



Rapport d'Activité

2015

Sommaire

Mot du Trésorier Général du Royaume	5
Liste des abréviations	7
Faits marquants	8
Chiffres clés	9
Recouvrement des ressources publiques	11
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	32
Rénovation du cadre juridique des finances publiques	38
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	77

TABLE DES MATIERES

TITRES	N° DE PAGE
Mot du Trésorier Général du Royaume	5
Liste des abréviations	7
Faits marquants	8
Chiffres clés	9
Recouvrement des ressources publiques	
I- Prises en charge en 2015	11
II- Performance de recouvrement	
III-Restes à recouvrer à fin 2015	12
IV- Principales actions mises en œuvre en 2015	
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	17
III-Paie du personnel de l'Etat	
III-1. Indicateurs de la masse salariale	18
III-2. Effectif géré	
III-3. Retenues réglementaires	
III-4. Ordres de recettes et oppositions	19
III-5. Volume des actes de gestion traités	20
III-6. Effort de bancarisation des fonctionnaires	
III-7. Absences irrégulières	21
III-8. Développement des prestations de services	
IV- Gestion des affaires juridiques	22
IV-1. Gestion et suivi du contentieux judiciaire	
IV-2. Recours administratif, conseil et suivi des avocats de la TGR	25
Activité bancaire et gestion des dépôts	
I- Performances de 2015 en chiffres	26
II- Partenariat entre la Trésorerie Générale du Royaume et la Caisse de Dépôt et de Gestion relatif à la gestion des comptes des notaires	
III- Schéma d'organisation de l'activité bancaire	27
IV- Elargissement de la gamme des services de banque en ligne : télé service de paiement des créances publiques	
V- Unification des délais de règlement des valeurs bancaires	
VI-Mise en place de régime de pénalités relatif à l'échange des valeurs bancaires via le Système Interbancaire Marocain de Télé-compensation (SIMT)	28
VII-Contrôle du référentiel et traitement des opérations juridiques sur les comptes	
VII-1.Contrôle du référentiel client	29
VII-2.Traitement des opérations juridiques sur les comptes	
VIII- Contrôle et suivi des incidents de paiement	30
VIII-1.Volume des incidents de paiement déclarés	
VIII-2.Délai moyen de déclaration des incidents de paiements	

IX-Traitement des demandes de restitution de la Caisse Marocaine des Retraites, établissement des attestations fiscales et prise en charge des demandes de renseignements	31
Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable	32
I-Centralisation comptable et lois de règlement	
II- Dette du Trésor II-1. Dette budgétisée	34
II-2. Dette hors budget	
III-Reddition des comptes	35
IV-Valorisation de l'information financière et comptable	37
Rénovation du cadre juridique des finances publiques	38
I- Optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances de l'Etat	
II- Optimisation du dispositif normatif de la commande publique	39
III-Optimisation du dispositif normatif des dépenses de personnel	41
IV- Réglementation et normalisation comptables	42
Coopération internationale en matière de finances publiques	
I- Coopération bilatérale I-1. Coopération avec la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) I-2. Coopération avec l'Association Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP)	43
I-3. Coopération avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM)	
II- Coopération multilatérale II-1. Coopération avec l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST)	44
II-2.Coopération avec le Pôle de Dakar du Programme des Nations Unies pour le Développement (Pôle - PNUD)	
II-3.Coopération avec le Conseil des Normes Comptables Internationales pour le Secteur Public (IPSAS Board)	45
II-4.Coopération avec les différentes organisations nationales et internationales	
III-Coopération avec les pays africains et les pays arabes	46
IV-Coopération en matière de marchés publics	47
Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit	
Inspection	
I- Objectifs	49
II- Inspection en chiffres	
III-Relations avec les partenaires	
Contrôle interne	50
I- Analyse et gestion des risques	
II- Mise en œuvre du contrôle interne	51
III-Management de la qualité	53
Contrôle de gestion	54
Audit	
I- Audit interne	55
II-Audit de la capacité de gestion des services sous ordonnateurs	57

Ressources humaines, logistique et système d'information	
Ressources humaines	59
I- Gestion administrative	
I-1. Effectifs de la TGR	
I-2. Recrutements et sorties de service	60
I-3. Structure démographique	
I-4. Nominations et redéploiements	61
II- Gestion prévisionnelle des ressources humaines	
III-Formation	63
Logistique et gestion des moyens	64
I- Programme de mise à niveau de l'infrastructure immobilière	
II- Gestion des achats et des moyens budgétaires	65
II-1. Programme des achats	
II-2. Exécution du budget	66
II-3. Prestations logistiques	67
Système d'information	68
I-Systèmes informatiques	
I-1- Système de Gestion Intégrée de la Dépense «GID»	
I-2. Système de gestion intégrée des recettes «GIR»	70
I-3. Système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat «PCE»	
I-4. Système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat «Wadef@ujourd» et Indimaj	71
I-5. Plateforme de dématérialisation de la commande publique	
I-6. Système d'information de l'activité bancaire «SIAB»	72
I-7. Domaine du décisionnel	73
I-8. Autres systèmes	
II- Infrastructure technique	74
II-1. Datacenter et plan de continuité d'activité	
II-2. Réseau et télécom	75
II-3. Bureautique et travail collaboratif	
II-4. Sécurité du système d'information	76
Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques, veille informationnelle et communication institutionnelle	77
I- Formalisation des procédures	
II- Gestion documentaire et veille informationnelle	79
III-Communication institutionnelle (communication interne et externe)	



Noureddine BENSOUDA
Trésorier Général du Royaume

Avant - propos



L'importance et la diversité de nos missions, la multitude de nos partenaires et clients et notre positionnement au carrefour des flux financiers publics nous incitent à faire preuve sans cesse d'imagination et d'innovation afin de contribuer efficacement à une meilleure gestion des finances publiques et à offrir à nos clients et partenaires un service de qualité.

Pour réaliser ses objectifs stratégiques, la Trésorerie Générale du Royaume s'appuie sur quatre piliers fondamentaux :

- 1- La valorisation du capital humain** qui constitue notre fer de lance et pour lequel nous ne ménageons aucun effort pour qu'il soit au plus haut niveau de compétence et de professionnalisme, par la formation, la transmission du savoir-faire entre différentes générations, l'ouverture et l'enrichissement des autres expériences nationales et internationales. La Trésorerie Générale du Royaume veille à inculquer auprès de ses cadres et agents la culture du dévouement au service public pour rapprocher davantage l'administration au citoyen, l'écouter et mieux le servir. Elle a poursuivi ses actions de coopération internationales sous leurs formes bilatérale et multilatérale tout en tissant des liens profonds et inscrits dans la durée avec les pays africains qui deviennent désormais incontournables dans ses actions de coopération participant ainsi à l'enrichissement mutuel de nos ressources et consacrant l'ancrage du Maroc dans ses racines africaines ;
- 2- La rénovation du dispositif juridique des finances publiques** pour l'adapter en permanence aux évolutions et exigences de notre environnement, aux principes de bonne gouvernance et à la révolution du numérique, tout en veillant à l'allégement des circuits, à la simplification des procédures et à la recherche permanente de l'efficacité. Dans ce volet, l'année 2015 a été riche en réalisations : la refonte du décret sur les délais de paiement, la contribution active au décret relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances et au décret approuvant le cahier des clauses administratives et générales applicable aux marchés de travaux, la participation à l'élaboration des lois organiques relatives aux régions, aux préfectures et provinces et aux communes, pour ne citer que quelques exemples ;

- 3- La consolidation des systèmes d'information** qui constituent pour nous un levier de modernisation et un socle de mise en œuvre des réformes au service des finances publiques. Dans ce domaine, la Trésorerie Générale du Royaume poursuit, d'une part, la consolidation et la maintenance de ses systèmes d'information (GID, GIR, @ujour...), devenus aujourd'hui structurants pour les finances publiques, dans le but de garantir leur disponibilité et leur pérennité et, d'autre part, élargit l'éventail de son offre de services en direction de ses clients et partenaires ;
- 4- La modernisation de nos méthodes de management :** la Trésorerie Générale du Royaume a fait de la promotion de la bonne gouvernance un de ses objectifs fondamentaux. Pour y parvenir, elle œuvre à la promotion du management par la performance et au développement de la prévention en matière de gestion des risques. A cet effet, elle a mis en place les mécanismes nécessaires à la mobilisation des acteurs autour d'objectifs clairement définis assortis d'engagements sur des résultats. Elle a, par ailleurs, procédé à l'institution d'une démarche de maîtrise des risques et à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne dont la mise en œuvre au sein de ses services est évaluée régulièrement.

Les défis de notre pays aujourd'hui méritent une mobilisation de toutes les énergies de notre institution, nous devons donc rester enthousiastes et engagés pour les relever ensemble.

”

LISTE DES ABREVIATIONS

ADII	: Administration des Douanes et Impôts Indirects
AJR	: Agence Judiciaire du Royaume
ANCFCC	: Agence Nationale de la Conservation Foncière du Cadastre et de la Cartographie
ATD	: Avis à tiers détenteur
ATF	: Amendes transactionnelles forfaitaires
BAD	: Banque Africaine de Développement
BAM	: Bank Al Maghrib
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
IR	: Impôt sur le Revenu
IS	: Impôt sur les Sociétés
MENA	: Moyen Orient et Afrique du Nord
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	: Recette ordinaire
SEGMA	: Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome
SIMT	: Système Interbancaire Marocain de Télé-compensation
TASPT	: Taxe Aérienne de Solidarité et de Promotion Touristique
TCR	: Trésorerie Centrale de Recouvrement
TGR	: Trésorerie Générale du Royaume
TH	: Taxe d'Habitation
TP	: Taxe Professionnelle
TSC	: Taxe de Services Communaux
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée.

FAITS MARQUANTS

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

Pour sa neuvième édition, le colloque international sur les finances publiques s'est tenu les 11 et 12 septembre 2015 à Rabat sous le thème « La gouvernance financière des villes 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.

La thématique de cette année a tenté de montrer que la gouvernance des villes dépasse actuellement les impératifs de la gestion classique des métropoles, pour embrasser des enjeux beaucoup plus globaux, dépassant le local et le national.

➤ **Séminaire sous le thème «La normalisation comptable : passage à la comptabilité en droits constatés»**

L'Association Internationale des services du trésor (AIST) dont le Maroc est membre a organisé un séminaire sous le thème «La normalisation comptable: passage à la comptabilité en droits constatés», les 17 et 18 juin 2015 à Rabat.

Œuvrant pour une transparence et une fiabilité de leurs comptes publics, les différents pays présents ont apporté des éclaircissements sur les enjeux, les prérequis et les conditions de succès de la réforme comptable du secteur public.

➤ **Conférence-débat sur le thème « L'équilibre budgétaire et la dette publique 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 le 21 Novembre 2015, une conférence-débat sur le thème : « L'équilibre budgétaire et la dette publique au Maroc et en France ».

➤ **Journée d'information et d'échange sur la Loi Organique des Finances**

La journée d'information et d'échange organisée par la TGR en décembre 2015 s'inscrit dans le cadre d'une action de sensibilisation et d'explication orientée vers les comptables publics relevant du réseau de la TGR, et visant à leur présenter les différentes nouveautés introduites par la Loi organique n° 130-13 relative à la loi de Finances, promulguée par le dahir n° 1-15-62 du 2 juin 2015.

CHIFFRES CLES

Ressources humaines

La TGR compte un effectif de **4 680** cadres et agents dont **39,3%** de femmes avec un taux d'encadrement global de **54,8%**, réparti comme suit :

- Siège de la TGR : **15%** de l'effectif global de la TGR, soit **696** cadres et agents ;
- Trésoreries Ministérielles : **12%** de l'effectif global de la TGR, soit **555** cadres et agents ;
- Trésoreries Régionales : **71%** de l'effectif global de la TGR, soit **3350** cadres et agents dont **94%** affectés aux Trésoreries Préfectorales, Provinciales et aux Perceptions (soit **3159** cadres et agents) ;
- Agences Comptables à l'Etranger : **2%** de l'effectif global de la TGR, soit **79** cadres et agents.

Comptabilité

- **Centralisation comptable de l'Etat :**
 - Comptables du Trésor : **735** dont **274** comptables de la TGR à compétence nationale et **85** agents comptables à l'étranger ;
 - Montant global : **7 026 MMDH** dont :
 - Recettes:
 - BG : **292,1 MMDH**
 - SEGMA : **2,9 MMDH**
 - CST : **77,3 MMDH**
 - Dépenses:
 - BG : **303,1 MMDH**
 - SEGMA : **2,6 MMDH**
 - CST : **66,1 MMDH**
 - Pièces comptables établies : **30 848**
- **Compte Courant du Trésor à Bank Al Maghreb :**
 - Débit : **1 231 MMDH**;
 - Crédit : **1 230 MMDH**;
 - Relevés bancaires quotidiens : **26 220** ;
 - Situations de rapprochement : **2 300**.
- **Préparation du projet de Loi de Règlement :**
 - Finalisation de **258** comptes administratifs des ordonnateurs ;
 - Ajustement de plus de **62 000** rubriques du BG, des SEGMA et des CST.

Recouvrement

- Prise en charge de l'année : **15.7 MMDH**;
- Recouvrement de l'année : **11.4 MMDH**;
 - Etat : **3.9 MMDH**;
 - Collectivités territoriales : **7.5 MMDH**;
- Restes à recouvrer cumulés à fin 2015 : **39.7 MMDH**.

Dépenses

- **Etat :**
 - Actes d'engagement : **1 566 230 ;**
 - Ordonnances de paiement: **1 885 403 ;**
- **Collectivités territoriales :** (1.702 collectivités territoriales : 12 régions, 13 préfectures, 62 provinces, 221 communes urbaines, 1.282 communes rurales et 112 groupements de communes) :
 - Actes d'engagement : **332 818 ;**
 - Ordonnances de paiement : **642 935.**

Paie du personnel

- **Etat :**
 - **102 669 MDH** au titre de la masse salariale servie par l'Etat, dont **90 890 MDH** gérée par la DDP;
 - **855 936** fonctionnaires de l'Etat dont **751 763** gérés par la DDP;
- **Prestation de services :**
 - **8,1 millions** d'opérations de précomptes pour une valeur de **7,94MMDH;**
 - **4 890 MDH** au titre de la masse salariale traitée pour **648** collectivités territoriales avec un effectif de **70 361;**
 - **3 805 MDH** au titre de la masse salariale traitée pour **48** organismes publics avec un effectif de **29 509;**
 - **81,71 MDH** de recettes générées par la prestation de service dont **68,23 MDH** précomptées à la source.

Activité bancaire

- **90 815** comptes dont :
 - **4 207** comptes au profit des personnes morales publiques ;
 - **21 438** comptes au profit des personnes morales privées ;
 - **65 170** comptes au profit des personnes physiques ;
- **50,22 MMDH** d'encours moyen dont :
 - **36,82 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales publiques ;
 - **8,8 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales privées ;
 - **4,6 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 2015.

I-Prises en charge en 2015

Au cours de l'exercice 2015, les comptables de la Trésorerie Générale du Royaume ont pris en charge **15,7 MMDH**, répartis entre l'Etat pour **4,4 MMDH** (soit 28%) et les collectivités territoriales pour **11,3 MMDH** (soit 72%). En comparaison avec l'année précédente, les prises en charge ont enregistré en 2015 une progression de 12% puisqu'elles étaient de l'ordre de 14 MMDH en 2014.

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

Nature de ressources		Prises en charge en 2014 (en MDH)	Prises en charge en 2015 (en MDH)	Variation en %
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	2 458	2 750	12%
	Ressources domaniales	490	509	4%
	Autres ressources non fiscales	1 367	1 206	-12%
	Sous-total 1	4 315	4 465	3%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	8 240	9 083	10%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	1 429	2 183	53%
	Sous-total 2	9 699	11 266	16%
Total des prises en charge		13 984	15 731	12%

II- Performance de recouvrement

A fin décembre 2015, les recettes réalisées par l'ensemble des comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume se sont élevées à **11,4 MMDH**.

Ces recettes sont réparties par nature entre :

- **3,9 MMDH** pour l'Etat (soit 34%), dont **413 MDH** au titre des créances domaniales ;
- et **7,5 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 66%).

Nature de ressources		Recettes réalisées en 2014 (en MDH)	Recettes réalisées en 2015 (en MDH)	Variation en %
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	1 963	2 375	21%
	Ressources domaniales	316	413	31%
	Autres ressources non fiscales	1 310	1 121	-14%
	Sous-total 1	3 589	3 909	9%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	5 547	6 341	14%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	925	1 175	27%
	Sous-total 2	6 472	7 516	16%
Total des recettes réalisées		10 061	11 426	14%

En comparaison avec l'année 2014, les recouvrements ont enregistré une croissance à deux chiffres, soit une évolution de 14%.

C'est ainsi que les ressources de l'Etat ont augmenté de **320 MDH (+9%)** avec une progression de 21% pour les ressources fiscales et 31% pour les ressources domaniales.

De même que les ressources des collectivités territoriales ont connu une augmentation de **1 044 MDH (+16%)** à laquelle ont contribué les ressources gérées par la DGI à hauteur de 14% et les ressources gérées par les collectivités territoriales pour 31%.

III- Restes à recouvrer à fin 2015

Compte tenu des nouvelles prises en charge et du recouvrement réalisé, le stock des restes à recouvrer à fin 2015 s'établit à **39,7 MMDH** enregistrant une augmentation de 3,7 MMDH par rapport à la fin de 2014. Ce stock se répartit comme suit :

- **16,5 MMDH** pour l'Etat (soit 42%), dont **1 124 MDH** au titre des créances domaniales ;
- et **23,2 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 58%).

IV- Principales actions mises en œuvre en 2015

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 2015.

• Diversification des canaux de paiement

Eu égard à l'évolution rapide des moyens de paiement électronique et à la nécessité d'accompagner l'évolution technologique en cette matière, l'arsenal juridique régissant l'encaissement des créances publiques a été revu afin :

- d'étendre le paiement par carte bancaire des créances publiques aux autres moyens de paiement électronique prévus par la législation et la réglementation en vigueur ;
- de permettre le paiement des créances publiques auprès des établissements bancaires et autres organismes tiers agréés pour la gestion des moyens de paiement.

• **Mobilisation du potentiel fiscal local**

Dans le cadre de la mobilisation du potentiel fiscal des collectivités territoriales, une plateforme partenariale regroupant le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de l'Economie et des Finances a été mise en place. Elle se projette la mise en œuvre d'approches partenariales entre les services locaux de la TGR, les autorités locales et les collectivités territoriales afin de mobiliser les ressources financières des dites collectivités. A ce titre, Trésorerie Générale du Royaume a élaboré un modèle de convention de partenariat précisant les grands axes relatifs aux engagements des parties prenantes ainsi que les mécanismes de pilotage et de suivi à entreprendre.

C'est dans ce cadre que les communes de Rabat et de Casablanca ont conclu des conventions de partenariat avec respectivement la Wilaya de Rabat et la Trésorerie régionale de Rabat et la Wilaya de Casablanca et la Trésorerie régionale de Casablanca. A terme, ces conventions de partenariat pour la mobilisation du potentiel fiscal communal sont appelées à être généralisées à l'ensemble des collectivités territoriales.

• **Organisation de la campagne de communication**

La Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi sa campagne annuelle de communication (édition 2015) 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 **68,7 MMDH** en 2015, dont 25 MMDH sous forme d'excédents au titre des années antérieures. Comparativement à l'année 2014, elles ont progressé de 4,7 MMDH soit une amélioration de 7,3%.

Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec 62 MMDH et les budgets annexes et les comptes spéciaux avec 6,7 MMDH.

Les ressources des budgets principaux hors excédents (37,3 MMDH) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

V-1. Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (23,1 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 (84%), la part des régions dans l'IR et l'IS (3%), la part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance (2%) ainsi que les fonds de concours et subventions (11%).

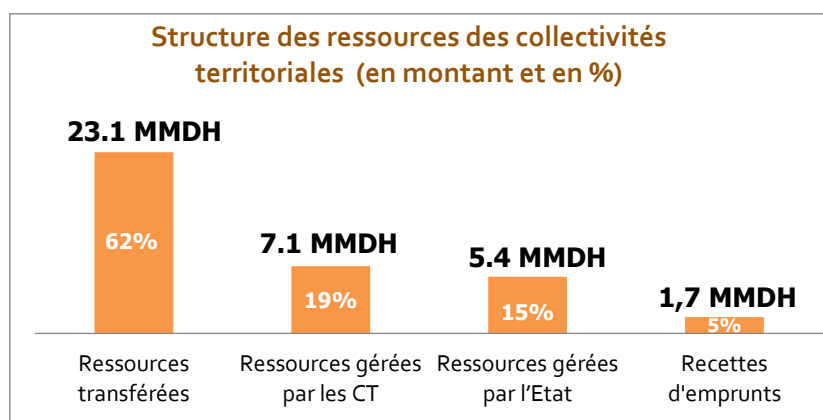
V-2. Ressources gérées par les collectivités territoriales (7,1 MMDH)

C'est la deuxième source de financement des collectivités territoriales, avec **19%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale correspondant aux taxes « purement » locales avec 3,5 MMDH soit 49% (dont 1,1 MMDH correspond à la taxe sur les terrains urbains non bâtis et 0,7 MMDH à la taxe sur les opérations de construction) et une partie parafiscale correspondant aux produits des biens et des services avec 3,6 MMDH soit 51%.

V-3. Ressources gérées pour le compte des collectivités territoriales (5,4 MMDH)

Elles représentent **15%** des recettes globales hors excédents. Elles englobent la taxe professionnelle avec 2,2 MMDH soit 40%, la taxe d'habitation avec 0,3 MMDH soit 6% et la taxe de services communaux avec 2,9 MMDH soit 54%.

A ces trois sources de financement s'ajoutent les recettes d'emprunts qui sont de l'ordre de **1,7 MMDH**, soit **5%** des recettes hors excédents.



Par type de collectivité, la répartition des ressources financières hors excédents est assez contrastée. Les communes urbaines s'accaparent plus de la moitié desdites ressources, soit 51%, alors que les régions n'en reçoivent que 6%. Le reste est réparti à raison de 22% pour les communes rurales et 21% pour les préfectures et provinces.

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

Nature de ressources	En millions de DH				
	Régions	Préfectures et provinces	Communes rurales	Communes urbaines	Total
Ressources transférées	1 420	7 504	6 076	8 061	23 061
Part dans le produit de la TVA	97	5 955	5 786	7 462	19 300
Part dans le produit de l'IS et de l'IR	785	0	0	0	785
Part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance	486	0	0	0	486
Fonds de concours et subventions	52	1 549	290	599	2 490
Ressources gérées par l'Etat	144	0	339	4 964	5 447
Taxe professionnelle	0	0	193	2 006	2 199
Taxe d'habitation	0	0	18	293	311
Taxe de services communaux	144	0	128	2 665	2 937
Ressources gérées par les CT	455	245	1 409	5 009	7 118
Taxes locales et redevances diverses	412	113	625	2 343	3 493
Produits des services	41	129	320	1 353	1 843
Produits des biens	2	3	464	1 313	1 782
Emprunts	197	46	290	1 174	1 707
Total hors excédent	2 216	7 795	8 114	19 208	37 333
Excédent ¹	2 806	5 111	7 010	9 924	24 850
Total global	5 022	12 906	15 124	29 132	62 183

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 2015 plusieurs actions dont principalement :

- le suivi régulier de la situation des dépenses de l'Etat via diverses études et fiches thématiques se rapportant aux dépenses de l'Etat notamment celles concernant les délais de paiement des dépenses de marchés de l'Etat, les situations de reports de crédits et les situations des crédits, engagements et émissions de dépenses ;
- 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 : rapport sur la performance de la gestion des finances publiques ;
- l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action national en matière de transparence budgétaire pour l'adhésion du Maroc à « l'Open Government Partnership » dont l'objectif est de promouvoir la transparence, la reddition des comptes et la participation des citoyens ;
- l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action du Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA) pour améliorer la position du Maroc dans le rating de l'indicateur « Doing Business » ;
- la simplification des procédures et circuits des dépenses à travers la dématérialisation des procédures de la TGR ;
- le traitement et le suivi des réclamations des sociétés liées à l'intervention des comptables de la TGR dans la gestion de la commande de l'Etat et des dépenses des biens et services ;
- l'assistance des services ordonnateurs et des services comptables déconcentrés au niveau national et auprès de nos ambassades à l'étranger;
- 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 2014	Année 2015
Arrêtés de nomination des sous ordonnateurs	175	101
Arrêtés de nomination des payeurs délégués	174	63
Arrêtés des régies de dépenses et de recettes de l'Etat	1968	1053
Certificats de relèvement de prescription	1742	663
Total	4059	1880

Le recul du nombre d'actes visés est dû à l'effort rigoureux entrepris par la TGR auprès des services ordonnateurs visant l'assainissement et la rationalisation du recours aux régies en incitant les services gestionnaires à l'application des nouvelles dispositions réglementaires relatives aux **dépenses de l'Etat notamment celles de la circulaire concernant le paiement des indemnités des fonctionnaires de l'état par virement, ainsi que l'orientation desdits services vers la mise en œuvre des dispositions permettant la passation de diverses natures de dépenses par voie de conventions ou contrats de droit commun.**

Cet effort a été couronné par le regroupement et la réduction du nombre des régies suite à l'annulation d'un certain nombre de régies dont l'utilisation était réservée au paiement des indemnités du personnel. Et d'un autre côté, une diminution significative des demandes de dérogations a été remarquée.

Quant aux certificats de relèvement de prescription, le nombre enregistré au titre de l'année 2014 est dû à la présentation pour visa d'un nombre important de dossiers relatifs aux indemnités de stage des enseignants relevant du Ministère de l'Education Nationale.

II- Dépenses des collectivités territoriales

Les dépenses des collectivités territoriales² ont enregistré en 2015 une progression de 13% par rapport à l'année précédente, passant de 35,6 MMDH à 40,2 MMDH. La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement avec un montant de 21,4 MMDH qui représente ainsi 53% des dépenses globales. Les dépenses d'investissement des budgets principaux, avec 15,5 MMDH, ont connu une nette progression de 32% par rapport à 2014.

La structure des dépenses de fonctionnement des budgets principaux montre que 70% de ces dépenses sont allouées au personnel et au matériel, 23% aux subventions et versements et 4% aux services de la dette.

L'agrégat le plus important des dépenses d'investissement des budgets principaux, constitué des travaux neufs et grosses réparations, a augmenté de 32% passant de 3,4 MMDH à 4,5 MMDH. Les subventions ont baissé de 41%. Les autres agrégats ont enregistré une hausse à savoir, les acquisitions immobilières (30%), les acquisitions mobilières (19%), les projets intégrés (50%) et les programmes nationaux (41%).

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

Les communes urbaines ont réalisé, à elles seules, 21,2 MMDH, soit 52,7% du total des dépenses, suivies des communes rurales avec 9,1 MMDH (22,6%), des provinces et préfectures avec 8,1 MMDH (20%) et des régions avec 1,9 MMDH (4,6%).

III- Paie du personnel de l'Etat

A fin décembre 2015 et en comparaison avec la période correspondante de 2014, 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 2015 a représenté le principal poste des dépenses du budget de l'État, enregistrant :

- une augmentation de 1% par rapport à son niveau de 2014 (102 669 MDH à fin décembre 2015 contre 101 645 MDH en 2014) ;
- un accroissement de 0,6% des dépenses de personnel réglées par la Direction des dépenses du personnel (DDP) (90 890 MDH contre 90 347 MDH en 2014) ;
- une baisse de 26% des rappels servis par la DDP (3 563 MDH contre 4 864 MDH en 2014).

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

	2014	2015
Masse salariale (MS) ^(*)	101 645 MDH	102 669 MDH
MS / PIB ^(**)	11,5%	10,3%
MS/BGE	36,9%	39%
MS/BF	51%	49,5%
MS/RO	50,2%	49,5%

(*) 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 855 936 agents, en hausse de 2 512 agents par rapport à fin 2014. La part des fonctionnaires payés par la DDP représente 88,3% soit une population de 751 763 agents.

La population des fonctionnaires gérée par la DDP a connu une hausse de 489 agents par rapport à l'année 2014 résultant de 24 684 nouvelles prises en charge et de 24 195 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	2014	2015	Variation
Impôt sur le revenu	8 629	8 681	0.6%
Caisse marocaine de retraite	8 262	8 375	1.4%
Régime Collectif d'Allocation de Retraite	91	91	0%
Mutuelles	1 088	1 100	1,1%
Assurance maladie obligatoire	1 593	1 614	1.3%
Assurances des militaires	328	329	0.3%
Total	19 991	20 190	1%

Les retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'État payé par la DDP durant l'année 2015 ont atteint 20 190 MDH, en hausse de 1% par rapport à leur niveau de la fin de l'année 2014.

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 (OR) et oppositions

La prise en charge des ordres de recettes en 2015 a connu une augmentation de 9,2% par rapport à 2014.

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

En millions de DHS

Année	PRISES EN CHARGE		TRANSFERTS ^(*)	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
2014	6 339	116,9	4 154	67,4
2015	6 924	98,3	3 820	120,6

(*) 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
2014	4 734	22,5	3 856	37,2	59,6
2015	3 166	31,7	5703	31,5	63,2

A fin décembre 2015, les montants recouverts en principal se sont établis à 63,2 MDH contre 59,6 MDH un an auparavant, soit une hausse de 6%. Le montant de la majoration de retard constaté s'élève à 0,3 MDH.

Situation des oppositions juridiques :

En millions de DHS

Année	Montant global des oppositions juridiques consignées	Règlements effectués
2014	22,5	20,0
2015	24,1	21,6

L'année 2015 a enregistré une hausse des précomptes au titre des oppositions de 7,1% par rapport à 2014.

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'indique le tableau ci-après, a connu une hausse par rapport à l'année 2014 :

Nature du traitement	2014	2015
Acte de gestion	936 392	1 029 938
Mouvement de prêt	521 645	932 274
Réforme	94 148	233 162
Échéance Allocation Familiale	83 135	95 478
Autres calculs ^(*)	19 954	8 553
Total	1 655 274	2 299 405

(*) 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 2015 selon leurs natures

Nature des actes de gestion	Effectif
Situations administratives	911 175
Allocations familiales	81 428
Retenues réglementaires et mutuelles	36 473
Oppositions et cessions de créance	862
Total	1 029 938

L'année 2015 a enregistré une hausse des opérations de prêt de 7,9% par rapport à 2014. Par ailleurs, la répartition des mouvements de précompte se présente comme suit :

Opérations de prêt	2014	2015
Création d'un nouveau dossier	864 331	712 717
Substitution d'un ou plusieurs dossiers	268 575	430 563
Annulation d'une réservation	341 395	504 393
Annulation d'un dossier en cours	115 309	73 980
Reprise d'un dossier	15 557	17 690
Annulation d'une confirmation	17 533	12 615
Totaux	1 622 700	1 751 958

Au cours de l'année 2015, la DDP a procédé à la réalisation de 24 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 en 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 2015 a permis la baisse des paiements en numéraire et par le biais des billeteurs faisant ainsi passer la part des paiements par virement de 98,3% en 2014 à 99% en 2015. Les fonctionnaires payés hors système bancaire ne représentent que 1% pour un effectif de 7291 fonctionnaires.

Mode de règlement	2014	2015
Billeteurs	0,9%	0,3%
Numéraire	0,8%	0,7%
Virement	98,3%	99%

III-7. Absences irrégulières

Les résultats de cette opération pour l'exercice 2015 comparés avec ceux de 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 suspendus pour absence irrégulière.

III-8. Développement des prestations de services

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

Dans le cadre de la vision stratégique de la TGR notamment en matière d'amélioration des prestations à l'égard des partenaires, la TGR a lancé un projet visant la généralisation de la prise en charge de la paie du personnel de l'ensemble des collectivités territoriales (plus de 1600 collectivités) sur le système Wadef@ujour à l'horizon fin 2016.

La mise en œuvre de ce projet a pour but de :

- permettre au personnel des CT de bénéficier de la même qualité de service offerte au personnel relevant du budget général de l'Etat (célérité de traitement des dossiers, disponibilité des différentes attestations, accès facile aux services bancaires etc.) ;
- permettre aux services ordonnateurs de bénéficier d'un certain nombre d'outils et de moyens techniques (GIPE ordonnateur, télé-services) et de

- la formation et l'assistance nécessaires, ce qui contribuera à améliorer la capacité de leur gestion ;
- 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 créances de l'Etat ;
 - disposer 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.

L'année 2015 a connu une nette progression dans la mise en œuvre de ce projet. Ainsi, la TGR a signé avec ses partenaires 1 124 nouvelles conventions et a pris en charge sur le système Wadef@ajour la paie de 532 nouvelles collectivités.

Quant aux autres organismes publics, deux 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 2015 :

La prise en charge de la paie du personnel des collectivités territoriales est en évolution continue. En effet, passant de 72 collectivités en 2014 pour un effectif de 43 011, le nombre des collectivités territoriales bénéficiaires de la prestation du traitement de la paie de leurs personnels offerte par la TGR a atteint à fin 2015, 648 collectivités totalisant un effectif global de 73 207 agents.

S'agissant des établissements publics traitant la paie de leurs personnels à la TGR, le nombre d'organismes est de 48 à fin 2015 avec un effectif total de 22 592 agents pour une masse salariale de 3 810 MDH.

IV- Gestion des affaires juridiques

IV-1. Gestion et suivi du contentieux judiciaire

Il convient de souligner qu'en raison de son champ d'intervention très large qui englobe tous les processus d'exécution des opérations financières publiques, la TGR est interpellée systématiquement par les justiciables dans presque toutes les actions dirigées contre les personnes morales de droit public.

A ce titre, la TGR répond en tant que requérante ou défenderesse selon la nature du litige en rapport avec les domaines suivants :

- le contentieux du recouvrement des créances publiques ;
- le contentieux pour refus de visa ;
- le contentieux des oppositions juridiques ;
- le contentieux de l'application du statut de la fonction publique ;
- les recours en annulation ;
- les recours indemnitaires ;
- le contentieux de l'exécution des décisions judiciaires ;
- les poursuites pénales.

Il convient de signaler qu'au cours de l'exercice 2015, le nombre des affaires qui ont été portées devant les juridictions compétentes, a connu une baisse sensible en nombre de dossiers ouverts, passant de 4674 dossiers en 2014 à 3661 dossiers en 2015 comme le montre le tableau suivant :

Nombre de dossiers ouverts

Structures	Nombre de dossiers	
	2014	2015
Trésoreries régionales	3 909	2162
Administration centrale de la TGR	765	1499
Total	4 674	3661

Les dossiers ouverts au niveau des structures régionales concernent principalement le contentieux judiciaire du recouvrement des ressources publiques qui se répartit par nature comme suit:

Contentieux judiciaire du recouvrement des ressources publiques

Nature du contentieux	Nombre de dossiers	Montant en DH
Action pour annulation	971	213 256 689,00
Réalisation d'hypothèque	574	449 113 746,00
Saisie et Vente de fonds de commerce	383	560 270 394,00
Procédures de difficultés d'entreprise	234	177 244 925,00
Total	2162	1 399 885 755,00

Les statistiques démontrent que la majorité des litiges en matière du contentieux judiciaire du recouvrement correspondent aux actions intentées par les redevables à l'encontre des comptables chargés du recouvrement. Ces actions sont liées à l'exercice des poursuites pour le recouvrement des ressources publiques. Elles portent principalement sur l'existence de l'obligation de payer, sur le montant de la dette compte tenu des paiements effectués, sur l'exigibilité de la somme réclamée, ou sur la prescription de l'action de recouvrement.

La requête en annulation qui est une demande au fond, est dans la majorité des cas, présentée devant le juge compétent en parallèle d'une demande de référé-suspension des actes de recouvrement, que le tribunal administratif admet recevable sans appréciation des conditions d'urgence et de raisons fondamentalement justifiées. Cette tendance au niveau des juridictions administratives en matière de recouvrement, explique le nombre important des dossiers ouverts au titre de 2015 et aussi le nombre de décisions de justices prononcées à l'encontre des comptables publics.

Par conséquent, 814 recours judiciaires en matière de recouvrement ont fait l'objet d'une décision judiciaire comme le montre le tableau suivant :

Jugements prononcés en 2015

Sens de la décision judiciaire	2014	2015
Décisions en faveur de la TGR et comptables publics	1 189	188
Décisions en faveur de la partie adverse	652	626
Total	1 841	814

Les jugements et arrêts en matière de contentieux judiciaire du recouvrement qui sont prononcés en faveur des requérants, correspondent à la réalisation en série par

le tribunal administratif des ordonnances en référé-suspension des actes de recouvrement et à l'annulation des ATD initiés par les comptables.

Par ailleurs, la rubrique " en faveur des comptables et de la Trésorerie Générale du Royaume " correspond au nombre des instances apurées au cours de l'année au titre des actes judiciaires du recouvrement, dont la réalisation des hypothèques en faveur du trésor, demeure la procédure la plus répandue, qui s'est substituée au recours systématique à l'ATD, après la signature de la charte sur l'ATD le 17 avril 2014.

En outre, l'année 2015 a été caractérisée par la montée du nombre des prises en charge en terme de saisie arrêt pour l'exécution forcée des jugements définitifs rendus à l'encontre des départements ministériels et des collectivités territoriales entre les mains des comptables publics comme le montre le tableau ci-dessous :

Saisies arrêt entre les mains des comptables publics

	Nombre de jugements	
	2014	2015
A l'encontre des départements ministériels	139	256
A l'encontre des collectivités territoriales	127	149
Total	266	405

L'accroissement en nombre de saisies arrêt entre les mains des comptables de la TGR par rapport à 2014, s'explique en grande partie par la consécration de la jurisprudence au Maroc de la saisissabilité judiciaire des biens et fonds publics, en l'absence d'un texte juridique qui consacre le principe de l'insaisissabilité des biens et fonds du domaine public, à l'instar de la plupart des systèmes juridiques au niveau international.

Ce vide juridique est encore plus pesant avec le non apurement du stock toujours en augmentation des arriérés de l'Etat et des collectivités territoriales, au titre des jugements rendus en matière d'expropriation pour utilité publique, et qui engendre la multiplication des moyens de pression par le citoyen à travers les juridictions nationales, afin de parvenir à l'exécution des jugements définitifs à l'encontre des personnes de droit public.

En effet, l'année 2015 s'est distinguée en matière d'exécution des jugements à l'encontre des départements ministériels et des collectivités territoriales par l'importance des saisies arrêt opérées sur le compte du trésor et exécutées par BAM comme le montre le tableau suivant :

Situation des saisies arrêts exécutées sur le compte du Trésor à BAM

	Montant en DH
A l'encontre des départements ministériels	22 692 210,65
A l'encontre des collectivités territoriales	67 392 755,92
Total	90 084 966,57

IV-2. Recours administratif, conseil et suivi des avocats de la TGR

Dans un contexte en évolution, caractérisé par la judiciarisation des rapports sociaux, la médiatisation quasi instantanée des affaires qui concernent les comptables publics, l'enjeu du contentieux consiste à parvenir à faire respecter la légalité tout en préservant les intérêts du trésor et garantir les droits des citoyens, mais aussi à assurer la protection des agents de la TGR dans l'exercice de leurs fonctions.

A cet effet, les services juridiques tendent, d'une part, à privilégier le traitement rapide et définitif des litiges en amont et à anticiper les contentieux judiciaires, et d'autre part, à améliorer la qualité de la défense judiciaire par la collaboration avec les professionnels de droit (avocats et experts) pour les affaires sensibles qui sont portées devant la justice.

Le bilan de ses actions au titre de l'exercice 2015 est dressé comme suit :

Actions	Nombre de dossiers
Dossiers réglés en phase administrative	140
Conseil juridique	233
Assistance pénale des agents poursuivis en justice	8
Suivi des avocats de la TGR	30

Quatre principaux leviers d'action ont ainsi été privilégiés dans ce cadre :

- l'adoption d'une gestion préventive du contentieux ;
- l'amélioration de la qualité du conseil juridique ;
- la professionnalisation de la défense judiciaire pour les dossiers sensibles ;
- la multiplication et le renforcement des liens avec la justice administrative pour un partage des points de vue sur les contentieux dans le respect des droits des citoyens et la défense des intérêts du trésor public et qui s'est concrétisé par une jurisprudence en faveur des comptables publics en matière de contentieux judiciaire de recouvrement.

ACTIVITE BANCAIRE ET GESTION DES DEPOTS

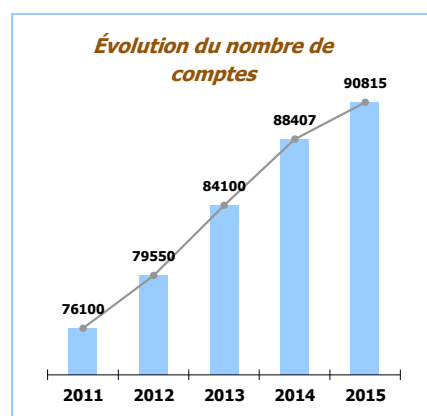
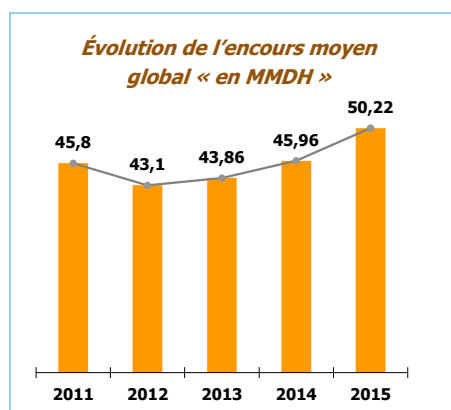
I- Performances de 2015 en chiffres

L'encours moyen global des dépôts au Trésor s'est établi au titre de l'année 2015 à **50,22 milliards de dirhams** contre 45,96 milliards de dirhams en 2014, soit une **progression de près de 10%**.

Le nombre de comptes bancaires gérés par la TGR a atteint **90 815 comptes** à fin 2015 contre 88 407 comptes en 2014, soit **une évolution de près de 3%**.

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 2014	à fin 2015	à fin 2014	à fin 2015
Personnes morales publiques	33,46 MMDH	36,82 MMDH	4 067	4 207
Personnes morales privées	8,46 MMDH	8,8 MMDH	19 112	21 438
Personnes physiques	4,04 MMDH	4,6 MMDH	65 228	65 170
Total	45,96 MMDH	50,22 MMDH	88 407	90 815



II- Partenariat entre la Trésorerie Générale du Royaume et la Caisse de Dépôt et de Gestion relatif à la gestion des comptes des notaires

Le décret d'application de l'article 33 de la loi 32-09 organisant la profession des notaires, qui est en vigueur depuis le 26 juillet 2014, a institué de nouvelles règles de gestion des comptes de dépôt des notaires. A ce titre, la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) a réussi la mise en œuvre du nouveau dispositif de gestion édicté par le décret d'application susmentionné.

En effet, la gestion de la nouvelle activité est assurée dans des conditions favorables grâce à l'engagement et la mobilisation des services bancaires de la TGR. Cette mobilisation a permis de garantir la qualité et la célérité requises dans le dénouement des opérations des notaires. Ceci a été par ailleurs confirmé par une enquête de satisfaction réalisée par la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) auprès des notaires au cours de l'année 2015.

Par ailleurs, et dans le cadre de l'application de l'article 7 du décret d'application précité, la TGR a engagé au cours de l'année 2015, en collaboration avec la CDG, une opération de rapprochement des comptes « Fonds libres » et « Fonds obligatoires » des notaires. Ce rapprochement s'est déroulé dans de très bonnes conditions et les réclamations reçues dans ce cadre ont été traitées dans les meilleurs délais.

III- Schéma d'organisation de l'activité bancaire

Sur le chapitre de l'organisation, il a été procédé à la poursuite de la mise en œuvre des actions de reconfiguration du réseau de l'activité bancaire conformément aux orientations du schéma d'organisation cible adopté par la TGR.

Dans ce cadre, il a été procédé au cours de l'année 2015, à la création d'une nouvelle agence bancaire à Rabat - Hay Riad.

IV- Elargissement de la gamme des services de banque en ligne : télé service de paiement des créances publiques

La Trésorerie Générale du Royaume (TGR) offre à sa clientèle bancaire certaines prestations modernes de banque à distance, notamment le service de banque en ligne.

Ce service gratuit est accessible de manière sécurisée sur le portail Internet de la TGR. Il permet :

- la consultation du solde du compte ;
- la consultation des opérations et l'impression du relevé bancaire ;
- le téléchargement des mouvements du compte pour une période donnée ;
- et la souscription à un service d'alertes par messagerie électronique.

Dans le cadre de l'élargissement de la gamme de ses prestations bancaires à distance, la TGR a procédé en 2015 à l'enrichissement de la palette des télé-services de la banque en ligne par le service de paiement des créances publiques.

Au-delà des avantages de ce service de paiement en ligne, liés principalement à la simplification des circuits et procédures de recouvrement et à la réduction des coûts et des délais, l'action mise en place permet de consolider et d'améliorer la qualité du service rendu à notre clientèle bancaire. Elle a permis aussi d'enrichir l'offre bancaire de la TGR en initiant l'élaboration d'une gamme de services bancaires en ligne transactionnels qui pourrait être étoffée par la suite par d'autres prestations modernes.

V- Unification des délais de règlement des valeurs bancaires

La finalité de ce projet consiste à ramener les délais de règlement de l'ensemble des valeurs bancaires échangées via le Système Interbancaire Marocain de Télé-compensation « SIMT » (virements, chèques, lettres de change normalisées et avis de prélèvement) à J+1 (J étant le jour de l'échange).

Ce projet important et plurivoque, a pour principaux objectifs :

- l'optimisation de la gestion de la trésorerie des banques pour l'amélioration de la liquidité bancaire ;
- et l'amélioration des services rendus aux banques en termes d'échange et de règlement.

Ce projet a concerné notamment les chèques télétransmis via le SIMT. A ce titre, la TGR a satisfait à tous les prérequis procéduraux et techniques nécessaires pour la prise en charge des nouvelles règles de gestion de l'échange des chèques et elle a été au rendez-vous au même titre que les banques commerciales.

Il est à signaler à cet égard, que ce nouveau mode de gestion des valeurs bancaires a permis de procurer au Trésor des avantages de trésorerie significatifs.

VI- Mise en place de régime de pénalités relatif à l'échange des valeurs bancaires via le Système Interbancaire Marocain de Télé-compensation (SIMT)

La nouvelle convention interbancaire des échanges via le Système Interbancaire Marocain de Télé-compensation (SIMT) a institué un régime de pénalités pour les rejets des valeurs dits « abusifs » ou pour les manquements techniques et opérationnels enregistrés par les adhérents au Groupement pour un Système Interbancaire Marocain de Télé-compensation (GSIMT).

Le rejet d'une valeur par le canal du SIMT est dit « abusif » lorsque la valeur échangée, tout en répondant aux conditions de forme et de fond prévues par la réglementation bancaire, est retournée indûment au remettant pour un motif injustifié, causant ainsi un impact opérationnel et financier sur l'adhérent et/ou sur sa clientèle.

Dans ce cadre, et afin d'éviter des pénalités à la TGR, des mesures de précaution et de vigilance ont été instaurées et un système de suivi quotidien des doublons et des manquements techniques et opérationnels relatifs aux obligations conventionnelles des échanges des moyens de paiement, a été mis en place.

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

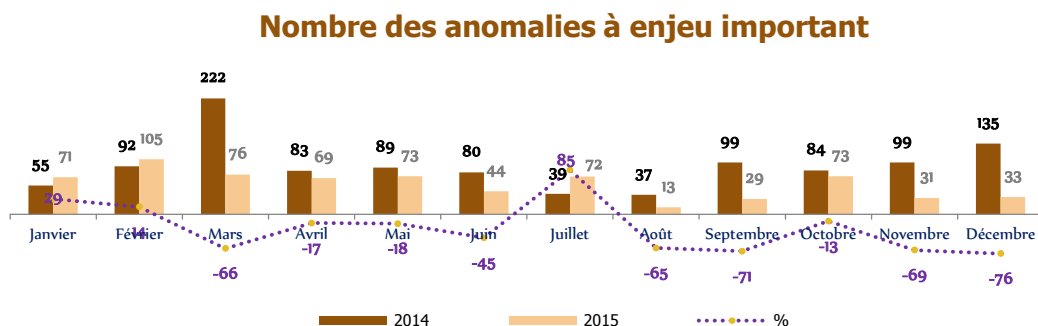
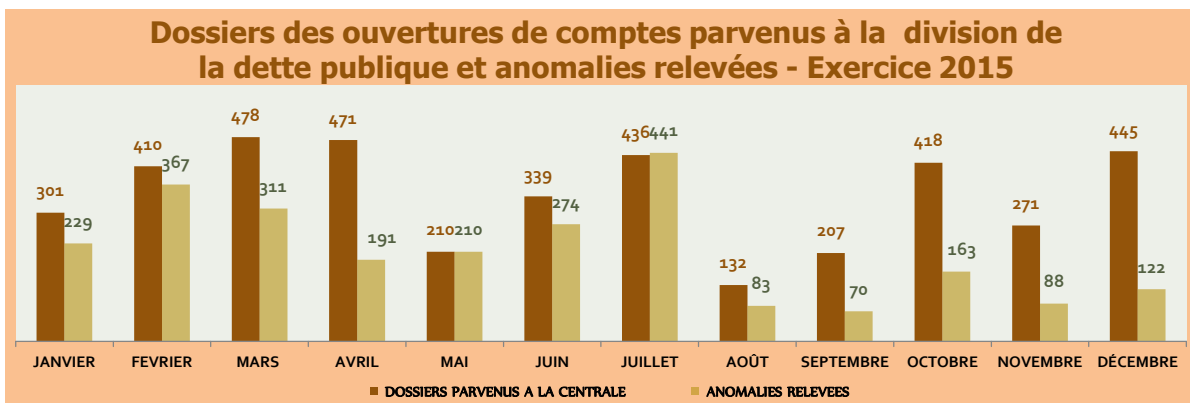
Ce travail de contrôle revêt une importance cruciale et constitue un axe permanent du plan d'action de l'activité bancaire dans la mesure où il permet de fiabiliser davantage le référentiel bancaire de notre clientèle.

VII-1. Contrôle du référentiel client

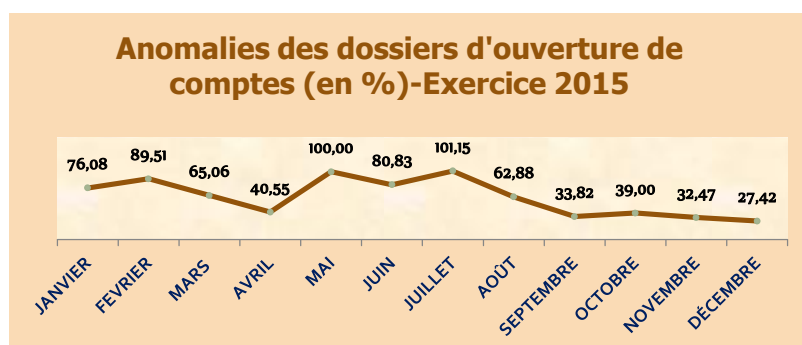
Il s'agit, d'une part, d'un contrôle de régularité qui consiste à vérifier la conformité des dossiers d'ouverture des comptes ou de mise à jour du référentiel « clients » à la réglementation en vigueur, en l'occurrence à la note de service 91/04/TGR du 8 juin 2004 qui précise les modalités ainsi que les pièces constitutives du dossier d'ouverture ou de mise à jour des comptes pour chaque catégorie de clientèle.

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

En 2015, le volume des dossiers « clients » parvenus à la division de la dette publique a poursuivi son trend haussier atteignant un nombre de 5118 dossiers contre 3662 en 2014, soit un bond de 40%. Le nombre d'anomalies constatées et corrigées, quant à lui, continue d'afficher une tendance baissière passant de 2881 en 2014 (dont 1114 anomalies à enjeu important) à 2549 en 2015 (dont 689 anomalies à fort enjeu), enregistrant ainsi une baisse importante de 12% (38% pour les anomalies à enjeu important).



Dans le même sillage, il ressort du graphique ci-après que le niveau d'anomalies par dossier s'est nettement amélioré au titre du dernier quadrimestre de l'exercice 2015.



VII-2. Traitement des opérations juridiques sur les comptes

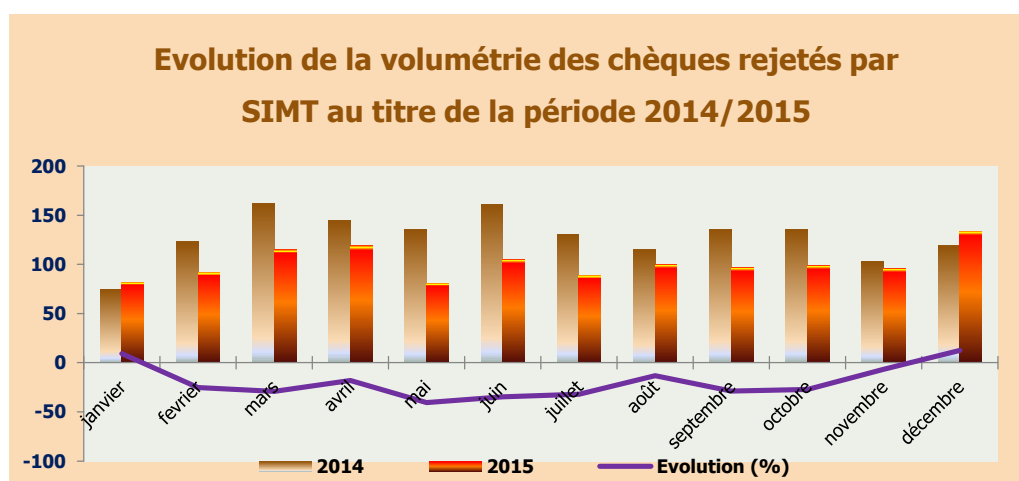
Le traitement des opérations juridiques sur les comptes concerne principalement le suivi des oppositions sur les chèques égarés et la centralisation et le traitement des saisies arrêt émanant des tribunaux à l'encontre de la clientèle bancaire de la TGR.

En 2015, il a été procédé à la diffusion de 20 oppositions sur les chèques égarés (CDG et TGR) et à la prise en charge de 60 saisies arrêt présentant un montant total de 40,44 millions de dirhams dont 10 ont été exécutées pour un montant de 3,03 millions de dirhams.

VIII- Contrôle et suivi des incidents de paiement

VIII-1. Volume des incidents de paiement déclarés

En 2015, le volume des chèques TGR 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 d'un minimum de 81 à un maximum de 134 en passant d'une valeur minimale de 1,1 million de dirhams à 3,4 millions de dirhams. Comparé à 2014, le volume des incidents de paiement affiche une tendance constamment baissière sur la période allant de février à novembre, comme décrit le graphique ci-après :



Le nombre total des incidents de paiement déclarés par la TGR au titre de l'année 2015 s'élève à 1070 déclarations. Il est à signaler à cet égard, qu'avant la transmission des déclarations à la Centrale des Incidents de Paiement, la division de la dette publique assure un contrôle minutieux de la complétude et de la conformité des données relatives auxdites déclarations.

VII-2. Délai moyen de déclaration des incidents de paiement

Le suivi au niveau de la division de la dette publique des déclarations des incidents de paiement a permis de diminuer de manière conséquente leurs délais en atteignant des pointes descendantes au titre de l'année 2015.

Ainsi, le délai moyen des déclarations des incidents de paiement est passé de 4 jours au titre du mois de janvier 2014 à 2 jours au titre du mois de décembre 2015.

Par ailleurs, les annulations et infractions déclarées à la centrale des incidents de paiement ont enregistré respectivement au titre de l'année 2015 un volume de 18 et 78 cas.

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 des demandes de restitution de la Caisse Marocaine des Retraites, traitées en 2015, relatives aux montants virés par erreur aux comptes des pensionnés après leur décès s'est établi à 179 pour un montant de 927.823,36 dirhams.

Par ailleurs, il a été procédé en 2015 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 2281 demandes de renseignements émanant de la Direction Générale des Impôts et de l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects.

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 2015, a fait intervenir 735 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 et receveurs communaux (182) ;
- agents comptables à l'étranger (85) ;
- receveurs de l'Administration Fiscale (96) ;
- 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 2015, 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 ;
- 2 300 situations nécessaires au suivi et au rapprochement 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 comptes ;
- 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 7026 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 744,1 milliards de dirhams détaillé comme suit :

- Budget général - recettes : 292,1 milliards de dirhams ;
- Budget général - dépenses : 303,1 milliards de dirhams ;
- SEGMA - recettes : 2,9 milliards de dirhams (reports de soldes non compris) ;
- SEGMA - dépenses : 2,6 milliards de dirhams ;
- CST - recettes : 77,3 milliards de dirhams de recettes (reports de soldes non compris) ;
- CST - dépenses: 66,1 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 153 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 1231 milliards de dirhams au débit du compte et 1230 milliards de dirhams au crédit.

Les opérations liées aux transferts de recettes et de dépenses entre les comptes directs du trésor ont donné lieu à l'émission de 94649 avis de règlement sur support papier pour un montant global de 120 milliards de dirhams. En ce qui concerne les transferts par avis de règlement dématérialisés, le montant global centralisé des transferts a atteint 376 milliards de dirhams.

Les opérations de centralisation comptable ont permis l'ajustement définitif des situations budgétaires et comptables nécessaires à l'élaboration du projet de loi de règlement de l'année 2014 et leur production aux services concernés de la Direction du Budget le *05 octobre 2016*.

Les situations budgétaires relatives au projet de loi de règlement précité ont nécessité l'organisation de plus de 100 séances de travail avec l'ensemble des ordonnateurs principaux en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs. Il convient de préciser que pour la seule année budgétaire 2014, le nombre des rubriques examinées a été de :

- 38 589 rubriques budgétaires en dépenses au titre du budget général ;
- 23 664 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 2015, 4 004 lettres de virement dans le cadre de l'activité liée aux virements centralisés. Les lettres précitées ont porté sur un montant global de 157,63 milliards de dirhams correspondant à 2 105 364 ordres de paiement.

II- Dette du Trésor

Dans le cadre de ses attributions, la TGR 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 88 MMDH, soit un taux de réalisation de 133 % des prévisions de la loi de finances pour l'année 2015.

Recettes d'emprunt en MDH

	Prévisions LF 2015	Réalisations	Taux de réalisation
Dette intérieure	42.000	80.049	191%
Dette extérieure	24.350	7.967	33%
Total	66.350	88.016	133%

Les charges de la dette à long et moyen terme comptabilisées par la TGR ont atteint à fin décembre 2015 un montant de 69,6 MMDH avec un taux de réalisation de 102,2% des prévisions contre 64,7 MMDH un an auparavant.

Ces dépenses s'expliquent par des charges en principal de 42,9 MMDH dont 89 % au titre de la dette intérieure et des charges en intérêts et commissions de 26,7 MMDH dont 86,8% au titre de la dette intérieure.

Charges de la dette du Trésor en MDH

	Prévisions LF 2015	Réalisations	Taux d'exécution (%)
Dette intérieure	59 865	61 450	102,6
Principal	37 089	38 301	103,3
Intérêts	22 776	23 149	101,6
Dette extérieure	8 185	8 131	99,3
Principal	4 401	4 618	104,9
Intérêts	3 784	3 513	92,8
Total	68 050	69 581	102,2

II-2. Dette hors budget

Les opérations de la dette hors budget ont dégagé un flux net positif de 1,4 MMDH contre un flux net négatif de 33,7 MMDH un an auparavant.

Dette hors budget en MDH

	A fin décembre 2014	A fin décembre 2015	Taux d'évolution (%)
Recettes	35 079	79 625	127,0
Dette intérieure	31 861	75 710	137,6
Dette extérieure	3 218	3 915	21,7
Dépenses	68 808	78 187	13,6
Dette intérieure	64 123	73 794	15,1
Dette extérieure	4 685	4 393	- 6,2

Dans le cadre de la gestion active de la dette intérieure, le Trésor a procédé en 2015 à des opérations d'échange pour un montant global de 22,7 MMDH contre en 2014 un montant de 30,8 MMDH pour les opérations d'échange et 1,1 MMDH au titre des opérations de rachat.

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 467 comptables répartie comme suit :

- trésoriers ministériels et postes comptables à compétence nationale (14) ;
- agents comptables auprès du parlement, de la Cour des comptes et auprès du conseil économique et social (3) ;
- trésoriers provinciaux et préfectoraux (54) ;
- percepteurs et receveurs communaux (182) ;
- agents comptables à l'étranger (85) ;
- receveurs de l'administration fiscale (95) ;
- receveurs comptables de douanes (34).

Il y a lieu de signaler à cet égard qu'au titre de l'année 2015, 466 comptes ont été produits et mis en état d'examen par les services de la TGR avant leur transmission à la Cour des comptes. 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, de 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 ont été 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 2015, 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, cinq (5) demandes émanant de comptables publics 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 signaler que (5) 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. 24 dossiers déclarés au titre de l'année 2015, ont été remboursés au titre de la même année, soit 100%.

Il reste enfin à signaler que la TGR a instruit 320 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 2015, plusieurs actions s'inscrivant dans le cadre du renforcement de la qualité comptable ont été menées à savoir :

- 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.

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 ;
- Bulletin mensuel de statistiques des finances publiques ;
- Bulletin mensuel de statistiques des finances locales ;
- Bulletin mensuel de la paie ;
- Bulletin mensuel de l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH).

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

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

• Rationalisation de l'utilisation des postes devenus vacants en cours d'année budgétaire :

Les dispositions de l'article 22 de la loi de finances pour l'année 2014 ont été complétées par l'article 30 de la loi de finances pour l'année budgétaire 2015, afin de prévoir l'utilisation des postes devenus vacants en cours d'année budgétaire, exclusivement pour la régularisation des situations de détachement, de réintégration suite au détachement, à la mise en disponibilité ou en exécution des décisions judiciaires.

• Suppression du fonds de rémunération des services rendus par le ministère des finances au titre des frais de surveillance et de contrôle des entreprises d'assurances et réassurances » :

Suite à la création de l'Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale, le compte « Fonds de rémunération des services rendus par le ministère des finances au titre des frais de surveillance et de contrôle des entreprises d'assurances et réassurances » a été supprimé par la loi de finances de l'année 2015 dans son article 27.

• Modification du compte d'affectation spéciale intitulé « Compte spécial des dons des pays du conseil de coopération du golfe » :

En vue de permettre le financement des programmes et projets de développement prévus dans le cadre des stratégies sectorielles, le compte d'affectation spéciale intitulé « Compte spécial des dons des pays du conseil de coopération du golfe » a été modifié par l'article 23 de la loi de finances de l'année 2015, afin de permettre d'opérer des versements à partir de ce compte au budget général.

• Apurement du solde débiteur du compte d'opérations monétaires intitulé « Différence de change sur vente et achat de devises » par prise en charge du solde débiteur au niveau du budget général :

Le budget général 2015 a pris en charge l'apurement du solde débiteur du compte susvisé, et ce en application des dispositions de l'article 20 de la loi organique des finances 7-98 qui précisent que « les profits et les pertes constatés, au titre d'une année budgétaire considérée, sur les comptes d'opérations monétaires sont pris en recette ou en charge au budget général au plus tard la deuxième année suivant celle au cours de laquelle ils sont dégagés ».

• **Création de deux comptes d'affectation spéciale intitulés «Fonds de mise à niveau sociale » et « Fonds de solidarité interrégionale » :**

Dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de la loi organique relative aux régions, la TGR a proposé la création des deux comptes d'affectation spéciale suivants :

- « **Fonds de mise à niveau sociale** » pour permettre la comptabilisation pour une durée de 12 ans, des opérations afférentes à la résorption des déficits en matière de développement humain, d'infrastructures de base et d'équipement conformément à l'article 229 de la loi organique n°111-14 de la loi organique relative aux régions ;
- « **Fonds de solidarité interrégionale** » pour permettre la comptabilisation des opérations visant la répartition équitable des ressources afin de réduire les disparités entre les régions conformément à l'article 234 de la loi organique n°111-14 relative aux régions.

• **Versement de la taxe sur le ciment :**

A compter du 1er janvier 2015, les dispositions de l'article 12 de la loi de finances pour l'année budgétaire 2002, tel qu'il a été modifié et complété, sont complétées par l'article 8 bis de la loi de finances 2015, en vue de tenir compte lors des versements de la taxe sur le ciment, des quantités de ciment utilisées pour la consommation interne.

Ainsi, le paragraphe IV de l'article 12 précité, prévoit que la taxe sur le ciment produit localement, est versée spontanément, auprès du comptable du Trésor, au plus tard à la fin du mois suivant celui de la facturation des ventes de ciment ou son utilisation pour la consommation interne comme matières intermédiaires par les unités de production du ciment.

Ces versements doivent être accompagnés d'une déclaration précisant les quantités de ciment vendues et celles utilisées pour la consommation interne.

II-Optimisation du dispositif normatif de la commande publique :

Le Royaume du Maroc a entamé, ces dernières années, un processus de modernisation du système de gestion de la commande publique qui vise notamment, l'alignement des règles de gestion sur les standards internationaux en la matière. Ce processus a été couronné par l'adoption du décret n° 2-12-349 du 20 mars 2013 sur les marchés publics.

Cette réforme a été poursuivie par des actions visant à aligner la réglementation en vigueur sur les nouvelles dispositions apportées par cette réforme.

- **Enrichissement des règles et des conditions de révision des prix des marchés publics :**

Cette action a été couronnée par l'arrêté du Chef du gouvernement fixant les règles et les conditions de révision des prix des marchés publics publié au bulletin officiel du 17 décembre 2015 sous le n° 3-302-15 du 27-12-2015.

- **Mise à jour des documents types relatifs aux marchés publics :**

Il s'agit des cahiers des prescriptions spéciales et des règlements de consultation type relatifs aux différentes prestations des marchés.

Ces documents types comportent les principales dispositions que tout cahier des prescriptions spéciales et tout règlement de consultation doit prévoir et constituent, à titre indicatif, des références pour les gestionnaires des marchés publics.

L'élaboration de ces documents type s'inscrit également dans le cadre des engagements de la TGR au titre de l'avenant à la convention de financement relative au programme de gouvernance "Hakama".

- **Contribution à l'enrichissement du décret pris pour l'application de la loi sur le Partenariat public-privé :**

Ce projet a été publié au bulletin officiel par le décret n° 2-15-45 du 13 mai 2015 pris pour l'application de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé. La Loi 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé vise à répondre à la demande croissante d'infrastructures publiques dans un contexte de pénurie budgétaire. Elle ne porte pas sur le transfert par l'autorité publique de l'exploitation d'un service public mais sur la réalisation, le financement et la gestion d'infrastructures ou d'autres moyens utilisés par l'autorité publique pour rendre un service public.

- **Refonte de la nomenclature des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses de l'État :**

Les nomenclatures des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses de l'État relatives aux dépenses de personnel et aux dépenses des biens et services ont été revues et fusionnées dans une seule nomenclature afin de les aligner sur les nouvelles dispositions apportées par le nouveau décret des marchés publics. Cette nomenclature a été publiée au bulletin officiel du 5 février 2015 dans le cadre d'un arrêté du Ministère de l'économie et des Finances.

- **Enrichissement du décret relatif à la Commission nationale de la commande publique :**

La TGR a participé activement à l'élaboration du décret n° 2-14-867 publié au BO du 21 septembre 2015 relatif à la commission nationale de la commande publique visant l'alignement de ses prérogatives sur les standards internationaux.

En outre, la TGR est représentée dans deux commissions en charge de la commande publique. La commission nationale de la commande publique qui assure, conformément aux dispositions du décret n° 2-14-867 du 21 septembre 2015, les missions de consultation, d'assistance, d'étude et d'examen de toute question qui lui

est soumise en matière de commande publique et la commission de classification et de qualification des entreprises instituée au sein du ministère chargé des travaux publics.

III-Optimisation du dispositif normatif des dépenses de personnel :

L'activité principale au titre de l'année 2015 relative à l'optimisation du dispositif normatif des dépenses du personnel s'articule principalement autour des axes ci-après :

• Etude et examen des projets de textes :

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

- le projet de décret modifiant les dispositions de l'article 3 du décret n° 2.58.1381 du 27 novembre 1958 fixant les conditions d'attribution des prestations familiales aux fonctionnaires, personnels militaires et agents de l'Etat, des municipalités et des établissements publics en vue de redresser la discordance entre la version française et arabe dudit décret ;
- le projet de loi modifiant et complétant le Dahir n° 1.93.16 du 23 mars 1993 tel que modifié et complété par le dahir portant promulgation de la loi n° 13-98 du 10/9/1998 fixant les mesures d'encouragement aux entreprises organisant des stages de formation d'insertion professionnelle;
- le statut du personnel de la fondation Hassan II pour la promotion des Œuvres sociales au profit du personnel du secteur public de la santé ;
- le projet de loi n° 5.13.15 complétant le Dahir N° 1.58.008 du 24 février 1958 portant statut général de la Fonction Publique. Ce projet prévoit que les dispositions dudit statut ne s'appliquent pas aux fonctionnaires ayant un doctorat et ce, à l'instar notamment des magistrats, des militaires et du corps des administrateurs du ministère de l'intérieur ;
- le projet de décret modifiant et complétant le décret n°2.97.218 du 19 décembre 1997 en application de la loi N° 05.81 relative à la protection sociale des personnes aveugles et malvoyantes pour permettre à cette catégorie d'intégrer la fonction publique;
- le projet de circulaire concernant les modalités d'application du décret n° 2.13.436 du 5 août 2015 relatif à la mobilité des fonctionnaires appartenant aux corps interministériels ;
- le projet de décret modifiant 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.

• 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 2015 a été marquée par le traitement de 12 dossiers concernant divers actes administratifs du personnel de

l'Etat. En outre, la résolution des cas litigieux soumis à la TGR a concerné 26 dossiers au cours de l'année 2015.

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

A cet effet, la TGR a pris part au cours de l'année 2015 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 de ces commissions ont porté essentiellement au cours de l'année 2015 sur les sujets ci-après :

- la mise en application des dispositions de l'article 29 de la Loi de Finances 2015 ;
- l'intégration des analystes dans le corps des ingénieurs ;
- l'octroi de la pension par la CMR à certains fonctionnaires ;
- la régularisation de certains fonctionnaires révoqués suite à l'abandon de poste ;
- le recrutement des médecins diplômés d'un doctorat en médecine délivré par la Faculté Inta Dioup au Sénégal (équivalence de diplômes);
- les nominations aux emplois supérieurs.

IV- Réglementation et normalisation comptables :

Au titre de l'année 2015, et en vue de poursuivre le chantier de la réforme comptable de l'Etat entrepris depuis plusieurs années, les actions suivantes ont été réalisées :

• Contribution à la mise en place et à l'amélioration du système informatique relatif au nouveau plan comptable de l'Etat (PCE) :

Il s'agit principalement de la conception et le paramétrage de nouveaux événements comptables, l'expérimentation continue de la solution comptable au niveau des sites pilotes, et l'organisation des ateliers de travail concernant la comptabilité des comptables rattachés (DGI, Douane) ;

• Mise à jour du recueil des normes comptables de l'Etat :

Cette mise à jour a concerné la préparation de nouvelles normes comptables relatives à l'information sur la performance du service public et aux instruments financiers de ce secteur.

COOPERATION INTERNATIONALE EN MATIERE DE FINANCES PUBLIQUES

I- Coopération bilatérale

I-1. Coopération avec la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP)

La coopération entre la TGR et la DGFIP est régie par un accord-cadre de coopération technique couvrant la période 2012-2015.

Dans le cadre de ce programme de coopération, dix (10) actions ont été menées en 2015.

Ces actions ont concerné les domaines du recouvrement des créances publiques, le compte unique du Trésor, la gestion budgétaire et comptable de l'Etat, la formation des formateurs, l'audit et la maîtrise des risques, le contrôle fiscal ainsi que la formation à l'Ecole Nationale des Finances Publiques (l'ENFIP).

Ces actions se sont traduites soit par des séminaires ou ateliers organisés à la TGR et animés par des experts français au profit des responsables et des cadres, soit par des visites d'études ou par des formations de courte durée organisées en France.

En effet, la TGR a réalisé huit (8) visites d'étude et formations de courte durée en France. En outre, un séminaire a été organisé au Maroc au sujet du contrôle de gestion et la maîtrise des risques dont ont pu bénéficier plus de soixante (60) responsables et cadres. De plus, deux personnes ont suivi le cycle de formation à l'Ecole Nationale des Finances Publiques (l'ENFIP).

I-2. Coopération avec l'Association Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP)

Centrées sur le développement de la réflexion et l'échange en matière de gouvernance des finances publiques, la TGR et FONDAFIP ont développé des relations de coopération qui se sont traduites pour l'année 2015 par l'organisation à la TGR de la neuvième édition du colloque international sur les finances publiques sous le thème « la gouvernance financière des villes 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 2015 a été également marquée, à l'instar de 2013, par l'organisation en partenariat avec FONDAFIP de deux colloques infra-annuels dont le premier, tenu en mars 2015, a porté sur « la consolidation budgétaire et comptable au Maroc et en France » et le deuxième, en novembre 2015, a été consacré à « l'équilibre budgétaire et la dette publique au Maroc et en France ». Ces deux colloques infra-annuels ont connu l'intervention des responsables marocains et français et la participation de plus de 800 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 vingt (20) participations durant l'année 2015.

Dans le même cadre de coopération, deux responsables de la TGR ont pris part au master 2 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 au Maroc (CFCIM)

La 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 2015, au profit des représentants des entreprises membres de cette Chambre quatre (4) journées d'information au sujet de la plateforme de la dématérialisation des marchés publics et le module GID-Fournisseurs. Ces journées d'information ont été organisées à Tanger, à Fès, à Meknès et à Marrakech.

L'objectif recherché, à travers toutes ces actions 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 (AIST)

La coopération avec l'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 2015, la TGR a organisé, les 17 et 18 juin, le séminaire de l'AIST sur « la normalisation comptable : passage à la comptabilité en droits constatés ». 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 matière de réforme comptable de l'Etat avec ses homologues.

En 2015 également, la TGR a pris part aux travaux du neuvième colloque international des services du Trésor qui a été organisé à Dakar, du 16 au 18 novembre, sur le thème « le processus de la gestion de la dépense publique ».

II-2.Coopération avec le Pôle de Dakar du Programme des Nations Unies pour le Développement (Pôle - PNUD)

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 Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et les 6 pays de la Communauté Economique 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 2015, la TGR a participé à deux réunions du comité d'orientation stratégique dudit Pôle les 23 et 24 avril à Yaoundé et les 19 et 20 octobre à Bruxelles.

II-3.Coopération avec le Conseil des Normes Comptables Internationales pour le Secteur Public (IPSAS Board)

La coopération avec l'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 étant membre de l'IPSAS Board depuis janvier 2012, la TGR a participé à toutes les activités de cette organisation internationale notamment, les travaux des séances trimestrielles, les groupes de travail thématiques et le programme de communication de l'IPSAS Board.

Le programme 2015 des travaux de l'IPSAS Board a porté principalement sur les thèmes ci-après :

- Le cadre conceptuel des normes comptables et de l'information financière du secteur public ;
- La mise à jour des normes comptables applicables au secteur européen ;
- Les entreprises publiques ;
- Les instruments financiers du secteur public ;
- La comptabilité à base de caisse ;

- Le regroupement des entités du secteur public ;
- Les systèmes d'échange d'émission ;
- Les échanges sans contrepartie ;
- Les revenus ;
- Les charges sans contrepartie ;
- Les avantages sociaux ;
- Les dépenses et les revenus sans contrepartie ;
- La restructuration de la dette souveraine sous IPSAS ;
- L'actif historique ou culturel ;
- La mise à jour de la gouvernance de l'IPSAS Board.

En 2015, la TGR a participé aux travaux de l'IPSAS Board portant sur les thèmes susmentionnés comme suit :

- la 1ère rencontre du 10 au 15 mars à Santiago, au Chili ;
- la 2ème rencontre du 23 au 26 juin à Toronto, Canada ;
- la 3ème rencontre du 22 au 25 septembre à Toronto, Canada ;
- la 4ème rencontre du 8 au 11 décembre à Toronto, Canada.

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, la Banque mondiale, la Banque Africaine du Développement, FREDI, SAFIM, BERD, IAITL, Green Forest, Ernest and Young, Master Class of London, l'Académie Européenne, l'Instance Centrale de Prévention de la corruption (ICPC) ainsi que le conseil des pays du Golf.

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 2015, plusieurs hauts fonctionnaires, responsables et cadres de pays d'Afrique (la Palestine, les Emirats Arabes Unis, la Cote d'Ivoire, le Sénégal, le Cameroun, le Benin et la République du Congo). 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 2015 a été marquée notamment par la contribution de la TGR aux actions suivantes :

- avec la participation de la TGR, une réunion du Comité de suivi de la mise en œuvre de l'Accord de Libre Echange, entre le Maroc et les USA, a été tenue à Rabat et qui a fait suite à celle tenue à Washington en décembre 2012. Cette réunion s'est penchée notamment sur l'évaluation de l'état d'avancement de la réalisation des engagements pris par les deux parties et de la prospection des moyens à même d'atteindre les objectifs de développement du commerce entre les deux pays. L'évaluation de neuf années d'existence de l'Accord de Libre Echange Maroc-USA, et qui consacre la politique d'ouverture économique et commerciale du Royaume sur le marché mondial, a permis de mettre en évidence l'impact positif dudit accord sur les relations économiques et commerciales entre les deux parties. Néanmoins, et en dépit de ces performances réalisées au niveau des échanges commerciaux, les deux parties n'ont pas manqué de souligner que le niveau des relations économiques et commerciales reste en deçà des aspirations des deux pays. Ainsi, cette session a été une occasion pour les deux parties en vue d'identifier les voies à même de stimuler le niveau des relations commerciales et de partenariat entre les deux parties en faisant de l'ALE Maroc USA, un moyen de rapprochement des milieux d'affaires, de développement du commerce bilatéral et de promotion des flux d'investissements.
- avec la présence active de la TGR, un atelier a été organisé par la Banque Mondiale à Rabat et qui a été consacré à la présentation du système d'aide à la prise de décision en matière de 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. Ce système se réfère à un ensemble de dix indicateurs différents organisés autour de huit dimensions clés qui sont : la concurrence, le respect des échéances, l'efficacité, l'efficience administrative, la transparence, la qualité, la gestion des marchés et l'équité. Au cours de cet atelier, la TGR a exprimé son point de vue à ce sujet, qui peut être résumé comme suit :
 - la méthodologie présentée par les experts de la Banque mondiale s'inscrit en parfaite harmonie avec les objectifs assignés au projet de mise en œuvre de la base de données décisionnelle des marchés publics, en cours de finalisation par les services concernés de la TGR. Cette base de

données constituera, à terme, un outil permettant l'industrialisation de la production des statistiques liées à l'exécution et à la gestion des marchés publics ;

- cette méthodologie gagnerait, par ailleurs, en efficacité en permettant la mise en place d'un outil conçu à cet effet pour la production des indicateurs qualitatifs sur l'efficacité et l'efficience d'exécution des marchés publics ainsi que sur le degré de satisfaction des citoyens et l'atteinte des objectifs des politiques publiques en matière des marchés publics ;
- dans le contexte du Maroc, il s'avère nécessaire d'organiser et de réglementer la fonction de production et de publication des données statistiques sur les marchés publics, dans le but d'assurer une meilleure gestion de cette fonction et d'éviter, ainsi, tous les risques de dérapage, notamment en ce qui concerne la propriété des données et la protection des données confidentielles .

• la TGR a pris part aussi à des rencontres internationales durant lesquelles un certain nombre de thématiques importantes ont été débattues, il s'agit de:

- la conférence sur les marchés publics, organisée par l'OCDE-MENA et la Banque Mondiale les 20 et 21 avril 2015 à Manille-Philippine et dont les sujets débattus ont porté sur : l'amélioration de la prestation du secteur public, le renforcement de la transparence, l'engagement de la société civile, l'efficacité des systèmes d'information, le rôle du secteur privé et des gouvernements et les initiatives prises pour la lutte contre la corruption ;
- l'atelier de travail du réseau MENA-OCDE sur les marchés publics, tenu les 20 et 23 avril 2015 au Koweït, était une occasion pour échanger sur les principaux thèmes suivants : la dématérialisation des marchés publics, la présentation des progrès réalisés en matière de modernisation des marchés publics et le partenariat public-privé en tant que nouvel instrument d'achat public ;
- l'atelier du réseau des experts des marchés publics de la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord (MENA), organisé par la Banque Mondiale et qui a eu lieu au Caire en Egypte du 4 au 6 mai 2015, traitant des questions liées à la conception et la mise en place d'un portail électronique dédié aux marchés publics des pays de la région MENA, le développement des capacités des acteurs en la matière et la promotion de l'accès des PME aux marchés publics des pays de ladite région.

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 s'assurer de la bonne réalisation des opérations financières, de corriger les éventuels dysfonctionnements relevés, d'évaluer les performances des entités opérationnelles dans le cadre d'une approche systémique permettant 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 2015 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 ;
- veiller à la protection et à la sauvegarde des deniers publics ;
- apprécier les performances des postes comptables dans les différents métiers de la TGR ;
- apporter le conseil et l'assistance et prodiguer des 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 cours des cinq dernières années (2011 à 2015), la Division de l'Audit et de l'Inspection a réalisé avec le concours de ses inspections régionales 652 missions de vérifications et 475 missions d'enquêtes.

Au titre de l'exercice 2015, l'inspection centrale et les inspections régionales ont procédé à la vérification sur pièces et sur place de **238** postes comptables et ont réalisé des enquêtes récapitulées dans le tableau ci-après :

Postes comptables	Nombre
Trésoreries régionales, provinciales ou communales et Trésoreries ministérielles	29
Perceptions et recettes communales	109
Agences comptables à l'étranger	06
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	34
Régies de recettes et de dépenses des collectivités locales	21
Agences Bancaires	01
Autres comptables (Receveurs de l'Administration fiscale, Receveurs des Douanes, Secrétaires Greffiers, Payeurs Délégués et Intendants)	38

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, dix-huit dossiers (18) afférents à des personnes physiques ou morales se rapportant à des actes de détournement de deniers publics, de fraudes ou de falsifications d'attestations fiscales ou de quittances de paiement ont été envoyés à l'AJR au titre de l'année 2015 et ont fait l'objet de recours devant la justice.

•Au niveau de l'Institution du Médiateur :

La division de l'Audit et de l'Inspection a été désignée interlocuteur officiel auprès du Médiateur qui a été institué par 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 recommandations émanant de cette institution, dans l'objectif de défendre les droits des usagers et les intérêts des citoyens, dans leur rapport avec la TGR. A cet effet, la division de l'Audit et de l'Inspection a instruit, au titre de l'année 2015, près de 81 réclamations et recommandations émanant de l'Institution du Médiateur.

Contrôle interne

I. Analyse et gestion des risques

Durant l'année 2015, la division du contrôle interne a mené plusieurs actions dans le but de renforcer la maîtrise des risques à la Trésorerie Générale du Royaume et d'améliorer la couverture des risques opérationnels qui pourraient lui porter préjudice.

•Gestion des risques de sécurité :

Concernant la gestion des risques de sécurité, les actions réalisées durant 2015 concernent essentiellement l'identification des risques de sécurité des systèmes d'information critiques et la proposition de recommandations et de mesures pour y remédier.

Ainsi, faisant suite à l'audit de sécurité entamé en 2014 pour les systèmes de l'activité bancaire et du portail internet, il a été procédé en 2015 à des audits de sécurité du système d'information de la paie du personnel (wadef@ujour) et du portail marocain des marchés publics (PMMP) vu l'importance que ces deux systèmes revêtent dans le processus d'exécution des finances publiques.

Ces audits ont passé en revue l'ensemble des composantes de la sécurité technique et organisationnelle de ces systèmes en se basant sur des entretiens individualisés avec les responsables métiers et techniques, sur des tests d'intrusion interne et externe et sur des tests de résilience des systèmes audités.

Ces audits ont, ainsi, permis de mettre en valeur les bonnes pratiques de sécurité déjà mises en œuvre par la TGR. Par ailleurs, des actions d'amélioration ont été identifiées et formalisées dans des plans d'action prioritaires. Les actions proposées portent, notamment, sur la revue périodique des habilitations, la formalisation des processus de gestion des changements apportés aux systèmes audités et le respect des bonnes pratiques de sécurité lors du développement de ces systèmes.

De même, durant cette année, les dernières actions correctives, se rapportant à l'amélioration du niveau de sécurité du système de gestion intégrée de la dépense (GID) et figurant dans le plan d'action issu de l'audit de ce système, ont été réalisées dans le cadre de la phase d'assistance prévue à cet effet. Il s'agit, en particulier, de la conception et de l'élaboration d'un protocole visant à sécuriser les flux de virements en matière de règlement des dépenses des biens et services.

• Gestion des risques relatifs à l'exercice des métiers :

En ce qui concerne la gestion des risques métiers, les actions menées durant l'année 2015 ont concerné la documentation de nouveaux référentiels de gestion des risques ainsi que la mise-à-jour des référentiels déjà publiés.

A ce titre, il a été procédé à l'élaboration et la formalisation des fiches de risques du domaine de la 'Paie du personnel de l'Etat' en collaboration avec la direction des dépenses du personnel. Une dizaine de risques couvrant la majorité des processus de la paie au niveau cette direction ont, ainsi, été identifiés et documentés. Les plus significatifs d'entre eux portent sur le défaut de règlement des salaires des fonctionnaires, l'écrasement de la situation administrative des agents ou encore sur la mise en œuvre inadaptée du paramétrage des réformes.

Suite aux remarques et propositions des postes comptables et des services de l'inspection, une mise-à-jour du référentiel des risques du domaine 'Recouvrement des ressources de l'Etat' a été effectuée. Elle a porté sur l'analyse et la documentation de 3 nouveaux risques ayant trait à la manipulation des quittances, à la concussion en recouvrement et aux recettes encaissées avec des montants inexacts. Une dizaine de contrôles permanents ont été proposés afin de parer aux risques nouvellement identifiés. Plusieurs améliorations en matière de contrôles de certains risques déjà documentés ont, également, été intégrées dans le référentiel.

II- Mise en œuvre du contrôle interne

L'année 2015 a connu la réalisation d'actions visant à promouvoir la culture des risques et du contrôle interne dans le réseau de la TGR et à assurer le suivi, l'évaluation et le renforcement de la mise en œuvre des contrôles permanents.

• Promotion de la culture des risques et du contrôle interne :

Deux rapports sur le contrôle interne ont été élaborés en étroite collaboration avec la division de l'audit et de l'inspection. Le premier est dédié aux trésoreries préfectorales et provinciales et le deuxième aux perceptions et aux perceptions recettes communales. Ces deux documents, qui s'adressent aux chefs des postes comptables concernés, présentent une analyse des anomalies relevées par les services de l'inspection durant l'année 2014 concernant la gestion des postes comptables, appréhendées selon l'angle des risques.

Ces rapports 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 améliorer la couverture des risques et prévenir leur survenance.

En outre, il a été procédé à l'élaboration d'une grille d'évaluation du contrôle interne sous forme d'un questionnaire ayant pour objet d'évaluer les dispositifs de maîtrise des risques communs à toutes les perceptions et perceptions recettes communales. Cette grille porte, notamment, sur l'organisation, la gestion des ressources humaines et de la documentation et l'utilisation des systèmes d'information. Elle peut être utilisée, à la fois, par les services de l'inspection et de l'audit, par les relais locaux et par les chefs des postes comptables dans le cadre d'un autodiagnostic.

• Organisation de missions d'évaluation du contrôle interne :

Des missions d'évaluation du dispositif de contrôle interne ont été programmées et menées au niveau de 3 Trésoreries Ministérielles, à savoir la Trésorerie Ministérielle auprès du ministère de l'économie et des finances, la Trésorerie Ministérielle auprès du ministère chargé des relations avec le parlement et la société civile et la Trésorerie Ministérielle auprès du ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique. Elles ont porté sur les risques majeurs liés au processus de règlement des dépenses de l'Etat et les aspects d'environnement métier qui lui sont connexes (organisation, documentation et système d'information).

Ces missions ont permis, notamment, de s'assurer de l'implémentation des contrôles permanents, de vérifier le degré de couverture des risques qui pèsent sur les processus et procédures concernés et d'identifier et de formaliser de nouveaux risques, de nouveaux contrôles et de nouvelles actions d'amélioration.

• Suivi de la mise en œuvre des contrôles permanents :

Dans le but de garantir les meilleures conditions pour le déploiement du dispositif de contrôle interne dans les postes comptables de la TGR, il a été procédé au recueil de certaines anomalies touchant aux procédures, à la réglementation, aux schémas comptables et aux systèmes d'information.

Ces facteurs de risques ont été déclinés en actions d'amélioration élaborées et transmises aux entités chargées de leur réalisation. Des réunions de travail ont,

ensuite, été organisées avec ces entités pour opérationnaliser ces actions et en assurer le suivi.

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

III. Management de la qualité

Les actions engagées, en 2015, ont eu pour objectif de proposer une vision globale en matière de qualité, tout en restant à l'écoute de l'environnement interne et externe de la Trésorerie Générale du Royaume et de pérenniser le dispositif de traitement des réclamations déjà en place en consolidant ses performances.

• Structuration de la vision en matière de qualité :

Un rapport portant sur la vision globale de la qualité à la Trésorerie Générale du Royaume a été élaboré et a permis de faire un état des lieux détaillé sur l'environnement normatif, d'établir un benchmark national et international et de proposer une analyse de l'existant. L'objectif de ce document était d'aboutir à des orientations en matière de qualité qui devraient constituer le socle de toute démarche dans ce sens à la Trésorerie Générale du Royaume.

• Sensibilisation à la qualité et formation aux techniques de l'accueil :

Une des composantes et non des moindres de cette démarche est la sensibilisation du personnel à la qualité de service. Cela s'est traduit en 2015 par la réalisation d'un cycle de formation sur la qualité de service et sur les techniques de communication et de prise en charge du client, au profit de 1227 personnes réparties sur l'ensemble du réseau de la Trésorerie Générale du Royaume.

• Traitement des réclamations en ligne :

En ce qui concerne le dispositif des réclamations en ligne, les efforts ont été entrepris afin de consolider les performances concernant le traitement des réclamations en ligne. Le taux de traitement des réclamations en ligne est de 91% pour 5145 réclamations reçues en 2015.

Contrôle de gestion

Si l'année 2014 a été essentiellement centrée sur les préalables nécessaires à une redynamisation du pilotage par la performance au sein de la TGR, l'année 2015 marque le lancement effectif du processus de définition des objectifs de l'exercice et d'élaboration des plans d'action.

Conformément au Plan d'Action Stratégique de la TGR, la Division du Contrôle de Gestion (DCG) s'est donnée pour priorité de conforter et de pérenniser la culture du résultat en mobilisant les responsables de la TGR autour d'une démarche qui se veut progressive (par itération) et volontariste (participative). Cette approche est partagée et jugée nécessaire, puisqu'elle permet de mieux maîtriser le niveau de support méthodologique et d'accompagnement dont les services devront bénéficier.

S'agissant de l'année 2015 et dans une démarche itérative, il a été convenu de se limiter aux domaines du recouvrement des ressources publiques, du contrôle des dépenses de l'Etat (biens et services), de l'activité bancaire et de l'apurement des comptes d'imputation provisoires (C.I.P).

Il a été également convenu que, dans un premier temps, seront d'abord concernés les services du réseau à savoir : les trésoreries ministérielles, les trésoreries régionales (en tant que postes comptables), les trésoreries préfectorales et provinciales, les perceptions et perceptions/recettes communales ainsi que les agences bancaires pour l'activité bancaire.

La note de service DCAI/DCG/N°1/2015, en date du 15 janvier 2015, a constitué le point d'amorçage du processus du contrôle de gestion adopté par la TGR. Cette note a précisé, à la fois, la démarche de fixation des objectifs chiffrés et d'élaboration des plans d'action y afférents, ainsi que la méthode de suivi trimestriel des réalisations, en précisant le rôle et le périmètre de chaque intervenant dans ce processus.

La note de service a également explicité, dans ses annexes, la nature des objectifs poursuivis, avec les indicateurs associés, les canevas à utiliser pour la consignation des propositions, ainsi qu'une description détaillée de l'ensemble des étapes du processus.

Chaque niveau hiérarchique a été tenu responsable du suivi des réalisations des objectifs et des plans d'action des structures qui lui sont rattachées, d'informer la DCG le cas échéant, sur les problèmes susceptibles d'entraver l'atteinte de ces objectifs et de proposer les mesures pour y faire face.

La présentation des résultats obtenus par chaque poste s'est faite au regard des objectifs qu'il s'était fixé et a fait l'objet d'un rapport de performances le concernant, élaboré selon le canevas préparé par la DCG.

Les rapports consolidés de performance par domaine ont été ainsi élaborés par la DCG et validés par les structures centrales concernées par les domaines objet desdits rapports.

Ces rapports ont montré le bien-fondé de cette démarche, puisque les résultats obtenus ont connu une nette amélioration dans tous les domaines concernés par cette première itération du dispositif de contrôle de gestion, comme le montrent les chiffres figurant au niveau des chapitres de ce rapport traitant chaque domaine métier.

En effet, à titre d'illustration et au niveau du domaine des dépenses de l'Etat, le délai moyen global du premier séjour des engagements de dépenses relatives aux marchés, en 2015, est en nette diminution par rapport à l'exercice précédent, puisqu'il est passé de 7,9 jours en 2014 à 6,4 jours en 2015 pour les trésoreries ministérielles et de 4,1 à 3,3 jours pour les postes comptables à compétence locale. Pour ce qui est du délai moyen global de traitement par les comptables des ordonnances de paiement relatives aux marchés, il est passé de 9 jours en 2014 à 6,5 jours en 2015 pour les trésoreries ministérielles et de 8,7 à 5,6 jours au niveau des postes comptables à compétence locale.

Il y a lieu de préciser qu'il s'agit là d'une première expérience qui connaîtra éventuellement des ajustements dans les prochaines années pour plus de performance et pour mieux apprécier le travail accompli par les comptables.

Audit

I- Audit interne

L'objectif majeur assigné à l'audit interne au titre de l'année 2015 est la maîtrise des processus des activités à grands enjeux financiers. Pour cela, le service de l'audit interne a réalisé trois missions d'audit portant sur l'organisation et le fonctionnement des processus suivants :

- le paiement des marchés de l'Etat ;
- le recouvrement des ressources publiques ;
- la gestion des quittances de paiement.

• Audit de la phase de paiement des marchés de l'Etat :

La mission d'audit a porté sur les conditions de gestion du processus de règlement des marchés de l'Etat conclus au niveau des services déconcentrés. Elle a été effectuée au sein de deux postes comptables à savoir, la Trésorerie provinciale d'Ifrane et la Trésorerie préfectorale de Meknès.

À l'issue de cette mission, des points de vulnérabilités ont été identifiés. Ils se rapportent principalement à l'environnement de gestion, au système d'information et au mode d'organisation du processus audité.

Pour maîtriser lesdites vulnérabilités, des pistes d'amélioration ont été proposées notamment :

- l'amélioration du fonctionnement du bureau d'ordre ;

- le développement d'une veille juridique ;
- le renforcement de l'argumentaire des notes d'observations ;
- l'automatisation des notes d'observations du contrôle de validité ;
- l'enrichissement des fonctionnalités du progiciel de la gestion intégrée de dépenses ;
- le renforcement de la capacité de gestion des services sous-ordonnateurs au niveau déconcentré.

• **Audit du processus de recouvrement des ressources publiques :**

La mission d'audit a examiné les conditions d'organisation et de fonctionnement du processus de recouvrement des ressources publiques au sein de trois perceptions (Rabat Mabella, Kénitra-Centre, Sidi Kacem).

Au terme de cette mission, l'équipe d'audit a dégagé un certain nombre de fragilités ayant un rapport avec l'organisation interne des postes comptables, les procédures mises en place, le système de gestion intégrée des recettes ainsi que les ressources humaines disponibles.

Selon les propositions de l'équipe d'audit, la maîtrise desdites fragilités nécessite entre autres :

- le respect des dispositions réglementaires régissant la remise de service entre les comptables publics ;
- la mise en œuvre d'un schéma directeur de formation touchant les différents axes du recouvrement des ressources publiques ;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle efficace des habilitations d'accès au système d'information ;
- l'amélioration de la fonction de production des statistiques ;
- le renforcement et l'amélioration des fonctionnalités du système de gestion intégrée des recettes ;
- l'amélioration des conditions de traitement des demandes de renseignements ;
- l'intensification des efforts de coordination avec les autorités locales (les collectivités territoriales, les instances judiciaires et les services déconcentrés des départements ministériels concernés).

• **Audit du processus de gestion des quittances de paiement :**

Maîtriser les risques de dérapage, de disparition et de détournement qui entacheraient le processus de gestion des quittances à la Trésorerie Générale du Royaume, tel est l'objectif essentiel d'une mission d'audit confiée à deux auditeurs internes pour les identifier et proposer les améliorations qui s'imposent.

Cette mission a été effectuée au sein des six perceptions suivantes :

- Perception-Casa Derb Omar ;

- Perception-Casa Oued El Makhazine ;
- Perception- Temara ;
- Perception- Mohammedia-Ville ;
- Perception-El Jadida-Plateau ;
- Perception-Sala Al Jadida.

Elle a dégagé quelques fragilités qui affecteraient les conditions de réception, de prise en charge et d'emploi des quittances informatisées, de leur contrôle et de leur conservation.

Pour maîtriser ces fragilités, les auditeurs ont proposé des actions portant sur :

- le renforcement du système de contrôle interne ;
- l'informatisation des registres comptables ;
- la maîtrise des droits d'accès au système d'information ;
- l'amélioration des conditions et du mode d'archivage des quittances informatisées ;
- le renforcement de la formation des agents sur l'application informatique dédiée à la gestion intégrée des recettes.

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

Au cours de l'année 2015, le Service de l'audit de la capacité de gestion des services sous ordonnateurs a réalisé les actions ci-après :

• Généralisation du système de veille et de contrôle ex-post :

Mis en place à fin 2013, le système de veille basé sur les 12 indicateurs de mesure de l'évolution de la capacité de gestion a été généralisé à l'ensemble des services gestionnaires, notamment les services qualifiés dans le cadre du contrôle modulé de la dépense telle qu'elle découle des dispositions du décret du 4 novembre 2008.

Aussi et dans la même perspective et en vue de sécuriser davantage les deniers publics, des mesures ont été mises en place, en contrepartie des allègements accordés aux services gestionnaires par la TGR qui s'est vue confier la mission de la conception et de mise en œuvre d'un système de veille et de contrôle ex-post des dépenses n'ayant pas fait l'objet d'un contrôle préalable.

Ce système s'inscrit dans une démarche visant à adapter les contrôles de l'exécution des dépenses publiques, en les proportionnant aux risques qu'elles recèlent et à responsabiliser les gestionnaires ordonnateurs dans le cadre d'un véritable contrôle interne, effectif et efficace. L'objectif est d'améliorer la qualité générale du contrôle de la dépense publique et d'organiser une nouvelle répartition des tâches de contrôle entre gestionnaire et l'autorité chargée du contrôle.

• **Campagne de communication autour du système de veille :**

Dans la continuité de la consolidation des acquis de la réforme du contrôle de la dépense, une campagne d'information et de sensibilisation autour du système de veille et de son apport à l'amélioration de la gestion des deniers publics a été engagée auprès de l'ensemble des comptables publics (TR et TP) chargés de la gestion de la dépense des différents opérateurs.

• **Programmation des missions d'audit de la capacité de gestion :**

Conformément aux directives du comité d'audit, le service de l'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs a procédé au niveau national, à la programmation de 70 services sous ordonnateurs dont 57 services gestionnaires ont été audités et réceptionnés à fin décembre 2015.

Enfin, il y a lieu de noter que 7 services ont été qualifiés dans le cadre du contrôle modulé de la dépense. Il s'agit des organismes ci-après :

- Contrôle allégé supplémentaire : Centre Régional d'Investissement Souss Massa Draa.
- Contrôle allégé :
 - Direction Provinciale de l'Equipement, des Transports et de la Logistique d'El Jadida ;
 - Direction Régionale de la Culture de Marrakech-Tensift-El Haouz ;
 - Direction Régionale de la Santé de la Région Guelmim Essmara ;
 - Direction Régionale de la Santé de Fès-Boulmane ;
 - Centre Régional d'Investissement de Guelmim-Smara ;
 - Direction Régionale de la Santé de Marrakech.

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.

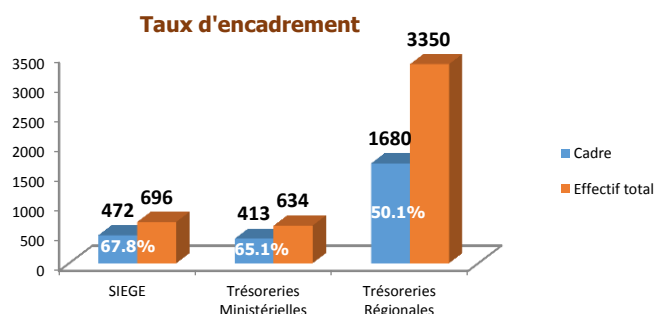
Dans ce cadre, la Division des Ressources Humaines a procédé à l'issue d'un recensement des besoins des structures en effectifs et en emplois :

- 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.

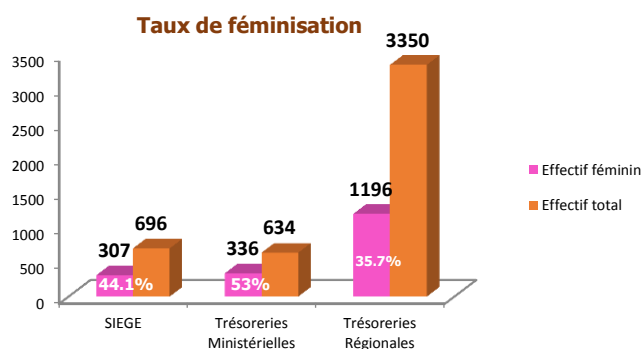
I-GESTION ADMINISTRATIVE

I-1. Effectifs de la TGR

L'effectif global a atteint 4680 en 2015 avec un taux de déconcentration dépassant les 80% au profit du réseau national et international contre 4676 en 2014.



Le taux d'encadrement est de 54,8% contre 54% en 2014 et le taux de féminisation est de 39,3% en 2015 contre 39% en 2014.

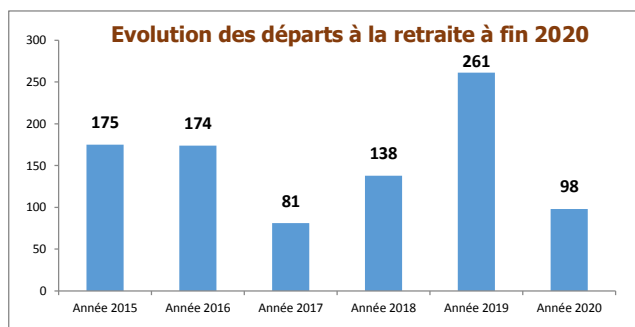


I-2. Recrutements et sorties de service

En 2015, le nombre des recrutements a atteint 180 techniciens contre 267 cadres en 2014.

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 175 départs à la retraite contre 240 en 2014.



Le nombre cumulé prévu des départs à la retraite atteindrait au terme de 2020 près de 927 représentant 20% 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 2015 permet une visibilité aussi bien sur les départs prévus que sur les évolutions des détenteurs des emplois et des compétences.

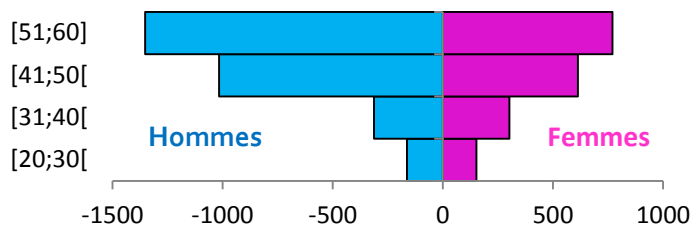
La structure démographique du personnel montre une concentration au niveau des tranches d'âge 50 à 60 ans avec près de 45% de l'effectif.

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 2015 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
Trésorier	03	09
Percepteur	15	07
Chef de service (réseau)	12	09
Agent comptable à l'étranger	12	08
Régisseur à l'étranger	02	05
Total	44	38

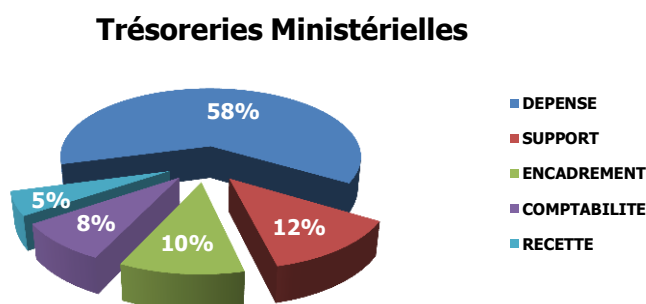
A mentionner, également, la satisfaction de 106 (86%) des demandes de mutations émanant du personnel.

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.

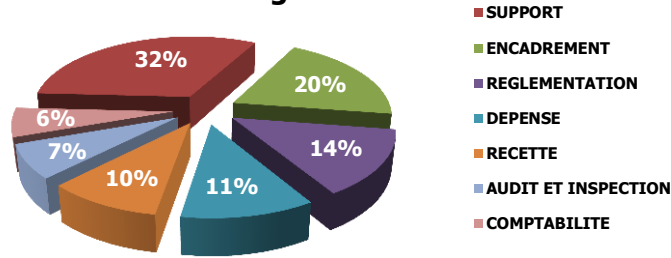
Le recensement des effectifs réalisé en 2015, a permis ainsi une meilleure lisibilité quant à la répartition du personnel au niveau des Familles Professionnelles (FP).

Cartographie des effectifs par Famille Professionnelle en 2015



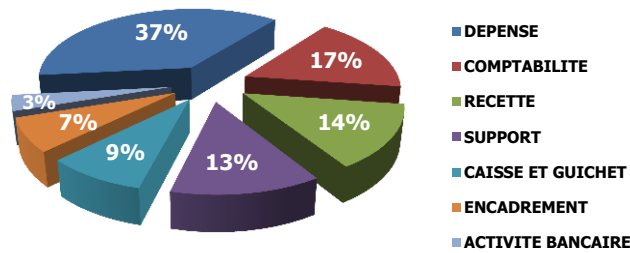
Il est constaté que 58% des 14 Trésoreries Ministérielles exercent au niveau du métier Dépense : Personnel, Biens et Services...

Trésoreries Régionales



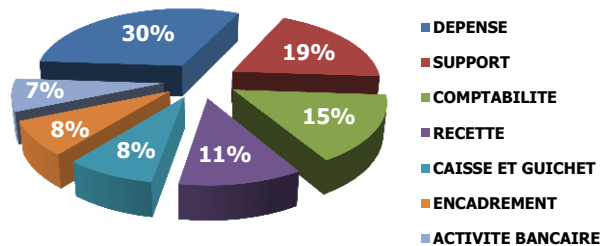
Il est constaté que **57%** des **9** Trésoreries Régionales exercent au niveau des métiers Dépense, Réglementation et support

Trésoreries Préfectorales



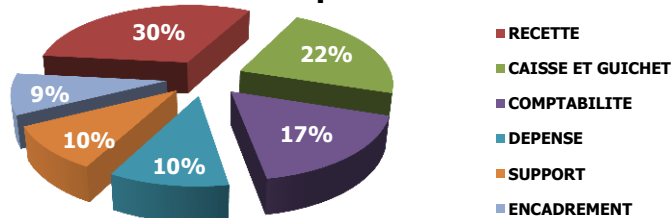
Les métiers dépense, comptabilité et recettes représentent plus que les **2/3** de l'activité des Trésoreries Préfectorales.

Trésoreries Provinciales



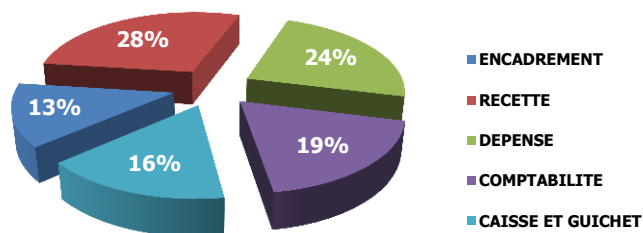
Les métiers dépense et comptabilité concentrent **45%** des effectifs des Trésoreries Provinciales.

Perceptions



Au niveau des perceptions, le métier Recette occupe **30%** du personnel.

L'ensemble du Réseau



Les familles professionnelles Dépense et Recette emploient respectivement 24% et 28% du personnel du réseau.

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 2015 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 ;
 - Formation des régisseurs ;
- **La formation continue par le biais de :**
 - Cycles de formation métier ;
 - Formations transverses (la comptabilité générale, la communication, les langues, la culture générale) ;
 - Formations diplômantes ;
 - Formations dans le cadre de la coopération ;
 - Formations d'accompagnement des partenaires (le Ministère de la justice et des libertés, la Cour des comptes....) ;
- **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 un ratio de 9 jours hommes formation par personne en 2015.

Logistique et gestion des moyens

Durant l'année 2015, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi 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 aux 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 2015, la TGR a réalisé les projets d'aménagements suivants :

- Aménagement et réhabilitation des perceptions de Rabat Hay Riad, de Témara Massira, d'Imintanout, de Midelt, de Fès Ville Nouvelle, de Casa Sidi Maarouf, de Khouribga Ancienne Médina et de Tanger Centre ;
- Aménagement et réhabilitation des Trésoreries Préfectorales de Taza, de Chichaoua, de Bouarfa et de Meknès ;
- Aménagement du nouveau siège de la Trésorerie Régionale d'Oujda.

Il a été procédé également:

- au démarrage des projets d'aménagement des Trésoreries Préfectorales d'Oujda, de Nador et de Casa Sud ainsi que des perceptions Oujda Médina et Oujda Ville Nouvelle ;
- à la Finalisation des études et à l'attribution des marchés de travaux d'aménagement et de réhabilitation des perceptions de Rabat Océan, de Tanger Médina, d'Assilah, de Ksar Lkbir et de Larache ;
- Et à la poursuite des travaux de reconstruction du bâtiment de la TGR sis Cité Suisse à Agadir.

• **Gestion administrative du patrimoine** : Dans le cadre de la gestion administrative du patrimoine, il a été procédé :

- au renouvellement de 28 contrats de location de bâtiments abritant certains postes comptables et certains logements de fonction relevant des services extérieurs de la TGR ;

- à la concrétisation de la procédure de location pour abriter les perceptions de Zeghanghan et d'Ouled Barhil ;
- à l'affectation de 12 logements de fonction aux profits de certains chefs de services nommés ou redéployés en 2015 ;
- et au démarrage de la procédure d'acquisition de lots de terrain au niveau des localités de Bouskoura et de Had Soualem et à la négociation de la procédure de donation par les communes respectives d'un bâtiment à Dar Bouazza et d'un lot de Terrain à Tit Mellil.

• **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 renouvellement de 4 contrats d'entretien et de nettoyage couvrant tous les bâtiments de la TGR (les services centraux et 278 postes comptables)
- le suivi de l'exécution des marchés en vigueur concernant la maintenance multi-technique du Siège et du Site de l'Agdal et la maintenance des onduleurs, des stabilisateurs, et des systèmes Anti intrusion & de Détection d'Incendie, installés au niveau des services extérieurs,
- et la réalisation de menus travaux d'entretien et de réparation au niveau de 83 postes comptables et de 50 logements de fonction.

• **Sécurité :** Préservant les acquis en matière de sécurisation des biens et des personnes, la TGR a procédé au renouvellement de 8 sur 10 des marchés en vigueur concernant la surveillance et le gardiennage des bâtiments administratifs relevant de la TGR (les services centraux et 291 postes comptables) et à la passation de deux nouveaux marchés de convoyage de fonds et de traitement des valeurs concernant les postes relevant des TP de Fès et de Meknès.

• **Gestion des Archives :** Dans le cadre de sa politique visant l'amélioration de la gestion des fonds d'archives, et vu le volume croissant des documents traités, la TGR a procédé à l'équipement de 4 salles d'archives au niveau du nouveau Centre d'Archives de Témara, par des rayonnages mobiles motorisés. Ce qui a permis, après exploitation, de réduire le volume d'archives, dont la conservation est externalisée chez un prestataire de service, d'environ 20.000 cartons.

II- Gestion des achats et des moyens budgétaires

II-1. Programme des achats

Le Plan Prévisionnel des Achats 2015 de la Trésorerie Générale du Royaume a été réalisé en totalité. En effet, 69 appels à concurrence ont été lancés, dont 62 appels d'offres, 4 procédures négociées, 2 consultations architecturales et une enchère électronique inversée. Ils sont répartis comme suit :

Natures des prestations	Nombre
Système d'Information	42
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	10
Support et Logistique	16
Formation	1

II-2. Exécution du budget

Durant l'année 2015, 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 2015 aux principales actions suivantes :

- l'élaboration du budget 2016 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 2016-2018 ;
- la préparation du projet de performance 2016 qui traduit la vision stratégique de la TGR en matière d'amélioration de l'exécution des finances publiques et des missions d'appui à la réalisation de cette vision.

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		2014	2015
Fonctionnement – Dépenses du personnel	Taux d'engagement	99,93%	99,96%
	Taux d'émission/engagement	100%	100%
Fonctionnement – Matériel et dépenses diverses	Taux d'engagement	99,83%	99,61%
	Taux d'émission/engagement	96,93%	95,93%
	Taux d'émission/Crédits	96,77%	95,56%
Investissement	Taux d'engagement	98,14%	99,73%
	Taux d'émission/engagement	51,72%	63,51%
	Taux d'émission/Crédits	50,76%	63,34%

Exécution du Budget SEGMA-TGR

Exécution du SEGMA TGR		2014	2015
Fonctionnement	Taux d'engagement	84,03%	93,86%
	Taux d'émission/engagement	89,90%	89,09%
	Taux d'émission/Crédits	75,54%	83,62%
Investissement	Taux d'engagement	65,51%	77,94%
	Taux d'émission/engagement	59,80%	37,71%
	Taux d'émission/Crédits	39,17%	29,39%

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 5 884 ordonnances de paiement traitées. En ce qui concerne la régie, le nombre de factures traitées a atteint 1047 à fin 2015.

Volume des ordonnances de paiements traitées

Intitulé	BG	SEGMA	CAS-TGR	Total
Nombre de bordereaux d'émission	812	223	327	1 362
Nombre d'ordonnances de paiement	1 469	247	4 168	5 884
Nombre d'ordre de virement par régie	277	230	540	1 047

En termes de nombre de dépenses inscrites sur le budget général et le SEGMA-TGR, l'année 2015 a enregistré la création et le traitement sur le système de gestion intégrée des dépenses de 51 nouveaux marchés, 19 bons de commande et 1 283 indemnités du personnel.

Par ailleurs, le montant des crédits reportés a subi également une nette baisse entre 2012 et 2015 en passant de 50,8 MDH à fin 2012 à 8,9 MDH à fin 2015, soit une diminution de **82%** d'environ **42 MDH**, ce qui traduit la bonne trajectoire de la politique d'assainissement des reports menée par la Trésorerie Générale du Royaume.

Evolution des reports

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

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 2015. Ainsi, la TGR a réalisé une recette globale de **91 MDH** 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
2012	74 289 601,42	6 762 391,42	0,00	1 122 498,71	82 174 491,55
2013	74 305 880,41	2 976 590,00	6 284 364,00	2 115 465,98	85 682 300,39
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

II-3. Prestations logistiques

En ce qui concerne les opérations de logistique, il a été procédé à plusieurs actions visant l'amélioration de la qualité de service et la satisfaction des besoins exprimés par les différents services de la TGR, notamment :

- dotation des TP et agences bancaires de compteuses de billets nouvelle génération ;
- 6 830 livraisons des fournitures de bureau et informatiques ;
- impression de 1.210.472 pages et de 1000 badges par le centre de reprographie.

(*) La baisse constatée de la retenue à la source au titre de 2014 et 2015 s'explique par la création massive de nouveaux dossiers d'assurance ayant généré de nouvelles recettes en 2012 et 2013, ce qui n'a pas été le cas pour les années 2014 et 2015.

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 2015, 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 (GID)

Durant l'année 2015, deux versions majeures ainsi que 31 versions mineures de GID ont été réalisées. Les principales actions entreprises concernent notamment :

- la préparation de l'intégration des nouvelles dispositions de la LOF (entrée en vigueur en 2016) :
 - Intégration des crédits évaluatifs relatifs aux remboursements, dégrèvements et restitutions fiscaux ;
 - Interdiction des versements croisés entre les CST & SEGMA ;
 - Ajout d'un nouvel acte relatif à l'ouverture du crédit par arrêté ;
- l'intégration de la Cour des comptes au système GID en tant qu'ordonnateur ainsi que son agent comptable (formation des utilisateurs et organisation des séances d'assistance au démarrage) ;
- l'intégration et l'accompagnement de la nouvelle Trésorerie Régionale de Meknès ;
- l'intégration et l'accompagnement de deux nouvelles TM :
 - TM auprès du Ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique ;
 - TM auprès du Ministère chargé des relations avec le parlement et la société civile ;
- l'accompagnement des Collectivités Territoriales pour la clôture de l'exercice 2014 sur le système GID ;
- la déconcentration de la gestion des signataires au niveau des postes comptables ;
- la refonte de l'application ACE dédiée aux agents comptables à l'étranger ;
- la prise en charge, sur le système GID, de la Loi de Finances 2015 et des programmes d'emploi (ETAT) :
 - 222 programmes d'emploi pour les Comptes Spéciaux du Trésor ;
 - 502 programmes d'emploi pour les Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome ;
- l'intégration dans GID des arrêtés de nomination des sous-ordonnateurs et d'institution des régies de dépenses ;

- la production des données pour le rapport sur l'exécution des dépenses de l'Etat et pour les indicateurs relatifs aux délais de paiement ;
- l'amélioration des performances applicatives du système GID ;
- le renforcement de la sécurité du système GID et la déconcentration de la gestion du référentiel et des habilitations pour le cas des signataires ;
- l'interfaçage du système GID avec :
 - le système du plan comptable de l'État (PCE) ;
 - le système de paie (Wadef@ujour) ;
 - la Base de Données des Marchés Publics (BDMP) ;
 - le système « services gérés » ;
 - le système du conseil financier aux collectivités territoriales (CFCL) ;
- la réalisation d'une campagne retro-documentation des modules du système GID ;
- l'amélioration du traitement des indemnités par virements avec l'intégration de traitements synchrones par un mécanisme d'ordre de paiement global pour remplacer le traitement asynchrone de masse (j+1).

• **Quelques indicateurs sur le système GID**

- 4 048 acteurs GID répartis comme suit :

		Type acteur	Nombre
		Tous les acteurs	4 048
Etat	2 134	Ordonnateur	41
		Sous-ordonnateur	1 880
		SEGMA	212
		Direction du Budget	1
Collectivités Territoriales	1 747	Région	16
		Préfecture/province	75
		Commune urbaine	221
		Commune rurale	1 282
		Arrondissement	41
		Groupement	112
Comptables de la TGR	167	Trésorerie Ministérielle	12
		Agent comptable	2
		Trésorerie régionale	8
		Trésorerie préfectorale/provinciale	53
		Receveurs communaux	91
		Direction des Comptes Publics (Plateforme de Centralisation des Virements Dématérialisés)	1

- Plus de 28 000 utilisateurs actifs :
 - 12 100 pour les collectivités territoriales.
 - 16 300 pour l'État.
- Plus de 2 000 000 de dépenses créées en 2015 dont plus de 1 700 000 dépenses concernent les salaires et indemnités.
- Plus de 3 560 000 actes sont traités en 2015 dont 2 536 000 sont des ordres de paiement pour un montant de plus de 238 690 millions de dirhams.
- 13 566 demandes et réclamations initiées par les utilisateurs ont été traitées.

I-2. Système de gestion intégrée des recettes (GIR)

En 2015, les principales réalisations concernant le Système de Gestion Intégrée des Recettes (GIR) sont :

- La réalisation du cahier des charges relatif à l'intégration des collectivités territoriales en tant qu'acteur du système GIR. L'étude de l'existant et le recueil des besoins a été réalisé auprès de l'administration fiscale locale de Rabat ;
- Le recueil des demandes d'amélioration du système GIR : après la réussite du déploiement généralisé du système GIR réalisé en 2014, et dans le cadre du suivi et de l'assistance en matière de recouvrement, une étude a été menée afin d'évaluer les difficultés rencontrées par les comptables quant à l'exploitation du système GIR. Au cours de cette étude, les demandes d'améliorations émanant des Trésoreries Ministérielles, des Trésoreries Régionales et de la TCR ont été recensées, étudiées, synthétisées et priorisées. La réalisation de ces demandes est en cours ;
- L'intégration du traitement des amendes et condamnations pécuniaires sur GIR, ce qui a permis la prise en charge des différentes natures, la centralisation et la répartition automatique des recettes y afférentes ;
- L'intégration du transfert de consignations entre comptables ;
- L'interfaçage du système GIR avec wadef@ujour pour la prise en charge des ordres de recettes.

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, 3834 demandes et réclamations ont été traitées en 2015.

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

En 2015, le système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat (SI-PCE) a connu les actions suivantes :

- Fiabilisation de cinq états financiers et bouclage du poste agence bancaire de bout en bout ;
- Bouclage et fiabilisation des états pour le système de la Dette ;
- Bouclage et fiabilisation des états pour Wadef@ujour ;
- Lancement des travaux relatifs à la fiabilisation de l'interface GIR et lancement des sites pilotes ;
- Déroulement et diagnostic du processus fonctionnel de rapprochement et recensement des exigences à ce niveau ;
- Déroulement et diagnostic du processus de lettrage ;
- Elaboration d'un scénario global pour la gestion des avis de règlements à l'intérieur du SI-PCE ;
- Recensement des exigences techniques ;
- Réflexion sur la fiabilisation des processus techniques de chargement, validation et rejet ;

- Comptables rattachés : lancement des travaux pour intégrer quelques sites pilotes des receveurs des douanes ;
- Généralisation du système à l'ensemble des sites ;
- Réflexion sur l'organisation comptable cible : organisation de la TGR et organisation à l'intérieur d'un poste comptable type.

I-4. Systèmes de gestion des dépenses du personnel de l'Etat «Wadef@ujour» et Indimaj

L'année 2015, pour le système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat «Wadef@ujour», a été marquée par la prise en charge de 409 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 recette et les oppositions juridiques.

318 réclamations des utilisateurs ont été traitées en interne ou dans le cadre d'une tiers maintenance applicative (TMA).

Par ailleurs, le système Indimaj, version Web du système GIPE-Ordonnateur, a été déployé dans des sites pilotes, en l'occurrence, le Ministère de l'habitat et sa Trésorerie Ministérielle. Les tests étaient concluants, la généralisation a commencé depuis, progressivement.

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 de l'achat public tout en favorisant notablement la simplification et l'allègement des conditions de soumission et d'attribution des marchés pour l'entreprise, par l'intégration avisée des technologies de l'information et de la communication dans l'acte de l'achat public.

L'année 2015 a été marquée par la réalisation des actions suivantes:

- la réalisation d'un cycle de formation des formateurs sur la dématérialisation des procédures des marchés publics, notamment sur les modules relatifs à la soumission électronique, la base de données des fournisseurs et les enchères électroniques inversées, au profit de 20 formateurs relevant de la CGEM ;
- la généralisation de la formation sur les modules liés à la soumission électronique, à la base de données des fournisseurs et aux enchères électroniques inversées, aux acheteurs publics relevant des

- circonscriptions financières de la TGR (plus de 1.000 journées de formation ont été dispensées au niveau central et déconcentré) ;
- la refonte et l'enrichissement du moteur de recherche multicritères des consultations ;
- l'amélioration de la convivialité des écrans de saisie des consultations ;
- la réalisation du module lié au panier entreprises pour assurer un meilleur suivi des opportunités d'affaires par les entreprises ;
- la réalisation de la première enchère électronique inversée en décembre 2015 ;
- l'élaboration des termes de référence pour la mise en œuvre de la deuxième version du module des enchères électroniques inversées ;
- l'assurance de plus de 400 acheteurs publics pour le paramétrage des consultations autorisant la soumission électronique et la configuration des prérequis technico-fonctionnels liés à la dématérialisation des procédures des marchés publics.

Quelques statistiques illustrent l'engouement qu'a connu le portail des marchés publics en 2015 :

- le nombre de consultations publiées au titre de l'année 2015 est de 30 021 ;
- le nombre de pages consultées pour l'année 2015 avoisine les 6 000 000 par mois ;
- le nombre de visiteurs pour l'année 2015 avoisine les 60 000 par mois.

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

Au cours de l'année 2015, les actions suivantes ont été réalisées :

- mise en œuvre du télé-service de paiement des créances publiques qui vient étoffer les services de banque en ligne qui étaient déjà opérationnels. Cette action a ouvert la voie pour la mise en œuvre future d'une nouvelle gamme de services bancaires transactionnels en ligne ;
- mise en œuvre de l'action d'unification des délais de règlement des valeurs initiée par le GSIMT. Cette action qui a concerné les chèques remis à l'encaissement a nécessité la mise en production d'une nouvelle version du module SIMT intégré à OLYMPIC ;
- assistance de la CDG dans le cadre de son partenariat avec la TGR pour la gestion des comptes des notaires, notamment en ce qui concerne la production de toutes les données nécessaires à l'opération de rapprochement des anciens comptes fonds libres et fonds obligatoires appelés à disparaître ;
- paramétrage, mise en œuvre et assistance à la création de l'agence bancaire de Rabat Hay Riad ;
- mise en œuvre d'un dispositif de prévention des pénalités pouvant être infligées à la TGR et ce, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle convention

interbancaire des échanges SIMT ayant institué un régime de pénalités visant à sanctionner les rejets abusifs et les manquements techniques et opérationnels.

I-7. Domaine du décisionnel

En 2015, le système d'information décisionnel (SID) de la TGR a connu les actions suivantes :

- Qualification des indicateurs et correction des anomalies pour les domaines de recouvrement, dépense biens et services et dépense du personnel ;
- Maintenance et viabilité du domaine de la banque, domaine déjà déployé en production. A ce titre, un grand effort a été fourni ;
- Développement de nouveaux indicateurs, en l'occurrence les indicateurs relatifs à l'encours en matière d'activité bancaire ;
- Fiabilisation et développement de certains tableaux de bord concernant les domaines dépense et recouvrement ;
- Développement de certaines alertes concernant le domaine recouvrement ;
- Lancement des sites pilotes pour la fiabilisation du domaine de recouvrement.

Par ailleurs, il est à signaler que les travaux de fiabilisation ont contribué également à la complétude et l'exhaustivité des systèmes sources en l'occurrence le système de Gestion intégrée des Recettes.

I-8. Autres systèmes

• **Paiement multicanal** : dans l'objectif d'améliorer la qualité de ses prestations de recouvrement, la TGR a étendu le paiement des créances (taxes locales et ATF), disponible via le portail de la TGR depuis 2009, à d'autres canaux (Guichets de proximité, GAB, Banques de la place, E-Banking et M-Banking).

Cette action vise à développer et à encourager le recours aux canaux alternatifs de paiement des créances payées auprès de la TGR.

• **Mutualisation du paiement en ligne avec l'Administration des Douanes et Impôts Indirects** : Dans l'objectif de mutualisation de la plateforme de paiement en ligne de la TGR, une convention a été signée avec l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) pour permettre aux transitaires de procéder au paiement de leurs créances par carte bancaire directement depuis le système BADR.

Cette action s'inscrit dans le cadre de l'ouverture de la TGR sur ses partenaires.

II- Infrastructure technique

L'infrastructure informatique et de télécommunication de la TGR est garante des évolutions et du maintien en condition opérationnelle non seulement des systèmes métiers de la TGR, mais aussi de quelques systèmes métiers de ses partenaires, d'où la centralité de l'architecture d'infrastructure dans les préoccupations de la TGR afin de garantir la pérennité du système d'information et son évolution en veillant à optimiser les ressources, les performances et les coûts.

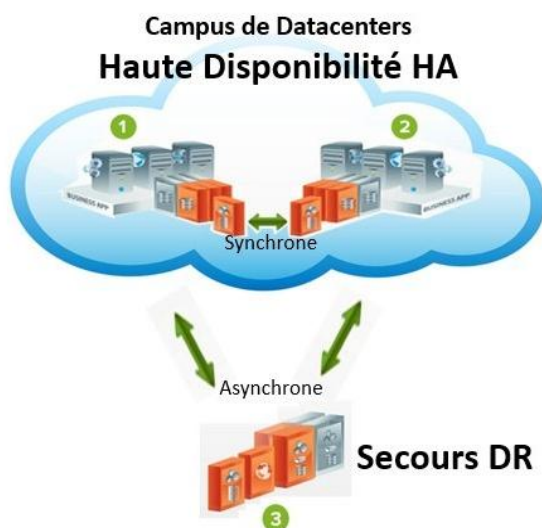
Consciente de cette importance, la TGR s'est focalisée en la matière, sur les cinq axes d'amélioration continue de son infrastructure informatique et télécom suivants :

- 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'efficacité dans la gestion des Projets Système d'Information de la TGR.

En réponse à cette vision d'amélioration continue, la TGR a entamé en 2014 plusieurs actions et projets et elle a achevé d'autres :

II-1. Datacenter et plan de continuité d'activité

Le projet de mise en place de l'architecture triangulaire de Datacenter en trois nœuds a été entamé dont le but est d'assurer à la fois la haute disponibilité et le secours en cas de désastre.



Dans le cadre de ce projet, plusieurs actions ont été menées et essentiellement :

- la prospection du marché pour l'extension du stockage et l'acquisition d'une solution de virtualisation de stockage ainsi que la réplique entre les trois Datacenters ;
- la virtualisation totale de la plateforme GIR, portail et serveurs frontaux du système SIAB, ce qui a permis de mutualiser l'exploitation de l'infrastructure et de réaliser une économie sur la maintenance des anciennes plateformes.

II-2. Réseau et télécom

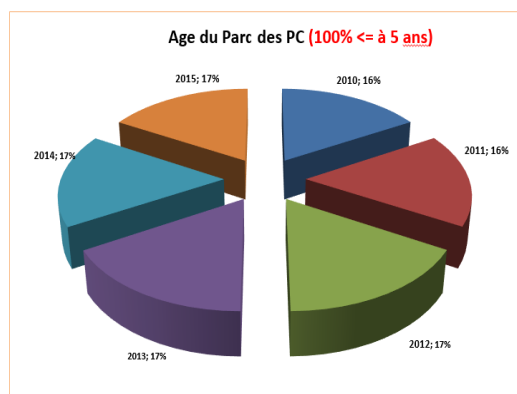
- **Téléphonie** : Extension de la solution de téléphonie IP à huit nouveaux sites du réseau (2 TR, 3 TP, 3 perceptions) avec mise à niveau du réseau local et du pré-câblage des sites ;
- **Câblage des sites du réseau** : Extension du câblage informatique et électrique pour quarante sites dont seize sites en refonte totale (3 TM, 6 TP, 7 Perceptions) ;
- **Réseau du Datacenter Agdal** : Migration de la plateforme GID-Backup et de la plateforme de virtualisation vers les nouveaux équipements réseaux et sécurité en vue de généralisation à toutes les plateformes ;
- **Réseau du Datacenter Riyad** : Lancement de la consultation pour la mise à niveau de l'infrastructure réseau du Datacenter Riyad ;
- **Connexion avec les partenaires** : Mise en place d'une liaison louée avec le ministère de l'équipement (ASSIAQA CARD) ;

II-3. Bureautique et travail collaboratif

La TGR a travaillé sur le renforcement et le rajeunissement du parc informatique et sur la mise en place de la politique "un PC pour chaque cadre".

Elle a procédé durant cette année à la livraison, dans le cadre de six marchés d'acquisitions, de :

- 1300 Micro-ordinateurs (100 % aux services du réseau) ;
- 182 PC portables (50% pour le siège, 5 % aux services du réseau et 45 % pour les agents comptables à l'étranger) ;
- 120 Scanners à plat (37 % pour le siège, 63 % pour le réseau) ;
- 20 Scanners avec chargeur (55% pour le siège, 45% pour le réseau) ;
- 2 Imprimantes Laser gros tirages (siège) ;
- 200 Lecteurs de chèque (13 % siège, 87 % réseau) ;
- 20 Scanners de chèque (réseau) ;
- 101 Photocopieurs A3 (60 % siège, 40 % réseau) ;
- 100 photocopieurs A4 (16 % siège, 84 % réseau).



La TGR a procédé aussi au déploiement de la nouvelle solution antivirus sur l'ensemble de son parc informatique.

II-4. Sécurité du Système d'information

Dans le cadre du processus continu de renforcement de la sécurité de son système d'information, la TGR a mené une multitude d'actions visant principalement :

- La continuité de service ;
- L'audit sécurité des systèmes et le traitement des recommandations ;
- Le traitement des vulnérabilités détectées et celles notifiées par le m@CERT ;
- Le renforcement de la surveillance et de la protection des accès aux bases de données.

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 ;
- la communication institutionnelle.

I- Formalisation des procédures

Le manuel des procédures de la TGR a franchi des étapes importantes et a permis, d'une part, de cerner l'ensemble des métiers de la TGR et, d'autre part, de constituer un référentiel harmonisé et uniforme.

L'année 2015 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 :

- Enrichissement du manuel de procédures ;
- Actualisation des procédures formalisées ;
- Opérationnalisation du manuel de procédures ;

• Enrichissement du manuel de procédures :

Cette action a consisté en la formalisation de nouvelles procédures couvrant différents métiers de la TGR :

- Domaine du recouvrement :
 - Règlement des droits de douanes par carte bancaire via internet ;
 - Règlement des créances par carte bancaire via les TPE ;
 - Recouvrement des créances des organismes conventionnés.
- Domaine « Ressources humaines » :
 - mise à disposition ;
 - formation ;
 - gestion prévisionnelle des ressources humaines.
- Domaine « collectivités territoriales » : versement de la part TVA aux collectivités locales.

De même, et dans le cadre de la mise en place de la convention de partenariat avec le ministère de la justice et des libertés, trente-huit procédures relatives au recouvrement forcé ont été traduites en arabe.

Il faudrait également noter que l'année 2015 a connu l'enrichissement de la base de données des procédures par le lexique des termes utilisés concernant les domaines du recouvrement, de la dépense, des marchés publics, des collectivités territoriales, de l'activité bancaire, la comptabilité, la caisse et trésorerie, la collecte de l'épargne et la gestion du portefeuille, le contentieux, l'audit, le contrôle interne et la gestion des risques, les ressources humaines, la gestion des postes budgétaires, la gestion de projet et l'informatique.

• Actualisation des procédures formalisées :

Dans ce cadre, l'action engagée a visé la mise à jour des procédures existantes portant principalement sur les domaines du recouvrement, de la comptabilité des collectivités territoriales, de la paie du personnel, de l'activité bancaire, du contentieux en matière de recouvrement et des ressources humaines.

Nombre de procédures actualisées

Domaine d'activité	2014	2015
Comptabilité	10	12
Recouvrement	31	42
Collectivités territoriales (CT)	26	26
Dépense publique	-	36
Paie du personnel de l'Etat et des CT	26	26
Ressources humaines	17	85
Logistique	-	46
Activité bancaire	55	-
Contentieux en matière de recouvrement	13	-
Total	178	273

• Opérationnalisation du manuel de procédures :

Pour renforcer le volet relatif à l'opérationnalisation et l'utilisation du manuel de procédures comme outil de gestion auquel les utilisateurs doivent avoir recours de manière systématique, plusieurs actions de sensibilisation, de formation et d'amélioration du contenu ont été menées dans ce domaine.

Ces actions ont visé la mise à jour des rubriques du site du manuel de procédures, et ce, à travers :

- L'actualisation des textes réglementaires auxquels les procédures font référence et le classement de ces textes par ordre de priorité (Loi, Dahir, décret...);
- L'ajout des formulaires et des imprimés ;
- L'amélioration de la présentation de la page d'accueil ;
- La création d'une nouvelle base de publication et des bibliothèques par type de poste;
- L'assainissement des objets « acteurs » et « références externes ».

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 2015, 4 809 titres, de différentes disciplines et 3 136 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, sinon 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 2015, le bulletin « REPERES » est à son 43ème 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 650 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 2015, l'activité a concerné la publication des supports suivants :

- **la lettre d'information trimestrielle (4 numéros et 1 spécial dédié à un événement phare (Fondafip))** : 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 IXème édition du Colloque International sur les finances publiques «La gouvernance financière des villes au Maroc et en France» organisée en septembre 2015, le projet de Loi de Finances 2016 et le Bulletin mensuel de statistiques des finances publiques.