des droits des citoyens et la défense des intérêts du trésor public.

Les réalisations enregistrées en 2016 à ce niveau révèlent que :

- 185 dossiers ont été réglés en phase administrative ;
- 322 conseils juridiques ont été réalisés au profit des différents services de la TGR ;
- 12 agents objet de poursuite pénale, ont bénéficié d'une prise en charge et d'une assistance judiciaire professionnelle ;
- 34 affaires à fort enjeu sont suivies avec les avocats de la TGR.

IV-2. Gestion et suivi du contentieux judiciaire

Au cours de l'année 2016, le nombre des affaires qui ont été portées devant les juridictions compétentes, a connu une augmentation en nombre de dossiers ouverts, passant de 3 661 dossiers en 2015 à 4 103 dossiers en 2016 comme le montre le tableau suivant :

Nombre de dossiers ouverts

Structures	Nombre de dossiers	
	2015	2016
Trésoreries régionales	2 162	2 760
Administration centrale de la TGR	1 499	1 343
Total	3 661	4 103

L'augmentation des dossiers ouverts au niveau des structures régionales qui apparaissent en hausse au regard de l'année précédente, s'explique par l'augmentation en nombre des actions de recouvrement forcé initiées au profit des comptables, et qui se répartissent par nature comme suit :

Contentieux judiciaire du recouvrement des ressources publiques

Nature du contentieux	Nombre de dossiers	Montant en DH
Action pour annulation	934	374 820 854,58
Réalisation d'hypothèque	570	461 449 964,30
Saisie et Vente de fonds de commerce	111	68 554 070,87
Procédures de difficultés d'entreprise	207	252 299 153,07
Total	1 822	1 157 124 042,82

L'année 2016 a été caractérisée par le renforcement des actions visant la dynamisation du recouvrement.

Parmi les mesures phares prises dans ce sens, l'hypothèque légale qui est une garantie sur les biens immeubles, constitue une mesure privilégiée par les comptables en raison de son caractère préventif et ses effets immédiats. Pour l'année 2016, ce sont 570 interventions qui ont été effectuées pour un montant de 461 449 964,30 MDH.

La dynamisation en matière de recouvrement passe aussi par le partage et l'échange. Ainsi en 2016, la TGR a participé à la réunion tenue par l'union internationale des huissiers de justice, UIHJ-Maghreb, à Tanger, les 24 et 25 mars 2016.

Lors de cette rencontre, l'accent a été mis sur l'importance que la TGR accorde à l'ouverture sur l'environnement et le renforcement du partage et de l'échange avec les différents partenaires.

Cette rencontre a permis en outre, d'entamer le dialogue avec l'ordre national des huissiers de justice pour une éventuelle collaboration en matière de notification et d'exécution des actes de recouvrement.

Par ailleurs, 446 affaires ont été clôturées par une décision de justice comme suit :

Décisions de justice en 2016

Sens de la décision judiciaire	2015	2016
Décisions en faveur de la TGR et comptables publics	188	285
Décisions en faveur de la partie adverse	626	161
Total	814	446

Les contentieux clos en 2016 concernent les affaires judiciaires qui ont été liquidées suite à des jugements définitifs rendus par les tribunaux. A noter que 64 % de ces jugements ont été prononcés en faveur de la TGR, taux ayant enregistré une nette augmentation par rapport à 2015 (23%).

En outre, la TGR a poursuivi les actions visant à garantir au profit des citoyens l'exécution des jugements définitifs qui sont prononcés à l'encontre de l'Etat et des collectivités territoriales.

Cette volonté s'est traduite par la mise en œuvre de la circulaire du Chef du gouvernement n° 12 d'août 2015, qui a permis aux comptables de la TGR de régler directement les arriérés des administrations objet d'une saisie-arrêt, et ce par voie de dépenses sans ordonnancement préalable.

Les jugements exécutés se présentent en nombre et par départements comme suit:

Saisie-arrêt entre les mains des comptables publics

	Nombre de jugements	
	2015	2016
A l'encontre des départements ministériels	256	363
A l'encontre des collectivités territoriales	149	35
Total	405	398

Les statistiques permettent de constater que le nombre des jugements en 2016 prononcés à l'encontre de départements ministériels a augmenté, passant de 256 dossiers en 2015 à 363 en 2016 pour un montant de **903 012 325,00 DH**.

Par ailleurs, en l'absence de l'arrêté du ministre de l'intérieur autorisant la saisie arrêt comme dépense sans ordonnancement préalable, les comptables chargés de l'exécution de la dépense des collectivités territoriales rencontrent des difficultés pour l'application des dispositions de la circulaire 12/2015, ce qui engendre la poursuite des oppositions juridiques sur le compte courant du trésor à Bank Al Maghrib.

De ce fait, les régularisations des avis de débit de Bank Al Maghrib en 2016 relatives à l'exécution des saisies arrêt à l'encontre des communes, ont atteint un montant de **413 426 470,00 DH.**

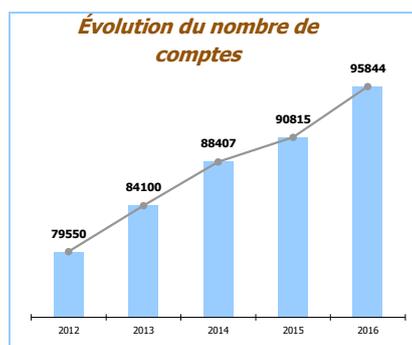
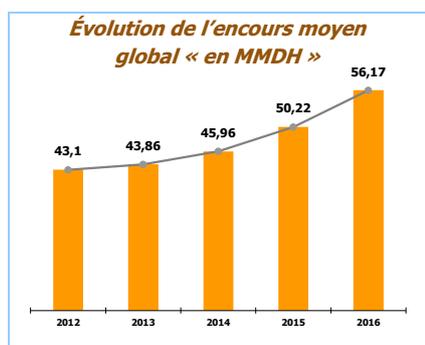
ACTIVITE BANCAIRE ET GESTION DES DEPOTS

L'encours moyen global des dépôts au Trésor s'est établi au titre de l'année 2016 à **56,17 milliards de dirhams** contre 50,22 milliards de dirhams en 2015, soit une progression notable de près de **12%**.

Le nombre de comptes bancaires gérés par la TGR a atteint **95 844 comptes** à fin 2016 contre 90 815 comptes en 2015, soit une évolution de près de **6%**.

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

Catégorie de clientèle	Encours moyen annuel		Nombre de comptes	
	à fin 2015	à fin 2016	à fin 2015	à fin 2016
Personnes morales publiques	36,82 MMDH	43,15 MMDH	4 207	4 472
Personnes morales privées	8,8 MMDH	8,24 MMDH	21 438	24 135
Personnes physiques	4,6 MMDH	4,78 MMDH	65 170	67 237
Total	50,22 MMDH	56,17 MMDH	90 815	95 844



I-Participation à l'institution du fonds de garantie des notaires

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

Selon les dispositions de l'article 94 précité, le fonds de garantie des notaires, doté de la personnalité morale, est administré par un conseil et géré par la Caisse de dépôt et de gestion (CDG). Le conseil d'administration du fonds est composé de représentants de l'administration, du Président du conseil national des notaires, de deux présidents des conseils régionaux et d'un représentant de la CDG.

Le décret n° 2.16.157 du 21 septembre 2016 relatif à la nomination des représentants de l'administration au fonds de garantie des notaires et aux modalités d'application de l'article 94 susmentionné, stipule que l'administration est représentée audit fonds par deux membres du Ministère de la Justice et des Libertés et trois membres du Ministère de l'Economie et des Finances.

A ce titre, le Ministère de l'Economie et des Finances a été représenté au fonds précité par la Trésorerie Générale du Royaume (TGR), la Direction du budget et la Direction des entreprises publiques et de la privatisation.

Dans ce cadre, la TGR a pris part au cours de l'année 2016 aux divers travaux d'institution du fonds de garantie des notaires.

II-Renouvellement et extension du parc des guichets automatiques bancaires de la Trésorerie Générale du Royaume

Dans le cadre du développement de sa proximité et de l'amélioration de la qualité du service rendu à sa clientèle bancaire, la TGR a procédé en 2016 au renouvellement et à l'extension de son parc de guichets automatiques bancaires (GAB).

A ce titre, 32 nouveaux GAB modernes et performants ont été acquis et installés dans les principaux postes exerçant l'activité bancaire.

III-Acquisition et mise en place d'une nouvelle solution monétique

Dans l'objectif de la modernisation de ses services monétiques, la TGR a acquis une nouvelle solution monétique et a engagé le projet de sa mise en place. Cette solution interactive et conviviale est à même de rendre un service monétique professionnel.

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

Après finalisation du projet, la solution monétique précitée sera déployée au niveau de l'ensemble des agences bancaires de la TGR et des trésoreries préfectorales et provinciales exerçant l'activité bancaire.

IV- Traitements de masse

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

• Avis de prélèvement

La division de la dette publique a traité au cours de 2016, 21 000 avis de prélèvement télétransmis par différentes banques via le système interbancaire marocain de télé compensation (SIMT).

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

En outre et dans le cadre du protocole de télépaiement d'impôts convenu entre la TGR et la Direction générale des impôts (DGI), la division de la dette publique a procédé, au titre de l'exercice 2016, à l'exécution de 1018 virements pour un montant global de 1 408,06 millions de DH en faveur du trésor public.

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

• Moyens de paiement

La gestion des moyens de paiement de la clientèle bancaire de la TGR est assurée par la division de la dette publique dans les conditions de qualité, de célérité et de sécurité requises. A ce titre, 32 250 demandes de chéquiers et 2600 commandes de cartes GAB ont été traitées en 2016.

Par ailleurs, et dans le cadre de l'amélioration de la qualité et de la sécurité de ses moyens de paiement, la division de la dette publique a engagé en 2016 deux projets importants concernant :

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

• Relevés de comptes

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

Pour l'amélioration de ce processus, il a été procédé en 2016, à la mise en place d'un échange informatisé des fichiers de relevés entre la TGR et poste Maroc et à la revue des imprimés et enveloppes des relevés.

V- Traitements des réclamations

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

A ce titre, au cours de 2016, la division de la dette publique a suivi le traitement de 76 réclamations reçues par différents canaux (oralement, par écrit, via le site web de la TGR ou par téléphone).

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

Il est à signaler par ailleurs, que les réclamations de la clientèle bancaire de la TGR sont en constante baisse, ce qui témoigne de la maîtrise et de la performance des processus de gestion.

VI- Contrôle interne

Dans le cadre du déploiement du dispositif de contrôle interne relatif au domaine «activité bancaire» et en application de la note de service n°101/CI/2013, des efforts considérables ont été déployés en termes de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des différentes modalités de contrôle conformément au référentiel adopté.

Il convient de souligner à ce titre, que les aspects de contrôle interne ont été intégrés, à différents niveaux, dans l'ensemble des processus opérationnels et de gestion de l'activité bancaire.

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

Ce travail de contrôle revêt une importance cruciale et constitue un axe permanent du plan d'action de l'activité bancaire dans la mesure où il permet de fiabiliser davantage la base de données afférente à la clientèle et aux comptes.

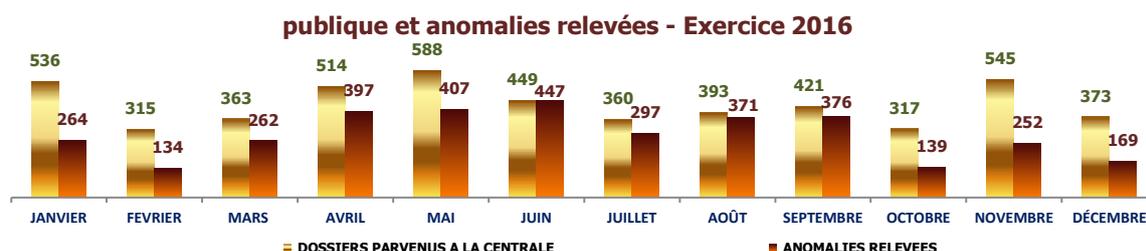
• Contrôle du référentiel client

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

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

En 2016, le volume des dossiers «clients» parvenus à la division de la dette publique a atteint 5174 dossiers contre 4118 en 2015, enregistrant ainsi une progression de 26% (voir graphique ci-après).

Dossiers des ouvertures des comptes parvenus à la division de la dette



Consécutivement à cet accroissement du nombre de dossiers d'ouverture des comptes, le nombre d'anomalies a enregistré une augmentation de 38% par rapport à 2015 en passant de 2549 à 3515.

Toutefois, malgré cette augmentation du nombre d'anomalies, il y a lieu de souligner que leur nombre a connu une baisse significative durant le 4^{ème} trimestre de l'exercice 2016 comme en témoigne le graphique ci-après.

Anomalies des dossiers d'ouverture des comptes (en %) Exercice 2016



• Traitement des opérations juridiques sur les comptes

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

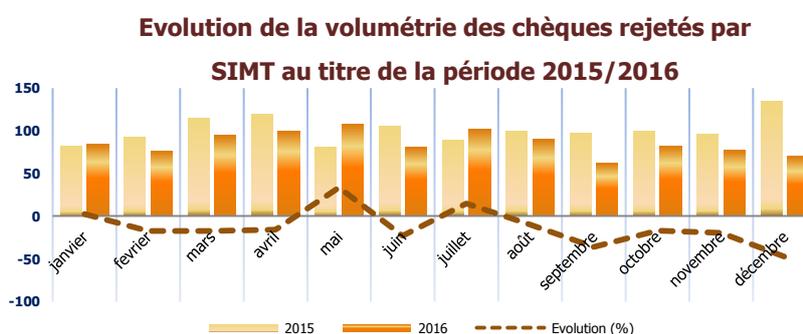
En 2016, il a été procédé à la prise en charge de 130 saisies arrêts présentant un montant total de 54,53 millions de dirhams dont 17 ont été exécutées pour un montant de 29,34 millions de dirhams. En outre, il a été procédé aussi à la diffusion de 15 oppositions sur les chèques égarés (CDG et TGR).

VIII- Contrôle et suivi des incidents de paiement

• Volume des incidents de paiement

En 2016, le volume mensuel des chèques rejetés via le SIMT pour motif d'absence ou de défaut de provision (chèques faisant l'objet de déclaration d'incident de paiement), a fluctué entre un minimum de 62 et un maximum de 108. Quant au montant des chèques rejetés, il a varié entre 1,2 et 5,7 millions de dirhams.

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



Le nombre total des incidents de paiement déclarés par la division de la dette publique au titre de l'année 2016 s'élève à 1027 déclarations contre 1070 en 2015, soit une diminution de l'ordre de 4%.

Par ailleurs, les annulations et infractions déclarées à la centrale des incidents de paiement ont enregistré respectivement au titre de l'année 2016 un volume de 336 et 71.

• Délai moyen de déclaration des incidents de paiement

Les efforts déployés en matière de suivi des déclarations des IP, au niveau central, ont permis de maintenir, au titre de l'année 2016, le délai incompressible de 2 jours.

IX-Traitement des demandes de restitution de la Caisse marocaine des retraites, établissement des attestations fiscales et prise en charge des demandes de renseignements

Le nombre de demandes de restitution de la Caisse marocaine des retraites des montants virés par erreur aux comptes des pensionnés après leurs décès s'est établi en 2016 à 328 pour un montant global de 2,08 millions de dirhams.

Par ailleurs, il a été procédé en 2016 à l'établissement, au profit de la clientèle bancaire de la TGR, de 913 attestations fiscales de retenue de l'IS sur les produits de placement à revenu fixe et à la prise en charge de 1700 demandes de renseignements émanant de la DGI, de l'administration des douanes et impôts indirects et de la brigade nationale de la police judiciaire.

I-Centralisation comptable et lois de règlement

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

Cette mission consiste à centraliser et intégrer au niveau de la comptabilité de l'Etat, les opérations effectuées par les autres comptables de l'Etat dans le cadre de l'exécution de la loi de finances et des opérations de trésorerie.

Le processus de centralisation comptable, au titre de l'année 2016, a fait intervenir 749 comptables aussi bien à l'intérieur du territoire national qu'à l'étranger. Il s'agit des :

- trésoriers ministériels et postes comptables à compétence nationale (17) ;
- trésoriers régionaux (9) ;
- agents comptables auprès du parlement, de la Cour des Comptes et auprès du conseil économique et social (3) ;
- trésoriers provinciaux et préfectoraux (54) ;
- chefs d'agences bancaires (9) ;
- percepteurs (184) ;
- agents comptables à l'étranger (94) ;
- receveurs de l'Administration Fiscale (99) ;
- receveurs comptables des douanes (34) ;
- secrétaires greffiers auprès des tribunaux (246).

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

Au cours de l'année 2016, le volume global des situations comptables et budgétaires traitées et contrôlées, par les services centraux de la Trésorerie Générale du Royaume, dans le cadre du processus de centralisation comptable s'est établi comme suit :

- 5 868 balances générales des comptes ;
- 5 016 situations budgétaires de recettes et de dépenses ;
- 9 072 situations afférentes aux produits des impôts et taxes avant répartition entre le budget général et les comptes spéciaux du trésor concernés ;

- 26 220 relevés bancaires et 2 300 situations de rapprochement nécessaires au suivi et au contrôle du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib ;
- 4 200 fichiers de données relatifs aux avis de règlement en relation avec les transferts de recettes ou de dépenses entre comptables ;
- 4 392 situations concernant les opérations imputées provisoirement en comptes d'attente.

Le processus de centralisation s'est traduit par l'intégration dans la comptabilité de l'Etat d'opérations comptables pour un montant global en débit et en crédit de 8 005 milliards de dirhams.

Les trois composantes de la loi de finances au sein de la comptabilité de l'Etat ont ainsi donné lieu à la centralisation d'opérations pour un montant global en recettes et en dépenses de 776.67 milliards de dirhams détaillé comme suit :

- Budget général - recettes : 294.93 milliards de dirhams ;
- Budget général - dépenses : 311.93 milliards de dirhams ;
- SEGMA - recettes : 4.06 milliards de dirhams (reports de soldes non compris) ;
- SEGMA - dépenses : 3.65 milliards de dirhams ;
- CST - recettes : 85.73 milliards de dirhams de recettes (reports de soldes non compris) ;
- CST - dépenses: 76.37 milliards de dirhams de dépenses.

Il convient de préciser qu'en ce qui concerne les opérations au titre du produit des impôts et taxes, le montant centralisé s'élève à 172 milliards de dirhams de recettes brutes avant répartition.

Les opérations comptabilisées et centralisées au titre du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib se sont élevées à 1 208 milliards de dirhams au débit du compte et 1 198 milliards de dirhams au crédit.

Les opérations liées aux transferts de recettes et de dépenses entre les comptables directs du trésor ont donné lieu à l'émission de 93 844 avis de règlement sur support papier pour un montant global de 135 milliards de dirhams. En ce qui concerne les transferts par avis de règlement dématérialisés, le montant global centralisé des transferts a atteint 150.98 milliards de dirhams.

Les opérations de centralisation comptable ont permis l'ajustement des situations budgétaires et comptables nécessaires à l'élaboration du projet de loi de règlement de l'année 2015 et leur production aux services concernés de la Direction du Budget le 19/12/2016

Les situations budgétaires relatives au projet de loi de règlement 2015 ont nécessité l'organisation de plus de 120 séances de travail avec l'ensemble des ordonnateurs principaux en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs.

Il convient de préciser qu'en 2016, le nombre des rubriques examinées pour la préparation du projet de la loi de règlement 2015, s'élève à :

- 39 352 rubriques budgétaires en dépenses au titre du budget général ;
- 23 845 rubriques en dépenses au titre des SEGMA ;
- 76 comptes spéciaux du Trésor.

A noter enfin que la Division de la centralisation des comptes de l'Etat et des collectivités territoriales (DCCECT) a émis, au cours de l'année 2016, 5 142 lettres de virement dans le cadre de l'activité liée aux virements centralisés. Les lettres précitées ont porté sur un montant global de 151.03 milliards de dirhams correspondant à 4 485 496 ordres de paiement.

II- Dette du Trésor

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

II-1. Dette budgétisée

Les recettes d'emprunt à long et moyen terme comptabilisées par la TGR se sont établies à 69,7 MMDH, soit un taux de réalisation de 99% des prévisions de la loi de finances pour l'année 2016.

Recettes d'emprunt en MDH

	Prévisions LF 2016	Réalisations	Taux de réalisation
Dettes intérieure	45 000	59 384	132%
Dettes extérieure	25 500	10 325	40%
Total	70 500	69 709	99%

Les charges de la dette à long et moyen terme comptabilisées par la TGR ont atteint à fin décembre 2016 un montant de 60,8 MMDH avec un taux de réalisation de 88% des prévisions contre 69,6 MMDH un an auparavant.

Ces dépenses s'expliquent par des charges en principal de 34,3 MMDH dont 86 % au titre de la dette intérieure et des charges en intérêts et commissions de 26,5 MMDH dont 87% au titre de la dette intérieure.

Charges de la dette du Trésor en MDH

	Prévisions LF 2016	Réalisations	Taux d'exécution (%)
Dettes intérieure	60 620	52 764	87
Principal	36 321	29 630	81,6
Intérêts	24 299	23 134	95,2
Dettes extérieure	8 572	8 096	94,4
Principal	4 587	4 672	101,8
Intérêts	3 985	3 424	85,9
Total	69 192	60 860	88

II-2. Dette hors budget

Les opérations de la dette hors budget ont dégagé un flux net négatif de 10 MMDH contre un flux net positif de 1.4 MMDH un an auparavant.

Dette hors budget en MDH

	A fin décembre 2015	A fin décembre 2016	Taux d'évolution (%)
Recettes	79 625	58 364,0	-26,70
Dette intérieure	75 710	55 363,9	-26,87
Dette extérieure	3 915	3 000,1	-23,37
Dépenses	78 187	68 422,1	-12,49
Dette intérieure	73 794	65 046,9	-11,85
Dette extérieure	4 393	3 375,2	-23,17

Dans le cadre de la gestion active de la dette intérieure, le Trésor a procédé, en 2016, à des opérations d'échange pour un montant global de 25.1 MMDH et des opérations de rachat pour 20 MDH contre un montant de 22.7 MMDH au titre des opérations d'échange en 2015.

III- Reddition des comptes

Dans le cadre des attributions qui lui sont dévolues, la division du suivi de la reddition des comptes publics assure un suivi de la reddition des comptes des services de l'Etat aux juridictions financières, accompagne les comptables publics lors de la mise en jeu de leur responsabilité et veille au contrôle de la qualité des comptes.

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

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

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

Le suivi de la production des comptes a concerné une population de 485 comptables répartie comme suit :

- trésoriers ministériels et postes comptables à compétence nationale (17) ;
- agents comptables auprès du parlement, de la cour des comptes et auprès du conseil économique et social (3) ;
- trésoriers provinciaux et préfectoraux (54) ;
- percepteurs (184) ;
- agents comptables à l'étranger (94) ;
- receveurs de l'administration fiscale (99) ;
- receveurs comptables de douanes (34).

Au titre de l'année 2016, 588 comptes ont été produits et mis en état d'examen par les services de la TGR avant leur transmission à la Cour des comptes soit, une augmentation de 26% par rapport à l'année précédente, ce qui est dû

particulièrement à la résorption du retard constaté dans la production des comptes des recettes de l'administration fiscale.

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

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

•Accompagnement des comptables publics en matière de responsabilité :

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

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

Au cours de l'année 2016, la commission chargée d'instruire les demandes de décharge de responsabilité et de remises gracieuses, instituée au niveau de la TGR, a traité, au vu des prescriptions de la loi relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics, deux (2) dossiers, dont une mise en débet et une demande de décharge de responsabilité émanant d'un comptable public mis en débet.

Concernant l'assistance des comptables publics en matière de jugement des comptes et de discipline budgétaire et financière, il y a lieu de préciser que douze (12) comptables publics ont bénéficié de cette assistance juridique qui consiste en la rédaction des projets de réponse aux observations, arrêts ou jugements provisoires et définitifs rendus par la juridiction financière compétente.

Par ailleurs, la gestion active du portefeuille des sinistres a permis, d'une part, l'amélioration de la couverture des sinistres déclarés par les comptables en termes de délais d'indemnisation et, d'autre part, la régularisation de leurs écritures dans les délais réglementaires. 10 dossiers déclarés au titre de l'année 2016 ont été remboursés au titre de la même année, soit 100%.

Il reste enfin à signaler que la TGR a instruit 250 dossiers de remise de service se rapportant à l'octroi des délais supplémentaires et aux échanges de réserves et observations entre les comptables concernés.

• **Contrôle de la qualité comptable :**

Durant l'exercice 2016, plusieurs actions s'inscrivant dans le cadre du renforcement de la qualité comptable ont été menées à savoir :

- la sensibilisation de l'ensemble des postes comptables sur l'importance de produire des comptes réguliers et fiables ;
- la centralisation et le suivi des situations d'assainissement des comptes des comptables relevant de la TGR ;
- le traitement et l'exploitation des données comptables communiquées par l'ensemble des postes comptables ;
- la production des situations consolidées et l'élaboration d'un bulletin trimestriel d'information sur l'assainissement des comptes d'imputation provisoire ;
- le suivi de l'apurement des comptes d'imputation provisoire par poste comptable.

IV- Valorisation de l'information financière et comptable

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

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

- le tableau de bord quotidien de la trésorerie ;
- le bulletin mensuel de statistiques des finances publiques ;
- le bulletin mensuel de statistiques des finances locales ;
- le bulletin mensuel de la paie ;
- le bulletin mensuel de l'Initiative Nationale du Développement Humain.

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

RENOVATION DU CADRE JURIDIQUE DES FINANCES PUBLIQUES

Les actions menées par la division de la réglementation au titre de l'année 2016 visent essentiellement l'optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances de l'Etat, dont les principales actions se présentent comme suit :

I-Optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances de l'Etat :

• Mise en conformité de certains comptes d'affectation spéciale avec les dispositions de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances :

Afin d'adapter le cadre juridique de certains comptes d'affectation spéciale aux dispositions de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances, la TGR a proposé d'introduire, dans le projet de la loi des finances 2017, une mesure visant à compléter le débit des comptes mentionnés ci-dessous en vue de leur permettre de supporter les dépenses relatives aux remboursements, dégrèvements et restitutions fiscaux :

- Fonds de soutien des prix de certains produits alimentaires ;
- Fonds d'appui à la cohésion sociale ;
- Fonds de lutte contre la fraude douanière ;
- Fonds spécial routier ;
- Fonds de développement agricole ;
- Fonds national pour la protection de l'environnement et du développement durable ;

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

Dans le cadre des travaux préparatifs visant l'élaboration d'un projet de décret relatif à l'exécution des opérations de recettes et de dépenses publiques à l'étranger, la TGR a préparé une matrice des propositions qui visent à simplifier, assouplir, moderniser et sécuriser les modes de gestion budgétaire et comptable des postes comptables à l'étranger.

II-Optimisation du dispositif normatif de la commande publique :

• Réforme de la réglementation régissant les délais de paiement et les intérêts moratoires relatifs aux commandes publiques :

La réforme de la réglementation régissant les délais de paiement de la commande publique a été nécessaire au regard des conséquences négatives engendrées par les retards de paiement de la commande publique sur l'économie nationale.

A cet effet, la Trésorerie Générale du Royaume a été sollicitée pour préparer un projet de décret réformant le cadre juridique régissant les délais de paiement et les

intérêts moratoires relatifs aux commandes publiques. Ce décret, qui a été publié au B.O. n° 6488 du 02 juin 2016 sous le n° 2-16-344 du 22-07-2016 permet :

- de réduire les délais d'ordonnancement et de paiement ouvrant droit aux intérêts moratoires tout en les harmonisant pour l'Etat, les collectivités territoriales et les établissements publics soumis au décret des marchés publics. Ces délais sont dorénavant uniformément fixés à 60 jours ;
- d'étendre l'application des intérêts moratoires aux conventions, contrats de droit commun, contrats d'architectes et bons de commandes de l'Etat ainsi qu'à toutes les commandes des biens et services des collectivités territoriales et des établissements publics appliquant le décret sur les marchés publics ;
- de prévoir également la généralisation de l'engagement de la somme à valoir pour le paiement des intérêts moratoires aux conventions et aux contrats de droit commun, aux contrats d'architectes et aux bons de commandes conclus par l'Etat, les collectivités territoriales et les établissements publics.

• Mise en application du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux :

La réforme de ce cahier de charge a été dictée par la nécessité de la mise en concordance de l'ensemble de la réglementation régissant la commande publique suite à la refonte du décret relatif à la passation des marchés publics.

Ce cahier a été publié au B.O. n° 6470 du 02 juin 2016 par le décret n° 2-14-394 du 13 mai 2016 approuvant le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux (CCAG-T).

Cette réforme vise les objectifs suivants :

- contribuer au développement de l'économie nationale et à l'amélioration du climat des affaires ;
- rééquilibrer les droits et les obligations de l'acheteur public et de l'entreprise ;
- renforcer les mécanismes de traçabilité, de transparence et de responsabilisation des acteurs.

La publication de ce nouveau CCAG-T marque incontestablement la recherche d'un nouvel équilibre des contrats entre le maître d'ouvrage public et le titulaire, tout en assurant une meilleure maîtrise de l'exécution des travaux et de renforcer les droits et obligations des contractants, dans le cadre d'un partenariat équilibré en vue d'assurer des prestations de meilleure qualité et dans les délais prescrits.

• Contribution à la confection des modèles de pièces annexés au décret approuvant le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux :

Ces modèles de pièces sont prévus par l'article 3 du décret n° 2-14-394 du 13 mai 2016 approuvant le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux. Ces pièces doivent, en effet, faire l'objet d'un arrêté conjoint du Ministre de l'économie et des finances et du Ministre de l'équipement, après avis de la Commission nationale de la commande publique.

Ce projet vise à :

- parachever la réforme du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux ;
- unifier les modèles de pièces exigées par le décret approuvant le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux ;
- renforcer la visibilité de ces pièces auprès des acteurs de la dépense publique.

C'est dans ce cadre que la Trésorerie Générale du Royaume a formulé des observations au sujet du projet d'arrêté conjoint portant sur les modèles de pièces annexés au décret n° 2-14-394 du 13 mai 2016 approuvant le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux.

•Parachèvement du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de fournitures :

Ce projet vient combler le vide réglementaire en la matière car l'exécution des marchés de fournitures se fait, actuellement, sur la base du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux en l'adaptant aux spécificités des marchés de fournitures.

Il vise notamment, à :

- clarifier les responsabilités de chaque intervenant dans ce processus ;
- garantir les droits des fournisseurs en introduisant le mécanisme d'arbitrage, comme nouveau procédé de règlement des litiges ;
- réduire les délais de paiement des marchés publics.

Après la publication du projet de ce cahier sur le portail du Secrétariat Général du Gouvernement pour avis, la Trésorerie Générale du Royaume a été mobilisée pour apporter les réponses nécessaires aux questions posées par les internautes.

Ce cahier est actuellement en cours de finalisation au Secrétariat Général du Gouvernement.

•Instruction des litiges dans le processus d'exécution et de contrôle des dépenses des biens et services :

Dans ce cadre, l'année 2016 a été marquée par le traitement de 107 demandes dont la majorité ont trait aux litiges nés entre les ordonnateurs et les comptables publics dans le processus d'exécution et de contrôle des dépenses des biens et services.

•Renforcement des capacités de gestion des acteurs en matière de marchés publics

Suite à la publication du CCAG-T, la TGR a organisé des sessions de formation des formateurs (90 personnes) au profit des responsables des services de contrôle de biens et services des trésoreries ministérielles et des trésoreries régionales. Ces formateurs ont été chargés de dupliquer cette formation aussi bien aux personnels relevant des services déconcentrés de la TGR qu'à ceux des services gestionnaires des ordonnateurs et des sous ordonnateurs.

III-Optimisation du dispositif normatif des dépenses de personnel :

• Etude et examen des projets de textes :

Dotée d'une expertise reconnue par ses partenaires, la TGR a été sollicitée pour contribuer à l'étude et à l'élaboration de plusieurs projets de textes dont notamment :

- l'arrêté du chef du Gouvernement n°3-221-16 du 27 décembre 2016 fixant les règles de gestion budgétaire et comptable nécessaires au respect du caractère limitatif des crédits ouverts au titre du chapitre du personnel. Ledit arrêté est publié au bulletin officiel n° 6530 du 31 décembre 2016 ;
- le projet de décret fixant les conditions et les modalités d'application des dispositions du paragraphe 3 de l'article 22 du Dahir n° 1.58.008 du 24 février 1958 portant statut général de la fonction publique, qui dispose que « *le Gouvernement peut autoriser les autorités chargées de la défense nationale ou de la sécurité intérieure ou extérieure de l'Etat à procéder à des recrutements après examen des aptitudes exigées des postulants, sans publicité préalable ou postérieure* » et ce, dans la limite des postes budgétaires autorisés à cet effet par le chef du Gouvernement ;
- le projet du décret n° 2.16.146 du 18 juillet 2016 publié le 15 Aout 2016 au bulletin officiel n°6491, modifiant et complétant le décret n°2.11.621 du 25 novembre 2011 fixant les conditions et les modalités d'organisation des concours de recrutement aux emplois publics, notamment les personnes handicapées. Ce projet de décret prévoit :
 - la possibilité de mise en compétition entre les personnes handicapées, disposant de la carte «personne handicapée» dans le cadre de concours pour le recrutement et ce, dans la limite des postes budgétaires vacants selon le quota fixé par le décret n°2.97.218 du 19 décembre 1997;
 - la création d'une commission nationale permanente, chargée du suivi du déroulement des concours ouverts aux personnes handicapées. Ladite commission procède au classement des candidats par ordre de mérite ;
 - les administrations doivent prendre les mesures nécessaires afin de faciliter l'accès des personnes handicapées auxdits concours de recrutement ;
- la décision conjointe des ministres de l'éducation nationale et de la formation professionnelle portant sur le recrutement, par voie de contrat, de professeurs lauréats des académies régionales de l'éducation et de la formation professionnelle et ce, en application de l'article 6 bis du statut général de la fonction publique et du décret d'application de l'article 6 bis susvisé.

• Arbitrage et résolution des litiges :

Dans le cadre des activités liées à l'instruction des dossiers d'arbitrage entre les ordonnateurs et les comptables publics dans le domaine des dépenses du personnel en application des dispositions de l'article 28 du décret n°2-07-1235 du 4 Novembre 2008 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat, l'année 2016 a été marquée par

l'instruction de 15 dossiers relatifs aux dépenses du personnel et le traitement de 9 cas litigieux.

• Représentation au niveau des différentes commissions liées aux dépenses du personnel :

A cet effet, la TGR a pris part au cours de l'année 2016 aux travaux de différentes commissions en matière de dépenses de personnel notamment au ministère chargé de la fonction publique et au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement.

Les travaux des commissions tenues au niveau du ministère chargé de la fonction publique ont porté essentiellement sur l'examen et la résolution des litiges concernant les différents dossiers liés aux situations administratives, l'unification des modalités d'application des statuts ainsi que sur l'étude et l'élaboration des projets de textes juridiques pour ce qui est des commissions.

Quant aux travaux de la commission du Secrétariat Général du Gouvernement, il a été procédé à l'étude des cas suivants :

- la régularisation de la situation administrative des ingénieurs généraux nommés aux emplois supérieurs au sein du ministère de la santé (cumul de fonction) ;
- la régularisation de la situation administrative des professeurs issus des provinces du sud et ce, après avis du conseil Royal consultatif des affaires sahariennes ;
- le recrutement par voie de contrat de certains agents relevant du ministère de la culture ;
- la prorogation de la limite d'âge pour la mise à la retraite pour les fonctionnaires ayant atteint cette limite en application des dispositions de la loi 011-71 instituant le régime des pensions civiles;
- l'arrêté du chef du Gouvernement n°3-221-16 du 27 décembre 2016 fixant les règles de gestion budgétaire et comptable nécessaires au respect du caractère limitatif des crédits ouverts au titre du chapitre du personnel.

IV- Réglementation et normalisation comptables :

Au titre de l'année 2016 et en vue de poursuivre le chantier de la réforme comptable de l'Etat entrepris depuis plusieurs années, les actions suivantes ont été réalisées :

- élaboration des instructions comptables par catégories de postes comptables selon la nouvelle réforme comptable de l'Etat ;
- paramétrage des nouveaux schémas comptables afférents à la comptabilité des comptables rattachés (DGI, Douane);
- élaboration des modes opératoires du nouveau système SI-PCE en mettant en œuvre le manuel utilisateur SI-PCE qui constitue l'ossature de l'utilisation de la solution E-Business Suite (EBS) ;
- organisation des séances de formation-sensibilisation sur GIR-PCE en mode Visio-conférence dédiées aux services déconcentrés sur les tenants et aboutissants de la nouvelle réforme comptable de l'Etat ainsi que sur le nouveau mode de fonctionnement des comptes (nouveau plan des comptes de l'Etat) ;
- participation aux travaux préparatoires du projet plan comptable des collectivités territoriales : en collaboration avec la Division des Finances Locales (Ministère de l'Intérieur), ces travaux ont porté sur le nouveau projet du plan

comptable des collectivités territoriales, dont le corpus des normes s'inspire principalement des normes internationales IFRS et IPSAS à l'instar du plan comptable de l'Etat ;

- mise à jour du recueil des normes comptables de l'Etat à travers la préparation de nouvelles normes comptables inspirées des IPSAS dont notamment, la norme relative aux informations sur la performance du service public et la norme relative aux instruments financiers du secteur public.

COOPERATION INTERNATIONALE EN MATIERE DE FINANCES PUBLIQUES

I- Coopération bilatérale

I-1. Coopération avec la direction générale des finances publiques française

La coopération entre la TGR et la direction générale des finances publiques (DGFIP) est régie par un accord-cadre de coopération technique couvrant la période 2012-2015. Dans le cadre de ce programme de coopération, six (6) actions ont été menées en 2016.

Ces actions ont concerné les domaines relatifs à la gestion des achats, logistique et la déconcentration, le recouvrement des créances publiques, le compte unique du Trésor, et l'optimisation de la stratégie en matière de recouvrement ainsi que la formation à l'École Nationale des Finances Publiques (l'ENFIP).

Ces actions se sont traduites cette année notamment par six visites d'études, des formations de courte durée organisées en France et un cycle de formation à l'École Nationale des Finances Publiques (l'ENFIP) au profit de deux cadres.

La coopération avec la DGFIP en 2016 a été marquée par la signature, le 7 novembre 2016 à Paris, de la convention de coopération et de partenariat entre la TGR et la DGFIP. Cette convention fixe les axes de coopération entre les deux institutions et les modalités de leurs mises en œuvre.

I-2. Coopération avec l'association internationale de finances publiques (Fondafip)

Centrée sur le développement de la réflexion et de l'échange en matière de gouvernance des finances publiques, la TGR et l'association internationale de finances publiques (FONDAFIP) ont développé des relations de coopération, qui se sont traduites pour l'année 2016 par l'organisation à la TGR de la dixième édition du colloque international sur les finances publiques sous le thème « pouvoirs politiques et finances publiques au Maroc et en France ». Les interventions des experts et chercheurs marocains et français lors de ce colloque ont été publiées dans la revue française de finances publiques.

L'année 2016 a été également marquée, à l'instar de l'année précédente, par l'organisation en partenariat avec FONDAFIP de trois colloques infra-annuels dont le premier, tenu en mars 2016, a porté sur « la sécurité fiscale au Maroc et en France », le deuxième, en juin 2016, a été consacré au thème « les finances publiques et la lutte contre la pauvreté au Maroc et en France », le troisième tenu, en décembre, a porté sur « les finances publiques et la protection de l'environnement au Maroc et en France ». Ces trois colloques infra-annuels ont connu l'intervention des responsables marocains et français et la participation de plus de 1000

responsables et cadres de la TGR et des différentes directions du Ministère de l'économie et des finances.

La coopération entre la TGR et FONDAFIP a connu également la participation des responsables et cadres de la TGR aux différentes conférences organisées par FONDAFIP en France et dans les différents pays partenaires de cette association soit douze (12) participations durant l'année 2016 avec un effectif de quarante et un (41) responsables et cadres.

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

I-3.Coopération avec la chambre française de commerce et d'industrie du Maroc

La chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM) sollicite régulièrement la participation de la Trésorerie Générale du Royaume pour animer son Forum des adhérents « rendez-vous CFCIM » ainsi que pour la participation et l'animation de certaines rencontres tenues au niveau de ladite Chambre.

Dans ce sens, la TGR a animé, en 2016, au profit des représentants des entreprises membres de cette Chambre un séminaire d'information au sujet des délais de paiement et des intérêts moratoires en matière de marchés publics.

L'objectif recherché, à travers cette action d'information et de communication en direction du monde de l'entreprise, notamment la PME, sur des thématiques aussi importantes, est de contribuer au renforcement des capacités de ces acteurs économiques en vue de leur permettre d'accéder au marché de la commande publique dans de meilleures conditions.

II-Coopération multilatérale

II-1.Coopération avec l'association internationale des services du trésor

La coopération avec l'association internationale des services du trésor (AIST) a pour objectifs de renforcer les liens entre les membres de l'organisation, de promouvoir les échanges d'information, d'expériences et d'idées en vue d'atteindre les objectifs communs aux différents membres de l'association.

Etant membre permanent et fondateur de l'AIST, la TGR a participé à toutes les activités de cette organisation internationale notamment, les réunions ordinaires du bureau exécutif, le colloque annuel des services du trésor et le séminaire international des directeurs du trésor.

En 2016, la TGR a pris part, les 11 et 12 juillet à Haïti, au séminaire de l'AIST sur « le rôle des services du trésor dans la gestion de la dette publique». Ce séminaire a connu la participation des représentants de l'ensemble des pays membres de cette

association internationale et a permis au Maroc de présenter et de partager son expérience en la matière.

La TGR a également pris part aux travaux du dixième colloque international des services du Trésor qui a été organisé au Koweït, du 14 au 16 novembre 2016, sur le thème «les apports de la dématérialisation pour l'exercice des missions du Trésor».

L'année 2016 a été marquée par le choix de l'assemblée générale de l'AIST du Maroc pour assurer son Secrétariat Général adjoint pour les quatre années à venir.

II-2.Coopération avec le pôle de Dakar du programme des nations unies pour le développement

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

Le Pôle appuie les efforts de 20 pays pour une meilleure prise en compte des stratégies de développement à moyen et long terme dans la gestion des finances publiques. Les pays du périmètre géographique du Pôle sont les 8 pays de l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), et les 6 pays de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) auxquels viennent s'ajouter la Guinée, la Mauritanie, la République Démocratique du Congo et Le Cap Vert.

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

En effet, pour l'année 2016, la TGR a participé à l'atelier régional organisé par ledit Pôle du 27 au 29 janvier à Douala au Cameroun sur le thème «système d'information budgétaire et comptable». Elle a également mené en partenariat avec le Pôle PNUD une mission d'appui à «la modernisation des systèmes d'information au Tchad» du 18 au 22 juillet.

II-3.Coopération avec le conseil des normes comptables internationales pour le secteur public

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

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

Le programme 2016 des travaux de l'IPSAS Board a porté principalement sur les thèmes ci-après :

- l'héritage des actifs;
- l'évaluation des actifs;
- la détérioration des actifs revalorisés;
- les instruments financiers du secteur public ;
- la gouvernance ;
- les contextes de leasing
- les systèmes d'échange des quotas d'émission ;
- les échanges sans contrepartie ;
- les revenus ;
- les avantages sociaux ;
- la dévaluation des actifs ;
- les dépenses et les revenus sans contrepartie.

En 2016, la TGR a participé aux travaux de l'IPSAS Board portant sur les thèmes susmentionnés comme suit :

- la 1^{ère} rencontre du 08 au 11 mars à New York, Etats Unis ;
- la 2^{ème} rencontre du 19 au 26 juin à Toronto, Canada ;
- la 3^{ème} rencontre du 20 au 23 septembre à Toronto, Canada ;

En outre, il y a lieu de préciser que la TGR a participé à la 33^{ème} Session du groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication (ISAR) qui s'est tenue du 04 au 06 octobre 2016 au siège des nations unies à Genève.

Deux points figuraient à l'ordre du jour de la session :

- la mise en œuvre pratique du contrôle, du respect et de l'application des dispositions en matière de comptabilité et de vérification, en vue de la publication d'une information de qualité ;
- le rôle de la publication d'information par les entreprises dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

II-4.Coopération avec les différentes organisations nationales et internationales

Dans l'objectif de diversifier ses champs de coopération en fonction de l'ensemble de ses missions, la TGR a participé à des séminaires, colloques, formations et conférences organisés par la chambre des conseillers, le Haut-commissariat au Plan, le ministère de l'équipement et du transport, le ministère des affaires générales et de la gouvernance, la Banque mondiale, la Banque africaine du développement, l'OCDE-MENA, la fondation pour les études et recherches sur le développement international (FREDI), la société foire internationale de Marseille (SAFIM), BERD, l'institut of Austrian and international tax law (IAITL), green forest, ernest and young, master class of London, l'académie européenne, africa banking forum, la commission nationale de contrôle et de protection des données à caractère personnel (CNDP), l'instance centrale de prévention de la corruption (ICPC) ainsi que le conseil des pays du Golfe.

Ces actions de coopération, auxquelles ont pris part plusieurs responsables et cadres de la TGR, ont porté sur le renforcement des institutions en charge du management

financier, les stratégies internes de contrôle de la fraude, la lutte contre la corruption, l'administration fiscale et politique fiscale, la performance des administrations fiscales et douanières ainsi que l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques.

III-Coopération avec les pays africains et les pays arabes

La TGR est souvent sollicitée par les institutions similaires de différents pays d'Afrique et les pays arabes suite à des rencontres avec les responsables de la TGR dans le cadre de manifestations internationales ou suite à des recommandations d'organismes internationaux (BAD, Banque mondiale, OCDE,...).

Ainsi, la TGR a accueilli pour l'année 2016, plusieurs hauts fonctionnaires, responsables et cadres des pays d'Afrique (la Côte d'Ivoire, le Benin, Madagascar et le Soudan). Ces visites ont porté sur l'examen de l'organisation financière et comptable de la TGR, l'audit et le contrôle financier et le développement local.

IV-Coopération en matière de marchés publics

En matière de coopération dans le domaine des marchés publics, l'année 2016 a été marquée notamment par la contribution de la TGR aux actions suivantes :

- la consolidation du positionnement international du Maroc en matière de marchés publics à travers la participation active des responsables de la TGR à la rencontre sur l'achat public organisée à Caserta, en Italie du 11 au 12 avril 2016, par l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) et le centre du programme de gouvernance, à laquelle ont pris part les pays de la zone MENA en l'occurrence le Maroc, la Tunisie, l'Egypte, la Lybie, le Liban, l'Italie et la France.

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

- la TGR a pris part aussi à la conférence sur « le renforcement de l'intégrité des affaires dans la région MENA » organisée par l'OCDE-MENA, le 18 avril 2016 à Paris ;
- de même, et suite à leurs demandes, plusieurs délégations de hauts responsables, fonctionnaires et cadres des différents pays ont effectué des visites d'études à la TGR pour s'enquérir de l'expérience marocaine dans le domaine des marchés publics et de la dématérialisation de la commande publique et des systèmes d'information y afférents. Il s'agit notamment des visites d'études suivantes :
 - visite de la délégation de la République de Côte d'Ivoire effectuée au Maroc du 22 au 23 février 2016 ;

- visite d'une délégation de la caisse koweïtienne du développement économique arabe effectuée le 14 mars 2016 ;
- visite d'une délégation du Bénin, effectuée le 26 juillet 2016 ;
- visite d'une délégation Soudanaise effectuée du 19 au 20 décembre 2016.

Les responsables de la TGR ont présenté aux délégations susvisées l'expérience marocaine en matière de marchés publics, notamment, le cadre juridique de la passation des marchés publics et de la dématérialisation de la commande publique, le système d'information dédié à la dématérialisation des marchés publics et le système de gestion intégrée de la dépense (GID).

- la TGR a participé à plusieurs séminaires, sessions de formation, conférences et ateliers organisés par la Banque mondiale et la Banque africaine de développement (BAD) à Rabat sur des thèmes qui concernent les marchés publics. Il s'agit principalement de:
 - la participation active de la TGR, à l'atelier qui a été organisé par la Banque Mondiale du 27 au 28 septembre 2016 à Rabat, et qui a été consacré à la présentation du système d'aide à la prise de décision en matière politique des marchés publics à travers la production de données statistiques complètes, pertinentes et fiables, à la fois quantitatives et qualitatives, sur tous les processus qui caractérisent le cycle de vie des marchés publics. La TGR a participé également, à l'atelier organisé le 30 septembre 2016 au bureau de la Banque mondiale à Rabat sur le nouveau cadre de passation des marchés qui s'applique à tous les projets d'investissement financés par cet organisme et qui est entré en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2016 ;
 - la contribution et la participation actives des responsables de la TGR à deux ateliers organisés par la BAD : le premier organisé le 18 avril 2016 sur « la nouvelle politique de la Banque africaine de développement en matière d'acquisition » et le deuxième organisé le 15 décembre 2016 sur « la nouvelle politique de la banque et restitution des résultats de l'analyse du système national de passation des marchés publics ». Cet atelier a été consacré, notamment, à la présentation de la nouvelle politique de la BAD en matière de marchés publics, de la méthodologie d'évaluation des systèmes des marchés publics de l'OCDE et à la présentation des résultats positifs de l'évaluation du système marocain des marchés publics selon cette méthodologie.
- la TGR a participé également, à la 5^{ème} rencontre de l'OMC pour l'examen de la politique commerciale du Maroc qui a été tenue à Genève du 2 au 4 février 2016 et à la formation sur « la gestion financière des chaînes d'achat et de la logistique » tenue à Dubaï les 27 et 28 mars 2016.

INSPECTION, CONTROLE INTERNE, CONTROLE DE GESTION ET AUDIT

Les missions d'inspection, d'audit, de contrôle interne et de contrôle de gestion ont pour objectifs de développer les fonctions de bonne gouvernance et de mettre en place les outils nécessaires à ces fonctions dans le cadre d'une approche systémique, qui permet d'avoir un réel « feed back » sur les métiers exercés par la TGR.

Inspection

I- Objectifs

Les missions de vérification et d'enquête menées en 2016 par l'inspection centrale de la TGR et les inspections régionales auprès des entités opérationnelles de la TGR ont pour objectifs majeurs de :

- s'assurer de la régularité et de la maîtrise des opérations effectuées conformément à la réglementation en vigueur ;
- s'assurer du niveau de maîtrise des opérations réalisées dans les entités du réseau en vérifiant leur conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- veiller à la protection des différentes composantes du patrimoine de la TGR ;
- apprécier les performances des postes comptables dans les différents métiers de la TGR au regard des objectifs stratégiques définis par l'organisation ;
- apporter le conseil et l'assistance et prodiguer les recommandations nécessaires à l'amélioration de la gestion des entités du réseau.

Dans ce cadre, la division de l'audit et de l'inspection (DAI) a opté pour une programmation sélective des contrôles privilégiant une hiérarchisation des priorités tout en accordant une importance particulière aux réclamations et aux dénonciations.

II– Inspection en chiffres

Au titre de l'exercice 2016, l'inspection centrale et les inspections régionales ont procédé à la vérification sur pièces et sur place de 167 postes comptables et 139 enquêtes présentés dans le tableau ci-après :

Postes comptables	Nombre
Trésoreries régionales, provinciales ou préfectorales, Agences bancaires	13
Perceptions et recettes communales	52
Agences comptables à l'étranger	09
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	36
Régies de recettes et de dépenses des collectivités territoriales	32
Autres comptables (Receveurs de l'Administration fiscale, Receveurs des Douanes, Régies auprès des consulats généraux du Maroc à l'étranger, Secrétaires Greffiers, Payeurs Délégués et Intendants)	25
Enquêtes	139

III- Relations avec les partenaires

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

•Au niveau de l'agence judiciaire du Royaume :

A l'issue des différentes vérifications et enquêtes effectuées par la DAI, deux cent quatre-vingt-trois (283) dossiers afférents à des personnes physiques ou morales se rapportant à des actes de détournement de deniers publics, de fraudes ou de falsifications d'attestations fiscales ou de quittances de paiement ont été envoyés à l'A.J.R depuis l'année 2000 jusqu'au 31 Décembre 2016 et ont fait l'objet de recours devant la justice.

•Au niveau de l'institution du médiateur :

En date du 09 juin 2011, la division de l'audit et de l'inspection (DAI) a été désignée interlocuteur officiel auprès du Médiateur qui a été institué par le Dahir n° 1-11-25 du 17 mars 2011. Dans ce cadre, la DAI a pour rôle principal de prendre en charge toute réclamation ou requête émanant de cette institution, dans l'objectif de défendre les droits des usagers et les intérêts des citoyens, dans leur rapport avec la TGR.

Dans le cadre de l'amélioration des relations de la Trésorerie Générale du Royaume avec l'institution du médiateur, la direction du contrôle, de l'audit et de l'inspection a tenu, en coordination avec les directions concernées du siège, une réunion avec les représentants de l'institution du médiateur. L'objectif étant d'examiner les difficultés rencontrées dans le traitement de certaines réclamations et de proposer les solutions susceptibles d'améliorer les procédures de gestion, de suivi et de réponse aux réclamations du médiateur dans les meilleurs délais.

Suite à cette réunion et en vue de réorganiser le circuit de traitement des réclamations et d'améliorer le délai de réponse au médiateur, la note de service N° 403/TGR du 04 novembre 2016 a été adoptée et a permis :

- la mise en place à la TGR d'une cellule dédiée au traitement des dossiers du médiateur, sous la supervision du chef de la division de l'audit et de l'inspection ;
- l'unification du canal de transmission des réclamations du Médiateur en assignant aux Directeurs centraux et aux trésoriers régionaux la mission de coordination entre l'interlocuteur du médiateur (DAI) et les structures relevant de leurs directions et les trésoreries respectives ;
- l'organisation de réunions périodiques avec l'institution du médiateur pour s'entretenir sur les difficultés rencontrées dans l'instruction des dossiers épineux ou revêtant des difficultés dans leur exécution.

Cette réorganisation a permis en effet d'améliorer les conditions et le délai de traitement et de réponse au médiateur au sujet des réclamations ou des recommandations reçues.

A ce titre et durant l'année 2016, la division de l'audit et de l'inspection a instruit 73 réclamations et recommandations émanant de l'institution du médiateur.

Contrôle interne

I- Analyse et gestion des risques

Durant l'année 2016, la division du contrôle interne a poursuivi les actions qui visent à renforcer la maîtrise des risques à la Trésorerie Générale du Royaume et d'améliorer la couverture des risques opérationnels qui pourraient entacher la gestion et la sauvegarde des deniers publics.

• **Traitement des risques touchant la sécurité de l'information :**

Concernant la gestion des risques de sécurité, les actions réalisées ont concerné essentiellement le suivi avec le service de la sécurité informatique du traitement des vulnérabilités de sécurité touchant les systèmes d'information critiques suite aux audits réalisés durant les années 2014 et 2015.

Il s'agit en l'occurrence des actions correctrices portant sur les systèmes de l'activité bancaire (SI@B), le portail internet, le système d'information de la paie du personnel (wadef@ujour) et le portail marocain des marchés publics (PMMP) conformément aux recommandations des audits.

• **Identification et analyse des risques métiers :**

- Elaboration de la cartographie des risques du domaine « Recouvrement des ressources de l'Etat » : En ce qui concerne la gestion des risques métiers, la cartographie des risques de ce domaine a été élaborée en collaboration avec les responsables métiers opérant dans ce domaine. Cette cartographie était adossée à la deuxième version du référentiel des risques de ce domaine.

Les risques liés à ce domaine peuvent causer des impacts non négligeables pour la TGR en cas de survenance, en termes de qualité de service rendu par la TGR vis-à-vis des redevables, d'image de marque ou de responsabilité des comptables ;

- Elaboration des fiches de risques du domaine « paie du personnel de l'état » : De même, dans la perspective d'élaborer la cartographie des risques de ce domaine, des ateliers de travail ont été organisés avec les différents responsables métiers de la direction des dépenses du personnel en vue d'analyser les risques.

Ces ateliers ont permis de revoir les fiches de risques du domaine « Paie du personnel », de compléter la liste des risques et d'affiner les différents attributs des risques tels que les intitulés des risques, les facteurs de risques, les conséquences ou les impacts ;

- Elaboration des fiches de risques et les fiches de contrôle du domaine « règlement des dépenses de l'état » : le travail a été fait en deux temps. D'abord, un premier rapport relatant les différents risques liés à ce domaine a été élaboré avec des fiches synthétiques des risques qui comportent des descriptions sommaires des facteurs de risques et des

premiers contrôles à mettre en place. Puis dans un deuxième temps, un rapport relatant les contrôles à effectuer a été établi. Ces deux rapports ont été réalisés à la suite d'une mission d'évaluation du contrôle interne et de la gestion des risques effectuée précédemment au niveau de certaines trésoreries ministérielles.

Ce travail a permis d'identifier sept risques importants du domaine avec la proposition de 14 contrôles permanents à effectuer pour en réduire l'impact et la survenance. Ces deux documents ont été revus, validés et diffusés auprès des différents responsables métiers concernés pour être pris en charge et appliqués.

II- Mise en œuvre du contrôle interne

En matière de contrôle interne, l'année 2016 a connu la réalisation d'actions visant à promouvoir la culture du contrôle interne dans le réseau de la TGR et à assurer le suivi de la mise en œuvre des contrôles permanents.

• Promotion de la culture du contrôle interne :

Visant à communiquer autour des risques et des contrôles, des rapports de contrôle interne ont été élaborés en étroite collaboration avec la division de l'audit et de l'inspection.

Ces documents présentent une analyse des anomalies relevées par les services de l'inspection durant l'année 2015 concernant la gestion des postes comptables (trésoreries préfectorales et provinciales, perceptions/recettes) appréhendées selon l'angle des risques.

Ces rapports qui s'adressent aux chefs des postes comptables concernés, ont pour objectif de souligner les anomalies relevées lors des missions d'inspection, de faire le lien avec le référentiel des risques et le dispositif de contrôle interne et de rappeler les dispositions à prendre en considération pour prévenir la survenance des risques.

• Suivi de la mise en œuvre des contrôles permanents :

En vue de l'évaluation et du renforcement du dispositif de contrôle interne, une mission d'évaluation dudit dispositif a été menée au niveau de la trésorerie ministérielle auprès du ministère de l'énergie et des mines. Elle a porté sur les risques liés au processus de prise en charge et de recouvrement des ordres de recette ainsi que sur les aspects d'environnement métier qui lui sont connexes (organisation, documentation et système d'information).

Cette mission a permis, notamment, de s'assurer de l'implémentation des contrôles permanents, de vérifier le degré de couverture des risques qui pèsent sur le processus concerné, d'identifier et de formaliser de nouveaux risques, de nouveaux contrôles et de nouvelles actions d'amélioration.

Par ailleurs, des synthèses regroupant les propositions de risques et de contrôles, émises par les responsables des contrôles et contenues dans les tableaux de reporting mensuel du contrôle interne, ont été élaborées par poste comptable et par domaine (recouvrement, dépenses, comptabilité, et activité bancaire) pour servir à la

mise à jour des référentiels de contrôle interne et, également, à l'élaboration de la cartographie des risques.

III-Management de la qualité

Les actions engagées dans ce cadre, en 2016, ont visé le renforcement de l'écoute des clients et usagers de la Trésorerie Générale du Royaume et la pérennisation du dispositif de traitement des réclamations déjà en place en consolidant ses performances.

• Conception du premier baromètre de satisfaction sur le service « réclamations en ligne » :

La division du contrôle interne s'est engagée dans une expérimentation du baromètre de satisfaction, qui vise à mieux évaluer la qualité du service «réclamations en ligne» telle que perçue par les usagers. Cela permet de recueillir des éléments complémentaires à l'analyse quantitative des réclamations en apportant un point de vue différent, et d'améliorer la qualité de service de ce dispositif en conséquence.

Basée sur une approche volontariste, cette initiative a été, dans l'ensemble, bien perçue par les usagers. Elle pourra certainement servir de test et d'exemple à suivre pour les autres services en ligne.

• Sensibilisation sur le dispositif des réclamations en ligne :

Dans le cadre de l'action continue de sensibilisation sur le dispositif des réclamations en ligne, la division du contrôle interne s'est tournée résolument vers la formation en présentiel pour faire adhérer l'ensemble du personnel à cette dynamique volontariste d'écoute qu'offre la TGR à ses usagers et clients. Ainsi, la formation sur le dispositif des réclamations en ligne a concerné en 2016, 277 participants au niveau de 4 Trésoreries Régionales de Casablanca, Agadir, Marrakech et Fès. Il est à noter qu'en complément de ces actions de formation, 4 guides multimédia, un dispositif d'assistance téléphonique permanent ainsi qu'un nouveau guide client du service « réclamations en ligne » ont été mis en ligne.

• Traitement des réclamations en ligne :

En ce qui concerne le dispositif des réclamations en ligne, les efforts ont été redoublés afin de consolider les performances concernant le traitement des réclamations en ligne en dépit de l'augmentation notable du nombre des réclamations en ligne. Le taux de traitement des réclamations en ligne s'est ainsi maintenu globalement à plus de 91% pour 12 161 réclamations.

Contrôle de gestion

Après avoir consacré l'année 2014, essentiellement, aux préalables nécessaires à la redynamisation du pilotage par la performance au sein de la TGR, puis l'année 2015 au lancement effectif du processus de définition des objectifs et d'élaboration des plans d'action, l'année 2016 a été marquée par la production de plusieurs rapports résultant de la mise en place du dispositif du contrôle de gestion au sein de la TGR. Il s'agit notamment :

- des rapports de performance au titre de l'année 2015 des trésoreries régionales et ministérielles, pour les quatre domaines métiers couverts par le dispositif du contrôle de gestion (recouvrement des ressources publiques, contrôle des dépenses de biens et services de l'Etat, activité bancaire et apurement des comptes d'imputation provisoire) ;
- du rapport général de performance de l'année 2015 ;
- du bilan des réalisations des plans d'action des trésoreries ministérielles et régionales au titre de l'année 2015 ;
- du rapport consolidé des objectifs et des plans d'action associés des services déconcentrés au titre de l'exercice 2016 ;
- du rapport d'activité de la TGR au titre de l'année 2015 ;
- du manuel des procédures relatives au contrôle de gestion réalisé en collaboration avec la division de la recherche et des études.

Il est clair aujourd'hui, que la mise en place du dispositif de contrôle de gestion au sein de la TGR a contribué à une amélioration significative de la performance au niveau de tous les domaines métiers couverts par ce dispositif, comme en témoigne l'évolution à deux chiffres en 2015 des recettes réalisées par nos comptes.

L'année 2016 a constitué aussi une opportunité pour apporter quelques ajustements au dispositif de dialogue de gestion et pour mettre à la disposition des services déconcentrés de la TGR, les outils nécessaires au suivi de leurs réalisations et à l'amélioration de leur performance.

• En matière de suivi des réalisations :

Le développement de l'autonomie décisionnelle des services déconcentrés constitue un axe majeur dans la stratégie de contrôle de gestion. C'est pour cette raison, que la division du contrôle de gestion (DCG) s'est inscrite dans une démarche active auprès des services centraux, en charge des systèmes d'information, pour concrétiser la mise au point d'outils adaptés au suivi régulier des réalisations.

Ainsi, en 2016, deux systèmes de *reporting* ont été mis à la disposition des services déconcentrés. Le premier concerne l'activité du contrôle des dépenses de l'Etat – en biens et services – et permet désormais d'analyser en détail les actes de gestion traités, en particulier leur délai de traitement chez le comptable. Le second couvre l'activité du recouvrement des ressources publiques, en offrant un certain nombre de situations à la fois détaillées et synthétiques.

De même, il a été procédé à la fiabilisation du domaine « Banque » au niveau du système décisionnel et au développement de l'indicateur «encours quotidien moyen» en vue de faciliter le suivi des réalisations des objectifs fixés pour l'activité bancaire.

Par ailleurs, des tableaux récapitulatifs des principales actions des services déconcentrés de la TGR, au titre de l'année 2015, ont été élaborés par la DCG et mis

à la disposition des trésoreries régionales et des trésoreries ministérielles, dans un but de partage et de capitalisation.

• En matière de dialogue de gestion :

Dans l'optique de mieux apprécier l'efficacité du travail accompli par les comptables en 2017 en matière d'apurement des comptes d'imputation provisoires (C.I.P), il a été décidé, avec la *direction des comptes publics (DCP)*, de collecter des informations plus précises qui tiennent compte de la criticité des opérations de consignation (impôts payés par anticipation, excédents de versement, recettes à classer). Concernant les C.I.P. relatifs aux dépenses, il a été retenu de ne pas demander aux postes comptables de fixer un objectif sur la base d'un montant à apurer, mais plutôt de justifier la présence éventuelle, dans leur stock de fin d'exercice, d'opérations en attente de régularisation depuis plus de 3 mois.

Avec la *direction des finances publiques (DFP)*, des échanges ont été spécifiquement consacrés aux indicateurs concernant le paiement des dépenses de l'Etat, en matière de biens et services, compte-tenu des évolutions réglementaires relatives aux délais de paiement suite à l'entrée en vigueur du décret n° 2.16.344 du 22 Juillet 2016. De nouveaux indicateurs ont donc été définis pour la fixation des objectifs aux services déconcentrés au titre de l'année 2017.

Audit

I- Audit interne

Au titre de l'année 2016, l'audit interne s'est fixé comme objectif principal la maîtrise des processus à grands enjeux en termes de qualité de services rendus aux clients, de sécurité physique et d'image de marque de l'institution. En vue de cela, le service de l'audit interne a réalisé trois missions à même de relever les fragilités et les pistes d'amélioration relatives aux axes suivants :

- la gestion de l'accueil et le traitement des réclamations ;
- la sécurité physique des postes comptables ;
- la passation des marchés publics.

• Audit de la gestion de l'accueil et de traitement des réclamations :

La mission d'audit a été effectuée au sein de trois postes comptables : la trésorerie préfectorale Casa centre Est, la trésorerie préfectorale de Tanger et la perception Casa roches noires.

Des points de fragilités ont été identifiés au terme de cette mission. Elles se rapportent principalement à :

- la localisation géographique des postes comptables ;
- l'accueil physique et téléphonique ;
- l'accès des personnes à mobilité réduite ;
- la gestion de l'archivage ;
- la gestion des réclamations sur le système JIRA ;

- la gestion du courrier ;
- la traçabilité des actions d'assistance et de conseil.

Pour maîtriser lesdites fragilités, des pistes d'amélioration ont été proposées particulièrement :

- l'actualisation des panneaux de signalisation collés aux portails des postes comptables ;
- l'installation des panneaux d'orientation à l'extérieur des postes comptables pour faciliter leur localisation ;
- le développement de l'accueil téléphonique afin d'optimiser les conditions de gestion et de limiter les flux de l'accueil physique des contribuables et des usagers ;
- l'actualisation, ou l'installation le cas échéant, des panneaux d'orientation interne des clients faisant ressortir les noms et prénoms ainsi que la qualité des agents à la porte de chaque bureau ;
- l'installation des caméras de surveillance ;
- l'amélioration de l'accessibilité des personnes vulnérables via la réadaptation des portes et l'installation d'une rampe d'accès aux portails principaux ;
- l'amélioration des conditions d'archivage ;
- la réduction des délais de réponse aux réclamations des partenaires territoriaux et des contribuables ;
- la généralisation de l'application « Gestion Intégrée des Courriers » au niveau de l'ensemble des postes comptables ;
- la mise à la disposition des postes comptables de moyens matériels (chaises, téléphone,...) pour améliorer la qualité de l'accueil.

• **Audit du processus de sécurité physique des postes comptables :**

La mission d'audit a examiné les conditions d'organisation et de fonctionnement du processus de sécurité physique des postes comptables. Elle a été effectuée au sein de quatre postes comptables : la trésorerie provinciale de Settat, la trésorerie provinciale de Khémisset, la perception de Sidi Bernoussi et la perception de Khémisset.

Cet examen a révélé quelques dysfonctionnements liés principalement à :

- la sensibilisation et la formation du personnel aux questions de la sécurité ;
- la sécurité du convoyage de fonds ;
- la sécurité physique des personnes ;
- l'ergonomie de l'espace de travail et des locaux ;
- la sécurité des documents et de l'archivage.

Afin de maîtriser les risques qui entachent la sécurité physique des postes comptables, des pistes d'amélioration ont été proposées par l'équipe d'audit dont notamment :

- la formation du personnel en matière de sécurité de l'information, de l'hygiène et de la sécurité des personnes ;
- la formalisation de la procédure de convoyage de fonds pour mieux délimiter les responsabilités et consolider la sécurité ;

- le renforcement de la sécurité de transport de fonds par la généralisation du convoyage de fonds par des prestataires privés à tous les postes comptables ;
- l'amélioration de l'accessibilité des personnes à mobilité réduite aux locaux des postes comptables ;
- l'installation des caméras de surveillance ;
- la mise au rebut des équipements inutilisés ;
- la réparation des équipements sanitaires défectueux ;
- la réorganisation des archives et la mise en place des critères de classement.

• **Audit de la passation des marchés publics.**

L'audit de la passation des marchés publics de l'Etat a été réalisé au sein de deux postes comptables : la trésorerie provinciale de Larache et la trésorerie provinciale de Sidi Kacem.

Les auditeurs ont examiné particulièrement les risques relatifs aux aspects suivants :

- le fonctionnement du bureau d'ordre ;
- le besoin en formation juridique des ressources humaines ;
- le contrôle mutuel des dossiers des marchés publics ;
- la communication des programmes prévisionnels ;
- les moyens logistiques à la salle de l'appel d'offre ;
- l'application de la soumission électronique ;
- le contrôle et le suivi des études des dossiers d'appels d'offres ;
- la veille juridique en matière de marchés publics ;
- la gestion des notes d'observations.

Après l'identification des vulnérabilités, les auditeurs ont proposé des pistes de progrès se rapportant principalement aux points suivants :

- l'activation de l'installation de l'application informatique dédiée à la gestion intégrée des courriers (GIC) ;
- la préparation d'un schéma directeur de formation en matière de la dépense publique embrassant les différents axes du nouveau décret des marchés publics (le cadre législatif, réglementaire, GID,...) ;
- la séparation des tâches permettant de bien distinguer les tâches d'étude des dossiers d'appel d'offres, les tâches de la représentation au sein des commissions, les tâches de contrôle des propositions d'engagements et les tâches de contrôle de la validité des dépenses se rapportant aux marchés publics ;
- le rappel des sous ordonnateurs quant à la nécessité d'application de la réglementation régissant la publication du plan prévisionnel des appels d'offres ;
- la confection et la mise en place d'un check-list des points de contrôle interne permettant d'assurer une étude préalable complète du dossier d'appel d'offres et matérialisant le contrôle ;
- l'élaboration d'un recueil des observations formulées par le service de la dépense publique et adressées à l'attention des services sous-ordonnateurs, aussi bien en matière d'étude des dossiers d'appel d'offres

qu'en matière de contrôle de régularité des propositions d'engagement des projets des marchés.

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

Au titre de l'année 2016, les missions d'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs réalisées par les auditeurs de la TGR dans le cadre du contrôle modulé de la dépense ont concerné 64 services. Au terme de ces missions, les services sous ordonnateurs, ci-après, ont été qualifiés :

- la sous-direction régionale auprès de la cour d'appel de Marrakech ;
- la délégation provinciale de la santé de Mdiq Fnideq ;
- la direction régionale de l'agriculture de la région d'Oued Eddahab-Lagouira ;
- la direction provinciale de l'habitat et la politique de la ville de Tétouan ;
- la délégation de l'artisanat de Tanger ;
- la direction provinciale des eaux et forêts et de la lutte contre la désertification de Tan-Tan ;
- la direction provinciale de l'agriculture de Kelaa des Sraghnas ;
- la direction provinciale de l'artisanat d'Essaouira ;
- la sous-direction régionale de la cour d'appel de Meknès ;
- la direction régionale de l'agriculture de Fès- Meknès ;
- la direction provinciale des eaux et forêts et de la lutte contre la désertification de Tanger.

RESSOURCES HUMAINES, LOGISTIQUE ET SYSTEME D'INFORMATION

Ressources humaines

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

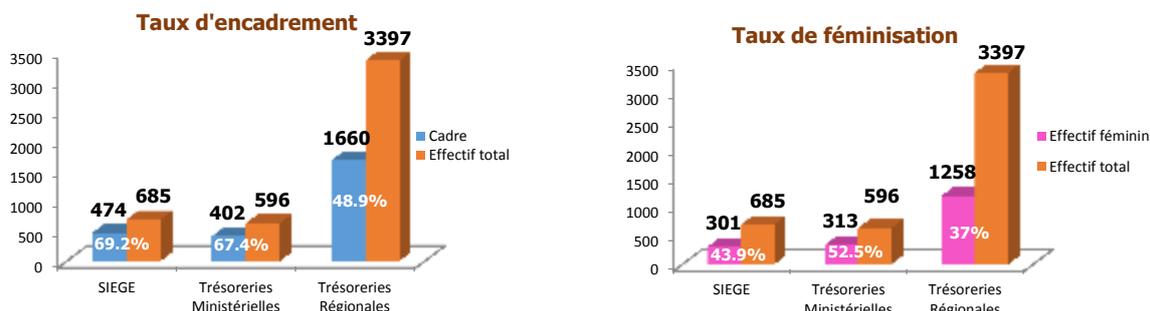
Dans ce cadre, la division des ressources humaines a procédé à l'issue d'un recensement des besoins des structures en effectifs et en emplois :

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

I-GESTION ADMINISTRATIVE

I-1. Effectifs de la Trésorerie Générale du Royaume

L'effectif global a atteint 4 678 en 2016 avec un taux de déconcentration dépassant les 80% au profit du réseau national et international contre 4 680 en 2015.



Le taux d'encadrement est de 54,2% contre 54,8% en 2015 et le taux de féminisation est de 40% en 2016 contre 39,3% en 2015.

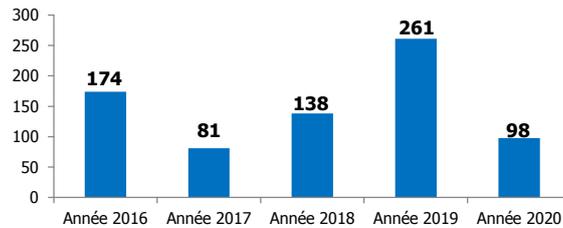
I-2. Recrutements et sorties de service

En 2016, le nombre des recrutements a atteint 290 cadres contre 180 techniciens en 2015.

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

Par ailleurs, il a été enregistré 174 départs à la retraite contre 175 en 2015.

Evolution des départs à la retraite à fin 2020



Le nombre cumulé prévu des départs à la retraite atteindrait au terme de 2020 près de 752 représentant 16% de l'effectif actuel.

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

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

I-3. Structure démographique

L'analyse de la structure de la pyramide des âges à fin 2016 permet une visibilité aussi bien sur les départs prévus que sur les évolutions des détenteurs des emplois et des compétences.

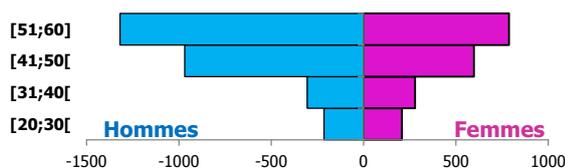
La structure démographique du personnel montre une concentration au niveau des tranches d'âge 50 à 60 ans avec près de 44% de l'effectif.

Cette situation est caractéristique d'une population :

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

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

Répartition du personnel par des tranches d'âge (en ans)



I-4. Nominations et redéploiements

L'année 2016 a connu le lancement de plusieurs appels à candidature pour la promotion des cadres et des responsables :

Catégorie de responsables	Nombre de Nominations	Nombre de Redéploiements
Trésoriers	10	12
Percepteurs	20	17
Chef de service (réseau et TM)	07	06
Agent comptable auprès d'organismes et institutions	02	-
Agent comptable à l'étranger	15	09
Régisseur à l'étranger	03	-
Total	57	44

A mentionner, également, la satisfaction de 115 (83%) des demandes de mutations émanant du personnel.

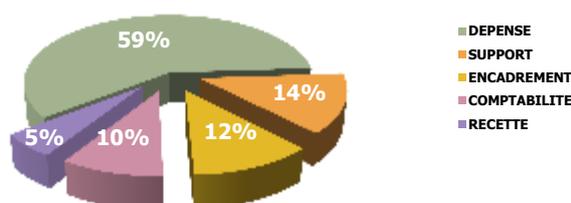
II-GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

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

Le recensement des effectifs réalisé en 2016, a permis ainsi une meilleure lisibilité quant à la répartition du personnel au niveau des familles professionnelles (FP).

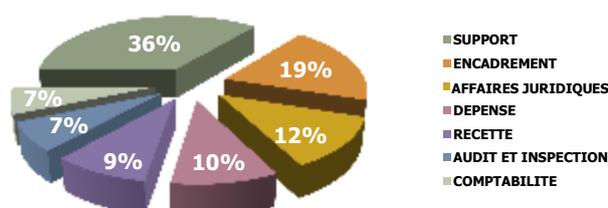
Cartographie des effectifs par famille professionnelle en 2016

Trésoreries Ministérielles



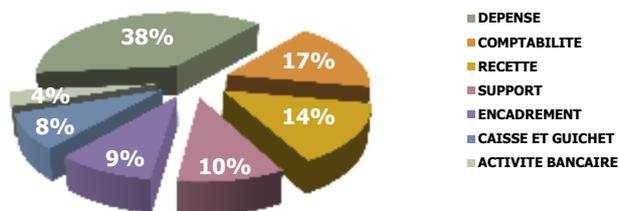
Il est constaté que **59%** des effectifs des 14 trésoreries ministérielles exercent au niveau de la famille professionnelle dépense (personnel et biens & services).

Trésoreries Régionales



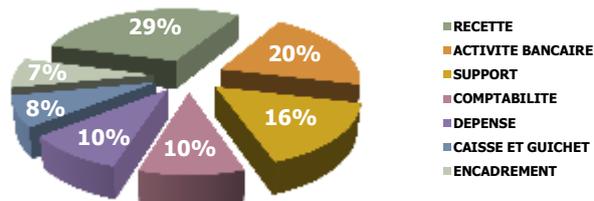
Il est constaté que **58%** du personnel des trésoreries régionales exercent au niveau des familles professionnelles dépense, affaires juridiques et support.

Trésoreries Préfectorales



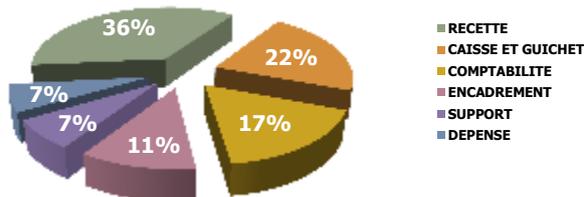
Les familles professionnelles dépense, comptabilité et recettes représentent plus que les **2/3** de l'activité des trésoreries préfectorales.

Trésoreries Provinciales



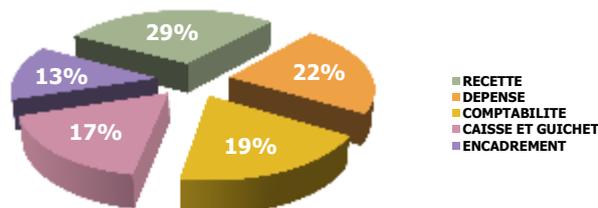
Les familles professionnelles dépense et comptabilité concentrent **45%** des effectifs des trésoreries provinciales.

Perceptions



Au niveau des perceptions, le métier recette occupe **36%** du personnel.

L'ensemble du Réseau



Les familles professionnelles recette et dépense arrivent en tête des activités de l'ensemble du réseau de la TGR, employant respectivement 29% et 22% du personnel du réseau de la TGR.

III-Formation

La formation constitue un levier essentiel du développement des compétences et d'accompagnement des changements. Dans cette optique et s'inscrivant dans le cadre de la modernisation de ses structures, de ses métiers et de son mode de management, la TGR a engagé un programme ambitieux de formation pour l'année 2016 ayant pour objectifs de :

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

Par ailleurs, ledit programme de formation a été notamment décliné par les dispositifs suivants:

- **la formation de base à travers la :**

- formation de nouvelles recrues ;
- formation des percepteurs ;
- formation des agents comptables à l'étranger ;

- **la formation continue par le biais de :**

- cycles de formation métier ;
- formations transverses ;
- formations diplômantes ;
- formations dans le cadre de la coopération ;
- formations d'accompagnement des partenaires ;

- **la formation à distance**

Ce mode de formation constitue un moyen de généraliser l'apprentissage et de faciliter l'accès à la formation, notamment au niveau des services extérieurs. A cet effet, plusieurs formations transverses et métiers ont été lancées (recouvrement, contrôle de gestion, marchés publics, gestion budgétaire, dépenses publiques, budget de performance, procédures d'achat public, ...) pour lesquelles le service de la formation de la TGR assure le suivi et le tutorat des participants.

Ce programme qui comprend aussi bien des formations sur les métiers de la TGR que des formations transverses visant à développer en parallèle le savoir-faire et le savoir-être des ressources humaines de la TGR, a permis d'atteindre 197 inscrits pour l'année 2016, ce qui représente 39% du total des participants dans tout le Ministère.

Logistique et gestion des moyens

Durant l'année 2016, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi, d'une part, la réalisation du programme de mise à niveau de l'infrastructure immobilière et ce, dans le cadre de sa politique visant à améliorer les conditions de travail et d'accueil au niveau des services déconcentrés.

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

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

- **Aménagement des bâtiments administratifs :** Au titre de l'exercice 2016, les travaux d'aménagements et de réhabilitations réalisés ont concerné 4 trésoreries préfectorales et 5 perceptions.

- **Gestion administrative du patrimoine :** Dans ce cadre, il a été procédé :

- à l'achèvement de la procédure de donation par les communes respectives d'un bâtiment à Dar Bouazza et d'un lot de Terrain à Tit Mellil ;
- et au démarrage de la procédure d'acquisition de lots de terrain au niveau des villes de Tanger, d'Oujda, d'Ait Baha et de Tamesna.

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

- le suivi de l'exécution des marchés en vigueur relatifs à l'entretien et au nettoyage des bâtiments administratifs relevant de la TGR ;
- le suivi de l'exécution des marchés en vigueur concernant la maintenance multi technique du Siège et la maintenance des onduleurs, des stabilisateurs et des systèmes anti intrusion et de détection d'incendie installés au niveau des services extérieurs ;
- le renouvellement d'un marché de maintenance des systèmes de détection d'incendie concernant 103 postes comptables.

- **Sécurité :** Dans le cadre de la politique de sécurité des biens et des personnes menée par la TGR, en plus du suivi de l'exécution des marchés en vigueur concernant la surveillance et le gardiennage des bâtiments administratifs relevant de la TGR (les services centraux et 291 postes comptables), il a été procédé à la passation de 5 nouveaux marchés de convoyage de fonds et de traitement des valeurs concernant 85 postes.

- **Gestion des Archives :** dans sa recherche constante d'être à jour en matière de gestion des archives, la TGR a entrepris l'assainissement, le traitement et le classement des archives de 65 postes comptables.

II- Gestion des achats et des moyens budgétaires

II-1. Programme des achats

Le Plan Prévisionnel des Achats, au titre de l'année 2016, de la Trésorerie Générale du Royaume a été réalisé en totalité. En effet, 78 appels à concurrence ont été lancés, dont 74 appels d'offres, 3 consultations architecturales et une enchère électronique inversée. Ils sont répartis comme suit :

Natures des prestations	Nombre
Système d'Information	38
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	19
Support et Logistique	20
Formation	01

II-2. Exécution du budget

Durant l'année 2016, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi son effort d'amélioration de la gestion de ses ressources budgétaires et logistiques en vue d'offrir un service rendu aux clients et partenaires dans les meilleures conditions de fiabilité, de célérité et d'efficacité.

Ainsi, au niveau de la programmation budgétaire, il a été procédé en 2016 aux principales actions suivantes :

- l'élaboration du budget 2017 au niveau central et déconcentré dans le cadre du programme « Exécution de la dépense publique, recouvrement et tenue de la comptabilité publique » qui regroupe l'ensemble des projets et actions de la TGR, et ce dans l'esprit des nouvelles dispositions de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances ;
- le réajustement de la programmation triennale dans le cadre des dépenses à moyen terme 2017-2019 ;
- la préparation du projet annuel de performance 2017 qui retrace la vision stratégique, les objectifs et les indicateurs de performance de la TGR en matière d'amélioration de l'exécution des finances publiques et des missions d'appui à la réalisation de cette vision ;
- l'élaboration du rapport annuel de performance de l'année 2016 qui rend compte des résultats obtenus et explique les écarts par rapport aux prévisions pour les projets relatifs aux conditions de travail et d'accueil, à la gestion des finances locales et recouvrement, à l'exécution des dépenses de l'Etat et à la tenue de la comptabilité publique.

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

Exécution du Budget général

Exécution du Budget général		2015	2016
Fonctionnement- Dépenses du personnel	Taux d'engagement	99,96%	100%
	Taux d'émission/engagement	100%	99,45%
Fonctionnement - Matériel et dépenses diverses	Taux d'engagement	99,61%	96,30%
	Taux d'émission/engagement	95,93%	95,09%
	Taux d'émission/Crédits	95,56%	91,57%
Investissement	Taux d'engagement	99,73%	97,07%
	Taux d'émission/engagement	63,51%	65,23%
	Taux d'émission/Crédits	63,34%	63,32%

Exécution du Budget SEGMA-TGR

Exécution du SEGMA TGR		2015	2016
Fonctionnement	Taux d'engagement	93,86%	97,47%
	Taux d'émission/engagement	89,09%	92,21%
	Taux d'émission/Crédits	83,62%	89,88%
Investissement	Taux d'engagement	77,94%	89,86%
	Taux d'émission/engagement	37,71%	45,41%
	Taux d'émission/Crédits	29,39%	40,80%

Cette exécution du budget s'est traduite par le contrôle, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses qui ont donné lieu à un volume de 9 962 ordonnances de paiement traitées. En ce qui concerne la régie, le nombre de factures traitées a atteint 929 à fin 2016.

Volume des ordonnances de paiements traitées

Intitulé	BG	SEGMA	CAS-TGR	Total
Nombre de bordereaux d'émission	868	293	719	1 880
Nombre d'ordonnances de paiement	1 668	337	7 957	9 962
Nombre d'ordres de virement par régie	396	45	488	929

En termes de nombre de dépenses inscrites sur le budget général et le SEGMA-TGR, l'année 2016 a enregistré la création et le traitement sur le système de gestion intégrée des dépenses de 59 nouveaux marchés, 25 bons de commande et 1 166 indemnités du personnel.

Par ailleurs, le montant des crédits reportés a subi également une nette baisse entre 2012 et 2016 passant de 50,8 MDH à fin 2012 à 7,3 MDH à fin 2016, soit une diminution de **86%** d'environ ou **43,5 MDH**, ce qui traduit la bonne trajectoire poursuivie par la TGR en matière de politique d'assainissement des reports.

Evolution des reports

	En millions de DHS				
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Montant des reports	50,76	24,77	18,37	8,94	7,34
Montant des crédits neufs	22,22	19,32	10,80	13,92	10,80
Total crédits	72,98	44,09	29,17	22,86	18,14

En ce qui concerne les recettes TGR-SEGMA au titre des services rendus par la TGR au profit de certains organismes, l'effort de dynamisation du recouvrement a été poursuivi en 2016. Ainsi, la TGR a réalisé une recette globale provisoire de 90,13MDH qui est répartie par type de recettes comme suit :

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

Exercice/type de recette	Retenues à la source	Traitement de la paie	Conventions bancaires	Gestion des comptes	Total
2014	69 553 185,50	5 809 492,50	13 964 479,20	1 829 444,53	91 156 601,73
2015	68 574 734,37	12 905 793,00	7 949 635,00	1 667 626,98	91 097 789,35
2016	68 512 444,79	11 615 710,01	6 795 400,25	3 210 596,24	90 134 151,29

Système d'information

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

Au cours de l'année 2016, le système d'information de la TGR a connu des évolutions pour intégrer de nouvelles réformes ou pour répondre aux demandes des utilisateurs par le biais du centre d'appel avec la ferme volonté de leur offrir un service de qualité.

I-Systèmes informatiques

I-1. Système de gestion intégrée de la dépense

Concernant le système de gestion intégrée de la dépense (GID), l'année 2016 a été caractérisée par le déploiement de 28 versions ainsi que le traitement de plus de 3 000 demandes initiées par les utilisateurs. Les principales actions entreprises concernent notamment :

- l'étude approfondie de la dématérialisation de la chaîne comptable et financière de la dépense publique sur le système GID ;
- l'intégration de la gestion des agences comptables à l'étranger dans le système GID : déploiement pilote auprès des agents comptables à l'étranger et démarrage des travaux de mise en qualité ;
- l'intégration des dispositions relatives aux délais de paiement et intérêts moratoires ;
- la prise en charge de la réforme relative à la révision des prix ;
- le renforcement de l'interfaçage du système GID avec :
 - le système du plan comptable de l'État (PCE) ;
 - la base de données des marchés publics (BDMP) ;
 - l'application de gestion des budgets des collectivités territoriales ;
 - le système du conseil financier des collectivités territoriales (CFCT) ;
- l'intégration et le déploiement des nouvelles dispositions de la LOF :
 - accompagnement et assistance des acteurs pour l'exploitation des nouvelles dispositions entrées en vigueur en 2016 ;
 - intégration du caractère évaluatif des crédits relatifs aux remboursements, dégrèvements et restitutions fiscaux ;
 - préparation de l'intégration de la nouvelle disposition de la LOF relative aux crédits limitatifs ; synchronisation entre le système GID et le système de paie Wadef@ujour (entrée en vigueur en 2017) ;
- l'accompagnement des collectivités territoriales dans le cadre du nouveau découpage régional ;
- l'accompagnement des sous-ordonnateurs lors des opérations de transferts induites par le nouveau découpage régional ;
- l'amélioration du mode de prise en charge de la nouvelle procédure de traitement des indemnités des fonctionnaires de l'État ;
- l'automatisation du report des dons.

• Quelques indicateurs sur le système GID

- 4 341 acteurs GID répartis comme suit :

		Type acteur	Nombre
		Tous les acteurs	4 341
Etat	2 333	Ordonnateur	41
		Sous-ordonnateur	1 929
		Sous-ordonnateur à l'étranger (Missions diplomatiques et consulaires)	150
		SEGMA	212
Collectivités Territoriales	1 743	Direction du Budget	1
		Région	12
		Préfecture/province	75
		Commune	1 503
		Arrondissement	41
		Groupement	112
Comptables de la TGR	265	Trésorerie Ministérielle	14
		Agent comptable	2
		Trésorerie régionale	8
		Trésorerie préfectorale/provinciale	53
		Percepteurs	91
		Agents comptables à l'étranger	96
		Direction des Comptes Publics (Plateforme de Centralisation des Virements Dématérialisés)	1

- 10 863 demandes et réclamations initiées par les utilisateurs ont été traitées ;
- plus de 28 000 utilisateurs actifs :
 - plus de 12 100 pour les collectivités territoriales ;
 - plus de 16 300 pour l'État ;
- plus de 6 000 acteurs dont plus de 2 100 (sous) ordonnateurs, plus de 1 700 communes et plus de 2 600 régisseurs ;
- plus 2 500 000 dépenses créées en 2016 ;
- plus de 4 000 000 d'actes traités en 2016 pour un montant de plus de 238 690 millions de dirhams.

I-2. Système de gestion intégrée des recettes

En 2016, les principales réalisations concernant le système de gestion intégrée des recettes (GIR) sont :

- le démarrage de l'extension du système GIR aux collectivités territoriales. Une action pilote est en cours au niveau des communes de Tiznit, Kenitra et Berkane ;
- le déploiement du système GIR-Reporting qui intègre plusieurs types de situations relatives au recouvrement ;
- l'intégration de la TCR au niveau du système GIR : la TCR étant un acteur incontournable du recouvrement au niveau national, le système GIR a pris en charge tous les traitements dont se charge cette entité, notamment le traitement industrialisé des derniers avis sans frais et des avis à tiers détenteurs, le traitement de masse des commandements ainsi que les opérations courantes ;
- l'intégration des nouvelles dispositions de la loi 116-14 publiée dans le B.O numéro 6490 du 11/08/2016 relative aux amendes et transactions forfaitaires au niveau du système GIR ;

- l'interfaçage du système GIR avec le système de la comptabilité et celui du CFCT.

En outre, le système GIR a connu une maintenance évolutive et corrective des modules déjà déployés et ce, afin de répondre au mieux aux attentes des utilisateurs. En effet, 3325 demandes et réclamations ont été traitées en 2016.

I-3. Système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat

En 2016, le système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat (SI-PCE) a connu les actions suivantes :

- audit et diagnostic des processus techniques du SI-PCE ;
- lancement de la maintenance du SI-PCE :
 - lancement des travaux de fiabilisation du processus de chargement des journées comptables ;
 - établissement du diagnostic et de la feuille de route pour résoudre les anomalies relatives aux chargements des journées ;
- comptables rattachés :
 - intégration des receveurs des douanes : ouverture des connexions, intégration de 3 postes pilotes et lancement des travaux d'automatisation des envois de fichiers ;
 - intégration des receveurs de l'administration fiscale : Révision de la matrice des événements, fixation du protocole et des structures d'échange, élaboration de la feuille de route pour l'intégration en 2017 ;
- rapprochement bancaire : les tests sur l'agence bancaire sont concluants, résolution des difficultés concernant le rapprochement des opérations impactant la comptabilité générale et la comptabilité budgétaire ;
- validation du scénario relatif à la gestion des avis de règlements à l'intérieur du SI-PCE : scénario métier et choix d'implémentation ;
- organisation comptable :
 - élaboration de l'organisation type par catégorie de poste comptable ;
 - élaboration du schéma relatif à l'organisation de la TGR : mise à niveau de la fonction de pré-centralisation ;
- interface GID-PCE :
 - intégration des mouvements correctifs ;
 - intégration de la comptabilité des agents comptables à l'étranger (ACE) : suite à l'intégration des ACE dans le système GID, 26 événements ont été préparés et ajoutés à l'interface GID-PCE ;
- interface GIR-PCE :
 - fiabilisation des paramétrages des événements ;
 - fiabilisation des chargements des journées comptables ;
 - fiabilisation du rapport de comptabilisation : alimentation des jeux de valeurs nature de recette-compte comptable ;
 - lancement des validations des journées.

I-4. Systèmes de gestion des dépenses du personnel de l'Etat

L'année 2016, pour le système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat «Wadef@ujour», a été marquée par la prise en charge de 267 exigences fonctionnelles concernant cinq domaines fonctionnels à savoir :

- les actes de gestion et moteur de paie ;
- le paramétrage ;
- les retenues réglementaires et conventionnelles ;
- le budget, règlement et comptabilité ;
- les ordres de recettes et les oppositions juridiques.

392 réclamations des utilisateurs ont été traitées en interne ou dans le cadre d'une tiers maintenance applicative (TMA). Les principales évolutions réalisées consistent en l'optimisation de la norme GIPE et la limitation des crédits du personnel comme il a été stipulé par la LOF.

Par ailleurs, le système Indimaj, version Web du système GIPE-Ordonnateur, a été déployé, au cours de cette année, chez quelques ordonnateurs.

I-5. Plateforme de dématérialisation de la commande publique

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

L'année 2016 a été marquée par la réalisation des actions suivantes :

- réalisation de 20 journées portes ouvertes sur inscription préalable dédiées aux acheteurs publics sur les modalités de dépôt et d'ouverture électronique des offres ;
- réalisation de 5 journées portes ouvertes sur l'inscription préalable dédiées aux entreprises disposant d'un certificat de signature Barid Esign classe 3 sur les modalités de dépôt électronique des offres ;
- réalisation de 14 journées de formation dédiées aux acheteurs publics pilotes sur les modalités des enchères électroniques inversées ;
- réalisation de 27 journées de formation sur les modalités des enchères électroniques inversées dédiées aux entreprises ;
- réalisation d'une nouvelle version du module des enchères électroniques inversées ;
- réalisation de la première version sur mobile du portail des marchés publics, dédiée aux entreprises ;
- refonte du référentiel des acheteurs publics et adoption de la technique de recherche « auto complétion » au niveau du portail des marchés publics ;
- finalisation du module « accès comptable » et déploiement au niveau de la plateforme de qualification.

Les statistiques ci-après illustrent l'engouement qu'a connu le portail des marchés publics en 2016 :

- le nombre de consultations publiées au titre de l'année 2016 est de 33.795 ;
- le nombre d'entreprises inscrites à la base de données des fournisseurs est de 7.095 ;
- le nombre d'enchères électroniques inversées lancées au titre de l'année 2016 est de 93 pour un montant global initialement estimé à 42.732.166,69 Dhs, le montant global attribué s'est établi à 33.438.022,90 Dhs réalisant une économie globale de 21,75% soit un montant de 9.294.143,79 Dhs .

I-6. Système d'information de l'activité bancaire

L'année 2016 a connu les réalisations suivantes :

- développement, paramétrage et mise en œuvre d'une solution permettant la génération automatique des écritures comptables issues du système Olympic en vue d'éliminer la saisie manuelle sur WebADI prévue dans le système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat (SI-PCE) ;
- mise à jour du module de traitement des paiements en ligne au niveau du système Olympic, pour permettre aux contribuables titulaires d'un compte bancaire à la TGR de procéder au télépaiement de leurs impôts qui sont gérés par la DGI. Cette mise à jour majeure est devenue indispensable, avec la généralisation à partir du 1^{er} janvier 2017, de l'obligation de télé-déclaration et de télépaiement de l'IS, l'IR et la TVA pour l'ensemble des contribuables (personnes morales et personnes physiques professionnelles quel que soit leur chiffre d'affaires) ;
- conception, développement et qualification d'une solution de paiement sur la banque en ligne TGR de factures ou de services fournis par des facturiers. La même solution est conçue pour mettre en ligne des services permettant à la clientèle bancaire d'exécuter de manière sécurisée des virements sur ses comptes ouverts dans les livres de la TGR ;
- mise en œuvre d'un système d'alertes en matière de traitements SIMT et gestion des encaisses des agences bancaires. Il a en outre été procédé à la mise en œuvre du traitement automatique des contrôles sur les déclarations d'incidents de paiement, de régularisations et d'annulations ainsi que l'intégration automatique des contrôles effectués par la centrale des incidents de paiement BAM sur les déclarations TGR.

I-7. Domaine du décisionnel

En 2016, le système d'information décisionnel (SID) de la TGR a connu les actions suivantes :

- Domaine recouvrement :
 - fiabilisation des indicateurs relatifs aux majorations de retard ;
 - intégration des données relatives aux frais de recouvrements forcés : à ce sujet, il est à signaler que l'intégration de ces données a suscité la mise à niveau du système source pour permettre l'extraction de ces données ;
 - fiabilisation des données des restes à recouvrer ;
 - tests des mises à niveaux sur un site pilote ;

- développement de certaines alertes concernant le domaine recouvrement ;
- Domaine dépenses :
 - fiabilisation des indicateurs de base et indicateurs calculés sur l'environnement de qualification ;
 - chargement au niveau de l'environnement de production ;
 - réduction de la profondeur des données à charger pour ne tenir compte que de 3 années ;
- Domaine banque :
 - fiabilisation des indicateurs nouvellement développés: les encours;
 - fiabilisation du chargement : minimisation du risque des trous de journées non chargées, réduction du temps de régénération d'une journée non chargée ;
- Domaine paie :
 - fiabilisation des indicateurs ;
 - évolution du domaine concernant certains tableaux de bord.

II- Infrastructure technique

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

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

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

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

- **Virtualisation des serveurs** : Après la virtualisation des plateformes GIR, Portail TGR et portail des marchés publics ainsi que tous les serveurs frontaux SIAB, la TGR a continué ce processus par la virtualisation et la remise à niveau des infrastructures GID et PCE et les serveurs hébergeant les anciennes applications Informix. La TGR œuvre à la virtualisation de la plateforme wadef@ujour.

Ce processus de virtualisation a permis une nette amélioration de la performance par la mutualisation des ressources et une importante optimisation des coûts d'exploitation et de maintenance par la mise au rebut des anciennes plateformes.

- **Virtualisation du stockage** : Le projet d'extension et de virtualisation de stockage ainsi que la réplication entre les trois datacenters est entamé, ce qui permettra, à terme, à la TGR de renforcer sa vision vers le cloud.

- **Réplication des bases de données** : Un outil de réplication des bases de données a été acquis et mis en œuvre pour le système GID, en pilote, pour renforcer la sécurité des bases de données et automatiser la duplication de la base de production vers différents environnements. L'utilisation de cet outil sera bientôt généralisée à toutes les bases de données.

- **Réseau et télécom** :

- **Mise en place de nouvelles liaisons** : Mise en place d'une liaison San to San entre les datacenters pour les besoins du campus actif-actif de deux datacenters et interconnexion avec les partenaires (Ligne Louée (LL) avec Bank Al Maghrib et MARNIS avec deux sociétés de crédits) ainsi que le dédoublement de débit de cent liaisons LL entre le siège et les sites extérieurs ;
- **Infrastructure réseau des sites extérieurs** : la première tranche a permis de mettre à niveau l'infrastructure réseau de cinquante sites extérieurs ;
- **Téléphonie** : Extension dans sa deuxième tranche, de la solution de téléphonie IP à trente nouveaux sites du réseau ;
- **Solution de vidéosurveillance** : Mise en place d'une solution de vidéosurveillance au niveau des sites distants.

- **Sécurité du Système d'Information** : Dans le cadre du processus continu de renforcement de la sécurité de son SI, la TGR a mené une multitude d'actions dont principalement :

- la mise en place de la solution de gestion des identités et des accès : le déploiement de la solution a atteint sa 3^{ème} phase qui consiste en la « Conception de l'architecture générale de la solution » ;
- le déploiement de la solution de surveillance et de la protection des accès aux bases de données ;
- l'acquisition d'un pare-feu pour applications web (WAF) et pour les web services et d'un scanner de vulnérabilités de la couche applicative, réseau et système ;
- la prospection du marché pour l'acquisition d'un SIEM (Gestion des informations et événements de sécurité) et d'un système de protection contre la fuite des données (DLP) ;
- le traitement des vulnérabilités détectées et celles notifiées par le m@CERT.

- **Vers le cloud privé de la TGR** : Pour répondre aux exigences de l'architecture triangulaire de trois datacenters dont un campus actif-actif de deux datacenters avec réplication synchrone et le troisième datacenter de secours avec réplication asynchrone journalisée et ce, dans la vision de mettre en place son cloud privé, la TGR a :

- continué le processus de virtualisation des serveurs et du réseau ;
- entamé la virtualisation du stockage et la réplication entre ses trois datacenters ;
- testé la virtualisation de la base de données oracle pour le système GIR qui est en cours de généralisation ;

- mis en place une liaison San to San entre les datacenters;
- renouvelé le contrat d'hébergement du datacenter de secours par voie d'appel d'offres ;
- prospecté le marché pour l'acquisition d'une solution d'orchestration.

• **Modernisation du service rendu aux citoyens :** La TGR a procédé à l'amélioration de l'accueil et à la modernisation du service rendu aux citoyens et aux utilisateurs par :

- le déploiement de la 1^{ère} tranche de la solution de gestion de file d'attente et d'affichage dynamique pour 85 sites (TP, agences bancaires et grandes perceptions) ;
- la mise en place d'une solution d'affichage dynamique pour le siège de la TGR.

STANDARDISATION DES DISPOSITIFS D'EXECUTION DES FINANCES PUBLIQUES, VEILLE INFORMATIONNELLE ET COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Ces activités recouvrent trois domaines essentiels, qui participent dans leur ensemble à conforter la qualité des prestations de la TGR et à assurer leur vulgarisation, à savoir : la standardisation des procédures, la veille informationnelle et la communication institutionnelle.

I- Formalisation des procédures

L'année 2016 a connu la réalisation de plusieurs actions qui s'inscrivent dans le cadre du processus continu de formalisation et de simplification des procédures des différents métiers de la Trésorerie Générale du Royaume. L'ensemble de ces actions s'articule autour des trois axes suivants :

- l'enrichissement du manuel de procédures ;
- l'actualisation des procédures formalisées ;
- l'opérationnalisation du manuel de procédures.

• Enrichissement du manuel de procédures :

L'année 2016 a connu l'intensification du mouvement d'élargissement de la couverture fonctionnelle du site des manuels de procédures. Dans ce cadre, de nouvelles procédures ont été formalisées, touchant les domaines suivants :

- Dépenses publiques (dématérialisation de la commande publique):
 - la publication des avis de consultation sur le portail des marchés publics ;
 - le dépôt et retrait des plis par voie électronique ;
 - les enchères électroniques inversées ;
 - la gestion des inscriptions sur le portail des marchés publics ;
 - la mise à jour du système d'information relatif à la dématérialisation de la commande publique et son adaptation aux dispositions réglementaires en vigueur ;
 - Le traitement des réclamations relatives au portail des marchés publics.
- Recouvrement des ressources publiques :
 - les modalités de recouvrement des recettes par la trésorerie centrale de recouvrement ;
 - la centralisation des recettes des comptes spéciaux du trésor ;
 - la restitution des frais de recouvrement forcé ;
 - la traduction en arabe de 26 procédures relatives au recouvrement forcé.
- Audit interne:
 - l'élaboration du plan et du programme d'audit interne ;
 - la préparation d'une mission d'audit interne ;

- le déroulement d'une mission d'audit interne ;
 - l'élaboration du rapport d'audit interne.
- Contrôle de gestion:
- la définition des objectifs chiffrés et l'élaboration des plans d'action ;
 - le suivi de la réalisation des objectifs chiffrés et des plans d'action ;
 - l'élaboration du bilan de réalisations des plans d'action ;
 - l'évaluation des résultats.
- Contentieux : le traitement des réclamations émanant du médiateur.

• Actualisation des procédures formalisées :

La mise à jour du manuel de procédures est aussi importante que sa mise en place, d'où l'attention particulière accordée à ce volet.

Le tableau récapitulatif ci-après, retrace les domaines fonctionnels concernés par cette opération.

Nombre de procédures actualisées	
Domaine d'activité	2016
Comptabilité	09
Recouvrement	09
Dépense publique	17
Paie du personnel de l'Etat et des CT	07
Ressources humaines	13
Total	55

En vue d'enrichir la base de données des procédures par une banque de définitions, il a été procédé à la mise en place d'un lexique des termes utilisés concernant les domaines du recouvrement, des dépenses publiques, de l'activité bancaire et du contrôle de gestion.

II- Gestion documentaire et veille informationnelle

• Enrichissement du fonds documentaire

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

Aussi, le fonds documentaire de la TGR a connu un enrichissement constant, ce qui a permis de compter à fin 2016, 5 173 titres, de différentes disciplines et 3 447 périodiques.

• Veille informationnelle : bulletin « REPERES »

La fonction de veille revêt une importance capitale au sein des administrations publiques, dans la mesure où elle permet aux décideurs et à l'ensemble des ressources humaines, d'être à un niveau d'information qui leur permet de s'acquitter

de leurs missions en connaissance de leur environnement juridique, politique, économique...etc.

A fin 2016, le bulletin « REPERES » est à son 46^{ème} numéro dont la publication a été initiée en 2004 et diffusée sur l'Intranet de la TGR. Cette revue électronique rassemble une sélection des articles les plus intéressants parus dans les différentes revues spécialisées, nationales et internationales.

A raison d'une vingtaine d'articles par numéro (2 numéros par an), le service de la documentation a pu constituer, un fonds d'articles pertinents et accessibles via intranet (soit 700 articles).

III- Communication institutionnelle (communication interne et externe)

La communication institutionnelle vise à assurer une information et une vulgarisation, auprès des usagers, des clients et du personnel, des différentes activités, réformes ou actions entreprises par la TGR.

Au titre de l'année 2016, l'activité a concerné la publication des supports suivants :

- **la lettre d'information trimestrielle TG INFO** : Elle constitue un outil d'information et de communication interne. De par son caractère généraliste, la lettre d'information rend compte des différentes activités de l'institution, rubriquées par domaines (faits marquants, informations relatives aux ressources humaines, coopération etc.) ;

- **le Portail intranet et internet** : La communication à travers le Portail intranet et internet, vise à mettre en relief les différents événements organisés par la TGR, de même qu'il participe à donner une idée synthétique de la vie professionnelle de l'institution, étant conscients de l'importance de ce moyen dans la communication avec l'environnement extérieur ;

- **la Revue de presse** : Celle-ci regroupe, de manière quotidienne, les différents articles qui constituent l'actualité nationale et internationale, et qui sont susceptibles d'intéresser les décideurs tant sur un plan professionnel qu'intellectuel ;

- **le Presse books** : Le Presse books est un outil d'information qui permet aux décideurs de disposer d'un feed-back sur un événement particulier. Regroupant différents articles portant sur un sujet précis concernant la TGR, celui-ci est mis sur le site internet de la TGR « www.tgr.gov.ma » avec possibilité de téléchargement. En 2015, il a porté, entre autres, sur la X^{ème} édition du colloque international sur les finances publiques «Pouvoirs politiques et finances publiques : quels enjeux au Maroc et en France?» tenue au mois de septembre 2016.