



Rapport d'Activité

2022

Sommaire

Mot du Trésorier Général du Royaume	2
Liste des abréviations	4
Faits marquants	5
Chiffres clés	7
Recouvrement des créances publiques	9
Contrôle des dépenses publiques	12
Activité bancaire et gestion des dépôts	25
Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable	31
Rénovation du cadre réglementaire et technique des finances publiques	37
Coopération internationale en matière de finances publiques	42
Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit	50
Ressources humaines, logistique et système d'information	59
Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques et veille informationnelle	76
Communication et veilles médiatique et scientifique en matière de finances publiques	80



Noureddine BENSOUDA
Trésorier Général du Royaume

Avant - propos

“

Face à la série de chocs successifs que connaît le monde (Crise sanitaire, Guerre en Ukraine, Catastrophes naturelles...), l'humanité vit une crise sans précédent avec des conséquences graves sur le plan économique et social.

Cette crise et son « après » constituent un grand défi pour les institutions en charge des finances publiques, qui devront redoubler d'efforts pour réussir la relance économique et financière.

En effet, il ne fait aucun doute que disposer d'institutions et de systèmes de gestion des finances publiques modernes et efficaces est une des conditions nécessaires pour dépasser cette conjoncture sensible aux niveaux national et international.

Il faut dire que les réformes menées ou en cours, au niveau national, ont eu un impact positif et ont beaucoup aidé dans la lutte contre les effets de cette crise dans notre pays.

A ce titre, la Trésorerie Générale du Royaume, s'est fortement engagée depuis plusieurs années dans un processus continu de modernisation de la gestion des finances publiques.

Elle a, ainsi, contribué activement à la conception et à la mise en œuvre de plusieurs réformes de grande envergure : la Loi Organique relative à la loi des Finances avec ses implications, notamment en termes de réforme de la comptabilité, de réforme du contrôle des dépenses de l'Etat et de dématérialisation des dépenses....

Cet ensemble de réformes, qui en apparence relève de la gouvernance, a impliqué pour la Trésorerie Générale du Royaume des efforts d'adaptation et des évolutions considérables à la fois sur le plan du référentiel législatif et réglementaire, sur le plan organisationnel et procédural et surtout, sur le plan technique et technologique.

Ainsi, la réforme de la comptabilité, mise en œuvre en 2018, vise à promouvoir la transparence dans les finances publiques, à améliorer la sincérité des comptes et à permettre une remontée plus rapide de l'information comptable pour les besoins de la prise de décision.

Nous sommes, donc, aujourd'hui à une étape décisive. Les défis qui nous restent à relever pour finaliser cette réforme et en maximiser l'impact sont cruciaux pour sa réussite et sa pérennisation.

Sur un autre registre, la réforme de la Loi Organique relative à la loi de Finances implique également la redéfinition et la modernisation des contrôles financiers publics pour les rendre cohérents avec les principes de qualité comptable et de reddition des comptes.

Un autre défi, et qui n'est pas des moindres, est celui de la dématérialisation de l'ensemble des processus de gestion des finances publiques.

La Trésorerie Générale du Royaume poursuit depuis 2007, faut-il le rappeler, un important chantier de dématérialisation qui s'est traduit par une amélioration substantielle des délais de traitement : les délais de paiement, les délais de production des comptes et des lois de règlement.

La dématérialisation totale de la chaîne d'exécution et de contrôle de la dépense est un projet ambitieux que la Trésorerie Générale du Royaume est en train de concrétiser en relation étroite avec ses partenaires notamment, les services ordonnateurs et la Cour des comptes.

Toutes ces évolutions et ces transformations en matière de réglementation, de dématérialisation et de réingénierie des processus, ont un impact non négligeable sur les métiers et appellent, de ce fait, un accompagnement très rapproché et un suivi efficace en matière d'organisation mais surtout, en matière de formation et de qualification du personnel de la Trésorerie Générale du Royaume, sur lequel nous comptons avec toute notre confiance pour mener à bien ces réformes.

”

LISTE DES ABREVIATIONS

ADII	: Administration des Douanes et Impôts Indirects
AJR	: Agence Judiciaire du Royaume
AMO	: Assurance Maladie Obligatoire
ANCFCC	: Agence Nationale de la Conservation Foncière du Cadastre et de la Cartographie
ATD	: Avis à Tiers Détenteur
ATF	: Amendes Transactionnelles et Forfaitaires
BAD	: Banque Africaine de Développement
BADR	: Système de dédouanement en ligne (ADII)
BAM	: Bank Al Maghrib
BERD	: Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BF	: Budget de Fonctionnement
BGE	: Budget Général de l'Etat
CAS	: Compte d'Affectation Spéciale
CCAG	: Cahier des Clauses Administratives et Générales
CDG	: Caisse de Dépôt et de Gestion
CMR	: Caisse Marocaine des Retraites
CNOPS	: Caisse Nationale des Organismes de Prévoyance Sociale
CST	: Comptes Spéciaux du Trésor
CT	: Collectivités Territoriales
DEPP	: Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
DGI	: Direction Générale des Impôts
DH	: Dirham marocain
FONDAFIP	: Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques
GID	: Gestion Intégrée des Dépenses
GIPE	: Gestion Intégrée du Personnel de l'Etat
GIR	: Gestion Intégrée des Recettes
Indim@j	: Système de gestion intégrée du personnel de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes
IR	: Impôt sur le Revenu
IS	: Impôt sur les Sociétés
LOLF	: Loi Organique relative à la Loi de Finances
MDH	: Million de dirhams marocains
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MENA	: Moyen Orient et Afrique du Nord
MMDH	: Milliard de dirhams marocains
MS	: Masse Salariale
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OR	: Ordre de Recette
PCE	: Plan Comptable de l'Etat
PIB	: Produit Intérieur Brut
PLR	: Projet de Loi de Règlement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
RFFP	: Revue Française de Finances Publiques
SEGMA	: Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome
SI-PCE	: Système Informatique du Plan Comptable de l'Etat
SIAB	: Système d'Information de l'Activité Bancaire
SID	: Système Informatique Décisionnel
SIMT	: Système Interbancaire Marocain de Télé-compensation
SIT	: Système Intégré de Taxation (DGI)
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
Wadef@ujour	: Système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes.

FAITS MARQUANTS

L'année 2022 a été riche en événements et manifestations d'ordre scientifique, culturel, social et technique pour la Trésorerie Générale du Royaume.

Plusieurs conférences-débats et journées d'échange ont été organisées sous forme de colloques, de séminaires ou de rencontres, en mode webinaire ou hybride (présentiel et distanciel), autour de thématiques variées intéressant globalement le domaine des finances publiques. A cet égard, on peut noter principalement les différents événements suivants :

- **La quinzième édition du colloque international des finances publiques, sous le thème « Quel modèle de gouvernance des finances publiques dans un monde de multi-crisés ? »**, organisée par la Trésorerie Générale du Royaume les 16 et 17 décembre 2022 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP) ;
- **Le séminaire international sous le thème « La gestion des risques dans les services du Trésor : quelles implications pour les ressources humaines et les systèmes d'information ? »**, organisé par la Trésorerie Générale du Royaume les 17, 18 et 19 octobre 2022 à Marrakech, en partenariat avec l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST) ;
- **La conférence sous le thème « Agencification du secteur public : entre l'ambition de performance et les dérives de la mise en œuvre »**, organisée par la Trésorerie Générale du Royaume le 18 juin 2022, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances, avec la collaboration de FONDAFIP ;
- **Le colloque sous le thème : « Autonomie fiscale locale et développement territorial : diagnostic et état des lieux? »**, organisé en mode webinaire par la Trésorerie Générale du Royaume le 02 avril 2022 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances, en collaboration avec FONDAFIP.

Dans la continuité de ses **jeudis culturels**, la Trésorerie Générale du Royaume a organisé des tables rondes qui ont porté notamment sur les thèmes suivants:

- **« L'art de gouverner à travers l'histoire »**, thème de la 14^{ème} table ronde, tenue le jeudi 8 décembre 2022. Cette table ronde, a été animée par M. Adil HAJJI avec la participation de M. Mohamed TOZY, Professeur d'université en France ;
- **« Plaidoyer pour les Arabes »**, thème de la 13^{ème} table ronde, tenue le jeudi 16 juin 2022. Cette table ronde a été animée par M. Adil HAJJI avec la participation de M. Fouad LAROUI, Economiste et écrivain ;
- **« Deux regards sur la société et la culture marocaines »**, thème de la 12^{ème} table ronde, tenue le jeudi 21 avril 2022. Cette table ronde a été animée par M. Adil HAJJI avec la participation de M. Jalil BENNANI, Psychiatre et psychanalyste et de M. Jalal El HAKMAOUI, Poète,

traducteur et directeur de la web-revue internationale de poésie
«Electron libre» (www.electronlibre.ma).

En outre, d'autres évènements ont marqué l'activité de la TGR en 2022, à savoir :

- la participation de la TGR aux travaux de la **2^{ème} édition du Salon Smart Entreprises Morocco**, réunissant tous les acteurs du monde de l'entrepreneuriat sous le thème « Entrepreneuriat et capital humain à l'ère digitale », les 29 et 30 novembre à Casablanca ;
- la participation de la TGR aux travaux du **69^{ème} Congrès Mondial des Femmes Cheffes d'Entreprises Mondiales** (FCEM 2022), organisé à Marrakech du 2 au 4 novembre 2022 ;
- la célébration de la **journee internationale des droits des Femmes** du 8 mars : rendez-vous annuel où la TGR rend hommage à son personnel féminin, tout en l'invitant à partager ses créations artistiques et littéraires via les expositions réalisées le long de cette journée en son sein.

CHIFFRES CLES

Ressources humaines :

La TGR compte un effectif de **4 884** cadres et agents dont **43%** de femmes, avec un taux d'encadrement global de **70%**, réparti comme suit :

- Siège de la TGR : **13%** de l'effectif global, soit **652** cadres et agents ;
- Trésoreries Ministérielles : **12%** de l'effectif global, soit **597** cadres et agents, dont **89** cadres affectés aux Agences Comptables à l'Etranger ;
- Trésoreries Régionales : **75%** de l'effectif global, soit **3 635** cadres et agents, dont **85%** affectés aux Trésoreries Préfectorales et Provinciales et aux Perceptions (soit **3 076** cadres et agents).

Comptabilité :

- **Centralisation comptable de l'Etat :**
 - Postes comptables : **828** dont **462** postes comptables de la TGR (**292** au niveau du territoire national et **170** à l'étranger) ;
 - Recettes :
 - BG : **308,8 MMDH** ;
 - SEGMA : **2,5 MMDH** (Reports de soldes non compris) ;
 - CST : **152,1 MMDH** (Reports de soldes non compris) ;
 - Dépenses :
 - BG : **462,2 MMDH** ;
 - SEGMA : **2,5 MMDH** ;
 - CST : **131,1 MMDH** ;
- **Compte Courant du Trésor à Bank Al Maghrib :**
 - Montant global des flux alimentant le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 452 MMDH** ;
 - Montant global des sorties de fonds du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 444 MMDH**.

Recouvrement :

- Prises en charge de l'année : **16,27 MMDH** ;
- Recouvrement de l'année : **12,30 MMDH** ;
 - Etat : **1,92 MMDH** ;
 - Collectivités territoriales : **10,38 MMDH** ;
- Restes à recouvrer cumulés à fin 2022 : **60,62 MMDH** ;
 - Etat : **13,37 MMDH** ;
 - Collectivités territoriales : **47,25 MMDH**.

Dépenses hors paie du personnel:

- **Etat :**
 - Nombre d'actes d'engagement : **4 995 091** ;
 - Nombre d'ordonnances de paiement : **5 396 968** ;
- **Collectivités territoriales :**
 - Nombre d'actes d'engagement : **474 016** ;
 - Nombre d'ordonnances de paiement : **494 641**.

Paie du personnel :

- **Etat :**
 - **147,8 MMDH** au titre de la masse salariale servie par l'Etat, dont **127,6 MMDH** gérée par la Direction des Dépenses du Personnel (DDP) et **20,2 MMDH** gérée par le réseau de la TGR ;
 - **875 095** agents et fonctionnaires de l'Etat, dont **776 677** gérés par la DDP et **98 418** gérés par le réseau de la TGR ;
- **Prestation de services :**
 - **9,7 millions** d'opérations de retenues au profit des organismes conventionnés (banques, sociétés de crédits, œuvres sociales...) pour une valeur annuelle de **11,8 MMDH** ;
 - **87 178** cadres et agents de **1 600** collectivités territoriales pour une masse salariale traitée par la DDP de **10,6 MMDH** ;
 - **133 838** cadres et agents de **110** organismes publics pour une masse salariale traitée par la DDP de **17 MMDH** ;
 - **122 MDH** de recettes au titre de la rémunération pour services rendus, générées par les prestations de service en 2022, dont **88 MDH** retenues à la source par la DDP.

Activité bancaire :

- **130 115** comptes bancaires dont :
 - **81 507** comptes au profit des personnes physiques ;
 - **44 612** comptes au profit des personnes morales privées ;
 - **3 996** comptes au profit des personnes morales publiques ;
- **87,96 MMDH** d'encours moyen dont :
 - **56,38 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales publiques ;
 - **25,35 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales privées ;
 - **6,23 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes physiques.

RECOUVREMENT DES CREANCES PUBLIQUES

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

La présente partie de ce rapport présente quelques chiffres sur les réalisations en matière de recouvrement des créances publiques sur prise en charge préalable, ainsi que les principales actions entreprises dans ce domaine au titre de l'année 2022.

I-Prises en charge en 2022

Au cours de l'exercice 2022, les comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume ont pris en charge **16,27 MMDH**, répartis entre l'Etat pour **1,89 MMDH** (soit **11,64%**) et les collectivités territoriales pour **14,38 MMDH** (soit **88,36%**). En comparaison avec l'année précédente, les prises en charge ont enregistré en 2022 une hausse de **3,64%** puisqu'elles étaient de l'ordre de **15,70 MMDH** en 2021.

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

Nature de créances		Prises en charge (en MDH)		Variation (en %)
		2021	2022	
Etat	Créances fiscales (Impôt sur le revenu, Taxe de licence sur les débits de boissons et autres)	481	201	-58,21%
	Créances domaniales	533	453	-15,01%
	Autres créances non fiscales	1 298	1 241	-4,39%
	Sous-total 1	2 312	1 895	-18,04%
Collectivités territoriales	Créances gérées par la DGI et la TGR (TH, TSC, TP)	11 192	11 397	+1,83%
	Créances gérées par les collectivités territoriales	2 200	2 984	+35,64%
	Sous-total 2	13 392	14 381	+7,39%
Total des prises en charge		15 704	16 276	+3,64%

En comparaison avec l'année 2021, les émissions de 2022 ont enregistré une chute de 18,04% pour les créances de l'Etat et une augmentation de 7,39% pour celles des collectivités territoriales, résultant principalement de la baisse de 58,21% affichée au niveau des créances fiscales (Impôt sur le revenu, Taxe de licence sur les débits de boissons et autres) et de l'accroissement de 35,64% de celles gérées par les collectivités territoriales.

II- Performance de recouvrement

A fin décembre 2022, les recettes réalisées par l'ensemble des comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume se sont élevées à **12,30 MMDH**.

Ces recettes sont réparties par nature de recettes entre :

- **1,92 MMDH** pour l'Etat (soit **15,61%**), dont **394 MDH** au titre des créances domaniales ;
- et **10,38 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit **84,39%**).

Nature de créances		Recettes réalisées (en MDH)		Variation (en %)
		2021	2022	
Etat	Créances fiscales (IS, TVA, IR, autres)	701	315	-55,06%
	Créances domaniales	505	394	-21,98%
	Autres créances non fiscales	1 439	1 216	-15,50%
	Sous-total 1	2 645	1 925	-27,22%
Collectivités territoriales	Créances gérées par la DGI et la TGR (TH, TSC, TP)	9 022	8 544	-5,30%
	Créances gérées par les collectivités territoriales	2 253	1 834	-18,60%
	Sous-total 2	11 275	10 378	-7,96%
Total des recettes réalisées		13 920	12 303	-11,62%

En comparaison avec l'année 2021, le recouvrement des créances publiques a enregistré une baisse de **11,62%**, principalement due aux retombées négatives de la conjoncture internationale.

III- Restes à recouvrer à fin 2022

Compte tenu des nouvelles prises en charge et des recouvrements réalisés, le stock des restes à recouvrer à fin 2022 s'établit à **60,62 MMDH**, enregistrant une augmentation de **6,88%** par rapport à la fin de 2021. Ce stock se répartit comme suit:

- **13,37 MMDH** pour l'Etat (soit **22,06%**), dont **1,11 MMDH** au titre des créances domaniales ;
- et **47,25 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit **77,94%**).

IV- Ressources des collectivités territoriales

Les ressources des collectivités territoriales ont atteint **95,6 MMDH** en 2022, dont **41,8 MMDH** sous forme d'excédents au titre des années antérieures. Comparativement à l'année 2021, elles ont progressé de **5,4 MMDH** soit une amélioration de **5%**.

Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec **90,3 MMDH** et les budgets annexes ainsi que les comptes spéciaux du Trésor avec **5,3 MMDH**.

Les ressources des budgets principaux hors excédents (**48,5 MMDH**) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

• Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (29,1 MMDH)

C'est la catégorie de ressources la plus importante. Elle représente **60%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elle englobe la part des collectivités territoriales dans le produit de la TVA (**62%**), la part des régions dans l'IR et l'IS (**16%**), la part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance (**2%**) ainsi que les fonds de concours et subventions (**20%**).

• Ressources gérées par les collectivités territoriales (8,8 MMDH)

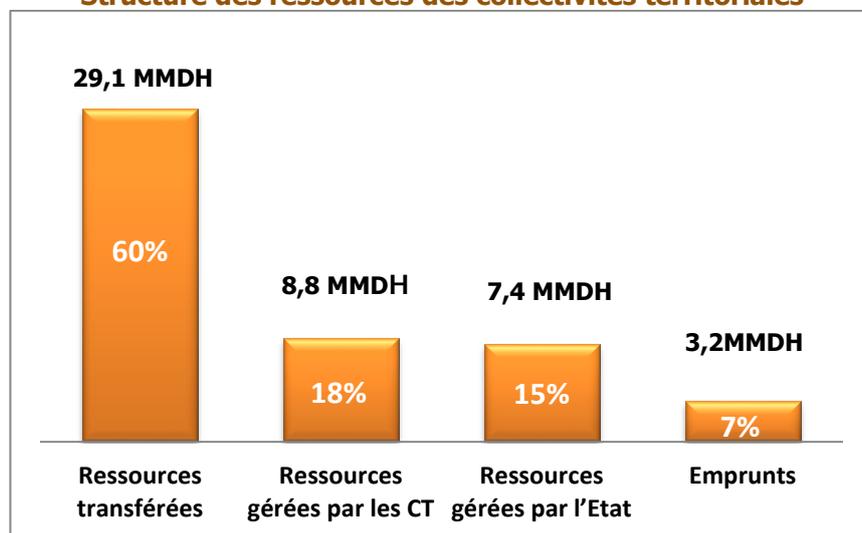
C'est la deuxième source de financement des collectivités territoriales, avec **18%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale correspondant aux taxes locales avec **4,6 MMDH**, soit **52%** et une partie non fiscale correspondant aux produits des biens et services avec **4,2 MMDH**, soit **48%**.

• **Ressources gérées par l'Etat pour le compte des collectivités territoriales (7,4 MMDH)**

Elles représentent **15%** des recettes globales hors excédents. Elles englobent la taxe professionnelle avec **3,1 MMDH**, soit **42%**, la taxe d'habitation avec **0,4 MMDH**, soit **5%** et la taxe des services communaux avec **3,9 MMDH**, soit **53%**.

A ces trois sources de financement s'ajoutent les recettes d'emprunts qui sont de l'ordre de **3,2 MMDH**, soit **7%** des recettes hors excédents.

Structure des ressources des collectivités territoriales



Par type de collectivités, les communes s'accaparent les deux tiers desdites ressources, soit **67%**. Le reste est réparti à raison de **25%** pour les régions et **8%** pour les préfectures et provinces.

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

En millions de DH

Nature de ressources	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
Ressources transférées	10 097	2 688	16 329	29 114
Part dans le produit de la TVA	0	2 400	15 505	17 905
Part dans le produit de l'IS et de l'IR	4 704	0	0	4 704
Part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance	642	0	0	642
Fonds de concours et subventions	4 751	288	824	5 863
Ressources gérées par les CT	706	339	7 745	8 790
Taxes locales et redevances diverses	424	263	3 901	4 588
Produits des services	0	0	1 139	1 139
Produits des biens	282	76	2 705	3 063
Ressources gérées par l'Etat	196	0	7 205	7 401
Taxe professionnelle	0	0	3 125	3 125
Taxe d'habitation	0	0	366	366
Taxe de services communaux	196	0	3 714	3 910
Emprunts	1 321	590	1 310	3 221
Total hors excédent	12 320	3 617	32 589	48 526
Excédent¹	14 517	5 713	21 575	41 805
Total global	26 837	9 330	54 164	90 331

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

CONTROLE DES DEPENSES PUBLIQUES

En matière d'exécution et de contrôle des dépenses publiques, la bonne gouvernance financière reste l'objectif principal de la Trésorerie Générale du Royaume. Pour y parvenir, l'assistance de proximité et l'accompagnement au quotidien de ses partenaires demeurent le mode opératoire par excellence, en s'appuyant sur un réseau dense de postes comptables dotés de ressources humaines hautement qualifiées et de systèmes d'information intégrés performants.

Ce réseau est composé de Trésoreries régionales, de Trésoreries ministérielles, de Trésoreries préfectorales et provinciales, de Perceptions, d'Agences comptables auprès d'Organismes et Institutions, d'Agences comptables auprès des Chancelleries diplomatiques et consulaires à l'étranger.

I- Dépenses de l'Etat

• Evolution de l'activité des dépenses de l'Etat

En tant que principal acteur de l'exécution des lois de finances, la Trésorerie Générale du Royaume est au carrefour de flux financiers considérables, comme l'attestent les chiffres de l'exécution de la loi de finances 2022 ci-après.

Situation des engagements et émissions de la loi de finances 2021-2022

Crédits ouverts (en MMDH)		Engagements (en MMDH)		Emissions (en MMDH)		Taux d'engagement		Taux d'émission sur engagement	
Année 2021	Année 2022	Année 2021	Année 2022	Année 2021	Année 2022	Année 2021	Année 2022	Année 2021	Année 2022
641,9	730,3	548,9	641,3	506,3	595,9	86%	88%	92%	93%

Ainsi, le montant des engagements des dépenses de l'Etat s'est élevé à **641,3 MMDH** en 2022 contre **548,9 MMDH** en 2021, soit une évolution de **16,8%**.

Quant au montant des ordonnances de paiement², il s'est élevé à **595,9 MMDH** en 2022 contre **506,3 MMDH** en 2021, soit une évolution de **17,7%**.

Le taux d'engagement global des dépenses est de **88%**, en 2022, contre **86%** en 2021. Quant au taux d'émission sur engagements, il a atteint **93%** en 2022 contre **92%** en 2021.

L'impact de ces flux financiers manifestement considérables, sur l'activité économique et sociale des acteurs économiques et partenaires de l'Administration, n'est plus à démontrer. Il est d'autant plus bénéfique que la célérité des délais de règlement est assurée. A ce titre, le délai moyen de règlement des marchés publics, qui constitue un bon indicateur de la performance de la TGR, a enregistré un niveau très satisfaisant.

Ainsi, ce délai moyen qui court de la date de réception de l'ordre de paiement par le comptable jusqu'à la date de son règlement, est passé de **6 jours** en 2016 à **4,79 jours** au titre de l'année 2022.

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

• **Optimisation des missions habituelles de la Trésorerie Générale du Royaume en matière de dépenses de l'Etat**

Parallèlement à la contribution active aux chantiers de réforme et de modernisation des finances publiques, la Trésorerie Générale du Royaume a mobilisé ses services centraux et déconcentrés pour mener à bien ses tâches habituelles d'accompagnement des services ordonnateurs et sous ordonnateurs dans l'exécution de leurs dépenses. Dans ce cadre, et à titre d'exemple, on citera les actions ci-après :

- l'optimisation de l'organisation des services comptables relevant de la TGR : à l'effet d'assurer au mieux l'assistance et l'accompagnement rapprochés des services gestionnaires, une dizaine de notes de service a été élaborée et diffusée pour apporter l'encadrement normatif, comptable et procédural nécessaire relatif :
 - à la création des agences comptables auprès des ambassades du Maroc à l'étranger (Togo, Gambie, l'Union des Comores, Malawi) et auprès du Consulat Général à Mantes-La-Jolie (France) ;
 - à la création de la perception de Meknès Beni M'Hamed ;
 - à la création de l'agence comptable auprès de l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption ;
 - à la création de la Trésorerie préfectorale d'Inezgane ;
 - à la suppression de la perception d'Inezgane et le redéploiement d'attributions au niveau de la circonscription financière d'Inezgane ;
 - au redéploiement des attributions et à la gestion financière et comptable des dépenses des divers Départements ministériels dans la cadre de la mise en œuvre de la loi de finances 2022.
- le suivi et le traitement des dépenses : à titre d'illustration, des actions énergiques ont été mises en œuvre concernant :
 - l'application de la circulaire n°2/2022 du Chef du Gouvernement concernant les mesures exceptionnelles d'atténuation de l'impact de la hausse des prix et de la rareté des matières premières ;
 - la prise en charge et l'activation du transfert et de l'exécution des dépenses en instance du Département du Sport, suite à son rattachement au Ministère de l'Education Nationale ;
 - la fluidification de l'exécution des dépenses en instance au titre des frais de justice en matière pénale ;
 - la veille et la mobilisation du réseau dans le cadre du programme d'urgence d'approvisionnement en eau potable des populations touchées par le déficit hydrique au titre de l'année 2022 ;
 - le suivi et l'activation des opérations de reports de crédits des départements ministériels ;
 - le suivi de la mise en œuvre de la loi n° 52.20 portant création de l'Agence Nationale des Eaux et Forêts ;
 - l'assistance et la mise en œuvre des transferts de la gestion financière et comptable de certaines dépenses du Département du Sport, du Département de la Pêche maritime et du Département de la transition Energétique ;
 - le suivi et le traitement des réclamations des entreprises et des citoyens liées notamment, à l'intervention des comptables de la TGR dans le contrôle de l'exécution des dépenses de l'Etat ;

- le traitement des questions parlementaires concernant les dépenses de l'Etat.

• Visa réglementaire de certains actes par délégation de la Ministre de l'Economie et des Finances

Nature d'actes	Nombre d'actes visés par les services de la TGR	
	Année 2021	Année 2022
Arrêtés de nomination des sous ordonnateurs	100	158
Arrêtés de nomination des payeurs délégués	17	7
Arrêtés des régies de dépenses et de recettes de l'Etat	397	626
Certificats de relèvement de prescription	1 463	2 948
Total	1 977	3 739

Le nombre d'actes relatifs au visa réglementaire soumis au service central de la Trésorerie Générale du Royaume, aux Trésoreries Ministérielles et aux Trésoreries Régionales pour visa durant l'année 2022 a enregistré une augmentation de 89% par rapport à l'année 2021. Cette évolution s'explique par :

- la hausse du nombre des certificats de relèvement de prescription de 102%, soit 2 948 actes en 2022 contre 1 463 actes en 2021, en raison de l'effort consenti par les services ordonnateurs pour la régularisation des dépenses en instance de paiement ;
- la hausse de 58% du nombre d'arrêtés de nomination des sous ordonnateurs (158 en 2022 contre 100 en 2021) et du nombre d'arrêtés de régies de dépenses et de recettes de l'Etat (626 arrêtés en 2022 au lieu de 397 arrêtés en 2021), due à la nouvelle architecture gouvernementale qui a donné lieu à plusieurs changements au sein de plusieurs départements ministériels.

II- Dépenses des collectivités territoriales

Les dépenses des collectivités territoriales³ ont enregistré en 2022 une progression de **4%** par rapport à l'année précédente, passant de **44,6 MMDH** en 2021 à **46,4 MMDH** en 2022.

La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement, avec un montant de **26,3 MMDH** qui représente ainsi **56,7%** des dépenses globales.

Lesdites dépenses de fonctionnement ont enregistré une augmentation de **7,3%** par rapport à l'année 2021.

De la même manière, les dépenses d'investissement ont connu une baisse de **3,9%** par rapport à l'année précédente, passant de **15,2 MMDH** en 2021 à **14,6 MMDH** en 2022.

³ Il s'agit des dépenses des budgets principaux, des budgets annexes et des comptes spéciaux.

Nature de charges	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
1- Dépenses ordinaires	1 423	1 688	23 176	26 287
1-1 Biens et services	1 079	1 646	22 615	25 340
Personnel	211	1 159	10 665	12 035
Autres biens et services	868	487	11 950	13 305
1-2 Intérêts de la dette	344	42	561	947
2- Investissement	7 631	1 861	5 103	14 595
Total : (1+2)	9 054	3 549	28 279	40 882
3- Comptes spéciaux	91	71	3 046	3 208
4- Budgets annexes	11	-	3	14
Total : (1+2+3+4)	9 156	3 620	31 328	44 104
Remboursement du principal de la dette	499	91	1 718	2 308
Total global	9 655	3 711	33 046	46 412

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

Ainsi, les dépenses se rapportant aux travaux neufs et grosses réparations, ont connu une baisse entre 2021 et 2022 d'un taux de **27,5%**, passant de **4 MMDH** à **2,9 MMDH**. Celles correspondant aux projets intégrés⁴, ont également enregistré une diminution de **0,8 MMDH**, soit une baisse de **22,9%** par rapport à leur niveau en 2021.

Il en est de même pour les dépenses relatives aux acquisitions immobilières qui ont enregistré une diminution de **0,1 MMDH**, soit une baisse de **10%** par rapport à l'année précédente.

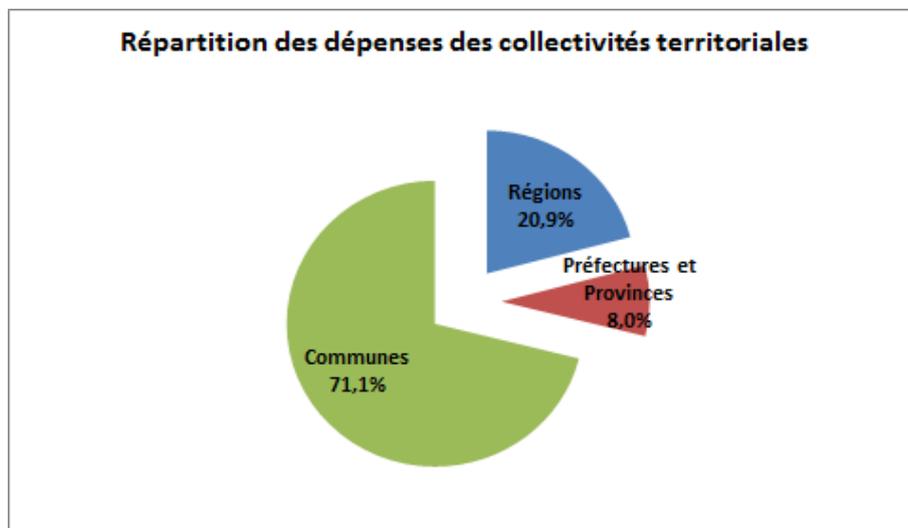
Par ailleurs, et contrairement à cette tendance baissière, les dépenses se rapportant aux programmes nationaux ont connu en 2022 une augmentation de **0,4 MMDH**, enregistrant ainsi une hausse de **12,2%** par rapport à leur niveau en 2021.

C'est le cas aussi des dépenses relatives aux acquisitions mobilières ainsi qu'à celles liées aux subventions. Elles ont respectivement progressé de **0,1 MMDH** et **1 MMDH** et ce, en comparaison aux niveaux réalisés en 2021.

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

Les communes ont réalisé **33 MMDH**, soit **71,1%** du total des dépenses, suivies des régions avec **9,7 MMDH (20,9%)** et des préfectures et provinces avec **3,7 MMDH (8%)**.

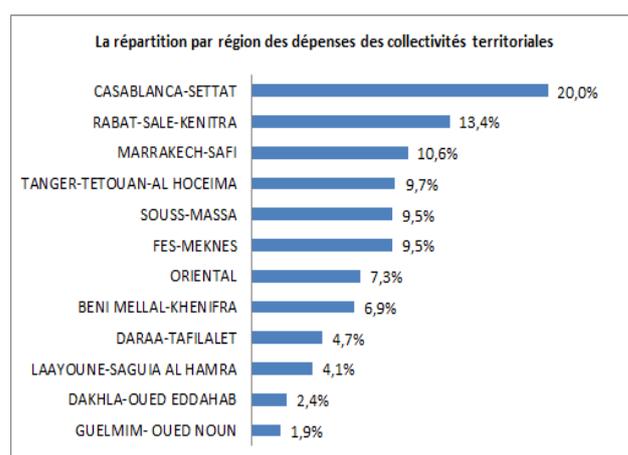
⁴ Ce sont des dépenses liées à des activités relatives aux compétences des CT et regroupées au niveau d'un même projet (construction de gares routières, réalisation de souks hebdomadaires, travaux d'aménagement, construction, entretien des chemins...).



Enfin, la répartition territoriale des dépenses des collectivités territoriales entre les douze régions du Royaume durant l'exercice 2022 s'est caractérisée par une forte concentration au niveau de la région de Casablanca-Settat avec un montant de **9,3 MMDH** s'accaparant ainsi **20%** des dépenses globales des collectivités territoriales.

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

Régions	Dépenses (en MMDH)
CASABLANCA-SETTAT	9,3
RABAT-SALE-KENITRA	6,2
MARRAKECH-SAFI	4,9
TANGER-TETOUAN-AL HOCEIMA	4,5
FES-MEKNES	4,4
SOUSS-MASSA	4,4
ORIENTAL	3,4
BENI MELLAL-KHENIFRA	3,2
DARAA-TAFILALET	2,2
LAAYOUNE-SAGUIA AL HAMRA	1,9
DAKHLA-OUED EDDAHAB	1,1
GUELMIM- OUED NOUN	0,9
Total	46,4



Il convient de souligner que les dépenses des régions de Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kenitra, Marrakech-Safi, Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Souss-Massa et Fès-Meknès représentent plus de **72,6%** de l'ensemble des dépenses des collectivités territoriales.

III- Paie du personnel

A fin décembre 2022 et en comparaison avec la période correspondante de 2021, l'exécution des dépenses de personnel par la Trésorerie Générale du Royaume, laisse apparaître les principales évolutions ci-après :

• Indicateurs de la masse salariale

A fin décembre 2022, les dépenses de personnel ont été réalisées à hauteur de **100,4%** des prévisions.

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

- une hausse de **5,2%** des dépenses de personnel de l'Etat servies par la TGR (**147,8 MMDH** à fin décembre 2022 contre **140,5 MMDH** un an auparavant) ;
- un accroissement de **4,6%** des salaires servis par la DDP par rapport à 2021 (**127,6 MMDH** contre **122 MMDH**) ;
- une augmentation de la masse salariale structurelle de **2,1%** ;
- une hausse de **9,8%** des salaires payés par les autres comptables du réseau de la TGR (**20,2 MMDH** contre **18,4 MMDH**) ;
- un accroissement de **50,7%** des rappels servis par la DDP (**9 326 MDH** contre **6 187 MDH**). Le nombre de fonctionnaires qui ont bénéficié de rappels est de **432 153** contre **394 111** un an auparavant. Ceci est principalement dû aux actes des avancements de grades et d'échelons à la fin de l'année effectués par le Ministère de l'Education Nationale :

Motif du rappel	Rappels (en MDH)		
	2021	2022	Variation (en %)
Changement de grade	3 386	6 173	82,3
Avancement d'échelon	861	1 422	65,2
Attribution d'indemnités	440	526	19,5
Recrutement et réintégration	472	493	4,4
Nouvelles prises en charge	235	202	-14,0
Nomination à une fonction	228	166	-27,2
Allocations familiales	214	94	-56,1
Autres motifs	351	250	-28,8
Total	6 187	9 326	50,7%

• Effectif géré

Le nombre de fonctionnaires payés par la DDP a enregistré une hausse de **1%**, passant de **768 797** à fin décembre 2021 à **776 677** à fin décembre 2022, résultant de **31 919** nouvelles prises en charge (recrutements, réintégrations et nouvelles prises en charge) et de **24 384** départs (retraite, décès, démission,...).

• Retenues réglementaires

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

Retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat

Nature de retenues réglementaires	Montant des retenues réglementaires (en MDH)		Variation (en %)
	2021	2022	
Retenue au titre de l'impôt sur le revenu	9 684	10 626	9,7
Cotisations salariales au titre des régimes de retraites	12 563	13 168	4,8
Cotisations salariales au titre de la prévoyance sociale et aux organismes de mutuelles	3 133	3 227	3,0
Total	25 380	27 021	6,5

Les retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat ont atteint **27 021 MDH** en 2022, contre **25 380 MDH** en 2021, soit une hausse de **6,5%**. Cette augmentation est due à une hausse de **9,7%** de l'impôt sur le revenu conjuguée à une augmentation de **4,8%** des cotisations salariales aux régimes de retraites et à une hausse de **3%** des cotisations salariales au titre de la prévoyance sociale et aux organismes de mutuelles.

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

Le tableau ci-dessous retrace les montants émis par la DDP au titre de cette nature de dépenses durant l'exercice 2022 :

Nature de contribution	Montant des contributions de l'Etat (en MDH)		Variation (en %)
	2021	2022	
Contribution de l'Etat au titre des régimes de retraites	14 897	15 595	4,7
Contribution de l'Etat au titre des régimes de prévoyances sociales	2 297	2 381	3,7
Total	17 194	17 976	2,8

• Retenues conventionnelles

Il s'agit de précomptes individuels effectués dans le cadre du Dahir du 14 juin 1941 relatif à la saisie-arrêt et à la cession des rémunérations des fonctionnaires et agents de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics dont le fait générateur est une cession de créance. Le fonctionnaire, dit « cédant », autorise l'administration, au moyen d'une cession de créance, à céder dans les proportions fixées par la réglementation en vigueur, une portion de son salaire à un tiers dit « cessionnaire ».

Dans ce cadre, **85** organismes conventionnés avec la TGR, mentionnés dans le tableau ci-dessous, opèrent plus de **16** types de précomptes sur salaires.

Type d'organismes	Nombre d'organismes	Nombre de types de précomptes effectués
Banques	15	2
Compagnies d'Assurances	10	7
Fondations & Associations des Œuvres Sociales (AOS)	48	5
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	12	2
Total	85	16

Cinq nouvelles conventions de partenariat, sept protocoles d'accord et deux avenants ont été signés par la TGR ; il s'agit de :

- Sept protocoles d'accord tripartites au titre de la continuité des précomptes sur pension aux fins de remboursement des prêts après limite d'âge ont été

- signés le 23 novembre 2022 entre la TGR, la CMR et sept sociétés de financement ;
- La convention de partenariat et de service avec la Fondation pour la Promotion des Œuvres Sociales au profit des Fonctionnaires et Agents du Ministère de la Jeunesse et des Sports, ayant pour objet le prélèvement à la source des cotisations d'adhésion sur le salaire des personnels assujettis conformément à la réglementation en vigueur et le remboursement des frais des prestations rendues par ladite fondation à ses adhérents (signée le 20 janvier 2022) ;
 - La convention de précompte sur salaire avec l'Association des Œuvres Sociales du Personnel du Département de la Formation Professionnelle ayant pour objet le prélèvement à la source des cotisations à l'assurance maladie complémentaire souscrite au profit de ses adhérents (signée le 23 mai 2022) ;
 - La convention de précompte sur salaire avec la compagnie AtlantaSanad Assurance ayant pour objet la prise en charge des produits d'assurances souscrits auprès de la compagnie par les fonctionnaires et agents de l'Etat et des collectivités Territoriales (signée le 30 septembre 2022) ;
 - La convention de partenariat et de service avec la Fondation Mohammed VI des Œuvres Sociales du Personnel du Ministère des Habous et des Affaires Islamiques ayant pour objet le prélèvement à la source des cotisations d'adhésion sur le salaire des personnels assujettis conformément à la réglementation en vigueur et le remboursement des frais des prestations rendues par ladite fondation à ses adhérents (signée le 21 décembre 2022) ;
 - La convention de partenariat et de service avec la Fondation pour la Promotion des Œuvres Sociales au profit des Fonctionnaires et Agents relevant du Département Ministériel chargé de la Pêche Maritime, ayant pour objet le prélèvement à la source des cotisations d'adhésion sur le salaire des personnels assujettis conformément à la réglementation en vigueur, et le remboursement des frais des prestations rendues par ladite fondation à ses adhérents (signée le 21 décembre 2022) ;
 - L'avenant n°1 à la convention de précompte sur salaire du 26 avril 2006 avec l'Association des Œuvres sociales du Ministère de l'Emploi ayant pour objet le changement de la domiciliation bancaire des prélèvements (signé le 18 mai 2022) ;
 - L'avenant n°1 à la convention de partenariat et de service du 12 mai 2014 avec la Fondation Mohammadia pour les Œuvres Sociales des Magistrats et Fonctionnaires de la Justice ayant pour objet l'ajout d'un nouveau type de précompte relatif au prélèvement au titre des adhésions sur demande (signé le 30 septembre 2022).

Ainsi, en 2022, les différents organismes ont traité un volume de **9,67 millions** de prélèvements sur les salaires du personnel du budget général de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics dont la répartition par type d'organismes se présente comme suit :

Type d'organismes	Retenues conventionnelles en 2022			
	Nombre de prélèvements	Répartition (en %)	Montant annuel précompté (en MDH)	Répartition (en %)
Banques	3 812 078	39%	6 453	55%
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	3 353 626	35%	4 770	40%
Compagnies d'Assurances	987 209	10%	229	2%
Fondations & Associations des Œuvres Sociales (AOS)	1 520 825	16%	382	3%
Total	9 673 738	100%	11 834	100%

Il est à noter, que les montants prélevés au titre des retenues conventionnelles ont enregistré une hausse de **7,4%** en passant de **11 018 MDH** à fin décembre 2021 à **11 834 MDH** à fin décembre 2022.

• Ordres de recettes et oppositions juridiques

Situation des prises en charge des ordres de recettes

Année	PRISES EN CHARGE	
	Nombre	Montant (en MDH)
2021	5 254	108,2
2022	4 124	67,1

Le nombre des ordres de recettes pris en charge en 2022 a connu une baisse de **21,5%** par rapport à 2021 et les montants des créances à recouvrer ont baissé de **27,2%**.

Il sied de préciser à ce sujet, que cette baisse est le résultat des actions menées par la DDP en matière de cessation de paiement à titre conservatoire à la fin de l'échéance des congés de maladie de moyenne et longue durée, la fin de nomination à un emploi supérieur décidée en conseil du gouvernement ainsi que la sensibilisation des ordonnateurs sur l'impact négatif des notifications tardives des actes portant cessation de paiement pour différents motifs : mise en disponibilité, détachement, décès, abandon de poste...

Situation du recouvrement des ordres de recettes

Nature du montant recouvré	Montant global recouvré (en MDH)		Variation (en %)
	2021	2022	
Principal	85,4	61,7	-27,8
Majorations de retard	2,7	2,4	-11,1
Total	88,1	64,1	-27,2

A fin décembre 2022, les montants recouverts en principal se sont établis à **64,1 MDH** contre **88,1 MDH** un an auparavant, soit une baisse de **27%**.

Cette situation est due à la baisse du nombre des ordres de recettes émis durant l'année 2022 (**-27,2%**).

Situation des prises en charge des oppositions juridiques

En millions de DHS

Année	Montant global des oppositions juridiques consignées	Règlements effectués	Nombre de dossiers
2021	41,0	40,0	2 565
2022	70,5	69,7	7 802

L'année 2022 a enregistré une hausse des précomptes au titre des oppositions juridiques de **72%** par rapport à 2021. De même, le règlement des oppositions a connu une hausse de **74,3%** par rapport à 2021. Cette situation est due à la reprise des activités au niveau des tribunaux du Royaume après la crise de la pandémie Covid-19 en 2021 et aussi à la hausse des prises en charges d'ATD émanant de la Trésorerie centrale de recouvrement (263 ATD en 2021 contre 5 147 en 2022).

• Gestion des trop perçus

Année	Nombre de dossiers constatés durant l'année	Montants des trop perçus constatés durant l'année (en MDH)	Montants des trop perçus recouvrés durant l'année (en MDH)
2021	140 985	807,3	878,0
2022	160 211	873,1	888,5

A fin décembre 2022, les montants indûment versés aux fonctionnaires et agents de l'Etat en activité normale suite au retard de notification des actes de régularisation de leur situation administrative se sont établis à **873,1 MDH** contre **807,3 MDH** un an auparavant, soit une hausse de **8,2%**. De même, les montants recouvrés relatifs aux trop perçus ont enregistré une hausse de **1,2%** par rapport à l'année précédente.

En outre, le traitement de la paie en 2022, a été marqué par la réalisation des actions suivantes :

- le redéploiement du personnel de plusieurs entités administratives de sept départements ministériels vers d'autres départements ministériels, suite au remaniement gouvernemental ;
- la création d'un nouveau grade assimilé à l'échelle 9 dans le corps des adjoints techniques et administratifs, la création d'un grade d'emploi supérieur de secrétaire général des affaires régionales du Ministère de l'Intérieur ainsi que la modification du statut des inspecteurs des finances ;
- le transfert des magistrats du ministère de la justice au Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire ainsi que le transfert du personnel du haut-commissariat des eaux et forêts à l'Agence Nationale des Eaux et Forêts ;
- l'introduction de la cessation de paiement à titre conservatoire pour différentes raisons, conformément à l'article 41 du décret Royal portant règlement général de comptabilité publique, pour éviter le paiement à tort et la génération des ordres de recettes ;
- la signature d'une convention de partenariat avec la banque CIH visant principalement la dématérialisation des procédures de changement de la domiciliation bancaire des salaires des fonctionnaires, la prévention du trop-perçu en cas de décès du fonctionnaire ainsi que la restitution des montants virés à tort.

• Volume des actes de gestion traités pour le budget général

Le volume des actes par nature de traitement de la paie du personnel de l'Etat, tel qu'indiqué au tableau ci-après, a connu une légère diminution par rapport à l'année 2021.

Nature du traitement	Nombre d'actes en 2021	Nombre d'actes en 2022
Actes de gestion de traitement de la paie	965 810	1 069 489
Retenues au profit des organismes conventionnés (*)	564 681	622 078
Prise en charge des évolutions réglementaires	716 128	255 309
Échéances Allocation Familiale	85 765	88 486
Autres Régularisations (**)	7 122	10 228
Total	2 339 506	2 045 590

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

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

Les actes de gestion relatifs au traitement de la paie pris en charge en 2022 sont répartis, selon leur nature, comme suit :

Répartition des actes de gestion de l'année 2022 selon leur nature

Nature des actes de gestion	Effectif
Situations administratives	908 061
Allocations familiales	101 483
Loyer et vente domaniaux, mutuelles, validation de service	51 769
Saisie arrêt et pensions alimentaires	8 176
Total	1 069 489

• Absences irrégulières

Conformément aux dispositions de la circulaire du Chef du Gouvernement n° 26-12 du 15 novembre 2012, le contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année N est effectué courant l'année N+1. Ainsi, au cours de l'année 2022, il a été procédé au contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année 2021.

Les résultats de cette opération pour l'année 2021 comparés avec ceux de l'année 2020, 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
2020	473 934	2 639	2 613	26	2	7	17
2021	482 654	2 854	2 819	35	1	17	17

L'année 2021 a enregistré le même effectif des suspendus pour absences irrégulières malgré l'augmentation de l'effectif déclaré par rapport à l'année 2020.

• Développement des prestations de services de traitement de la paie à façon

L'ensemble des collectivités territoriales du Royaume bénéficie à présent de la prestation du traitement de la paie et de la procédure du règlement centralisé, soit **1 600** collectivités pour un effectif du personnel de **86 867** en 2022 et une masse salariale de **10 593 MDH**.

L'effectif global du personnel des collectivités territoriales a reculé de **5,1%** en 2022 par rapport à l'année 2021 et ce, en raison essentiellement de l'écart négatif entre les entrées, les sorties et le transfert du personnel des conseils provinciaux et préfectoraux au budget général de l'Etat.

S'agissant des établissements et organismes publics traitant la paie de leurs personnels par la TGR, le nombre d'organismes est passé de **108** en 2021 à **110** organismes à fin 2022 avec un effectif total de **133 838** agents contre **116 737** en 2021, soit une évolution de **14,6%** et une masse salariale annuelle de **17 067 MDH**

contre **15 429 MDH** en 2021. De même, à la fin de l'année 2022, **8** organismes publics ont adhéré à la procédure du règlement centralisé.

L'évolution de l'effectif du personnel des organismes gérés durant l'année 2022 est justifiée essentiellement par la prise en charge des recrutements effectués par les Académies Régionales d'Education et de Formation (AREF), avec un effectif de **14 481** enseignants.

IV- Gestion et suivi des affaires juridiques

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

En conformité avec ses missions, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi pendant l'année 2022 le renforcement de la gestion du contentieux administratif et a favorisé le règlement amiable des litiges et l'ouverture sur les partenaires.

Les réalisations enregistrées, à ce titre, en 2022 révèlent que :

- **74** dossiers ont été réglés en phase administrative ;
- **20** réclamations ont été traitées dans le cadre de la cellule du médiateur ;
- **10** conseils juridiques ont été prodigués au profit des différents services de la TGR ;
- **12** dossiers ont été reçus pour recueillir l'avis de la TGR.

• Gestion et suivi du contentieux judiciaire

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

Durant l'année 2022, les affaires qui ont été portées devant les juridictions compétentes ont diminué, en nombre, de **21,5%** et augmenté, en montant, de **37,49%** comme le montre le tableau suivant :

Dossiers ouverts

Structures	Année 2021		Année 2022	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Trésoreries régionales	3 551	1 276 686 848,53	1 626	1 750 772 320,62
Administration centrale de la TGR	1 835	6 992 411,29	2 602	14 169 371,01
Total	5 386	1 283 679 259,82	4 228	1 764 941 691,63

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

Contentieux judiciaire du recouvrement des créances publiques

Nature du contentieux	Année 2021		Année 2022	
	Nombre de dossiers	Montant (DH)	Nombre de dossiers	Montant (DH)
Action pour annulation	420	244 049 406,73	395	83 783 050,49
Réalisation d'hypothèque	633	286 211 492,19	793	483 701 291,25
Saisies et ventes de Fonds de commerce	1 084	587 256 836,14	2 703	215 584 037,02
Procédure de difficultés d'entreprise	124	196 121 852,71	143	73 568 448,91
Total	2 261	1 313 639 587,77	4 034	856 636 827,67

Le nombre de dossiers du contentieux judiciaire du recouvrement a enregistré une hausse très importante de **78,42%**. En parallèle, leur montant a connu une baisse de **34,79 %** par rapport à 2021.

De plus, **856** affaires ont été clôturées par une décision de justice comme le montre le tableau suivant :

Décisions de justice				
Sens de la décision judiciaire	Année 2021		Année 2022	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Décisions en faveur de la TGR et des comptables publics	418	830 273 265,86	438	256 716 197,17
Décisions en faveur de la partie adverse	404	276 438 994,41	418	225 116 414,26
Total	822	1 106 712 260,27	856	481 832 611,43

Il en ressort que le nombre global des instances clôturées suite aux jugements définitifs rendus par les tribunaux a augmenté de **4,14 %** par rapport à 2021.

En même temps, le montant total des jugements prononcés par les tribunaux a diminué de **56,46 %**.

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

Saisie-arrêt entre les mains des comptables publics				
	Année 2021		Année 2022	
	Nombre jugements	Montants exécutés (DH)	Nombre jugements	Montants exécutés (DH)
A l'encontre des départements ministériels	63	102 703 044,37	68	15 792 044,70
A l'encontre des collectivités territoriales	77	73 979 137,62	36	16 805 983,06
Total	140	176 682 181,99	104	32 598 027,76

Les statistiques ci-dessus permettent de constater une baisse du nombre des jugements exécutés par voie de saisies arrêts de **25,71%**, et des montants exécutés de **81,55 %**, par rapport à 2021.

Il convient de souligner que le montant des saisies arrêts exécutées à l'initiative des comptables publics en 2022 est de **11 571 678,06 DH**, tandis que le montant relatif aux saisies arrêts exécutées directement sur le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib est de **5 234 305,00 DH**.

Durant l'année 2022, et s'agissant des saisies arrêts à l'encontre des collectivités territoriales, les montants exécutés à l'initiative des comptables publics s'élèvent à **150 750,00 DH** contre **15 641 294,70 DH** prélevés directement sur le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib suite aux oppositions juridiques sur ledit compte.

ACTIVITE BANCAIRE ET GESTION DES DEPOTS

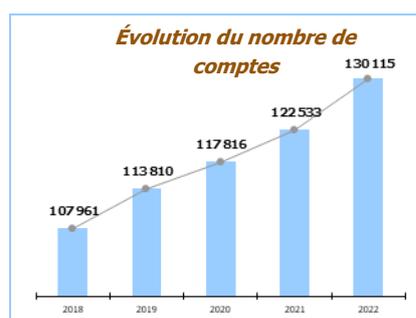
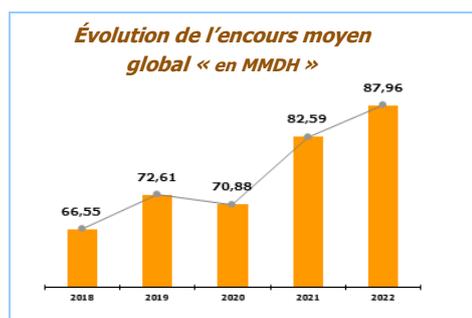
L'encours moyen global des dépôts au Trésor s'est établi au titre de l'année 2022 à **87,96 MMDH** contre **82,59 MMDH** en 2021, soit une progression très significative de près de **6,5%**.

Le nombre de comptes bancaires gérés par la TGR a atteint **130 115 comptes** à fin 2022 contre **122 533** comptes en 2021, soit une évolution de **6%**.

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

Catégorie de clientèle	Encours moyen annuel		Nombre de comptes	
	à fin 2021	à fin 2022	à fin 2021	à fin 2022
Personnes morales publiques	53,65 MMDH	56,38 MMDH	3 980	3 996
Personnes morales privées	22,98 MMDH	25,35 MMDH	40 416	44 612
Personnes physiques	5,96 MMDH	6,23 MMDH	78 137	81 507
Total	82,59 MMDH	87,96 MMDH	122 533	130 115

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



I- Développement du partenariat TGR-CDG

Dans le cadre du développement de son partenariat avec la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), la TGR a pris en charge en 2022, les prestations suivantes :

- le paiement électronique des droits de conservation foncière et les virements électroniques sur les comptes des notaires et des secrétaires greffiers domiciliés à la TGR ;
- la mise en place d'un nouveau dispositif de traitement des opérations de cautions.

• Paiement électronique des droits de conservation foncière et virements électroniques

A ce titre, les notaires procèdent à la saisie sur une plateforme web (CDGNET) des données relatives aux droits de conservation foncière et à la signature électronique des ordres de virements y afférents. Un contrôle de la provision est opéré par la TGR via un interfaçage automatique entre les systèmes d'information de la TGR et de la CDG, et le transfert de fonds est effectué pour les transactions confirmées.

Le service de virement électronique a été aussi mis en place sur les comptes des notaires et des secrétaires greffiers domiciliés à la TGR.

• Mise en place d'un nouveau dispositif de traitement des opérations de cautions

Ce projet a porté sur la mise en place d'un nouveau dispositif fonctionnel et technique de traitement des cautionnements provisoires et définitifs relatifs aux marchés publics, pour le compte de la CDG.

Le nouveau dispositif mis en place, a permis notamment la fluidification du processus de traitement des cautionnements et l'identification de l'ensemble des opérations de versement et de remboursement des cautions traitées par le réseau de la TGR.

Par ailleurs, les modalités de mise en œuvre des prestations précitées ont fait l'objet d'avenants à la convention de partenariat « TGR-CDG ».

II- Nouveau portail des services bancaires de la TGR

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité du service rendu à la clientèle et de l'élargissement de la gamme des prestations bancaires à distance, un nouveau portail des services bancaires de la TGR a été mis en place.

Accessible via l'URL <https://banquenet.tgr.gov.ma/banque>, ce portail comporte une partie statique et une autre dynamique.

Le site web statique donne un aperçu sommaire sur l'activité bancaire de la TGR, offre des informations pratiques à la clientèle et prend en charge leurs suggestions et réclamations avec une redirection automatique vers la plateforme de traitement des réclamations en ligne.

La partie dynamique du portail, quant à elle, offre un nouveau service de banque à distance, gratuit et simple à utiliser, permettant d'accéder de manière sécurisée aux comptes et mettant à la disposition des clients, des télé-services de consultation et d'édition, notamment :

- la consultation du solde et des opérations ;
- le téléchargement des mouvements du compte ;
- l'édition du RIB et du relevé de compte ;
- la demande de chéquiers ;
- la consultation des caractéristiques des cartes GAB ;
- la simulation d'un placement en dépôt à terme.

Ce service sera prochainement étoffé par une multitude de services transactionnels et de fonctionnalités de paiement en ligne.

III- Dispositif de contrôle de vie des pensionnés de la Caisse Marocaine des Retraites

Dans le cadre du développement de son partenariat avec la Caisse Marocaine des Retraites (CMR), la TGR a pris en charge la prestation de contrôle de vie des pensionnés de la CMR dont les comptes bancaires sont ouverts auprès de la TGR.

En effet, la TGR procède, selon un calendrier défini, au contrôle de vie d'une population de pensionnés déterminée par la CMR, conformément au dispositif convenu entre les deux institutions.

Le paiement des pensionnés concernés par le contrôle de vie s'effectue par mise à disposition électronique dans toutes les agences bancaires de la TGR ou au niveau des trésoreries préfectorales ou provinciales exerçant l'activité bancaire.

A ce titre, il convient de signaler qu'une application informatique dédiée au dispositif de contrôle de vie des pensionnés de la CMR, a été développée et déployée au niveau du portail Intranet de la TGR. Cette application, interfacée de manière automatique avec le système d'information de l'activité bancaire selon un paramétrage ad-hoc, permet de payer les mises à disposition des pensions susmentionnées en numéraire ou par virement au compte des pensionnés concernés.

Pour l'année 2022, l'opération de contrôle de vie s'est déroulée du 20 mai au 30 juin 2022 et a concerné 1 155 pensionnés pour un montant de 2,32 MDH.

IV- Dynamique d'animation des postes exerçant l'activité bancaire

Dans le cadre de la dynamique d'animation des postes exerçant l'activité bancaire, une formation sur les processus fonctionnel et technique de l'activité bancaire de la TGR a été organisée au profit des collaborateurs concernés relevant des postes du réseau.

Cette dynamique vise le développement des compétences du capital humain de l'activité bancaire de la TGR en vue d'une professionnalisation de l'exercice du métier.

La démarche précitée d'animation et de formation a concerné en 2022, la Trésorerie Régionale d'Agadir, la Trésorerie Régionale de Marrakech, la Trésorerie Régionale de Casablanca et la Trésorerie Régionale de Tanger.

V- Traitements de masse

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

• Télépaiement d'impôts

Dans le cadre du protocole de télépaiement d'impôts convenu entre la TGR et la Direction Générale des Impôts (DGI), il a été procédé au titre de l'exercice 2022, à l'exécution de **11 008** prélèvements pour un montant global de **4,63 MMDH** en faveur du Trésor public contre **12 015** prélèvements en 2021 pour un montant global de **4,11 MMDH**.

• Moyens de paiement

La gestion des moyens de paiement de la clientèle bancaire de la TGR est assurée dans les conditions de qualité, de célérité et de sécurité requises. A ce titre, **18 471** demandes de chéquiers et **15 012** commandes de cartes GAB ont été traitées en 2022 contre **22 650** demandes de chéquiers et **8 847** commandes de cartes GAB en 2021.

• Relevés de comptes

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

En 2022, **478 275** relevés de comptes ont été transmis à la clientèle bancaire de la TGR à travers une démarche de traitement et d'échange informatisé entre la TGR et Poste Maroc.

VI- Traitements des réclamations

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

A ce titre, au cours de 2022, le traitement de **190** réclamations reçues par différents canaux (par écrit, via le site web de la TGR ou par téléphone) a été assuré.

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

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

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

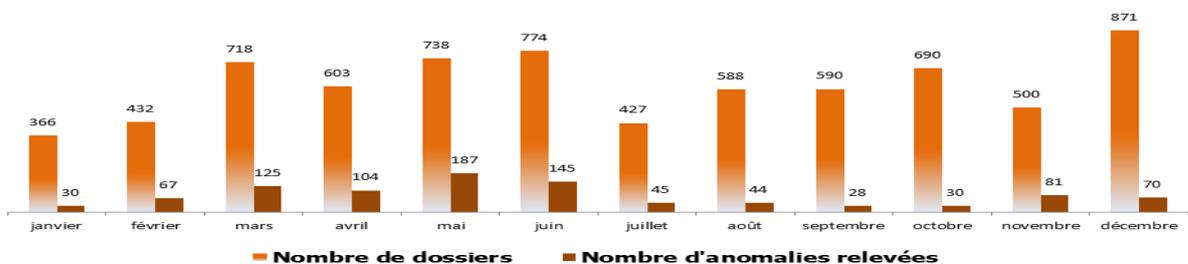
• Contrôle du référentiel client

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

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

En 2022, le volume des dossiers «clients» parvenus au niveau central a atteint **7 297** dossiers contre **5 299** en 2021, enregistrant ainsi une augmentation de **37,71%** (cf. graphique ci-après).

Dossiers des ouvertures des comptes parvenus au niveau central et anomalies relevées - Exercice 2022



Le nombre d'anomalies relatives aux dossiers d'ouverture des comptes a enregistré une hausse de **32,41%** par rapport à 2021 passant de **722** à **956**.

• Traitement des opérations administratives sur les comptes

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

En 2022, il a été procédé à la prise en charge de :

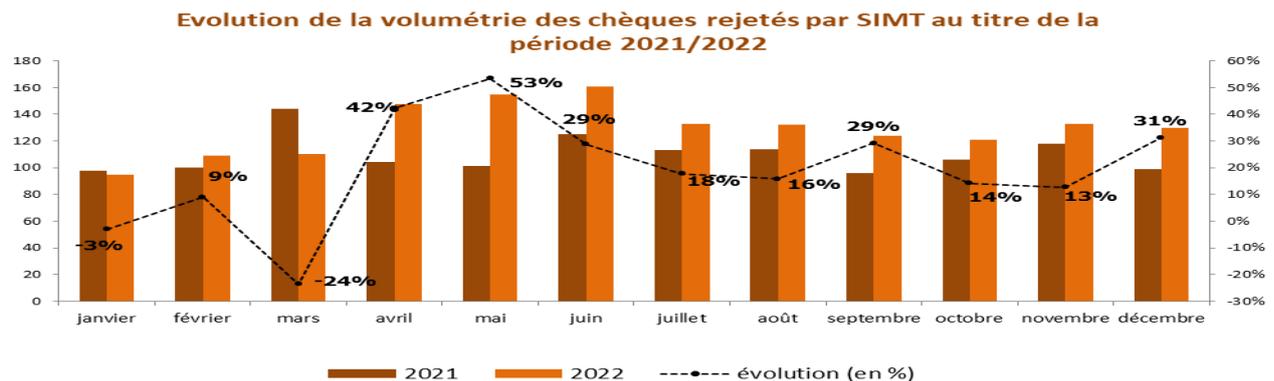
- **29** saisies arrêts présentant un montant total de **114,5 MDH** ;
- **183** oppositions sur les chèques égarés, dont **161** chèques TGR et **22** chèques CDG.

VIII- Contrôle et suivi des incidents de paiement

• Volume des incidents de paiement

En 2022, le volume mensuel des chèques rejetés via le SIMT au motif d'absence ou de défaut de provision (chèques faisant l'objet de déclaration d'incident de paiement), a fluctué entre un minimum de **95** et un maximum de **161**.

Quant au montant des chèques rejetés, il a varié entre **1,9** et **7,7 MDH**. Comparé à l'exercice précédent, le volume des incidents de paiement affiche une tendance haussière, à l'exception des mois de janvier et mars comme illustré par le graphique ci-après :



Le nombre total des incidents de paiement déclarés au titre de l'année 2022 s'élève à **1 551** déclarations contre **1 318** en 2021, soit une augmentation de l'ordre de **17,68%**.

• Délai moyen de déclaration des incidents de paiement

Les efforts déployés en matière de suivi des déclarations des incidents de paiement, au niveau central, ont permis de maintenir au titre de l'année 2022, le délai moyen de déclaration des incidents de paiement à **1 jour**.

IX- Traitement des demandes de restitution de la CMR

Le nombre de demandes de restitution de la Caisse marocaine des retraites des montants virés par erreur aux comptes des pensionnés après leurs décès s'est établi en 2022 à **120** pour un montant global de **1 471 794,80 DH**.

X-Etablissement des attestations fiscales, prise en charge des demandes de renseignements et délivrance d'attestations aux auditeurs et commissaires aux comptes

Il a été procédé en 2022 à :

- l'établissement, au profit de la clientèle bancaire de la TGR, de **956** attestations fiscales de retenue de l'impôt sur les sociétés au titre des produits de placement à revenu fixe ;
- la prise en charge de **1 187** demandes de renseignements émanant de la Direction générale des impôts, de l'Administration des douanes et impôts indirects et de la Brigade nationale de la police judiciaire ;
- la délivrance de **173** attestations aux auditeurs ou commissaires aux comptes dans le cadre des missions d'audit des comptes de la clientèle bancaire de la TGR.

I- Centralisation comptable et lois de règlement

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

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

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

Le processus de centralisation et de tenue de la comptabilité générale et de la comptabilité budgétaire au titre de l'année 2022 a fait intervenir **828 comptables du Trésor** aussi bien à l'intérieur du territoire national qu'à l'étranger. Il s'agit :

- des postes comptables à compétence nationale : Direction des comptes publics, Direction des finances publiques et Direction des dépenses du personnel (3) ;
- des trésoreries ministérielles (17) ;
- des agences comptables auprès du Parlement et de la Chambre des conseillers, de la Cour des comptes, du Conseil économique, social et environnemental, du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire et du Conseil national des droits de l'Homme (5);
- de la trésorerie centrale de recouvrement (1) ;
- des trésoreries régionales (9) ;
- des trésoreries préfectorales et provinciales (54) ;
- des perceptions (193) ;
- des agences bancaires (10) ;
- des recettes de l'Administration Fiscale (91) ;
- des recettes des Douanes (29) ;
- des postes comptables des secrétariats greffes auprès des tribunaux (246) ;
- des agences comptables à l'étranger (170).

En ce qui concerne la comptabilité budgétaire, les trois composantes de la loi de finances ont donné lieu à la centralisation d'opérations pour un montant global en recettes et en dépenses de **1 059,2 MMDH** détaillé comme suit :

- Budget général - recettes : **308,8 MMDH** ;
- Budget général - dépenses : **462,2MMDH**;
- SEGMA - recettes : **2,5 MMDH** (reports de soldes non compris) ;
- SEGMA - dépenses : **2,5 MMDH**;
- CST - recettes : **152,1 MMDH** de recettes (reports de soldes non compris) ;
- CST - dépenses : **131,1 MMDH** de dépenses.

Par ailleurs et pour les besoins des projets de lois de règlement et l'arrêté des situations budgétaires définitives, les travaux entrepris au cours de l'année 2022 ont permis l'ajustement et la production des situations budgétaires nécessaires à l'élaboration du projet de loi de règlement de l'année 2021 et leur transmission à la

Direction du Budget.

L'arrêté définitif des situations budgétaires relatives au projet de loi de règlement 2021 a nécessité l'organisation de plus de 187 séances de travail avec l'ensemble des ordonnateurs en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs. Le nombre des rubriques et des comptes contrôlés et ajustés s'est établi comme suit :

- **45 480 rubriques budgétaires** en dépenses au titre du budget général ;
- **19 928 rubriques** en dépenses au titre des SEGMA ;
- **66 comptes spéciaux du Trésor.**

En outre, les travaux menés en matière de centralisation des comptes de l'Etat ont donné lieu à la production des situations définitives relatives au projet de lois de règlement de l'année 2021 respectivement à la Direction du Budget et à la Cour des Comptes.

En ce qui concerne la comptabilité générale de l'Etat, il importe de préciser que :

- elle est fondée sur le principe de la constatation des droits et des obligations. De ce fait, les opérations sont prises en compte au titre de l'exercice auquel elles se rattachent, indépendamment de leur date d'encaissement ou de paiement. Elle est tenue conformément aux normes comptables adoptées par le Conseil national de comptabilité ;
- sa tenue est assurée grâce à une solution informatique commune à tous les acteurs de la chaîne comptable. Cette solution aux standards du marché, dispose d'un interpréteur comptable permettant le traitement de l'ensemble des comptes rendus d'événements issus des applications métiers auxquels ont accès les différents acteurs de la comptabilité de l'Etat.

L'arrêté de la comptabilité générale de l'Etat est effectué au quotidien et les écritures y afférentes sont centralisées le jour suivant au niveau d'un livre unique après validation par les comptables du Trésor des rapports de comptabilité générés par la solution informatique précitée. Au cours de 2022, la centralisation de la comptabilité générale de l'Etat a nécessité notamment :

- le traitement automatisé et la constatation au niveau du grand livre de la comptabilité de l'Etat d'écritures liées à **137 millions de comptes rendus d'événements** générés par les applications métiers ;
- la génération automatique et la validation de **183 568 rapports de comptabilité** ;
- le traitement de **25 146 relevés du compte** courant du Trésor à Bank Al Maghrib.

En outre et conformément aux dispositions de la loi organique relative à la loi de finances, les services de la Trésorerie Générale du Royaume ont procédé à la préparation du bilan et des autres états financiers ainsi que d'une évaluation des engagements hors bilan de l'année 2021 devant accompagner le projet de loi de règlement au titre de cette année.

II-Dette du Trésor

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

• Dette budgétisée

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

Les recettes d'emprunt à long et moyen terme comptabilisées par la TGR se sont établies à **67,6 MMDH**, soit un taux de réalisation de **64,2%** des prévisions de la loi de finances pour l'année 2022.

Recettes d'emprunt (en MDH)

	Prévisions LF 2022	Réalisations	Taux de réalisation
Dette intérieure	65 387	40 909	62,6%
Dette extérieure	40 000	26 732	66,8%
Total	105 387	67 641	64,2%

Les charges de la dette à long et moyen terme comptabilisées par la TGR ont atteint à fin décembre 2022 un montant de **87,5 MMDH**, avec un taux de réalisation de **97%** des prévisions contre **77,9 MMDH** un an auparavant.

Ces charges se composent d'un montant de **58,8 MMDH** en principal, dont **64,6%** au titre de la dette intérieure et d'un montant de **28,7 MMDH** en intérêts et commissions, dont **83,2%** au titre de la dette intérieure.

Charges de la dette du Trésor (en MDH)

	Prévisions LF 2022	Réalisations	Taux d'exécution (%)
Dette intérieure	66 200	61 871	93,5%
Principal	41 810	37 975	90,8%
Intérêts	24 390	23 896	98%
Dette extérieure	24 012	25 640	106,8%
Principal	19 328	20 800	107,6%
Intérêts	4 684	4 840	103,3%
Total	90 212	87 511	97%

• Dette hors budget

La dette hors budget est constituée de l'ensemble des emprunts intérieurs et extérieurs à court terme dont les recettes et les remboursements du principal sont pris en charge au niveau des comptes de trésorerie et dont les charges en intérêts et commissions sont imputées au budget général. Ces emprunts concernant la dette intérieure englobent les emprunts à très court terme de 1 à 7 jours et les bons du trésor de 7 à 45 jours, de 13, 26, 52 semaines et de 2 ans.

Les opérations de la dette hors budget ont dégagé un flux net positif de **37,2 MMDH** contre un flux net positif de **11,7 MMDH** un an auparavant.

Dette hors budget (en MDH)

	A fin décembre 2021	A fin décembre 2022	Taux d'évolution (%)
Recettes	76 461	117 176	53,3%
Dette intérieure	75 101	93 396	24,4%
Dette extérieure	1 360	23 780	*1 648,9%
Dépenses	64 712,8	80 024	23,7%
Dette intérieure	60 777	77 050	26,8%
Dette extérieure	3 935,8	2 974	-24,6%

* Le taux d'évolution s'explique par la réalisation le 14/11/2022 d'un montant de 21 MMDH au titre de l'utilisation par le trésor de la ligne de précaution et de liquidité du FMI.

Dans le cadre de la gestion active de la dette intérieure, le Trésor a procédé en 2022 à des opérations d'échange pour un montant nominal de **8,6 MMDH** contre un montant nominal de **21,5 MMDH** en 2021.

III-Reddition des comptes

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

•Suivi de la reddition des comptes des services de l'Etat et des collectivités territoriales

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

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

Le suivi de la production des comptes des services de l'Etat, pour l'année 2022, a concerné une population de **563** postes comptables, répartie comme suit :

- postes comptables à compétence nationale : Direction des comptes publics, Direction des finances publiques et Direction des dépenses du personnel (3) ;
- trésoreries ministérielles (17) ;
- agences comptables auprès du Parlement et de la Chambre des conseillers, de la Cour des comptes, du Conseil économique, social et environnemental, du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire et du Conseil national des droits de l'Homme (5) ;
- trésorerie centrale de recouvrement (1) ;
- trésoreries préfectorales et provinciales (54) ;
- perceptions (193) ;
- recettes de l'Administration Fiscale (91) ;
- recettes des Douanes (29) ;
- agences comptables à l'étranger (170).

Les comptes produits par les comptables sont mis en état d'examen par les services de la TGR avant leur transmission à la Cour des comptes. Ce contrôle permet d'une part, de s'assurer de l'existence matérielle des pièces générales et des pièces justificatives constituant les comptes des comptables publics et, d'autre part, d'examiner sur chiffres et de procéder au 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, cinq axes principaux d'intervention sont initiés par la TGR, à savoir :

- l’instruction des propositions de mise en débet, des demandes de décharge de responsabilité et de remise gracieuse ;
- l’instruction des demandes de remplacement des pièces de dépenses adirées ou détruites après paiement ;
- l’assistance des comptables publics en matière de recours juridictionnels ;
- la déclaration des sinistres à la compagnie d’assurances et le suivi des remboursements ;
- l’instruction des dossiers de remises de services entre comptables publics.

L’activité de mise en cause de la responsabilité des comptables publics, a enregistré, en 2022, l’instruction d’un dossier ayant fait l’objet de la procédure de mise en débet du comptable responsable.

Concernant l’instruction des demandes de décharge de responsabilité et de remise gracieuse formulées par les comptables publics, une commission chargée d’instruire les demandes de décharge de responsabilité, de remises gracieuses et de sursis de versement, a été instituée au niveau de la TGR afin de statuer, au vu des prescriptions de la loi relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics, sur lesdites demandes. Ainsi, au titre de l’année 2022, cinq demandes ont été instruites par cette commission (dont un sursis de versement a été accordé au comptable concerné).

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

Dans ce cadre, six demandes de justifications ont été satisfaites.

Quant à l’assistance des comptables publics en matière de jugement des comptes et de discipline budgétaire et financière, il y a lieu de préciser que **76** demandes ont été traitées contre **65** en 2021. Cette assistance consiste en la rédaction de projets de réponses aux notes d’observations, arrêts ou jugements provisoires ou définitifs rendus par les juridictions financières compétentes.

Par ailleurs, la gestion des sinistres déclarés par les comptables publics, a montré qu’ils ont connu une augmentation en nombre (**36** en 2022 contre **29** en 2021) et une diminution en valeur (**1 593 049 DH** en 2022 contre **3 450 739 DH** en 2021).

Les sinistres remboursés se rapportant à l’année 2022, sont au nombre de **9** avec une valeur globale de **15 847 DH**, soit un taux de couverture de seulement **1%** avec un délai d’indemnisation de **32 jours** en 2022 contre **115 jours** en 2021. Le tableau suivant montre la répartition des sinistres déclarés en 2022 par nature.

Type de sinistre	Demandes formulées		Demandes réglées	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Déficit de caisse et autres	10	25 847	9	15 847
Débet juridictionnel	25	968 571	0	0
Débet administratif	01	598 631	0	0
Total	36	1 593 049	9	15 847

Les sinistres remboursés, se rapportant aux années antérieures à 2022, sont au nombre de **18** et d’une valeur totale de **295 539 DH**.

Il reste enfin à signaler, que la TGR a instruit **154** dossiers de remise de service se rapportant à l'octroi de délais supplémentaires et aux échanges de réserves aux observations entre les comptables concernés (cf. tableau suivant).

Type d'activité	Nombre d'actes
Réception de dossier de remise	93
Octroi de délai supplémentaire	41
Réception et envoi de réserves sur dossier de remise de service	16
Réception et envoi de réponses sur réserves	4
Total	154

• Suivi de la qualité comptable

La loi organique relative à la loi de finances (LOF) du 18 juin 2015, a stipulé dans son article 31 que les comptes de l'Etat doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière.

Pour répondre aux exigences de cet article, plusieurs actions qui s'inscrivent dans le cadre du renforcement de la qualité comptable ont été menées, à savoir :

- la sensibilisation de l'ensemble des postes comptables sur l'importance de produire des comptes réguliers, fiables et sincères ;
- l'assistance de certains comptables ayant des discordances entre les montants signalés sur leurs balances générales des comptes et ceux signalés sur leurs états de développement des soldes des comptes d'imputation provisoires ;
- le traitement et l'exploitation des données comptables communiquées par les postes comptables au niveau de leurs comptes des services de l'Etat.

IV- Valorisation de l'information financière et comptable

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

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

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

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

RENOVATION DU CADRE REGLEMENTAIRE ET TECHNIQUE DES FINANCES PUBLIQUES

Les actions menées au titre de l'année 2022 visent essentiellement l'optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances publiques, dont les principales actions se présentent comme suit :

I- Production des projets de textes législatifs et réglementaires

• Elaboration des projets de textes

- En matière de finances de l'Etat et des collectivités territoriales :

- la refonte du règlement général de comptabilité publique (projet en cours de finalisation) ;
- la refonte du décret relatif au contrôle des dépenses de l'Etat (projet en cours de finalisation) ;
- la refonte du dispositif juridique relatif à la cession des salaires des fonctionnaires et agents de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics et les oppositions faites entre les mains des comptables publics (projet en cours de finalisation) ;
- la refonte du décret sur l'exécution des recettes et des dépenses publiques à l'étranger (projet en cours d'examen au niveau du secrétariat général du gouvernement) ;
- l'élaboration du projet d'arrêté modifiant et complétant l'arrêté n° 681-67 du 12 décembre 1967 fixant la liste des dépenses qui peuvent être payées sans ordonnancement préalable ;
- la mise à jour du répertoire des notices de fonctionnement des comptes spéciaux du Trésor ;
- la mise à jour de la nomenclature des pièces justificatives des recettes et des dépenses des collectivités territoriales et de leurs groupements (projet en cours de finalisation) ;
- l'élaboration du répertoire des services de l'Etat gérés de manière autonome (projet en cours de finalisation) ;
- l'élaboration de la note de service sur les principales dispositions contenues dans la loi de finances pour l'année budgétaire 2022.

- En matière de marchés publics :

- la refonte du décret relatif aux marchés publics ;
- l'Arrêté de la Ministre de l'Economie et des Finances n°1982-21 du 14 décembre 2021 relatif à la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics et des garanties pécuniaires ;
- l'Arrêté de la Ministre de l'Economie et des Finances n° 266-22 du 24 janvier 2022 relatif à la modification des seuils des marchés publics dont le délai de publicité est porté à 40 jours au moins ;
- le projet de décret n°2-22-78 portant création de l'Observatoire marocain de la commande publique ;
- les Arrêtés de la Ministre de l'Economie et des Finances complétant la liste des prestations pouvant faire l'objet de marchés-cadres ;

- les Arrêtés de la Ministre de l'Economie et des Finances complétant la liste des prestations pouvant faire l'objet de contrats ou conventions de droit commun ;
- les Arrêtés de la Ministre de l'Economie et des Finances complétant la liste des prestations pouvant faire l'objet de marchés reconductibles ;
- les Arrêtés de la Ministre de l'Economie et des Finances complétant la liste des prestations pouvant faire l'objet de bons de commande ;
- la mouture du projet de loi relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, en relation avec la réforme du décret sur les marchés publics ;
- l'élaboration des notes de service sur les taux des intérêts moratoires au titre des marchés de l'Etat et des collectivités territoriales pour chaque trimestre de l'année.

- En matière de dépenses du personnel

- la mise à jour de l'Arrêté de la Ministre de l'Economie et des Finances modifiant l'arrêté n°713-18 en date du 12 mars 2018 fixant la liste des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses du personnel de l'Etat ;
- l'élaboration des projets de guides thématiques se rapportant à l'accès à la fonction publique, à la mobilité, aux congés, aux emplois supérieurs et à la sortie de service.

- En matière de normalisation comptable :

- la mise à jour des instructions comptables de l'Etat ;
- le parachèvement du projet d'instruction sur la tenue de la comptabilité des collectivités territoriales ;
- l'élaboration du projet de notices de fonctionnement des comptes du plan de comptes de l'Etat ;
- l'élaboration d'un guide utilisateur du compte de liaison technique ;
- l'élaboration d'un guide pédagogique de fonctionnement des comptes de liaison entre comptables sur SI-PCE ;
- la finalisation du plan de comptes de l'Etat ;
- l'élaboration de nouvelles normes comptables se rapportant aux contrats concourant à la réalisation d'un service public, au changement des méthodes et d'estimations comptables et à la correction d'erreurs ;
- la conception et l'implémentation de nouveaux schémas comptables pour répondre aux besoins de l'évolution de la solution et la prise en charge de nouveaux évènements comptables ;
- la poursuite des travaux de mise à niveau du plan de comptes de l'Etat et du paramétrage au niveau de SI-PCE ;
- la poursuite des travaux de rapprochement des schémas comptables des instructions comptables par catégorie avec ceux implémentés au niveau du SI-PCE ;
- le suivi et la mise à jour de l'espace intranet dédié à la réforme de la comptabilité générale des collectivités territoriales.

• Etude des projets de textes proposés par les partenaires

- En matière de finances de l'Etat et des collectivités territoriales :

- l'examen et l'émission d'un avis sur des propositions de mesure émanant des différents départements ministériels dans le cadre du projet de loi de finances pour l'année 2023 ;
- le projet de loi n° 67.19 formant code des taxes judiciaires et frais de justice ;
- le projet de loi n° 05.22 relative au patrimoine privé de l'Etat ;
- le projet de décret modifiant et complétant le décret Royal n°330.66 portant règlement général de la comptabilité publique ;
- les projets des arrêtés d'application de la loi 57.19 relative au patrimoine immobilier des collectivités territoriales ;
- le projet de loi portant création de l'Agence nationale de la gestion et du recouvrement des fonds et biens saisis et confisqués ainsi que du recouvrement des amendes, des condamnations pécuniaires et des frais de justice (version arabe) ;
- le projet d'arrêté conjoint du ministre de la justice et de la ministre de l'économie et des finances fixant les conditions et formes du recouvrement des dépens et frais de justice (version arabe) ;
- l'avant-projet de loi relatif au code de procédure civile (version arabe).

- En matière de marchés publics :

- le décret n° 2-20-704 du 9 août 2021 modifiant et complétant le décret pris pour l'application de la loi n° 86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé ;
- le décret n° 2-21-349 du 3 août 2022 relatif aux contrats de partenariat public-privé des collectivités territoriales et leurs groupements et les personnes morales de droit public relevant des collectivités territoriales ;
- le décret n° 2-21-350 du 3 août 2022 relatif à la commission permanente chargée des contrats de partenariat public-privé des collectivités territoriales et leurs groupements et les personnes morales de droit public relevant des collectivités territoriales ;
- le projet d'arrêté du Ministre de l'Equipement et de l'Eau fixant les conditions et les modalités de dépôt, d'examen et de réexamen des dossiers de qualification et de classification par voie électronique ;
- le projet de décret complétant celui, en vigueur, relatif à l'exécution des dépenses de l'INDH ;
- le projet de décret relatif à l'alimentation des détenus en garde à vue.

- En matière de dépenses du personnel :

- le projet de loi de finances au titre de l'année 2023 (dispositions relatives aux postes budgétaires affectés à l'Agence nationale des eaux et forêts et au Conseil supérieur du pouvoir judiciaire) ;
- le projet de la nomenclature des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses de personnel des collectivités territoriales ;
- les projets de lois complétant les articles 4 et 44 du statut général de la fonction publique ;

- les projets d'arrêtés relatifs à l'organisation financière et comptable et au règlement d'achat du Conseil National des Droits de l'Homme ;
- le projet de loi modifiant les articles 18 et 19 de la loi n° 038-13 portant création de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration.

II-Instruction des litiges relatifs au contrôle des dépenses publiques

Durant l'année 2022, la TGR a instruit 31 demandes de litiges nés entre les ordonnateurs et les comptables publics dans le processus d'exécution et de contrôle des dépenses publiques, dont 10 en matière de marchés publics et 21 dans le domaine des dépenses de personnel conformément au décret n°2-07-1235 du 4 novembre 2008 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat.

III- Représentation de la Trésorerie Générale du Royaume

Durant l'année 2022, la TGR a participé à trois commissions thématiques, à savoir :

- En matière de dépenses du personnel :

La TGR a été représentée aux diverses commissions en matière des dépenses du personnel, au niveau du Ministère de la transition numérique et de la réforme de l'Administration, des services du Chef du gouvernement, du Secrétariat général du gouvernement et au niveau d'autres départements ministériels.

Les 34 réunions de ces commissions, en présentiel ou en visioconférence, ont porté sur l'examen des projets de textes, l'interprétation de la réglementation et la résolution des litiges liés à des situations administratives des fonctionnaires et agents de l'Etat et des Collectivités territoriales.

- En matière de marchés publics :

La TGR est représentée au niveau de deux commissions. La première concerne la commission nationale de la commande publique assurant les missions de consultation, d'assistance, d'étude et d'examen de toute question qui lui est soumise en matière de commande publique.

La deuxième commission se rapporte à la classification et à la qualification des entreprises du bâtiment et des travaux publics, instituée au niveau du département de l'Habitat.

En outre, la TGR assiste au comité permanent relatif au partenariat public-privé.

IV- Etudes et assistance juridique aux partenaires et autres activités de support en relation avec la réglementation

• Etudes, assistance et conseil juridique :

Durant l'année 2022, l'activité de la TGR a porté également sur l'assistance juridique aux différents partenaires en liaison avec les métiers de la TGR et les réformes entreprises à travers :

- la participation à des commissions de travail concernant, soit l'entame de la réflexion sur des projets de réforme des finances publiques, soit l'opérationnalisation des chantiers structurants initiés par le gouvernement

concernant entre autres, la refonte de la loi 61-99 sur la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics, la réforme de la loi portant code de procédure civile, la déconcentration administrative (décret n°2-17-618 du 26 décembre 2018 et décret n°219-40 du 24 janvier 2019),...

- le traitement des réclamations des partenaires, dont 18 en matière de marchés publics ;
- la publication sur les portails de la Trésorerie Générale du Royaume de documents en relation avec les métiers de la TGR en vue d'informer le personnel de la TGR et le grand public.

De même, la TGR a préparé durant l'année 2022, les éléments de réponses à plusieurs questions parlementaires (dont 24 en matière de marchés publics et une question se rapportant aux dépenses du personnel).

• Accréditations des comptables publics auprès de Bank Al Maghrib et d'Al Barid Bank :

Durant l'année 2022, la TGR a procédé à l'établissement de 90 lettres d'accréditation des comptables du Trésor auprès de « Bank Al Maghrib » et de « Al Barid Bank »; et ce en vue de leur permettre, dans le cadre de leurs missions, de payer les dépenses publiques et d'encaisser les recettes de l'Etat (cette accréditation intervient suite à une nouvelle nomination ou à un changement de poste).

COOPERATION INTERNATIONALE EN MATIERE DE FINANCES PUBLIQUES

I- Coopération bilatérale

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

La Trésorerie Générale du Royaume a organisé, en collaboration avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (Fondafip) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), la 15^{ème} édition du Colloque international des finances publiques sous le thème « Quel modèle de gouvernance des finances publiques dans un monde de multi-crisés ? ». Les travaux de cette édition se sont déroulés à Rabat, les 16 et 17 décembre 2022.

La pertinence du thème au regard des crises successives que le monde connaît depuis plusieurs années ainsi que la qualité des intervenants ont largement participé au succès de cette édition.

L'année 2022 a été également marquée par l'organisation de deux conférences-débats en collaboration avec Fondafip et avec le soutien de la RFFP :

- la première a eu lieu le 2 avril 2022 sur le thème : « Autonomie fiscale locale et développement territorial : diagnostic et état des lieux ? » ;
- la seconde a eu lieu le 18 juin 2022 sur le thème : « Agencification du secteur public : Entre l'ambition de performance et les dérives de la mise en œuvre ».

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

Durant l'année 2022, la TGR a renforcé davantage les liens de coopération et de partenariat avec le Programme de Développement de Droit Commercial (CLDP) du Département du Commerce des États-Unis d'Amérique.

Cette coopération stratégique vise notamment à soutenir les efforts du Maroc pour promouvoir l'efficacité et la transparence du système des marchés publics à travers l'échange de bonnes pratiques et les ateliers de formation.

Dans ce cadre, la TGR a organisé, au titre de l'année 2022, deux ateliers d'échange en partenariat avec le CLDP du Département du Commerce des États-Unis d'Amérique et avec le soutien de l'Initiative de partenariat du Département d'Etat des États-Unis pour le Moyen-Orient (MEPI).

Le premier atelier a eu lieu le 23 juin 2022, au centre de conférences de l'Hôtel Marriott à Rabat sous le thème : « Les meilleures pratiques dans la mise en œuvre de l'optimisation des achats ». Cet événement a connu la participation d'experts nationaux et internationaux et a été une occasion pour échanger autour des défis et opportunités pour la promotion de la fonction « Achat », en tant que fonction créatrice de valeur, notamment dans un contexte international marqué par la rareté des ressources et la nette réduction des marges de manœuvres budgétaires des États.

Le second atelier d'échange qui s'est déroulé les 9 et 10 novembre 2022 avait pour thème : « Les meilleures pratiques en matière d'acquisition de Services Cloud et de

Gestion de Données ». Cet événement, qui a été animé par des experts américains et nationaux, a connu la participation des représentants de départements ministériels, d'organes de contrôle et d'autres parties prenantes. Il a été aussi l'occasion de présenter l'expérience américaine en matière de planification des acquisitions et des processus d'évaluation pour l'approvisionnement en services Cloud ainsi que les meilleures pratiques en matière de Data Management. Les participants ont pu, à ce titre, échanger autour des défis et opportunités du Cloud Computing et de la gestion des données qui sont, aujourd'hui, au cœur des tendances liées aux technologies de l'information.

• **Coopération avec la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP)**

La coopération stratégique et fructueuse entre la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) et la Direction Générale des Finances Publiques de France (DGFIP) s'est consolidée depuis 2019 par un jumelage institutionnel financé par l'Union européenne qui a été clôturé en mai 2022.

A ce titre, une visite de travail a été effectuée par les responsables de la Délégation aux relations internationales de la DGFIP à la TGR le 13 juin 2022. Le but de cette réunion était de relancer les activités prévues dans le cadre de la convention de partenariat qui lie les deux institutions et de préparer le programme de coopération pour l'année 2023.

II- Coopération avec l'Union Européenne (UE)

Dans le cadre du partenariat entre le Royaume du Maroc et l'Union européenne, un jumelage institutionnel entre la TGR et la DGFIP a été mis en œuvre pour l'appui à la modernisation de la gestion financière publique. Ce jumelage s'articulait autour de 4 composantes interconnectées comprenant le perfectionnement du système comptable, la modernisation des contrôles, l'amélioration des systèmes d'informations et la formation des agents.

Ce jumelage a été clôturé le 23 mai 2022 par l'organisation d'un séminaire dans les locaux de la Trésorerie Générale du Royaume après 30 mois d'échanges constructifs et 409 hommes jours d'expertise.

Ce séminaire, qui vient ainsi couronner les travaux du jumelage, a permis de mettre en exergue les résultats obtenus, de dresser un bilan des objectifs atteints et des perspectives à moyen terme en matière de modernisation de la gestion financière publique et de souligner la mobilisation de l'ensemble des acteurs et des partenaires institutionnels.

Ce séminaire a été présidé par M. Noureddine BENSOUA, Trésorier Général du Royaume, en présence de Son Excellence Madame Hélène LE GAL, Ambassadrice de la République Française au Maroc, de Monsieur Jean-Christophe FILORI chef de la Coopération à la Délégation de l'Union Européenne au Maroc et de Monsieur Antoine MAGNANT, Directeur Général Adjoint à la DGFIP, ainsi que des personnalités et des responsables de différents ministères, institutions et organismes internationaux.

Lors de la séance de clôture, une capsule vidéo a été diffusée pour contextualiser le jumelage et rappeler les principales réalisations, ainsi que les moyens mis en œuvre pour assurer son implémentation. Elle a permis également de recueillir les témoignages des conseillers résidents jumelage et des parties prenantes au projet (Ambassade de la République Française au Maroc, Délégation de l'Union Européenne,

Expertise France, Direction Générale des Finances Publiques (France), la Direction du Trésor et des Finances Extérieures).

III- Coopération multilatérale

Au cours de l'année 2022, la Trésorerie Générale du Royaume a entrepris un certain nombre d'actions tendant à renforcer davantage les relations de coopération et de partenariat avec les différents partenaires et organismes internationaux qui œuvrent dans le domaine des finances publiques.

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

La coopération avec l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST) représente l'un des axes importants de la coopération multilatérale pour la TGR. Durant l'année 2022, la TGR, en tant que membre de l'AIST et faisant partie de ses instances dirigeantes, a participé activement à l'organisation de toutes les activités de l'AIST.

En effet, la TGR a organisé avec l'appui du secrétariat Général de l'AIST la réunion de l'Assemblée Générale, tenue à Marrakech le 19 octobre 2022 et celle du Bureau Exécutif tenue à Paris le 07 juillet 2022 en mode hybride (présentiel et distanciel).

En outre, un séminaire international sous le thème : « La gestion des risques dans les services du Trésor : Quelles implications pour les ressources humaines et les systèmes d'information? », a été organisé au Palais des Congrès à Marrakech, les 17 et 18 octobre 2022, par la TGR et l'AIST. Cet événement, qui s'inscrit dans le cadre des activités de l'AIST, a connu la participation de 15 pays d'Afrique et d'Europe et a été une occasion pour échanger autour dudit thème avec un focus particulier sur les implications pour les systèmes d'informations et les ressources humaines, notamment au vu des risques pluriels et multiples auxquels font face les administrations publiques en général, et les services du trésor en particulier.

Outre les cérémonies d'ouverture et de clôture, ce séminaire a été organisé autour d'une séance plénière et de quatre ateliers thématiques présentant les expériences de certains pays membres de l'Association et promouvant une coopération internationale multilatérale fondée sur l'intérêt commun et l'échange de bonnes pratiques.

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

La Trésorerie Générale du Royaume a représenté Madame la Ministre de l'Economie et des Finances dans la Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres, qui s'est tenue à Paris les 9 et 10 juin 2022 sous le thème : « L'avenir que nous voulons : des politiques meilleures pour la prochaine génération et une transition durable ». Cette réunion, qui s'intéresse tout particulièrement à la coopération et la coordination internationales nécessaires pour bâtir un avenir meilleur pour et avec les jeunes, a été l'occasion de discuter de la combinaison des mesures adéquates pour : (i) mener à bien la transition vers un modèle économique durable et inclusif, (ii) bâtir des systèmes de santé qui concourent à la fois à la santé des populations et à la prospérité économique et (iii) améliorer l'égalité des genres.

Le renforcement du dialogue entre l'OCDE et l'Afrique a été également débattu lors de cette réunion.

La TGR a également participé aux travaux de l'atelier sous le thème : « Marchés publics dans les pays MENA⁵ et GCC⁶ », organisé par l'OCDE, en partenariat avec le Fonds Monétaire International (FMI). Cet événement, qui a été tenu du 21 au 24 Novembre 2022, en mode webinaire, a été l'occasion de partager l'expérience marocaine avec les autres pays et de discuter des sujets clés afférents aux marchés publics (gestion des risques, analyse des marchés, critères d'attribution des contrats...).

• **Coopération avec la Banque Mondiale (BM)**

Dans le cadre de son partenariat avec la Banque Mondiale, la TGR a participé activement, au courant de l'année 2022, à plusieurs programmes d'appui financés par la Banque Mondiale :

- Le programme d'inclusion financière et économique : l'objectif de ce programme est de promouvoir l'inclusion financière au Maroc en vue d'une inclusion économique et sociale. La TGR a été sollicitée pour contribuer à ce programme à travers l'action relative à la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics. La mesure inscrite à cet effet, au titre de 2022, concerne la généralisation de la soumission électronique et la dématérialisation des cautions provisoires ;
- Le programme d'appui à la performance du secteur public (ENNAJAA) : ce programme vise à appuyer les efforts du Gouvernement Marocain pour l'amélioration de l'efficacité des secteurs publics. La TGR s'est engagée sur deux composantes de ce programme : (i) l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et (ii) la gestion de la fiscalité locale.

Au titre de 2022, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a participé à l'animation de la Conférence régionale de la Banque Mondiale sur les marchés publics sous le thème : « Réflexion sur le futur, bâtir sur l'avenir : les marchés publics en situation difficile » qui s'est tenue, en mode distanciel, du 7 au 9 juin 2022. Cette rencontre, qui a connu la participation des hauts responsables de la région MENA, a été l'occasion de présenter l'état des lieux de la gestion de la commande publique au Maroc avec les perspectives de son évolution.

Les experts de la TGR ont également participé au webinaire organisé conjointement par la Banque Mondiale et le Réseau Africain de la Commande Publique le 05 mai 2022, sous le thème : « Collecte et utilisation des données de la commande publique, y compris les normes de données pour les contrats ouverts ». Au cours de ce webinaire, la TGR a présenté l'expérience marocaine en matière de dématérialisation des marchés publics.

• **Coopération avec l'Agence Française de développement (AFD)**

La Trésorerie Générale du Royaume a organisé conjointement avec l'Agence Française de Développement (AFD) et la Banque mondiale un atelier thématique sur la «Commande publique verte». Cet atelier technique, qui s'est tenu le 30 septembre 2022, a été une occasion pour :

- présenter les expériences nationales et internationales en matière de prise en compte des préoccupations environnementales dans le domaine de la commande publique ;

⁵ Middle East and North Africa

⁶ Gulf Cooperation Council

- discuter des opportunités et des défis de la commande publique en tant que levier de lutte contre les causes et les effets du réchauffement climatique ;
- tracer des pistes d'actions pertinentes qui pourraient, éventuellement, alimenter la matrice d'indicateurs dans le cadre du programme de transition budgétaire verte en cours de préparation.

• **Coopération avec la Banque Africaine de Développement (BAD)**

Le Maroc et la Banque Africaine de développement (BAD) ont instauré un partenariat solide et dynamique qui n'a cessé de se renforcer depuis plusieurs années.

A ce titre, l'année 2022 a été marquée par la visite du chef de bureau pays de la BAD à la TGR. Cette visite a été une opportunité pour discuter des réformes du système national de la commande publique et de l'utilisation dudit système pour une meilleure efficacité dans le cadre des opérations financées par la BAD. Les représentants de la Banque ont également salué les efforts déployés par la TGR pour mener et accompagner les chantiers de professionnalisation du secteur des marchés publics et la mise en place de projets structurants.

Les experts de la TGR ont également participé au cycle de formation en finances publiques organisé par la BAD. Cette formation qui se déroule sur une période de 18 mois porte, entre autres, sur la mobilisation des ressources, la dette, la planification et la gestion du budget et la transparence.

• **Coopération avec l'Association Africaine des Comptables Généraux (AACG)**

La coopération avec l'Association Africaine des Comptables Généraux (AACG) a pour objet le renforcement des capacités des comptables chargés de l'exécution des budgets et des reportings comptables.

Il est à rappeler, que cette association a été créée lors d'une réunion de l'Union Africaine tenue en 2018 à Addis-Abeba.

En 2019, un comité directeur intérimaire représentant les cinq régions de l'Union Africaine a été formé et chargé de gérer l'organisation pendant la période de transition. Il a été également décidé de désigner le représentant de chaque région. Le Maroc a été désigné représentant de l'Afrique du Nord. La TGR, en tant que membre du Comité Directeur Intérimaire de l'association, a participé activement à la réunion de lancement officiel des travaux préparatoires de l'Assemblée Constitutive de l'AACG qui s'est tenue à Abidjan (Côte d'Ivoire) du 26 au 29 septembre 2022.

L'objectif de cette rencontre, qui a connu la participation, en plus du Maroc, de plusieurs pays de l'Afrique, est l'institution d'un outil devant permettre la mise en œuvre des politiques économiques innovantes, renforcées par des instruments ou cadres d'échanges qui contribuent à promouvoir la culture de la gestion saine et rigoureuse des finances publiques.

• **Coopération Sud-Sud**

Les actions de coopération Sud-Sud, ralenties en 2021 du fait du contexte sanitaire, ont repris de façon plus sensible en 2022 avec plusieurs ateliers d'échange et de partage d'expériences avec les pays africains.

La TGR a ainsi accueilli dans ses locaux du 9 au 13 mai 2022, une délégation de hauts responsables de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique du Togo. Ayant exprimé le souhait de s'enquérir de l'expérience de la TGR en matière de mise en œuvre d'une banque du Trésor, ladite délégation a pu bénéficier, durant son séjour d'information, de plusieurs séminaires ayant couvert tous les aspects liés à cette thématique.

En outre et dans le cadre du renforcement des relations d'amitié, de fraternité et de bon voisinage entre le Maroc et la Mauritanie, deux visites d'étude ont été organisées au profit des hauts responsables de l'Autorité de régulation des marchés publics de la République Islamique de la Mauritanie. La première visite d'étude s'est déroulée du 23 au 27 mai 2022 et avait pour objet de présenter l'expérience nationale en matière de dématérialisation des marchés publics. La deuxième visite d'étude, qui a été organisée en collaboration avec l'Institut des finances (IDF) du 14 au 24 novembre 2022, avait pour objectif de présenter les principes de passation des marchés publics et systèmes de contrôle au Maroc.

L'année 2022 a été également marquée par la visite d'une délégation Malgache, qui s'est rendue du 5 au 9 décembre 2022 dans les locaux de la TGR. L'objet de cette visite d'étude était d'accompagner les experts Malgaches de la Direction Générale du Trésor dans le processus de mise en place d'une Plateforme Unique du Trésor (PUT).

Dans le cadre de la mobilisation de ses experts pour réaliser des missions de formation et assurer l'assistance technique au profit de ses partenaires africains, la TGR a également animé du 12 au 15 décembre 2022 une visite d'échanges au profit d'une délégation de l'Ecole Nationale des Finances de la République Démocratique du Congo. Cette visite, qui s'est déroulée dans les locaux de l'IDF, avait pour objectif le partage et l'échange d'expériences autour des principes et modalités d'exécution de la dépense publique.

IV- Participation aux conférences internationales

Eu égard à l'intérêt porté par les partenaires à l'expérience marocaine en matière de finances publiques, la TGR a pris part, courant l'année 2022, à de nombreuses activités et événements internationaux. En effet, il s'agit de:

- **Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)**

Une délégation de la TGR, présidée par Monsieur le Trésorier Général du Royaume, a participé, du 1^{er} au 3 novembre 2022 à Genève, à la 39^{ème} session du groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication, œuvrant dans le cadre de la Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED).

Les travaux de cette session ont été l'occasion d'approfondir les discussions autour de l'application des pratiques exemplaires en matière de reporting et de publication d'informations sur la durabilité et les objectifs de développement durable (ODD).

Cette session, qui a connu la participation active de la délégation marocaine, a permis aux participants de faire le point sur les enseignements tirés des travaux de la CNUCED en matière d'élaboration de politiques, de réglementation et de renforcement des capacités institutionnelles et humaines visant à consolider leurs infrastructures de publication et à accroître la qualité des informations sur la durabilité.

• **Global Government Finance Summit (GGFS)**

Le Sommet Mondial sur les Finances Publiques (GGFS) sollicite régulièrement la participation de la TGR pour animer et participer à cet événement qui rassemble chaque année des dirigeants et des hauts responsables des ministères des finances du monde entier.

Dans ce sens, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a pris part à la 4^{ème} édition de ce sommet qui s'est tenue à Estonia du 1^{er} au 2 juin 2022.

Les principales questions abordées lors de ce sommet avaient trait notamment :

- aux limites des modèles de croissance actuels face aux crises multi-facettes que nous vivons aujourd'hui ;
- au rôle crucial des décideurs financiers dans la transformation numérique ;
- aux leçons tirées des programmes d'assistance de la crise sanitaire ;
- à la finance comme facilitateur et non comme une contrainte.

• **Forum de Crans Montana**

Le Forum de Crans Montana a tenu sa 33^{ème} session extraordinaire autour de la thématique « le monde à l'heure de la souveraineté économique de l'Afrique » du 29 juin au 2 juillet à Bruxelles.

Ce Forum international est une plateforme de dialogue entre pays africains et européens, réunissant à chaque fois des dirigeants politiques et économiques pour partager leurs expériences et soutenir « les efforts des pays africains qui prônent une nouvelle feuille de route, basée sur la bonne gouvernance, le développement humain, l'innovation et la quête de souveraineté économique ».

Monsieur le Trésorier Général du Royaume a participé aux travaux de ce forum par l'animation d'une séance plénière intitulée « l'Afrique et les problématiques du financement de l'investissement public », à laquelle ont pris part également des personnalités africaines, de hauts représentants des institutions européennes et d'organisations internationales ainsi que des représentants du monde des affaires pour échanger autour des défis du financement de l'investissement public et des opportunités permettant au continent de s'imposer en acteur incontournable des décisions internationales.

• **Atelier régional de partage de bonnes pratiques des systèmes d'information des finances locales**

Dans le cadre du partage de l'expérience et des bonnes pratiques, la TGR a participé également à l'atelier régional de partage des bonnes pratiques des systèmes d'information qui s'est tenu du 28 au 30 septembre 2022 à Niamey. Cet événement qui a regroupé des professionnels des finances locales de plus de 12 pays africains a permis aux participants de discuter des enjeux et défis pour un système d'information des finances locales performant.

Il a été également l'occasion de présenter quelques exemples à succès de systèmes d'information des finances locales, de capitaliser sur les bonnes pratiques observées et enfin de tracer le chemin pour le renforcement des systèmes d'information des finances locales des différents pays.

V- Coopération avec les partenaires nationaux

•Conférence au profit des officiers stagiaires du Collège Royal de l'Enseignement Militaire Supérieur (CREMS)

Dans le cadre du programme du Cours Supérieur de Défense du Collège Royal de l'Enseignement Militaire Supérieur, la TGR a été invitée, comme chaque année, pour l'animation d'une conférence au profit des officiers stagiaires, nationaux et étrangers, du Collège Royal de l'Enseignement Militaire Supérieur.

Cette conférence, tenue le 18 janvier 2022, a porté sur le thème : «Finances publiques et mondialisation : quel rôle pour l'Etat ? ».

•Coopération avec l'ordre des experts comptables

La TGR a contribué activement, aux travaux du 9^{ème} congrès organisé les 10 et 11 novembre 2022 à Tanger, par l'Ordre des Experts Comptables du Maroc, sous le thème : «L'Economie Sociale et Solidaire : Vers un mode d'entrepreneuriat inclusif et durable ».

Les travaux de ce congrès qui constitue une opportunité d'échange et de partage des connaissances se sont articulés autour de panels de discussion et d'ateliers techniques visant à apporter un éclairage exhaustif de l'économie sociale et solidaire et à mettre en avant l'impact positif de ce nouveau modèle économique et des innovations sociales sur le développement socio-économique du Royaume.

INSPECTION, CONTROLE INTERNE, CONTROLE DE GESTION ET AUDIT

Les missions d'inspection, d'audit, de contrôle interne et de contrôle de gestion ont pour objectifs de développer les fonctions de bonne gouvernance et de mettre en place les outils nécessaires pour avoir un réel « feed back » sur les métiers exercés par la TGR.

Inspection

Les missions de vérification et d'enquête menées en 2022 par les corps d'inspection relevant de la TGR, auprès des entités opérationnelles, ont visé comme objectifs majeurs :

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

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

I- L'Inspection en chiffres

Au titre de l'exercice 2022, les inspections régionales et l'inspection centrale ont effectué 67 missions d'enquête et 190 missions de vérification sur place et sur pièces, ventilées comme suit :

Postes comptables	Nombre
Trésoreries ministérielles	01
Trésoreries régionales, préfectorales et provinciales	14
Perceptions	61
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	42
Régies de recettes et de dépenses des collectivités territoriales	39
Autres comptables (Receveurs de l'Administration fiscale, Receveurs des Douanes, Secrétaires Greffiers, Payeurs Délégués et Intendants)	33

En dehors des missions d'enquête et de vérification, les inspections régionales et l'inspection centrale ont procédé à 50 arrêtés de caisse inopinés, à 8 missions de suivi, à une remise de service et au traitement de 11 réclamations en ligne.

Par ailleurs, en application des dispositions de la circulaire conjointe n°73/2022 du 31 août 2022 du Ministère de l'Intérieur et de la Trésorerie Générale du Royaume, les inspections régionales ont représenté la TGR dans les commissions d'incinération des valeurs inactives conservées par les régies de recettes des collectivités territoriales.

A ce titre, il a été procédé à l'incinération des vignettes et des tickets pour un montant total de 827 956 023,25 DH et d'un nombre de 32 501 quittanciers, ventilés comme suit :

Inspection régionale au niveau des trésoreries régionales (TR)	Nombre de postes comptables visités	Nombre de collectivités territoriales	Montant de vignettes et des tickets incinérés (en DH)	Nombre de quittanciers incinérés
TR Rabat	18	97	75 097 534,00	4 540
TR Agadir	21	111	198 428 331,00	3 335
TR Beni Mellal	16	88	75 301 017,00	2 884
TR Tanger	11	119	51 681 699,50	2 534
TR Fès	32	345	123 804 100,50	8 276
TR Marrakech	16	61	75 783 689,75	5 778
TR Oujda	16	47	41 347 217,00	2 019
TR Casablanca	13	82	186 512 434,50	3 135
Total général	143	950	827 956 023,25	32 501

II- Relations avec les partenaires

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

•Au niveau de l'Agence judiciaire du Royaume

A l'issue des différentes vérifications et enquêtes effectuées par les corps d'inspection de la TGR, 6 dossiers afférents à des personnes physiques ou morales se rapportant à des actes de détournement de deniers publics, de fraudes ou de falsifications d'attestations fiscales ou de quittances de paiement ont été envoyés à l'Agence Judiciaire du Royaume au titre de l'année 2022.

•Au niveau de l'institution du Médiateur

En sa qualité d'interlocuteur officiel de la Trésorerie Générale du Royaume auprès de l'Institution du Médiateur, la Division de l'Audit et de l'Inspection joue un rôle fondamental dans la prise en charge et l'instruction de toutes les réclamations et/ou requêtes émanant de cette institution, dans l'objectif de défendre les droits des usagers et les intérêts des citoyens, dans leur rapport avec la TGR.

Dans ce cadre, il y a lieu de préciser, que la DAI a œuvré dans le sens de l'amélioration des relations de la TGR avec l'institution du médiateur en vue d'assurer un meilleur suivi des dossiers et plus de célérité dans le traitement des réclamations émanant de ladite institution. Ainsi au titre de l'exercice 2022, sur les 117 dossiers parvenus à la DAI, 48 ont été réglés de manière définitive, 66 ont été adressés aux structures concernées pour instruction et 3, dont l'objet était en dehors des compétences de la TGR, ont fait l'objet de renvoi à l'Institution du Médiateur.

Contrôle interne et qualité

I- Gestion des risques

Durant l'année 2022, plusieurs actions ont été menées à la Trésorerie Générale du Royaume en vue de renforcer le dispositif de maîtrise des risques inhérents aux différents processus métiers.

- **Suivi de la mise en œuvre du plan d'action relatif à la cartographie des risques des marchés publics**

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action de traitement des risques des marchés publics et suite à la transmission des documents et des outils de travail aux référents-risques désignés au niveau des différentes entités parties-prenantes (rapport de synthèse de l'étude, rapport des contrôles permanents et plan d'action), la Trésorerie Générale du Royaume a été destinataire des réponses de 8 départements ministériels représentant les acheteurs publics.

Ce retour a fait l'objet d'une exploitation qui a donné lieu à une situation de synthèse reflétant l'état d'avancement des actions de traitement des risques concernant les acheteurs publics, en mettant le point sur :

- l'état d'avancement des actions détaillées inscrites au niveau du plan d'action de chaque acheteur public ;
- le taux global de réalisation des actions enregistrées au niveau de chaque département ministériel ;
- les principales réalisations des acheteurs publics portant sur les actions transverses et les actions spécifiques.

- **Identification des risques liés à la dématérialisation des flux comptables et financiers**

Dans le cadre du projet de dématérialisation des flux comptables et financiers de la TGR, une mission d'identification des risques, complémentaire à celle réalisée en 2021, a été entreprise au niveau des services de la Trésorerie Ministérielle auprès du Ministère de l'Équipement et de l'Eau, de la Trésorerie Ministérielle auprès du Ministère de l'Habitat et de la Trésorerie Préfectorale de Rabat, les 7, 12 et 13 avril 2022. L'objet de cette mission a été de s'enquérir de l'état d'avancement du processus de dématérialisation et d'identifier les nouveaux risques susceptibles de l'entacher.

- **Audit ciblé de la sécurité du système GID**

Dans le cadre de l'identification des risques de sécurité liés à la dématérialisation des flux comptables et financiers, un audit ciblé de la sécurité du système de gestion intégrée des dépenses (GID) a été réalisé avec la collaboration d'un cabinet agréé par la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information. Cet audit a permis de passer en revue l'ensemble des éléments de la sécurité technique du système. Ainsi, quelques vulnérabilités ont été identifiées et les plus critiques d'entre elles sont en cours de traitement par les entités concernées avec l'assistance du cabinet. Cet audit a aussi permis de mettre en valeur les bonnes pratiques de sécurité mises en œuvre dans le système GID.

- **Mise à jour des cartographies des risques métiers de la TGR**

La surveillance continue des risques métiers constitue un élément essentiel dans la politique de maîtrise des risques à la TGR. C'est dans ce contexte qu'un atelier de

travail dédié à la mise à jour et à la réévaluation des risques identifiés pour le domaine « Activité Bancaire » a été organisé durant la journée du 2 juin 2022 avec la participation d'un panel de responsables-métiers de la TGR.

Lors de cet atelier, une analyse approfondie de l'impact des risques retenus sur l'activité de la TGR et de leur fréquence a été effectuée par les participants. A l'issue de cet atelier, un rapport d'évaluation des risques de l'activité bancaire a été établi, en conséquence de quoi, la cartographie des risques relative à cette activité a été actualisée, selon le degré de criticité desdits risques (forte, moyenne ou faible).

De même, un atelier de travail dédié à l'analyse et à l'évaluation des 15 risques identifiés pour le cycle « Trésorerie », a été organisé le 15 décembre 2022 et a donné lieu à l'actualisation de la cartographie des risques dudit cycle.

• **Evaluation des risques touchant la sécurité et la sûreté à la TGR**

Il a été procédé à la réalisation de la première phase du projet de mise en place d'un système de management de la sécurité et de la sûreté au sein de la TGR. Les travaux de cette phase, axés essentiellement sur l'audit de l'existant par un cabinet spécialisé, ont concerné une dizaine de sites de la TGR et ont eu pour finalité d'apprécier le niveau de sécurité au sein des sites visités.

II- Contrôle interne

En matière de contrôle interne, l'année 2022 a connu la réalisation de plusieurs actions importantes visant l'amélioration du système de contrôle interne. Ces actions ont porté sur la revue de la charte, le renforcement de la gouvernance du dispositif, la désignation et la formation des Référents de contrôle interne, la revue de l'organisation fonctionnelle et de sa formalisation par catégorie de postes comptables, et sur le déploiement de nouveaux référentiels de contrôle interne, actualisés et enrichis.

• **Institution, désignation et formation des référents de contrôle interne**

Suite à la publication de la note de service n°7 du 1^{er} juin 2022 relative à l'institution, la désignation et la mission des référents de contrôle interne, il a été procédé, au niveau des postes comptables concernés, à la désignation de 88 référents de contrôle interne, dont 17 dans les trésoreries ministérielles, 17 dans les trésoreries régionales et 54 dans les trésoreries préfectorales/provinciales. Ces référents de contrôle interne ont pour principales attributions :

- le suivi de la mise en œuvre des contrôles permanents ;
- la réalisation des contrôles périodiques ;
- la participation aux actions de sensibilisation et de formation.

A cet effet et dans le cadre de l'accompagnement de la mise en place de ces nouveaux acteurs, une action de formation a été organisée à leur profit pendant le mois d'octobre 2022. L'action de formation avait pour objectifs, de maîtriser l'architecture et les composantes du système de contrôle interne de la TGR, d'assimiler la démarche de suivi du déploiement des contrôles permanents au niveau des postes comptables et de s'approprier la démarche de mise en œuvre des contrôles périodiques.

• **Revue de l'organisation fonctionnelle et sa formalisation**

Dans le cadre de la revue du dispositif de contrôle interne à la TGR objet de la note de service n°6 du 1^{er} juin 2022, de nouveaux modèles d'organigrammes fonctionnels ont été élaborés par catégorie de postes comptables et mis à la disposition de ces

derniers. Ces nouveaux modèles, visant une présentation détaillée par processus, procédure et tâche, ont été personnalisés et renseignés par les postes comptables auxquels ils ont été destinés.

- **Révision et déploiement des référentiels de contrôle interne**

Dans la continuité des actions précédentes, une mise à jour des documents opérationnels a été entreprise en 2022. Dans ce cadre, il a été procédé à la révision et au déploiement de trois référentiels de contrôle interne ayant trait aux domaines « Dépenses des biens et services de l'Etat », « Activité bancaire » et « Cycle de Trésorerie ». Ce déploiement a été accompagné d'une démarche pratique visant à assister les différents postes comptables dans la mise en œuvre effective des fiches de contrôle constituant les référentiels en question.

III-Management de la qualité

Dans le cadre de l'amélioration continue de sa qualité de service, la TGR s'est inscrite dans le prolongement des actions visant le développement de la proximité territoriale, la dématérialisation des services et l'instauration d'une relation basée sur l'écoute et la communication avec les usagers. En outre, l'année 2022 a été l'occasion d'entamer la conceptualisation du système de management de la qualité et le renforcement de la réactivité des systèmes de traitement des réclamations et des baromètres en ligne, en vue d'une plus grande efficacité de ces systèmes.

- **Management de la qualité accompagnant le métier et les réformes (Expérimentation-pilote dans un poste comptable)**

Depuis l'entrée en vigueur de la loi n°07-20, relative à la fiscalité des collectivités territoriales, la Trésorerie Générale du Royaume s'est engagée dans un processus d'opérationnalisation de la mission qui lui est dévolue en matière de prise en charge de l'assiette de la taxe d'habitation et de la taxe des services communaux. Ainsi, la TGR a adopté une approche anticipative qui consiste à implémenter une démarche qualité fondée sur une dizaine d'engagements définis selon les standards conventionnels en la matière au niveau de la Trésorerie Préfectorale de Mohammedia, comme Site-pilote, en vue d'une généralisation progressive à l'ensemble de ses postes comptables concernés.

- **Contribution au projet du Conseil supérieur de normalisation, de certification et d'accréditation (CSNCA) relatif l'élaboration de la politique nationale de la qualité**

Dans le cadre du projet national mené par le Conseil supérieur de normalisation, de certification et d'accréditation (CSNCA) concernant l'élaboration de la politique nationale de la qualité à l'horizon 2035, la TGR a participé à l'établissement de l'état des lieux et à l'identification des besoins devant permettre de disposer d'une data qui contribuerait à la construction d'une infrastructure qualité au niveau des entités publiques (normalisation, évaluation de la conformité, accréditation et promotion de la qualité).

- **Dispositif des réclamations en ligne**

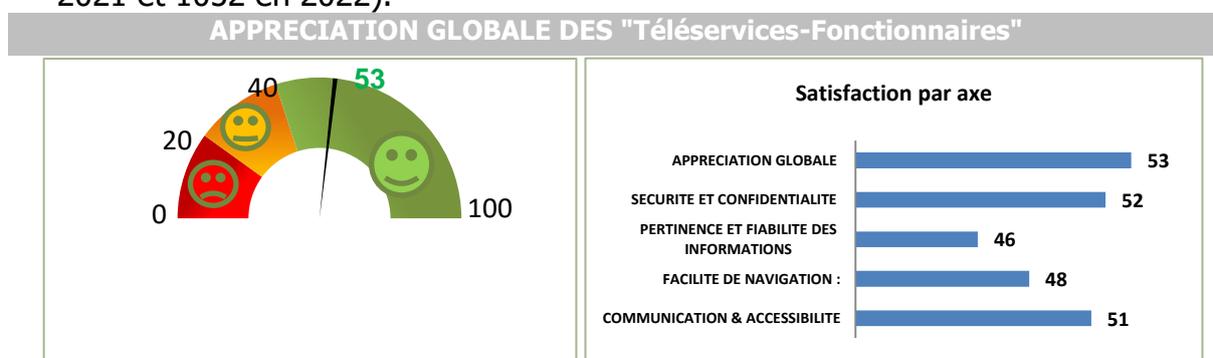
Les statistiques au titre de l'année 2022, montrent que le nombre des réclamations reçues a été de 44 268, marquant ainsi une hausse de 37% par rapport au chiffre enregistré en 2021 qui était de 32 210. Quant au taux de traitement des réclamations, il a enregistré 85% (les 15% restants sont constitués des demandes d'information répétitives formulées plusieurs fois sur la plateforme).

En outre, s'agissant du portail « Chikaya », il est utile de souligner que conformément aux exigences de l'article 14 du décret 2-17-256 relatif au portail Chikaya, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018, la TGR a élaboré son premier rapport sur les réclamations émanant dudit portail, au titre de l'année 2021.

• **Maintien de la surveillance des principaux indicateurs des baromètres en ligne**

Le baromètre de satisfaction en ligne constitue l'une des sources d'information indispensable à tout système de management de la qualité, dans la mesure où il permet d'alerter sur l'écart qui pourrait exister entre la qualité voulue et la qualité perçue par le client. L'objectif du baromètre est d'identifier les déperditions de qualité de service afin d'apporter les correctifs nécessaires à la réduction de tout écart éventuel. Les services en ligne qui font l'objet d'une évaluation permanente à travers le baromètre de satisfaction de la TGR, concernent les «Réclamations en ligne», la «Banque en ligne» et les «Téléservices-fonctionnaires» (consultation de la situation administrative), dont les résultats se présentent comme suit :

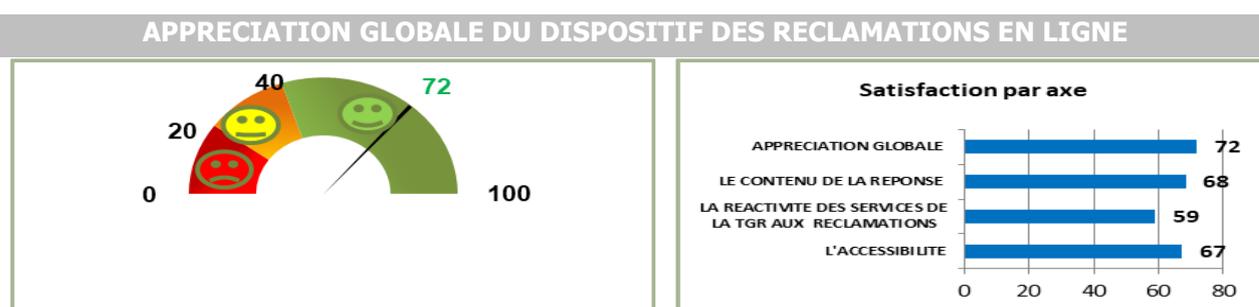
- pour les «Téléservices-fonctionnaires» : le niveau de satisfaction a enregistré 53% en 2022 avec un nombre de retours-usagers pratiquement stable (1058 en 2021 et 1052 en 2022).



- pour la «Banque en ligne» : le niveau de satisfaction a été de 47% en 2022 avec un nombre de retours-usagers de 63 en 2022 contre 104 en 2021.



- pour les «Réclamations en ligne» : le niveau de satisfaction a enregistré 72% en 2022 avec un nombre de retours-usagers de 482 en 2022 contre 601 en 2021.



Contrôle de gestion

Le dispositif de contrôle de gestion mis en place depuis l'année 2015 a créé une réelle synergie au sein des structures de la TGR et a contribué à une amélioration significative de ses performances, comme le montre le tableau ci-après.

Année	Recouvrement des créances publiques Année n-1 et antérieures (en MMDH)		Contrôle des dépenses de l'Etat (biens et services)					Activité bancaire	
			Délai Moyen de séjour des engagements des marchés de l'Etat (en jours)		Délai Moyen de traitement des ordonnances de paiement des marchés de l'Etat (en jours)	Dépassement des délais réglementaires toutes dépenses confondues (en %)		Encours Journalier Moyen (en MMDH)	Nombre quotidien moyen de comptes
	Montant recouvré	Recettes réelles	au 1 ^{er} envoi	au 2 ^{ème} envoi		Contrôle de régularité	Contrôle de validité		
2014	1,70	1,35	5,1	4,2	8,8	26,3	58,6	46	88 407
2015	2,65	2,20	4,1	3,3	4,1	2,6	30,3	50,2	90 815
2016	3,20	2,56	3,5	3,2	3,7	1,1	28,4	56,2	95 844
2017	3,65	2,70	3,4	2,8	3,5	3,2	11,2	60	101 818
2018*	5,46	3,84	3,3	2,8	3,5	3,8	10	66,5	104 886
2019	3,80	2,60	3,4	2,5	3,3	2,9	9,9	72,6	113 810
2020	3,18	1,90	2,6	1,9	3,2	2,4	10,2	70,9	117 816
2021*	5,35	3,74	2,9	2,4	3,5	3,2	11,9	82,7	119 892
2022	4,20	2,62	3,8	3,2	4,8	4,4	7,1	87,9	125 362

* Année d'amnistie

En matière de recouvrement des créances publiques, le montant recouvré sur les restes à recouvrer des années antérieures à 2022 s'est élevé à 4,2 MMDH, résultat jamais enregistré depuis 2014 en dehors des années qui ont connu des amnisties fiscales. Il faut souligner aussi, que le volet recouvrement a fait l'objet d'un suivi très rigoureux de la part des responsables centraux chargés du recouvrement au cours de ces deux dernières années.

Pour le domaine des dépenses de l'Etat (biens et services), la quasi-totalité des délais enregistrés en 2022 lors du contrôle de régularité et de validité ont connu une légère hausse par rapport à 2019, mais ils restent largement inférieurs à ceux enregistrés en 2014 (une année avant la mise en place du dispositif de contrôle de gestion). Cela s'explique par le déploiement du dispositif de dématérialisation de la chaîne comptable et financière des dépenses de l'Etat au cours des années 2021 et 2022. Ce dispositif oblige les comptables à procéder au rapprochement des pièces physiques avec les documents numérisés, dans le cadre de la marche en double, pour fiabiliser le dispositif, ce qui a entraîné un surcroît de travail au niveau des postes.

En outre, plusieurs rapports et bilans ont été produits en 2022, en plus des contributions de la TGR au projet de performance au titre de l'année 2023 et au rapport de performance du Ministère au titre de l'année 2022. Il s'agit notamment :

- des rapports de performance au titre de l'année 2021 des trésoreries ministérielles et régionales par domaine d'activité ;
- du rapport général de performance de l'année 2021 ;

- du bilan des réalisations des plans d'action des services de la TGR au titre de l'année 2021 ;
- du rapport consolidé des objectifs et des plans d'action associés des services de la TGR au titre de l'exercice 2022 ;
- du rapport d'activité de la TGR au titre de l'année 2021.

Par ailleurs et dans le cadre du développement de l'autonomie décisionnelle des services déconcentrés et pour leur faciliter le suivi et le pilotage de leur activité, les efforts se sont focalisés sur l'intégration des objectifs « Dépenses » et « Recouvrement » au niveau du SID, ce qui a entraîné la refonte des tableaux de bord (stratégique, relatifs aux trésoreries ministérielles, aux trésoreries régionales et aux trésoreries préfectorales/provinciales) pour afficher les indicateurs et les situations de suivi des réalisations des objectifs.

A ce titre, une tournée au niveau de toutes les trésoreries ministérielles a été effectuée en 2022, afin de présenter le nouveau tableau de bord à leurs responsables et de s'assurer de l'absence des problèmes techniques qui peuvent entraver l'utilisation du SID.

Audit

I- Audit interne

L'objectif majeur assigné à l'audit interne est la maîtrise des processus des activités à forts enjeux. Il s'agit d'évaluer, de manière indépendante et objective, l'efficacité et l'efficience des dispositifs de maîtrise des risques et de faire des suggestions pertinentes, en vue d'améliorer ces dispositifs et d'apporter des conseils aux services déconcentrés de la TGR. Le bilan d'activité de l'audit interne pour l'année 2022 se présente comme suit :

• Mission d'audit portant sur le processus de gestion des ordres de recettes dans les postes comptables déconcentrés

Cette mission d'audit a été effectuée au sein de deux postes comptables et a permis de relever certaines zones de fragilité se rapportant, essentiellement :

- à la répartition des attributions sans respect des niveaux de contrôle ;
- à la réception des bordereaux d'émissions non annotés des numéros des ordres de recettes et non cachetés par le chargé du bureau d'ordre ;
- au défaut de mise à jour, de classement et d'archivage des dossiers d'accréditation des signataires par les ordonnateurs et les sous-ordonnateurs ;
- à la non-conformité des pièces justificatives à l'objet de l'ordre de recette ;
- à la non prise en charge des recettes sur le système GIR ;
- au retard de traitement des tickets JIRA afférents aux prises en charge des ordres de recettes ;
- à la migration insuffisante des ordres de recettes de l'ancien système vers le système GIR.

• Suivi et évaluation des rapports d'audit des Trésoreries Régionales

Dans ce cadre, des matrices d'évaluation des rapports d'audit des trésoreries régionales ont été élaborées en vue d'accompagner les auditeurs régionaux à exécuter leurs missions, conformément à la charte d'audit et aux normes internationales d'audit interne, d'assurer une information comptable et financière fiable, sincère et adéquate et de démarrer les missions d'audit au titre de l'année 2023, tout en respectant le critère de corroboration et d'évaluation des dispositifs de contrôle interne pour relater les risques résiduels soulevés sur le terrain.

II- Audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs

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

A ce titre, le bilan de cette activité pour l'année 2022 se présente comme suit :

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

Le nombre de missions réalisées durant l'année 2022 a atteint 122 missions et a porté le nombre total des missions réalisées depuis 2012 à 888 missions.

L'étude des rapports d'audit des missions réalisées en 2022, a permis la qualification de 21 nouveaux services sous ordonnateurs au contrôle modulé de la dépense, portant ainsi le nombre total des services sous ordonnateurs qualifiés à 177 services dont 8 au niveau « contrôle allégé supplémentaire ».

• Production du rapport synthétique semestriel de veille

Pour l'année 2022, deux rapports semestriels de veille ont été élaborés et adressés par le Trésorier Général du Royaume à la Ministre de l'Economie et des Finances. Le premier concerne une synthèse de 138 situations de veille au titre du second semestre de l'année 2021. Le deuxième est une synthèse de 149 situations de veille relatives au premier semestre de 2022.

Ces rapports synthétiques récapitulent et synthétisent par semestre les conclusions des situations de suivi de la qualité d'exécution des dépenses des services bénéficiant des allègements du contrôle modulé de la dépense. Ils proposent en l'occurrence, des recommandations et des pistes d'amélioration pour assurer une meilleure exécution des dépenses de l'Etat.

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.

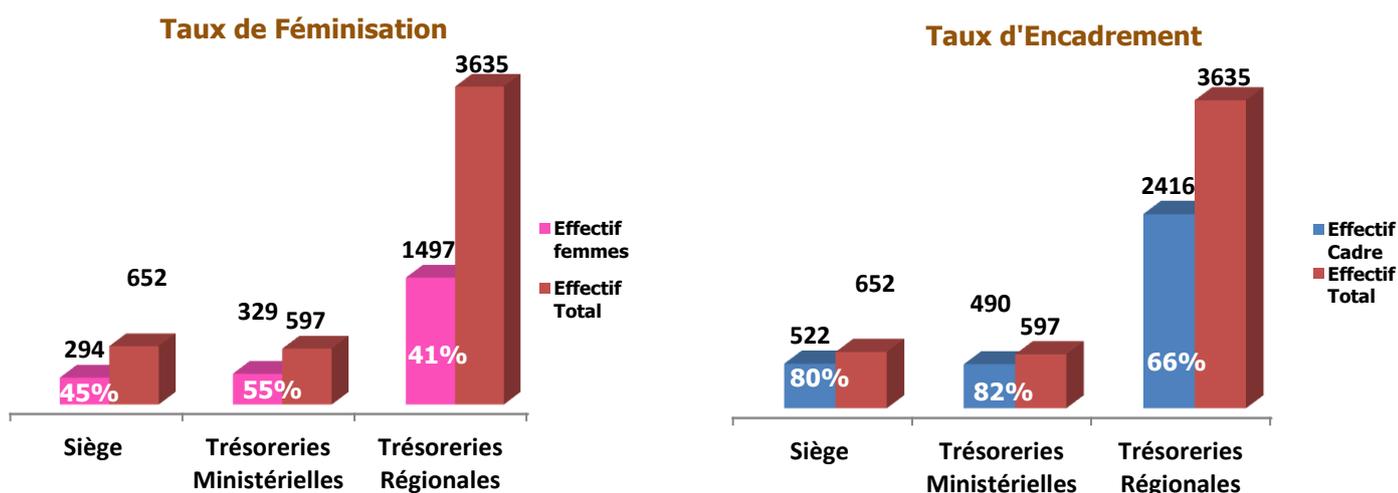
Dans ce cadre, il a été procédé à l'issue d'un recensement des besoins des structures en effectifs et en emplois :

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

I-GESTION ADMINISTRATIVE

• Effectifs de la Trésorerie Générale du Royaume

L'effectif global a atteint **4 884** en 2022 (contre **4 813** en 2021), avec un taux de déconcentration dépassant **87%** au profit du réseau national et international.



Le taux d'encadrement est de **70%** (contre **68%** en 2021) et le taux de féminisation s'est stabilisé à **43%**.

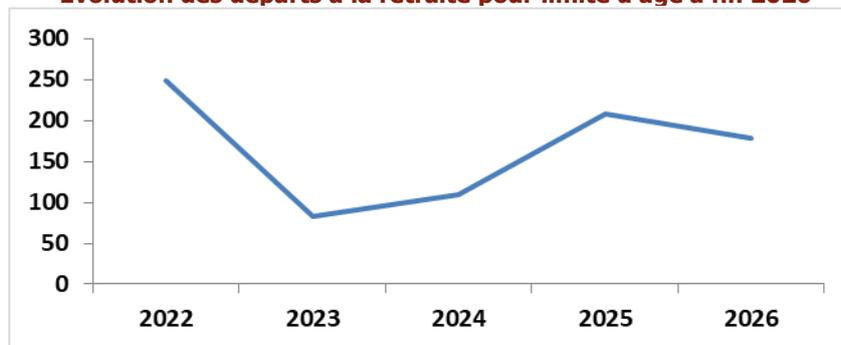
• Recrutements et sorties de service

En 2022, 140 administrateurs (économie et droit privé) et 20 ingénieurs en informatique ont rejoint la Trésorerie Générale du Royaume.

Les nouvelles recrues sont affectées exclusivement au niveau du réseau à compétence nationale et territoriale : trésoreries ministérielles, trésoreries régionales, trésoreries préfectorales/provinciales et perceptions.

Par ailleurs, l'année 2022 a enregistré 12 décès et 257 départs à la retraite (dont 10 retraites anticipées) contre 135 en 2021.

Evolution des départs à la retraite pour limite d'âge à fin 2026



Le nombre cumulé prévu des départs à la retraite atteindrait au terme de 2026 près de 827 fonctionnaires, représentant 17% 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 :

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

• Nominations et redéploiements

L'année 2022 a connu le lancement de plusieurs appels à candidature pour la promotion des cadres et des responsables :

Catégorie de responsables	Nombre de Nominations	Nombre de Redéploiements
Trésoriers Ministériels	1	-
Chefs de division (siège)	1	2
Trésoriers Préfectoraux- Provinciaux	5	4
Percepteurs	12	24
Chefs de service (siège)	1	-
Chefs de service au niveau des trésoreries ministérielles	6	-
Chefs de service réseau	9	15
Agents comptables à l'étranger	24	17
Agents comptables auprès des organismes publics	1	2
Responsables Assiette	25	-
Total	85	64

A mentionner, également, la satisfaction de 224 demandes de mutation émanant du personnel, soit 79%.

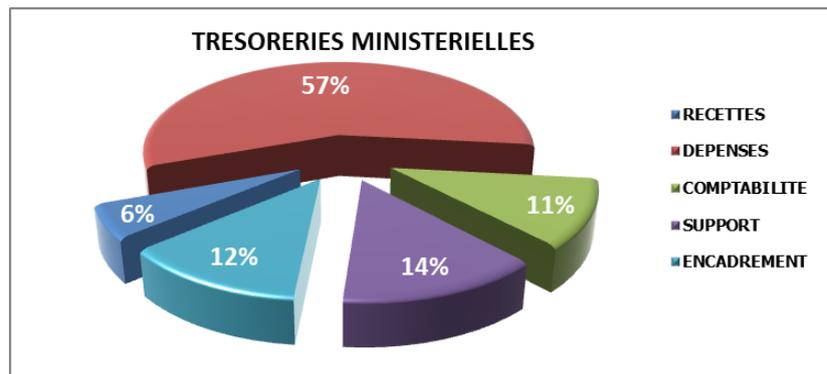
II-GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

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

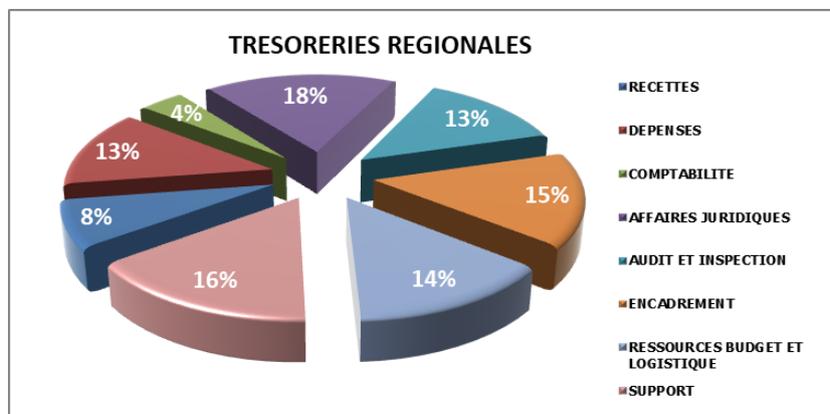
Cette valorisation passe par une véritable connaissance des caractéristiques du capital humain aussi bien quantitatives que qualitatives.

En 2022, la répartition du personnel de la TGR, par métier ou famille professionnelle (FP), se présente comme ci-après.

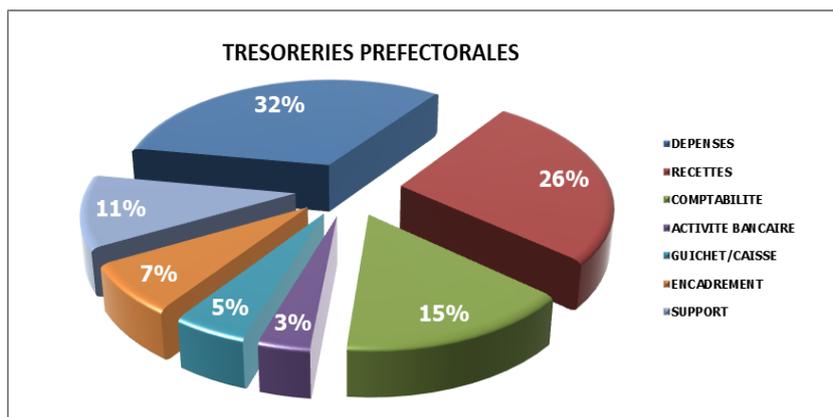
Cartographie des effectifs par famille professionnelle en 2022



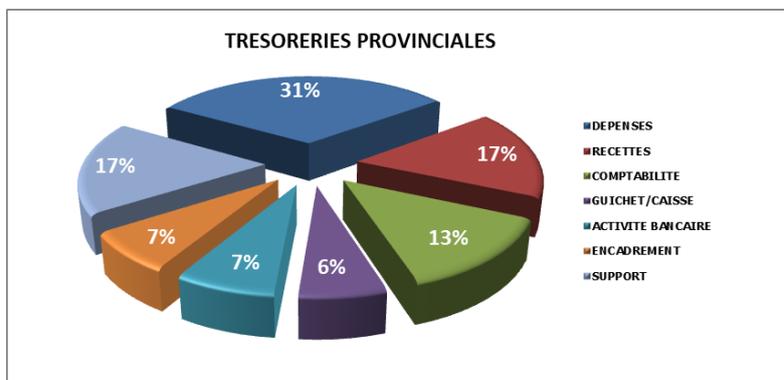
Il est constaté que **57%** des effectifs des 17 Trésoreries ministérielles exercent au niveau de la famille professionnelle « Dépenses » (Personnel et Biens & Services).



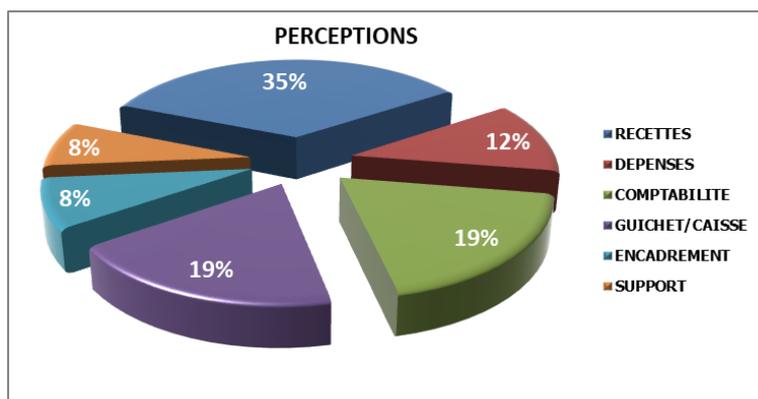
Il est constaté que **18%** du personnel des Trésoreries régionales exercent au niveau du métier « Affaires Juridiques ».



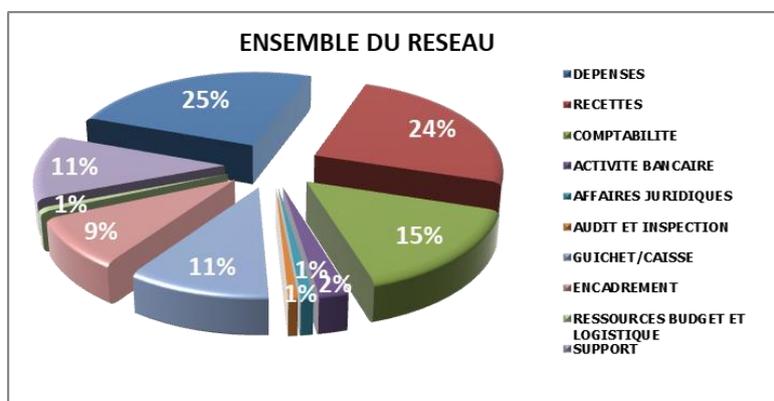
Les familles professionnelles « Dépenses », « Comptabilité » et « Recettes » représentent **73%** de l'activité des Trésoreries préfectorales.



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



Au niveau des perceptions, le métier « Recettes » occupe **35%** du personnel.



Les familles professionnelles « Dépenses » et « Recettes » arrivent en tête des activités de l'ensemble du réseau de la TGR, employant respectivement **25%** et **24%** du personnel du réseau de la TGR.

III-Formation

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

Dans un contexte d'exigences professionnelles de plus en plus pointues, de dématérialisation croissante des différents métiers et processus, dont les conséquences de la pandémie de la Covid-19 ont été un catalyseur, la TGR place la

formation comme axe stratégique capable de répondre à ces nouveaux défis. A cet effet, la TGR a mis en place un ensemble de dispositifs et d'outils permettant d'accompagner son capital humain dans ce processus de formation, notamment :

- La réingénierie des processus de formation ;
- Le développement de l'organisation apprenante et de la base des connaissances ;
- Le développement du partenariat national et international ;
- La mise en place d'une plateforme « TGR E-learning » ;
- La programmation et la production de contenus pédagogiques adaptés à la digitalisation de la formation.

La TGR, comme chaque année, a honoré son engagement vis-à-vis de l'exécution de son plan de formation pour l'année 2022, en enregistrant un ratio global de 8,24 jours par ressource. Son plan stratégique de formation s'est articulé autour des axes de formation suivants :

- La formation de base :

- Préparation aux postes de responsabilité : formation des percepteurs, des agents comptables à l'étranger et des ANET (agents de notification et d'exécution du Trésor) ;
- Formation/insertion : Formation de 220 nouvelles recrues promotion 2021-2022 ;

- La formation métier :

- Cycles de formation continue relatifs aux métiers de la TGR (PCE, recouvrement, assiette, dématérialisation, ...) ;
- Formations dans le cadre de la coopération nationale et internationale ;
- Formations d'accompagnement au profit des partenaires de la TGR (le renforcement de la capacité de gestion des ordonnateurs, la mise en œuvre des systèmes GID, GIR, PCE, la dématérialisation, les marchés publics,...) ;

- Les formations transverses :

- Formation en communication et développement personnel ;
- Formation en langue ;
- Séminaires et tables rondes.

Par ailleurs, la formation durant l'année 2022 a été marquée par :

- le lancement de la plateforme E-learning, avec l'intégration de la «réforme comptable» comme module pilote. Ce module a été structuré en cours, vidéos et quiz mis au profit de tout le personnel de la TGR ;
- l'accompagnement de la nouvelle mission de la TGR concernant la prise en charge de l'assiette de la taxe d'habitation et de la taxe des services communaux.

Logistique et gestion des moyens

Durant l'année 2022, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi, d'une part, la réalisation de son programme de mise à niveau de l'infrastructure immobilière et ce, dans le cadre de sa politique visant à améliorer les conditions de travail et d'accueil au niveau des services déconcentrés. D'autre part, plusieurs actions ont été entreprises en vue d'apporter une réponse efficace et optimale aux besoins en moyens budgétaires et logistiques exprimés par les services centraux et déconcentrés de la TGR.

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

- **Aménagement des bâtiments administratifs** : Au titre de l'exercice 2022, trois projets d'aménagement ont été entamés, à savoir ceux concernant les perceptions de Meknès El Batha, d'Inzegane et la Trésorerie préfectorale de Tanger. La TGR a procédé aussi, en 2022, au parachèvement des projets relatifs aux travaux d'aménagement des perceptions de Meknès Bni Mhammed, Meknès Ryad et Inzegane, entamés respectivement au 1^{er} trimestre 2021, au 3^{ème} trimestre 2021 et au 1^{er} trimestre 2022.

A ces opérations, s'ajoutent les projets d'aménagement de la Trésorerie Préfectorale de Temara, de la perception et de l'agence bancaire de Taza, entamés au 2^{ème} trimestre 2021 et finalisés au 4^{ème} trimestre 2022.

Il est à signaler que tous les projets précités, incluent l'aménagement des logements de fonction rattachés aux bâtiments administratifs concernés.

La TGR a procédé également, en 2022, à la réception des travaux d'étanchéité de toitures de 15 bâtiments au profit des postes comptables relevant des Trésoreries régionales de Fès et d'Errachidia.

- **Construction des bâtiments administratifs** : Au titre de l'exercice 2022, les équipes de la TGR (trésoreries régionales et services centraux) ont assuré le suivi et la coordination de trois projets de construction de postes comptables avec leurs logements de fonction, à savoir :

- le projet de construction de la perception de Guercif, dont les travaux de gros œuvre ont été achevés. Le projet dans sa globalité sera achevé en 2023 ;
- le projet de construction d'une Trésorerie préfectorale avec une Perception à Tit Mellil au niveau de la province de Mediouna, qui a été achevé au 4^{ème} trimestre de l'année 2022 ;
- le projet de construction d'une perception à Laioun Sidi Mellouk qui sera achevé en 2023.

- **Maintenance et entretien des bâtiments** : concernant la maintenance des équipements techniques, l'entretien et le nettoyage régulier des bâtiments administratifs, la TGR a entrepris plusieurs mesures à savoir :

- la reconduction et le suivi du marché de la maintenance multi-technique du siège, des bâtiments de la TGR à Agdal et des Agences bancaires à Rabat ;
- la reconduction et le suivi des marchés relatifs à la maintenance des onduleurs et des stabilisateurs installés au niveau des services extérieurs ;
- la reconduction et le suivi de l'exécution de 5 marchés en vigueur relatifs à l'entretien et au nettoyage des bâtiments administratifs, concernant les services extérieurs de la TGR ;

- le renouvellement du marché relatif à l'entretien et au nettoyage des bâtiments des services centraux de la Trésorerie Générale du Royaume ;
- le renouvellement d'un marché d'entretien des espaces verts de certains bâtiments relevant de la TGR.

• **Sécurité** : Dans le cadre de la politique de sécurité des biens et des personnes menée par la TGR, il a été procédé à la reconduction et au suivi de l'exécution de 15 marchés en cours relatifs à la surveillance et au gardiennage des bâtiments administratifs relevant de la TGR, concernant le siège et les services extérieurs.

En 2022, il a été procédé également à la reconduction et au suivi de 3 marchés relatifs à la maintenance des systèmes d'alarmes anti-intrusion ainsi que le suivi de l'exécution des 3 marchés en vigueur relatifs à la maintenance des systèmes de détection d'incendie au niveau des services extérieurs.

- **Transport de fonds** : Concernant le transport de fonds, il a été procédé :
 - au renouvellement de 3 marchés de transport de fonds et de traitement des valeurs concernant les circonscriptions financières de Tanger, d'Oujda, de Nador, d'Al Hoceima et de Marrakech ;
 - à la passation de deux marchés de transports de fonds et de traitement des valeurs relatifs aux postes comptables relevant des Trésoreries régionales de Rabat et de Casablanca.

• **Gestion des archives** : En matière de gestion des archives, la TGR a entrepris, en parallèle à la gestion quotidienne des dépôts d'archives, l'assainissement, le traitement, le classement et la délocalisation des archives de la Trésorerie préfectorale de Témara et de la Trésorerie ministérielle de l'Agriculture, le traitement et le classement des archives de la Trésorerie préfectorale de Salé et de la Perception de Salé Centre ainsi que la conteneurisation et le classement des archives de Rabat. Il a été procédé également à la gestion des archives, au niveau des Trésoreries régionales de Marrakech, d'Agadir, de Fès, d'Oujda, de Casablanca et de Tanger.

• **Equipement des locaux** : Durant l'exercice 2022, la TGR a procédé à l'équipement en mobilier de bureau des perceptions et des trésoreries préfectorales/provinciales nouvellement aménagées ou construites. Il s'agit de :

- la Perception Meknès Bni M'Hamed ;
- la Perception Meknès Ryad ;
- la Trésorerie préfectorale de Temara ;
- la Trésorerie provinciale de Médiouna et la Perception de Tit Mellil.

Suite à la prise en charge de l'assiette de la taxe d'habitation et de la taxe des services communaux par la Trésorerie Générale du Royaume, la TGR a procédé également à l'équipement des locaux devant abriter les entités chargées de cette assiette fiscale par divers moyens logistiques.

II- Gestion des achats et des moyens budgétaires

• Programme des achats

Pour l'exécution du plan prévisionnel des achats 2022, la Trésorerie Générale du Royaume a lancé 51 appels d'offres répartis comme suit :

Natures des prestations	Nombre
Système d'Information	32
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	04
Support et Logistique	15

• Exécution du budget

Durant l'année 2022, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi son effort d'amélioration de la gestion de ses ressources budgétaires et logistiques en vue d'offrir aux clients et partenaires, un service dans les meilleures conditions de fiabilité, de célérité et d'efficacité.

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

- L'élaboration du budget 2023 au niveau central et déconcentré dans le cadre du programme « Exécution de la dépense publique, recouvrement et tenue de la comptabilité publique », qui regroupe l'ensemble des projets et actions de la TGR ;
- La mise à jour de la programmation budgétaire triennale pour la période 2023-2025 ;
- L'établissement de trois budgets modificatifs au titre du budget SEGMA-TGR afin de prendre en charge les instances d'engagement ainsi que sept programmes d'emploi modificatifs au titre du budget CAS-TGR.

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

Exécution du Budget général

Exécution du Budget général		2021	2022
Fonctionnement- Dépenses du personnel	Taux d'engagement	99,61%	99,98%
	Taux d'émission/engagement	100%	100%
Fonctionnement - Matériel et dépenses diverses	Taux d'engagement	99,93%	99,92%
	Taux d'émission/engagement	95,65%	95,04%
Investissement	Taux d'engagement	99,92%	99,87%
	Taux d'émission/engagement	87,68%	82,87%

Exécution du Budget SEGMA-TGR

Exécution du SEGMA TGR		2021	2022
Fonctionnement	Taux d'engagement	95,47%	99,99%
	Taux d'émission/engagement	92,40%	90,75%
Investissement	Taux d'engagement	99,90%	99,97%
	Taux d'émission/engagement	57,16%	77,06%

En 2022, même si le taux d'émission au niveau du budget général, partie investissement, a baissé par rapport à celui de 2021, le montant émis a augmenté de plus de 125% par rapport à l'exercice précédent.

Il en est de même pour le budget de fonctionnement SEGMA-TGR, pour lequel le montant émis a augmenté de plus de 18% par rapport à l'exercice précédent.

Pour ce qui est du budget d'investissement SEGMA-TGR, le taux d'émission a atteint 77%.

• Exécution des dépenses :

En termes de nombre de dépenses inscrites sur le budget général et le budget SEGMA-TGR, l'année 2022 a enregistré la création et le traitement sur le système de gestion intégrée des dépenses de 58 nouveaux marchés, 42 bons de commande et 46 conventions et contrats de droit commun.

L'exécution des dépenses du budget général et du budget SEGMA-TGR s'est également traduite par le contrôle, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses

qui ont donné lieu à un volume de 1 641 ordonnances de paiement traitées. En ce qui concerne la régie, le nombre de factures traitées a atteint 586 en 2022.

Volume des ordonnances de paiements traitées

Intitulé	BG	SEGMA	Total
Nombre d'ordonnances de paiement	906	735	1 641
Nombre d'ordres de virement des factures par régie	137	449	586

• Apurement des reports de crédits :

L'effort d'apurement des reports de crédits a continué en 2022 sur le BG et le SEGMA-TGR à travers l'assainissement du passif des années 2021 et antérieurs et l'ordonnancement de nouvelles dépenses en 2022, afin d'éviter la reconstitution d'arriérés. Ainsi, le report 2022/2023 sur le budget général s'élève à 1,7 MDH contre 0,5 MDH au titre l'exercice précédent. Cette augmentation est justifiée par le reliquat restant à régler de certains projets non exécutés en totalité à fin 2022 compte tenu de leur délai d'exécution (prestations d'assistance technique et travaux d'aménagement). Pour le budget SEGMA, le montant des réengagements 2022/2023 sur le budget d'investissement est de l'ordre de 20,77 MDH contre 49,89 MDH durant l'exercice précédent, ce qui traduit l'effort déployé pour maintenir la bonne trajectoire d'assainissement des reliquats d'engagements sur le SEGMA.

Evolution des reports

Année	En millions de DHS									
	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2021/ 2022
Montant des reports	24,77	18,37	8,94	7,34	1,86	1,04	0,13	0,24	0,5	1,7

• Recouvrement des recettes

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 s'est poursuivi en 2022 notamment par le renforcement du travail collaboratif avec les comptables sur la partie de traitement de la paie du personnel des collectivités territoriales. Cela s'est traduit par la réalisation d'une recette globale de plus de **137 MDH** à fin 2022.

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

Exercice/type de recette	Retenues à la source	Traitement de la paie	Autres Conventions	Gestion des comptes	Total
2016	68 512 444,79	11 615 710,01	6 795 400,25	3 210 596,24	90 134 151,29
2017	69 083 325,75	26 520 116,40	10 454 939,16	2 573 197,50	108 631 578,81
2018	70 289 135,05	35 027 473,78	4 510 283,33	4 850 015,43	114 676 907,59
2019	71 858 730,45	36 117 775,29	10 630 570,41	3 996 836,88	122 603 913,03
2020	73 958 689,64	35 174 181,92	7 227 444,50	2 905 701,39	119 266 017,45
2021	79 342 955,64	35 391 436,35	5 720 746,37	4 058 491,84	124 513 630,20
2022	81 014 134,85	40 265 353,18	8 485 430,00	7 337 637,22	137 102 555,25

Système d'information

Au cours de l'année 2022, le système d'information de la TGR a poursuivi son processus d'évolution en termes de dématérialisation et d'implémentation de nouvelles fonctionnalités induites par les différentes évolutions et réformes au niveau des différents métiers. Il a également pu répondre aux demandes des utilisateurs internes et des partenaires dans une quête permanente d'amélioration en continu de la qualité de service.

I-Systèmes informatiques

• Système de gestion intégrée de la dépense (GID)

Au cours de l'année 2022, l'équipe d'assistance GID a reçu environ 18 000 demandes dont 97% ont été satisfaites.

Par ailleurs, le système d'information GID a fait l'objet de plus de 4 400 interventions techniques en 2022 visant à consolider le système et à intégrer de nouvelles fonctionnalités.

Les différentes interventions techniques ont été déployées, selon un mode agile, au niveau de 34 versions réparties sur les différents sous-systèmes suivants :

- GID-ETAT ;
- GID-CT (Collectivités territoriales) ;
- GID-ACE (Agents comptables à l'étranger);
- GID-Fournisseurs ;
- GID-Reporting ;
- Smart-GID.

Lesdites améliorations ont porté principalement sur les domaines de :

- La dématérialisation :

- Dématérialisation des frais d'escapes au niveau du système GID-ACE ;
- Déploiement du module de la dématérialisation des valeurs (timbres et vignettes) au niveau du système GID-ACE ;
- Dématérialisation des comptes des services de l'Etat (CSE) ;
- Généralisation de l'obligation de signature ;
- Réorganisation et renforcement du contrôle de fiabilisation du serveur des archives électroniques ;
- Module d'affectation/réaffectation des pièces ;

- Le smart-GID : Exploitation des données :

- Veille sur la qualité des données ;
- Optimisation du stockage de la donnée ;
- Lancement de deux assistants numériques (chatbot), un au niveau du portail des marchés publics pour assister les entreprises, les acheteurs publics, les banques et les comptables publics et l'autre au niveau de GID-Fournisseurs ;
- Fiabilisation des adresses électroniques des maîtres d'ouvrages ;
- Démarrage du projet prévisionnel des paiements ;

- L'intégration des acteurs :

- Mise en œuvre du module de chargement et des extractions en masse des projets DGCT (Direction générale des collectivités territoriales) ;

- Enrichissement, consolidation et automatisation de l'interfaçage du système GID avec les ordonnateurs, notamment avec le Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant à l'Étranger et avec le Ministère de l'Intérieur (INDH) ;
- **L'échange avec les systèmes internes de la TGR :**
 - Utilisation d'une clé unique pour renforcer le contrôle des doublons des événements comptables de l'interfaçage GID-PCE ;
 - Enrichissement de l'interfaçage GID-Wadef@ujour pour la prise en charge d'autres types de paies à crédit limitatif ;
 - Démarrage de l'interfaçage du système GID avec le portail des marchés publics afin d'assurer une continuité des processus de préparation, de passation et d'exécution de la commande publique et éviter la double saisie ;
- **La performance du système GID :**
 - Amélioration des performances applicatives ;
 - Gestion des exceptions techniques.

• **Système de gestion intégrée des recettes (GIR)**

Au cours de l'année 2022, l'équipe chargée du système GIR a traité **7 340** demandes d'amélioration ou de redressement des fonctionnalités postées via la plateforme JIRA.

Par ailleurs, l'année 2022 a été caractérisée par un ensemble de réalisations au niveau du système GIR, notamment :

- l'amélioration des modules relatifs à :
 - la gestion de la journée complémentaire (cas de la journée du 31 décembre 2021) ;
 - la gestion des personnes physiques (fiabilisation des CNIE) ;
 - la gestion des chèques : annulations et redressements ;
 - la gestion des certificats de recettes et les ordres de recettes de régularisation ;
- la dématérialisation des comptes des services de l'Etat (CSE) : développement des modules relatifs aux pièces justificatives ;
- l'amélioration des modules relatifs à la gestion des marchés de gros ;
- l'amélioration des modules en relation avec le PCE :
 - la stabilisation de l'interfaçage des systèmes GIR et PCE ;
 - la stabilisation du transfert des recettes Intra-GIR ;
 - la stabilisation de la réception, imputation et versement des recettes de la douane et de la Direction générale des impôts (échange GIR-PCE) ;
 - l'amélioration des modules de la gestion du CCP (compte chèque postal) ;
 - l'amélioration des modules de la gestion de la caisse (Versement des Fonds particuliers) et édition du reçu de versement ;
 - le redressement des versements ATF (Amendes Transactionnelles et Forfaitaires) vers des versements imputés ;
 - le redressement des Opérations de Trésorerie avec reversement régie Etat/CT ;
 - la mise en place du module de rattachement des consignations ;
 - la gestion du référentiel de la répartition des recettes ;

- le redressement des recettes reçues du PCE après et avant comptabilisation ;
- le déploiement et la généralisation de la prise en charge de l'assiette de la Taxe d'habitation (TH) et de la Taxe des Services communaux (TSC) (1^{er} lot portant sur 52 communes) ;
- l'amélioration des fonctionnalités GIR-CT :
 - le traitement trimestriel relatif à la 2^{ème} lettre de la taxation pour la taxe sur le transport public des voyageurs ;
 - le déploiement du module de l'arrêté fiscal pour les abattoirs ;
 - la correction de la liquidation de la taxation d'office ;
 - la relance de masse concernant les taxes de débit de boissons et de séjour ;
 - le paramétrage des natures de recettes à émettre par l'ordonnateur et également celles à émettre par l'ordonnateur et le comptable ;
 - l'ajout de plusieurs éditions ;
- la mise en place du système GIR-REPORTING-CT pour les services des collectivités territoriales ;
- Amélioration des modules de la gestion des actes de recouvrement forcé ;
- la mise en place des modules liés aux consignations des versements régisseurs local et déplacé ;
- la mise en place de la dématérialisation des échanges liés au versement et au remboursement des cautionnements entre la TGR et la CDG (Caisse de dépôts et de gestion) ;
- la liquidation des états des sommes dues des agents de notification et d'exécution du trésor (ANET) et huissiers de justice concernant le recouvrement forcé ;
- le déploiement du 2^{ème} palier GIR-CT concernant les ordres de recettes pour 197 services d'assiettes y compris les 16 arrondissements de la CT-Casablanca ;
- la comptabilisation de l'amnistie 2021 sur la Journée PCE du 4 janvier 2022;
- la mise en place du module de la consignation des paiements collègues de l'année N-1 pour déconsignation sur l'année N.

• **Système informatique du plan comptable de l'Etat (PCE)**

L'année 2022 constitue la troisième année de mise en œuvre de la réforme de la comptabilité de l'Etat, ce qui s'est traduit par la clôture des exercices 2020 et 2021.

Les principales actions effectuées pendant cette année se présentent comme suit :

- la clôture effective d'un exercice sur le système : solution de reprise des soldes de 2020 ;
- la gestion des comptes d'imputation provisoire et du lettrage : lancement d'un poste pilote dans une optique d'une généralisation progressive ;
- la mise en place d'une solution pour gérer les immobilisations (paramétrage de la solution, choix structurants et test du module Fixed Assets sur l'environnement de qualification et lancement des spécifications pour l'évolution du système GID afin d'intégrer les besoins du module des immobilisations) ;
- l'amélioration de l'interfaçage entre le PCE et les applications remettantes à travers le déploiement de l'interface montante du PCE vers SIAB pour les

- cautions CDG et la synchronisation des retours de validations entre le PCE et GIR ;
- la pré-clôture de l'exercice 2021 ;
 - le développement et la mise en production de plusieurs lots d'états comptables (suivi du rapprochement du compte courant du Trésor et suivi des comptes de liaison) ;
 - la synchronisation entre le PCE et GIR pour le référentiel des rubriques ;
 - la préparation de la plateforme et des référentiels et morasses pour le passage vers 2023 ;
 - la mise en place de la solution pour la gestion de la journée complémentaire 2022.

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

Concernant le système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes «Wadef@ujour», l'année 2022 a été marquée par les principales réalisations suivantes :

- l'étude de faisabilité technique de la migration technologique du système de la paie, et ce à travers la réalisation d'un POC (Proof Of Concept) lié à un cas précis en utilisant la technologie JAVA et en visant l'expérimentation de l'intégration du système de la dépense du personnel ;
- la rédaction des termes de références du nouveau cahier de charge du système cible comportant les recommandations en termes d'architectures fonctionnelle, applicative et technique. Ce travail a été réalisé dans le cadre du jumelage TGR/DGFIP sous le thème: « L'Appui à la modernisation de la gestion financière publique » ;
- l'implémentation, le test et la mise en production du système d'échange des données sur les ménages entre le système d'information de la TGR (Wadef@ujour, GIR) et le système du Registre Social Unifié (RSU) à travers la Gateway Gouvernementale de l'Agence de Développement Digital. Ce système vise la rationalisation du ciblage des populations défavorisées inscrites au système du RSU et ayant exprimé leurs demandes aux aides sociales ;
- le transfert de la gestion financière des dépenses de personnel concernant les magistrats du ministère de la justice au Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire ;
- la conception et l'implémentation du module de paramétrage des réformes impactant la grille indiciaire d'un grade.

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

Le système «Indim@j» représente l'un des piliers du projet de gestion intégrée des dépenses du personnel et constitue une solution centralisée mise à la disposition des ordonnateurs. Au cours de l'année 2022, plusieurs fonctionnalités ont été intégrées à ce système dont notamment :

- le déploiement de la version Indim@j local au profit de la société Nationale des Autoroutes du Maroc pour lui permettre l'exploitation du fichier de la paie géré dans le système Indim@j ;

- l'implémentation et le paramétrage de la gestion des postes budgétaires pour les organismes de la paie à façon ;
- la réalisation des modules de paramétrage des entêtes des attestations de salaires en particulier pour la gestion financière des magistrats transférés au Conseil Supérieur du Pouvoir judiciaire ;
- la synchronisation en temps réel, au niveau du système Indim@j, des situations de l'agent et des actes de gestion à partir du système Wadef@ujour ;
- les travaux d'optimisation du temps de transfert de toutes les données d'un département du système Wadef@ujour vers le système Indim@j ;
- le traitement des incidents techniques et la maintenance du paramétrage.

L'année 2022 a également connu la réalisation des actions d'installation, de mise en œuvre, de formation, d'assistance des utilisateurs et d'accompagnement des ordonnateurs sur tous les aspects d'utilisation du système Indim@j. La formation a concerné principalement le personnel du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire et les informaticiens de la Société Nationale des Autoroutes du Maroc.

• Plateforme de dématérialisation de la commande publique

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

L'année 2022 a été marquée par la réalisation des actions suivantes:

- le lancement et la généralisation de la dématérialisation de la caution provisoire par les entreprises et les banques ;
- le renforcement de la dématérialisation au niveau du portail des marchés publics à travers les formations et l'assistance des utilisateurs ;
- la préparation des prérequis techniques et fonctionnels aux fins de généralisation de la soumission électronique.

• Base de données des marchés publics

Dans le cadre de la maintenance du système relatif à la base de données des marchés publics, les actions réalisées au titre de l'année 2022 se présentent comme suit :

- Optimisation des requêtes des indicateurs et des axes d'analyse par la mise à jour des requêtes et des flux des chargements Data services ;
- Suivi des chargements de données des marchés publics à partir des sources de données ;
- Intégration des retours suite aux recettes fonctionnelles concernant les domaines de la préparation des appels d'offres et des enchères électroniques inversées et du domaine de la passation et de l'exécution des marchés publics ;
- Développement d'un nouveau domaine et univers de suivi des indicateurs sur les cautions bancaires.

• **Système informatique décisionnel (SID)**

Au cours de l'année 2022, plusieurs actions ont été entreprises pour faire évoluer le système informatique décisionnel (SID). Il s'agit principalement :

- de la maintenance évolutive et de la fiabilisation des indicateurs des domaines « Banque » et « Recouvrement » ;
- de l'intégration des objectifs « Dépenses » et « Recouvrement » au niveau du SID pour assurer le suivi du niveau de réalisation des objectifs ;
- du changement de la conception de calcul des indicateurs «Encours moyen quotidien » et «Nombre moyen de comptes» en vue de tenir compte des modifications des natures de client opérées au niveau du SIAB ;
- de la mise à jour du rattachement des différentes créances qui figurent sur le SID aux postes comptables appropriés sur la base des données rapatriées à partir du système GIR et l'assainissement des créances annulées techniquement ;
- de la veille pour la mise à jour des référentiels (postes comptables, jours fériés et nature de créances de recouvrement) ;
- de la refonte des tableaux de bord stratégique, relatifs aux trésoreries ministérielles, aux trésoreries régionales et aux trésoreries préfectorales/provinciales pour afficher les indicateurs et les situations de suivi des réalisations des objectifs des domaines « dépenses », « recouvrement » et « banque ».

II- Infrastructure technique

Vu l'importance de l'infrastructure informatique et télécommunications pour la continuité de service, la TGR a mis cette infrastructure au cœur de ses préoccupations notamment pour minimiser les temps d'arrêt, garantir la sécurité des données et maintenir un fonctionnement optimal de l'infrastructure.

En outre, la TGR veille à disposer de la dernière technologie et des meilleures solutions en termes d'infrastructure informatique et télécommunications moyennant l'intégration de nouveaux outils et la mise à niveau des systèmes existants.

Les réalisations de l'année 2022 se présentent, par volet d'exploitation, comme suit :

• **Volet Datacenter, Plateformes et Infrastructures**

Concernant ce volet, plusieurs actions ont été réalisées afin d'accompagner les services métiers dans leur évolution, de moderniser les équipements informatiques et d'améliorer leur performance. Les principales actions réalisées, en 2022, sont :

- la consolidation des bases de données GID, GIR et wadef@ujour/Indim@j dans un seul conteneur ;
- la mise à niveau et l'extension de la plateforme de virtualisation afin de conforter les ressources systèmes pour supporter les charges futures ;
- l'installation de la couche orchestration, cloud et catalogue de services dont la mise en œuvre est prévue en 2023 ;
- l'installation et la mise en œuvre de l'extension des capacités de stockage en réponse aux besoins de plus en plus importants en stockage ;
- la réorganisation de la salle blanche dans le but de réduire à la fois l'occupation de l'espace au sol et la consommation électrique et calorifique.

• Volet Réseaux, Télécommunications et Téléphonie

Ce volet a connu la réalisation de plusieurs actions visant la modernisation des équipements et l'amélioration de la performance de l'infrastructure télécommunications. Ces réalisations se présentent comme suit :

- la mise à niveau du réseau étendu de la TGR par le déploiement d'accès 4G ou FTTH (Fiber to the home) selon le besoin de chaque site distant ;
- le secours de la connexion au réseau GSIMT (Groupement pour un Système Interbancaire Marocain de Télécompensation) via un deuxième opérateur pour se conformer aux exigences du groupe ;
- la réalisation de l'étude de réingénierie de l'architecture réseau/sécurité pour l'intégration de la solution NSX (Networking and Security Virtualization) en vue de déployer la couche de cloud privé de la TGR ;
- la migration de GID-Fournisseurs et WIKI-GID vers la nouvelle plateforme de sécurité ;
- la mise en place d'une nouvelle solution de VPN (Virtual Private Network) pour les accès distants ;
- l'interconnexion avec de nouveaux partenaires via le réseau MPLS (Système de commutation multiprotocole avec étiquetage des flux) dédié ;
- la négociation d'une nouvelle convention DATA entre le MEF et Itissalat Al-Maghrib.

• Volet Applications et Administration des données

Pour ce volet, l'année 2022 a été marquée par la réalisation de plusieurs actions visant l'accompagnement des grands chantiers ouverts à la TGR, à savoir :

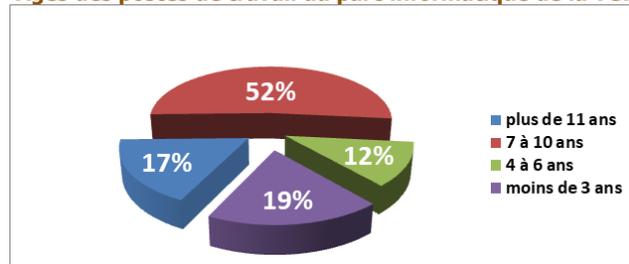
- l'amélioration de la plateforme e-Learning qui représente un projet de grande envergure de par ses objectifs ;
- le lancement du nouveau portail de la banque banquenet.tgr.gov.ma qui intègre de nouvelles fonctionnalités, notamment le paiement de créances publiques ;
- le développement du service en ligne de télé-déclaration et télépaiement des taxes territoriales qui sera lancé début avril 2023 ;
- la dématérialisation des valeurs pour le paiement des droits de chancellerie (déployée dans plusieurs postes et sera généralisée courant 2023) ;
- le développement du baromètre d'humeur sur le portail Intranet et d'un module de traitement des demandes d'accès à l'information et plusieurs autres Microservices et Webservices ;
- la mise à niveau de la solution de gestion du manuel des procédures ;
- la fiabilisation des adresses des Tiers sur le système GIR;
- la prospection de solutions Open Source de BigData et de Machine Learning en vue de prédiction des recettes du recouvrement selon différents algorithmes.

• Volet Bureautique et Travail collaboratif

La modernisation du parc informatique est une action continue qui vise à améliorer les services bureautiques rendus aux utilisateurs. Les principales actions réalisées en 2022 sont :

- la dotation des nouveaux services d'assiette et perceptions en ordinateurs, imprimantes laser, imprimantes guichet et photocopieurs ;
- le renouvellement d'imprimantes couleurs au niveau des trésoreries ministérielles et de trois trésoreries régionales ;
- le suivi et la coordination des transferts des équipements entre postes comptables suite aux différentes mutations du personnel ou nomination de responsables ;
- le renouvellement des serveurs d'administration de la solution antivirale dans les sites distants ;
- le redéploiement des 240 anciens micro-ordinateurs après qualification par augmentation de mémoire et installation du système d'exploitation Windows 10.

Âges des postes de travail du parc informatique de la TGR



• Volet Sécurité et Continuité de service

Pour le volet relatif à la sécurité du système d'information, l'année 2022 a connu la réalisation des actions suivantes :

- le suivi des actions remontées par le SOC-TGR (Security Operating Center) infogéré et qui assure la supervision continue des systèmes de la TGR ;
- l'autorisation par la CNDP (Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à Caractère Personnel) du traitement « Recouvrement des créances publiques » dans le cadre du chantier de la mise en conformité à la loi n°09-08 et le lancement du traitement « Paie du Personnel de l'Etat, CT et autres organismes » ;
- la finalisation de la 1^{ère} phase du projet de mise en œuvre d'un Système de Management de la Sûreté et de la Sécurité ;
- la poursuite de l'opération de mise en conformité à la DNSSI (Directive Nationale de la Sécurité du Système d'Information) par la 2^{ème} phase qui consiste en la définition d'un plan d'action pour la mise en conformité ;
- la sensibilisation à la sécurité des systèmes d'information en interne pour plus de 400 cadres et la participation aux campagnes de sensibilisation organisées par le Ministère pour plusieurs centaines de cadres ;
- le traitement de 523 alertes et bulletins de sécurité communiqués par le m@CERT (Centre de veille, de détection et de réponse aux attaques informatiques).

STANDARDISATION DES DISPOSITIFS D'EXECUTION DES FINANCES PUBLIQUES ET VEILLE INFORMATIONNELLE

Ces activités couvrent deux domaines essentiels à savoir le manuel des procédures et la gestion de la documentation, qui participent dans leur ensemble d'une part, à moderniser et simplifier les méthodes et outils de gestion des services opérationnels et d'autre part, à optimiser l'exploitation de l'information documentaire en vue de répondre aux besoins du personnel de la TGR, des usagers et des partenaires.

I- Manuel des procédures

Au cours de l'année 2022, les actions suivantes ont été réalisées :

• Acquisition d'un nouvel outil de formalisation des procédures et mise en ligne de la nouvelle version du site du manuel des procédures (MP)

L'année 2022 a été marquée par l'acquisition d'une nouvelle solution logicielle dénommée MEGA HOPEX. Grâce à cette acquisition, le manuel des procédures de la TGR a franchi des étapes importantes permettant d'une part, de cerner l'ensemble des métiers de l'institution et d'autre part, de constituer un référentiel de gestion harmonisé et uniforme.

La nouvelle version du site du manuel des procédures a été mise en ligne en fin d'année 2022 sur le portail intranet de la TGR offrant ainsi une meilleure ergonomie conformément à la norme internationale de modélisation des processus : Business process model and notation (BPMN).

Cette nouvelle version comprend des informations et des données sur les processus métiers et des procédures formalisées, allant des logigrammes aux modes opératoires des tâches les plus élémentaires ainsi que les textes réglementaires utilisés au niveau desdites procédures et les modèles de documents y afférents.

• Formalisation de nouvelles procédures

Durant l'année 2022, l'effort de formalisation de nouvelles procédures s'est poursuivi suite à la publication de nouveaux textes réglementaires et/ou suite à des changements techniques au niveau des systèmes d'information. Il s'agit de 71 nouvelles procédures formalisées relatives aux domaines suivants : comptabilité, recouvrement, contrôle-audit-risque et inspection.

Le détail des procédures formalisées selon les domaines d'activité au titre de 2022 se présente comme suit :

Domaine d'activité	Nombre de nouvelles procédures formalisées
M01 : Recouvrement	13
M10 : Comptabilité	57
M11 : Contrôle-Audit-Risque et inspection	09
M15 : Ressources humaines	02
Total	71

L'activité de formalisation, telle qu'elle ressort du tableau ci-dessus, a concerné en grande partie le domaine de la comptabilité (57 nouvelles procédures), et a couvert principalement les processus « charges de fonctionnement » (27 procédures), les processus « Trésorerie Actif et Passif » (3 procédures) et les processus de

comptabilisation des opérations de trésoreries des collectivités territoriales (13 procédures).

La formalisation des nouvelles procédures du domaine « recouvrement » a concerné les dispositions de la loi n° 07.20 qui a prévu la gestion de la taxe d'habitation et de la taxe des services communaux par la TGR depuis l'émission jusqu'au recouvrement (13 procédures).

Ces procédures sont en cours de validation avec la Trésorerie préfectorale de Mohammadia, en tant que site pilote, et concernent notamment les activités de recensement des biens, le traitement des déclarations, la remise des attestations, les émissions de rôles,...

• **En matière d'actualisation des procédures**

Durant l'année 2022, 46 procédures ont été actualisées se rapportant aux procédures des agences comptables à l'étranger (17 procédures) et des collectivités territoriales (29 procédures dont 16 concernent le processus de « contrôle de validité des dépenses » et 13 concernent le processus «comptes de trésorerie des collectivités territoriales »).

Ces procédures ont été actualisées suite :

- à la publication de la version française des décrets du 23 novembre 2017 portant règlement de la comptabilité publique respectivement, des régions, des préfectures/ provinces et des communes ;
- aux changements techniques opérés au niveau du système d'information comptable PCE et du système de gestion intégré de dépenses GID dédié aux agences comptables à l'étranger.

• **En matière d'opérationnalisation du Manuel des procédures (MP)**

Plusieurs actions ont été réalisées à ce titre, en vue de faciliter l'opérationnalisation et l'utilisation du nouveau site du Manuel des procédures comme référentiel de gestion par les utilisateurs. Parmi ces actions, on peut citer :

- la réécriture des logigrammes des processus et des procédures en respectant la norme BPMN (Business Process Model Notation) qui est une norme de notation pour la modélisation de processus ;
- la réalisation des travaux de rapprochement des objets migrés et l'assainissement de la base de données ;
- l'enrichissement de la base de données des procédures par l'intégration de nouveaux textes réglementaires, auxquels les procédures font référence ainsi que l'ajout des imprimés-modèles en annexes desdites procédures ;
- la formation des équipes chargées de la mise en œuvre de la nouvelle version du MP dans l'environnement Mega Hopex.

Par ailleurs, une présentation du nouveau site du Manuel des procédures a été faite à différents utilisateurs regroupant des représentants des directions centrales, des trésoreries ministérielles et de la Trésorerie régionale de Rabat.

II- Gestion documentaire et veille informationnelle

A l'instar des années précédentes, le Centre de documentation a poursuivi ses efforts visant l'adaptation de ses produits aux besoins du personnel de la TGR dans un

contexte marqué par l'évolution rapide des technologies de l'information et de la digitalisation.

• **Gestion de la documentation législative et réglementaire**

La documentation législative et réglementaire a fait l'objet d'un recours massif de la part des usagers aux ressources numériques mises à leur disposition comme en témoigne le nombre important de consultations et de recherches documentaires en ligne constatées, soit près de 2000 usages. De même, la mise à jour du fonds documentaire a connu une nette évolution suite à l'injection de 502 nouveaux documents traités, indexés et pris en charge dans la base de données ALFRESCO.

Le volume global du fonds juridique accessible via intranet est passé à 13 367 documents contre 12 865 une année auparavant, répartis entre 6 636 notes et circulaires et 6 731 textes législatifs et réglementaires constitués de dahirs, décrets et arrêtés et plus d'une centaine de rapports, répertoires, bulletins et morasses budgétaires.

• **Bibliothéconomie**

Dans le cadre des actions menées par l'équipe musée de la TGR, en relation avec la section Fondafip-Maroc et le service de la documentation, et suite aux actions initiées en 2021, un espace documentaire dédié à ce think tank centré sur les finances publiques a été inauguré le 17 juin 2022 en présence de M. Nouredine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume, M. Michel Bouvier, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP et Directeur de la Revue Française de Finances Publiques, Feu Mme Marie-Christine Esclassan, Professeure à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Secrétaire Générale de FONDAFIP et Directrice de la RFFP et de quelques responsables des directions centrales.

Cette inauguration s'inscrit dans le cadre du renforcement du partenariat avec FONDAFIP et du développement de la recherche et de la formation en matière de finances publiques au Maroc.

Le fonds documentaire de cet espace connexe au Centre de documentation a été alimenté principalement par les dons octroyés par le Professeur Michel Bouvier et Feu la Professeure Marie-Christine Esclassan depuis 2021 et par tous les numéros de la RFFP dont disposait la bibliothèque de notre institution. Il s'agit de plus de 856 revues et 337 livres et rapports relatifs aux finances publiques répartis comme suit :

- Finances Publiques : 37 livres et 63 rapports et mémoires ;
- Fiscalité : 55 ouvrages ;
- Collectivités territoriales : 38 ouvrages et documents ;
- Droit : 119 ouvrages et documents ;
- Management : 20 ouvrages ;
- Ouvrages de références : 5 ouvrages.

En outre, , les ressources documentaires de la bibliothèque ont été enrichies durant l'année 2022 par 608 ouvrages et 716 titres de périodiques qui se sont rajoutés à sa collection bibliographique, couvrant les différentes thématiques et disciplines liées aux métiers diversifiés de la TGR, portant le total du fonds à 6 205 ouvrages et 4 472 périodiques.

• Veille informationnelle

Le Centre de la documentation a procédé, durant l'année 2022, à la publication en ligne de 121 notes de service, circulaires et instructions conjointes produites par les structures internes de la TGR et d'autres émanant des services du Chef du Gouvernement, du Ministère de l'Economie et des Finances et du Ministère de l'Intérieur.

Par ailleurs, le nombre de demandes d'information et de documentation sous format électronique se chiffre à plus de 574 requêtes provenant du personnel du siège et du réseau de la TGR et qui ont été satisfaites au cours de l'année 2022.

Aussi, une dizaine de bulletins de veille a été transmise par courrier électronique au Comité de direction ainsi qu'à l'ensemble des responsables du Siège et du Réseau de la TGR. Ces bulletins contiennent en moyenne 25 articles, soit près de 250 documents couvrant des thématiques diversifiées : économie, finances, conjoncture, gestion, bibliographie, rapports....

A fin 2022, la revue électronique du Centre de la documentation de la TGR intitulée «Repères» dont la publication est diffusée sur le portail intranet de la TGR, est à son 56^{ème} numéro. Cette revue rassemble une sélection d'articles (à raison d'une trentaine d'articles par numéro), les plus pertinents et crédibles sur le plan scientifique et technique, parus dans les différentes revues spécialisées et dans les sites informationnels de renommée au niveau national et international, notamment en matière de finances publiques, de politique économique, de comptabilité, de banques, de gestion financière, humaine et matérielle et de nouvelles technologies de l'information.

COMMUNICATION ET VEILLE MEDIATIQUE ET SCIENTIFIQUE EN MATIERE DE FINANCES PUBLIQUES

La communication interne et externe vise à assurer l'information et la vulgarisation des différentes activités, réformes ou actions entreprises par la TGR, auprès d'un large public interne et externe. Cette action emprunte plusieurs voies et utilise les différents supports détaillés ci-dessous, visant à mettre en relief les différents événements organisés par les services de la TGR.

I- Communication et veille médiatique

Durant l'année 2022, la TGR a été citée dans 10 432 articles de presse (tous médias confondus), contre 7 227 articles en 2021, soit une évolution de 44% de plus que l'année précédente.

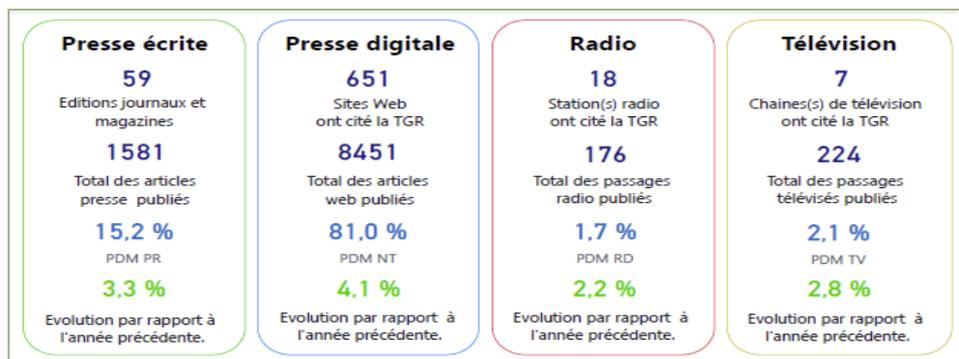
Il est à signaler que :

- 735 organes de presse ont cité la TGR au cours de cette année ;
- La langue de rédaction dominante pour cette période est la langue arabe avec 64% des articles et 34% rédigés en langue française ;
- La moyenne mensuelle de cette année est de 869 contre une moyenne de 602 articles l'année dernière ;
- Le mois de juin a enregistré le pic des publications avec 1 403 articles, ce qui représente 14% du volume global de l'année.



Répartition de la couverture médiatique par type de médias

La TGR a été citée dans la presse digitale à hauteur de 81%, dans la presse écrite à hauteur de 15,2%, dans la télévision à hauteur de 2,8% et dans la Radio à hauteur de 2,2%.



Les supports de presse ayant cité le plus la TGR sont :

- dans la presse Digitale qui est prépondérante : MAGHRESS.COM et IMAROCPRESS.COM ;
- dans la presse écrite : ANNAHAR AL MAGHRIBIA, MAROC LE JOUR et L'ECONOMISTE, en tant que quotidien et LA NOUVELLE TRIBUNE et Le Reporter (avec respectivement 14% et 13% des articles) en tant qu'hebdomadaires.

Top 10 Sites Web	Nombre	%Top10
MAGHRESS.COM	686	30,26%
IMAROCPRESS.COM	566	24,97%
MAPFINANCE.MA	193	8,51%
MOROCCO.DAYFR.COM	166	7,32%
ASSAFIR.MA	161	7,10%
L'ECONOMISTE	139	6,13%
MAPINFO.MA	107	4,72%
IKTISSADKOM.MA	90	3,97%
ASSABAH	84	3,71%
SNRTNEWS.COM	75	3,31%

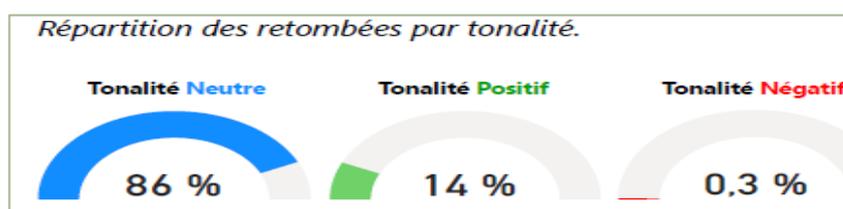
Top 10 Presse écrite	Nombre	%Top10
ANNAHAR AL MAGHRIBYA	230	22,48%
MAROC LE JOUR	138	13,49%
L'ECONOMISTE	126	12,32%
Al Akhbar	105	10,26%
ASSABAH	100	9,78%
BAYANE AL YAOUME	88	8,60%
Les Inspirations Eco	71	6,94%
Assahraa Al Maghribia	67	6,55%
LIBERATION	53	5,18%
LE MATIN DU SAHARA	45	4,40%

La couverture médiatique des activités de la TGR dans l'audio-visuel a été principalement supportée par Médi1 TV et Télé Maroc, Radio Atlantic et luxe Radio.

Top 10 Stations Radio	Nombre	%Top10	Top 10 Chaînes TV	Nombre	%Top10
ATLANTIC RADIO	30	20,98%	MEDI 1 TV	75	33,48%
LUXE RADIO	24	16,78%	Télé Maroc	68	30,36%
Radio Nationale	14	9,79%	2M	45	20,09%
Chada	12	8,39%	M24	28	12,50%
Radio 2M	12	8,39%	AL AOULA	4	1,79%
RADIO PLUS	12	8,39%	AL MAGHRIBIYA	2	0,89%
RIM Radio	11	7,69%	TAMAZIGH TNT	2	0,89%
RADIO MARS	10	6,99%			
SNRT CASABLANCA	10	6,99%			
MEDINA FM	8	5,59%			

Le résultat de l'évaluation des retombées révèle une tonalité par Média répartie comme suit : 14% sont considérés Positifs, 86% sont considérés Neutres et seulement 0,3% des retombées ont formulé des critiques à l'égard de la TGR.

Les retombées négatives ont principalement été publiées durant le 2^{ème} trimestre et principalement durant le mois de Mai, notamment au niveau des organes digitaux ASSABAH (13,19%), ASSAHIFA.COM (12,73%) et IMAROCPRESS.COM (14,12%).



II-Communication et veille scientifique

Comme à l'accoutumée et à l'instar des années précédentes, l'année 2022 a été riche en événements. La Trésorerie Générale du Royaume a continué à s'investir dans divers travaux de recherches de qualité en matières scientifique, économique et

financière, à travers notamment l'organisation de plusieurs conférences-débats, colloques, séminaires, en mode webinaire ou hybride (présentiel et distanciel) autour de thématiques variées portant un intérêt particulier au domaine des finances publiques.

Dans ce domaine, l'on peut énumérer les manifestations phares suivantes :

➤ **Tout d'abord, la tenue annuelle toujours attendue, du Colloque international des finances publiques, organisé par la Trésorerie Générale du Royaume sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances et en partenariat avec FONDAFIP et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), sous le thème « Quel modèle de gouvernance des finances publiques dans un monde de multi-crisés ? », les 16 et 17 décembre 2022.**

Le colloque a démarré par la présentation des rapports introductifs et des témoignages, suivis des interventions et discussions organisées en trois panels :

- Le premier a abordé le rôle des acteurs clés dans le modèle de gouvernance cible en matière de régulation de la décision en finances publiques à savoir, le rôle des pouvoirs législatif et exécutif et celui des collectivités territoriales ;
- Le deuxième panel a traité la problématique de la décision en matière de régulation de la gestion financière publique et les dispositifs de gouvernance y afférents liés au modèle de programmation budgétaire, à l'intelligence artificielle et au renforcement des capacités d'évaluation ;
- Le troisième a porté sur les idées forces du nouveau management des finances publiques en l'occurrence, la nouvelle acception de la standardisation des modèles financiers publics, la responsabilisation des acteurs financiers publics et la qualification des ressources humaines.

Un thème particulièrement d'actualité dans la mesure où les finances publiques, partout dans le monde, sont impactées par une crise complexe qui a plusieurs facettes affectant inégalement les pays développés et les pays en développement et dont les effets varient selon les capacités de ces pays à faire face aux chocs extérieurs et intérieurs.

Faire face à cette situation de multi-crisés marquée par une confluence d'évènements mondiaux négatifs, durant les trois dernières années, exige des transformations et des changements de l'architecture des modèles actuels de finances publiques et une adaptation rapide des rôles des acteurs dans un monde en perpétuelle mutation.

Les différents intervenants ont abordé le sujet sous tous ses aspects, à travers des réflexions académiques, retours d'expérience d'éminents experts ou débats, aux fins de tracer les contours d'une meilleure gestion des finances publiques et, partant, un meilleur pilotage de la décision.

Sont intervenus, **M. Nouredine BENSOUA**, Trésorier Général du Royaume, qui a représenté également **Mme Nadia FETTAH**, Ministre de l'Economie et des Finances, lors de la séance inaugurale du colloque, (en raison de son déplacement avec le Chef du gouvernement pour mission à l'étranger), **M. Michel BOUVIER**, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP et Directeur de la RFFP, **Feu Mme Marie-Christine ESCLASSAN**, Professeure à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Secrétaire Générale de FONDAFIP et Directrice de la RFFP, ainsi que d'éminents experts et spécialistes de renom, nationaux et internationaux, dans

l'objectif d'avoir des regards et approches croisés et enrichissants, de contribuer à éclairer les décideurs publics et privés, autour de ce sujet.

Mme Nadia FETTAH, Ministre de l'Economie et des Finances, dont l'allocution d'ouverture a été prononcée par M. Nouredine BENSOUDA, a précisé que la crise due à la Covid-19 et le conflit en Ukraine qui lui a succédé, ont fortement affecté et mis à mal l'économie mondiale. Pour Madame la Ministre, en raison des conséquences des crises actuelles, les marges de manœuvre sont limitées et qu'il est temps de revoir, d'une manière ou d'une autre, le mode de pensées et de travail et par là même, le modèle des finances publiques et mettre l'accent sur les éléments phares structurant l'action publique.

Lors de cette séance d'ouverture, **Mme Cécile HUMBERT-BOUVIER**, Cheffe du service économique de l'Ambassade de France au Maroc, qui représentait le chargé d'affaires M. Arnaud PESCHEUX, a relevé la hausse de l'endettement public en France, qui a été nécessaire pour répondre à la crise de la Covid. La Cheffe du service a souligné la pertinence de la politique poursuivie pour protéger les secteurs en difficulté en raison des conditions financières favorables. Elle a rappelé toutefois, que l'utilisation de la dette pour financer les dépenses de fonctionnement suscite des inquiétudes sur la soutenabilité de cette dette et pose le risque de perte de sa crédibilité sur les marchés financiers.

Feu la Professeure **Marie-Christine ESCLASSAN** a estimé que le thème de cette année a été choisi en tenant compte des difficultés qui augmentent, auxquels sont confrontés tous les pays et qu'il est impératif pour les Etats de réagir et de rechercher des solutions. Elle a affirmé que l'évolution de la pression fiscale, de la dette publique et des déficits publics nécessite des outils de contrôle de gestion plus pointus en vue d'améliorer le processus de régulation. Elle a appelé à l'adoption d'outils d'évaluation innovants, basés sur un modèle de gouvernance des finances publiques adapté au contexte actuel, et permettant de tirer profit au maximum des nouvelles technologies.

M. Nouredine BENSOUDA, dans son allocution d'ouverture, a mis en avant la simultanéité et la confluence de crises (sanitaire, géopolitique, alimentaire, inflation...) qui se produisent dans un monde globalisé où les humains sont interconnectés et interdépendants. Selon M. BENSOUDA, la démarche à entreprendre passe par l'adaptation du rôle de L'Etat et de ses missions aux nouvelles réalités économiques et sociales, tout en s'appuyant sur des institutions, des lois et des règles formelles et, pareillement, de revoir le modèle de gouvernance de la décision et de la gestion financière publique qui prend en compte les réalités du 21^{ème} siècle, afin de réussir le redressement de l'économie et des finances publiques dans un contexte de multi-crisis.

Le Professeur **Michel BOUVIER** a, quant à lui, passé en revue, les différents chocs qu'a traversé le monde et les récentes crises qui s'ajoutent et qui ont un effet cumulatif et redoutable. D'où la nécessité d'être en mesure de réguler le système financier public.

A cet égard, il a tiré la sonnette d'alarme contre la difficulté et l'incapacité de maîtriser l'évolution des dépenses publiques, de la pression fiscale, de la dette publique et des déficits publics, en dépit de la sophistication des outils de contrôle de gestion; chose qui met en évidence l'existence d'«une faille dans le processus de régulation » et qui donc, nécessite de changer les paradigmes pour réformer un modèle de gouvernance

des finances publiques qui, selon lui, n'est plus adapté à son environnement. L'enjeu, selon le Professeur BOUVIER, est désormais d'éviter l'effondrement de l'Etat car toute l'architecture financière publique est menacée par les dérégulations globalisées dans un monde en proie à des chocs permanents et multiples.

M. Mohammed Tawfik MOULINE, Directeur général de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES), a estimé pour sa part que, pour faire face à chaque crise, il faudrait dépasser la vision court-termiste et privilégier des approches anticipatives de long terme dans le domaine des finances publiques. Par ailleurs, il soutient l'importance de préserver le pouvoir d'achat, d'apporter l'aide financière nécessaire aux entreprises, mais aussi d'observer une vigilance face aux aléas de la conjoncture internationale et faire preuve de réactivité et de flexibilité. Parallèlement à cela, il ajoute que la gouvernance des finances publiques devrait bénéficier de l'accélération de la digitalisation et s'appuyer sur le développement des capacités d'anticipation et sur la promotion de la culture de gestion des risques.

M. Jean ARTHUIS, ancien Ministre de l'Economie et des Finances, ancien Président de la Commission des finances du Sénat, ancien Président du Conseil départemental de la Mayenne et ancien Président de la Commission des budgets du Parlement européen, a précisé que la résilience face au cataclysme est en lien avec la maîtrise des finances publiques et plus globalement avec l'efficacité de la gouvernance publique. Il a ajouté que dans un contexte de succession de crises qui entraînent un surcroît de dépenses publiques dédiées essentiellement au soutien du pouvoir d'achat, il est nécessaire d'adopter des modalités propices aux gouvernances fiables des finances publiques. Il a souligné que le recours au cycle de l'endettement en réponse aux impacts économiques et sociaux ne peut tenir dans le temps, ni forger un mode de gouvernance durable.

M. Abdallah SAAF, Professeur universitaire et ancien Ministre, a quant à lui, mis en avant l'importance de la participation des citoyens et leur association à l'action publique dans le domaine financier. Il ne s'agit pas, selon lui, d'informer sur les décisions prises au niveau central ou consulter les acteurs sociaux sur un certain nombre de choix, mais plutôt de co-construire les décisions. Il a, en outre, souligné l'importance de la réduction des inégalités pour maintenir la cohésion sociale, à travers des solutions durables aux crises actuelles et placer les finances publiques sur les perspectives de croissance et de viabilité.

M. Driss BENHIMA, ancien Ministre et ancien Wali de région a indiqué que le nouveau processus de décision en matière de finances publiques devrait se mettre en place entre les attributions des institutions centrales, les pouvoirs délégués à leurs représentants régionaux et les programmes des conseils de région. Il a ajouté que la sphère de décision territoriale dépend du rôle dévolu à la région, préconisant l'installation de la capacité du conseil régional qui devrait devenir le meilleur connaisseur documenté des réalités régionales, tous secteurs confondus. Il a, par ailleurs, considéré que le recours à des ressources extérieures de conceptualisation pénalise cette capacité. Et pour finir, il a estimé que compte tenu de l'importance des montants financiers dévolus au développement régional, les régions devraient se focaliser sur un nombre restreint d'axes prioritaires et veiller à la capacité propre de la région à s'approprier la démarche sans recours à l'extérieur.

M. Jean-Baptiste BLANC, Sénateur du Vaucluse, Membre de la Commission des finances du Sénat et Conseiller départemental du Vaucluse, a pour sa part mis en exergue l'expérience française, faisant savoir que la réduction de la consommation des sols nécessite un nouveau modèle économique. Il a appelé, à cet égard, à adapter une nouvelle fiscalité locale aux objectifs climatiques, indiquant aussi que l'Etat s'appuie désormais sur les régions pour territorialiser les objectifs dans la perspective de s'inscrire dans une nouvelle gouvernance et une nouvelle fiscalité.

M. Ahmed BERRADA, Adjoint au Directeur du budget au Ministère de l'Economie et des Finances, qui a représenté **M. Fouzi LEKJAA**, Ministre Délégué chargé du Budget au Ministère de l'Economie et des Finances, a souligné que face à la rigidité du plan quinquennal, la planification de l'activité économique au Maroc a été mise en veilleuse au profit des grands chantiers structurants et des stratégies sectorielles.

Il a rappelé à cet égard, l'expérimentation des cadres de dépenses à moyen terme en 2005 et ce, en vue de renforcer la pérennité des politiques publiques par la vérification de la comptabilité de leur impact budgétaire futur avec les possibilités financières de l'Etat et les contraintes du cadre macroéconomique.

De même, il a mis en avant la nécessité de renforcer l'efficacité de l'allocation intersectorielle des ressources et le développement d'outils permettant la déclinaison des politiques publiques dans les budgets annuels, en plus de l'amélioration de la performance opérationnelle des services publics et le suivi de la performance des dépenses publiques en termes d'efficacité et d'efficience.

Par ailleurs, il a indiqué que le processus de consécration juridique de la programmation budgétaire triennale s'est basé tout d'abord sur une consécration constitutionnelle et une refonte de la loi organique n°130-13, ajoutant que le Maroc a rejoint les pays qui ont choisi de se doter d'un instrument stratégique et économique destiné à mieux préparer le projet de loi de finances.

Mme Benedicte PEYROL, ancienne Députée de l'Allier, membre de la commission des finances et Directrice de conseils en transformation environnementale, a précisé que la loi de programmation porte tout d'abord sur une vision politique et exige d'avoir une politique budgétaire claire, avec les réformes à mener. Evoquant l'impact de la dette sur les finances publiques, elle a relevé que les récentes crises ont pesé lourd sur les équilibres budgétaires, notant que dans ce cadre, toute programmation budgétaire doit jouir de la confiance des différents acteurs et être appropriée par les citoyens. Sur le volet climatique, elle a insisté sur l'impératif de prendre en considération les enjeux climatiques dans la programmation budgétaire, en mettant en place un « budget vert ».

Mme Laure-Alice BOUVIER, Docteur en droit et Avocate au Barreau de Paris, a souligné que les finances publiques vont connaître, du fait de l'évolution technologique dans le domaine numérique, un bouleversement dans les approches, les méthodes de travail et les moyens de la gouvernance financière au niveau de l'Etat, des collectivités locales, des entreprises... Les nouvelles technologies ouvrent des horizons encore insoupçonnables en termes d'information, de précision de la connaissance et d'aide à la décision (citant comme exemples, le big data, la géolocalisation, l'intelligence artificielle et l'inter-connectivité) qui seront de précieux outils de transformation de la décision financière, de création de nouvelles sources de richesses et de revenus dans le monde virtuel, de production et de partage des connaissances. Elle a aussi estimé que ces nouvelles technologies permettront, en outre de répondre au besoin de

données précises, d'optimiser les décisions financières, et dans le cas du Maroc plus particulièrement, d'anticiper les crises climatiques, hydriques et agricoles.

M. Othman El FERDAOUS, Vice-Président chargé de la croissance et du développement des partenariats stratégiques au groupe ABA Technology, a affirmé que l'autonomie financière des collectivités territoriales est essentielle pour la réussite de la régionalisation avancée. Il a indiqué que le potentiel fiscal demeure inexploité, mal appréhendé et en déficit de légitimité. Il a rappelé aussi que les assises de la fiscalité ont incité à lier les recettes locales à la production de richesses sur le territoire.

Concernant la digitalisation, il a mis en évidence la nécessité de pleine maîtrise par l'Administration territoriale et fiscale des modèles algorithmiques pour prendre en compte les flux physiques dans la taxation. La technologie ouvre la porte à la créativité fiscale. Dans ce sens, il a insisté sur une approche de technologie, qui doit être sobre, en précisant qu'il ne faut pas trop de technologie non plus, parce qu'il faut qu'elle soit accessible et utile en termes de retour sur investissement financier et non financier.

M. Mohamed TAAMOUTI, Directeur des études économiques à Bank Al-Maghrib, a fait savoir que pour renforcer les capacités d'évaluation, il est nécessaire d'avoir des institutions expertes et indépendantes. Il a, en outre, indiqué que dans le contexte actuel marqué par la succession de crises et l'incertitude, l'Etat est devenu un acteur central dans l'appui des ménages et entreprises en difficulté. Il a aussi fait remarquer que le recours accru aux ressources publiques dû à l'effort budgétaire consenti a entraîné une forte aggravation de l'endettement et un creusement du déficit budgétaire. Dans ce sens, il a insisté sur l'importance d'une bonne gestion des finances publiques non seulement pour assurer la continuité des services mais également, pour renforcer et préserver leur résilience et permettre à l'Etat de disposer des marges nécessaires pour faire face à d'éventuelles crises.

Pour **M. Tarik EL MALKI**, Professeur universitaire et membre du Comité scientifique du Centre Marocain de Conjoncture, l'enjeu qui se présente est de renforcer le pilotage de la gouvernance de l'Etat dans la gestion stratégique de ses actifs, soulignant la nécessité pour l'économie marocaine de se doter de nouveaux instruments de gestion publique pour favoriser l'éclosion de nouvelles ressources financières à même de financer les grands projets structurants du pays.

Quant à **M. Abdelkrim GUIRI**, Directeur de la Recherche, de la Réglementation et de la Coopération Internationale à la Trésorerie Générale du Royaume, il a indiqué que la question qui se pose est relative à la conciliation de la nécessité d'une gestion efficace fondée sur la liberté d'action d'une part, et l'exigence d'exemplarité des gestionnaires financiers publics d'autre part, sans privilégier l'une au détriment de l'autre. Il a souligné que la question de responsabilisation des acteurs financiers publics est complexe et délicate. Il a précisé que le temps est sans doute venu pour engager une réflexion profonde et ambitieuse sur le régime de responsabilisation des acteurs financiers publics.

De son côté, le Conseiller-Maitre à la Cour des comptes en France, **M. Gilles MILLER**, a déclaré que la responsabilisation des acteurs de la gestion publique en France aujourd'hui, prend la forme d'une volonté affichée de renforcer le levier de la responsabilité managériale. Dans cette veine, il a noté que quelle que soit la logique

adoptée (moderne, managériale,...), elle doit être transparente et assortie de sanctions.

M. Guillaume TINLOT, Chef du service des parcours de carrières et des politiques salariales et sociales à la Direction générale de l'Administration et de la fonction publique en France, a expliqué que l'instabilité et l'incertitude appellent à une prise en compte encore accrue de l'autonomie des administrations, des gestionnaires et de l'ensemble des parties prenantes de l'action publique, en relevant que l'autonomie des agents publics se veut une des réponses et solutions aux crises. Selon lui, l'autonomie appelle aussi à la responsabilisation des gestionnaires, qui doit être vue dans une logique proche englobant la responsabilité notamment en termes de métier et de responsabilité citoyenne.

Lors de son allocution diffusée en clôture du colloque, **M. Chakib BENMOUSSA**, Ministre de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports et Président de la Commission Spéciale sur le Modèle de développement, a fourni quelques éléments de réflexions pour faire face à l'incertitude et la complexité croissante du monde qui connaît une transformation structurelle rendant caducs les modèles prévisionnels de gouvernance. Selon M. BENMOUSSA, la réponse à ces réalités passe par une approche systémique, une interconnexion des systèmes et ajustement continu en fonction de l'évolution des indicateurs avec les boucles et de feedback qui favorisent l'innovation, la créativité, l'expérimentation et l'ajustement avant tout développement.

Il a rappelé, ensuite, que l'un des leviers essentiels de la mise en œuvre du nouveau modèle de développement est une administration en capacité de conduire le changement, efficace et compétente, responsabilisée sur les résultats avec une marge d'autonomie, ainsi que digitalisée et transparente au service des citoyens.

➤ **Aussi, il y a lieu de noter l'organisation dans le cadre de la coopération internationale, d'un Séminaire international sous le thème : « La gestion des risques dans les services du Trésor : quelles implications pour les ressources humaines et les systèmes d'information ? » les 17,18 et 19 octobre 2022 à Marrakech, en partenariat avec l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST).**

Les débats et discussions de ce séminaire, qui a connu la participation de plus de 45 délégués en provenance de 14 pays membres de l'AIST, ont été organisés en ateliers autour des 4 axes ci-après :

- Gestion des risques dans les services du Trésor : mise en œuvre et contrainte ;
- Place des systèmes d'information dans la gestion des risques ;
- Ressources humaines et maîtrise des risques : comment s'approprier l'approche ?
- Mise en œuvre de la gestion des risques dans les services du Trésor : Ecosystème et interaction avec les autres parties prenantes.

➤ **Une autre manifestation a été organisée sur le thème : «Agencification du secteur public : Entre l'ambition de performance et les dérives de la mise en œuvre », le 18 juin 2022, par la TGR, en collaboration avec FONDAFIP.**

Cette rencontre a abordé trois axes essentiels, à savoir:

- L'ambition de performance en matière d'agencification du service public ;

- Les dérives de la mise en œuvre de l'agencification ;
- Les perspectives de celle-ci.

Dans un contexte marqué par un rétrécissement de la marge budgétaire et la nécessité d'une rationalisation de la dépense publique, la réforme du secteur public est devenue impérieuse. Cependant, l'agencification se veut, la solution idoine pour assurer la performance de la gestion de la chose publique.

➤ **En outre, un Colloque en mode webinaire sur le thème : «Autonomie fiscale locale et développement territorial : Diagnostic et état des lieux? » a été organisé le 02 avril 2022, par la TGR, en collaboration avec FONDAFIP.**

Les conférences introductives respectives du Professeur BOUVIER, Président de FONDAFIP et de Monsieur BENSOUA, Trésorier Général du Royaume, ont permis de poser le cadre général d'un sujet à multiples enjeux qui dépassent, autant le cadre fiscal que celui des finances publiques, tant il interpelle sur un enchevêtrement de problématiques.

En effet, ont été soulevées lors de ce colloque les dimensions fondamentales touchant à l'organisation des finances publiques en lien avec les articulations « Etat-Collectivités Locales », les prérogatives fiscales régaliennes du pouvoir central versus pouvoirs locaux et la nécessaire décentralisation et transferts de compétences vers les élus locaux et les collectivités locales. L'ensemble étant lui-même conditionné par les paradigmes fondamentaux qui dictent l'organisation globale de l'Etat (droit constitutionnel, répartition des rôles entre Etat central et collectivités territoriales, principe de l'autonomie des collectivités territoriales, démocratie locale, principe de subsidiarité, relation élus locaux et citoyens, consentement à l'impôt ...).

III- Supports de communication interne et externe

Au titre de l'année 2022, le bilan réalisé dans ce domaine d'activité a concerné la publication des supports d'information suivants :

Supports	Objectifs et réalisations
Lettre d'information TG-INFO Spécial colloque FONDAFIP & Coopération	<p>La lettre d'information constitue un outil d'information et de communication interne.</p> <p>De par son caractère généraliste, elle rend compte des différentes activités de l'institution, rubriquées par domaines (faits marquants, informations relatives aux ressources humaines, coopération...).</p> <p>En 2022, elle a été dédiée à un événement phare relatif à la 14^{ème} édition du colloque international des finances publiques, sous le thème : «Les grands défis des finances publiques du 21^{ème} siècle ».</p>
Affiches électroniques et papiers	<p>Conception et diffusion des affiches bilingues sous différents formats relatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la campagne de recouvrement des taxes locales (TH/TSC et TP) ; - aux missions et aux e-services de la TGR ; - à la prise en charge de l'assiette des taxes locales par la TGR mettant en œuvre la loi n°07.20 modifiant et complétant la loi n°47.06 relative à la fiscalité locale et l'Arrêté de la Ministre de l'Economie et des Finances n°1921-21 du 19 juillet 2021 relatif à l'émission de la TH/TSC par la TGR.

Supports	Objectifs et réalisations
Médias/ Campagnes de communication relatives au paiement des impôts et taxes locales	<p>Les campagnes de communication visent essentiellement la sensibilisation du contribuable par tout moyen de communication sur les dates limites et les échéances fiscales à connaître pour le paiement des impôts et taxes locales. Elles se sont appuyées sur divers supports médiatiques pour garantir une large diffusion et toucher un large public :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Production d'affiches en arabe et en français ; - Insertions-presse au niveau des journaux (quotidiens, hebdomadaires, publication mensuelle) ; - Affichage urbain...
Portail internet	<p>Mise à jour de la traduction en 4 langues du nouveau portail de la TGR pour un éventuel lancement en 2023. L'objectif étant d'offrir une interface orientée utilisateur qui facilite l'accès à nos télé-services et qui offre une navigation plus intuitive, un contenu riche, diversifié et multilingue (arabe, français, anglais et amazigh).</p> <p>Par ailleurs, les principales publications insérées dans le site Internet sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la publication de bulletins relatifs aux statistiques des finances publiques et des finances locales ; - les publications des interventions des différents intervenants dans le cadre des webinaires MEF/TGR/ FONDAFIP ; - les communiqués et capsules vidéo sur les travaux de l'AIST, la clôture des travaux de jumelage avec l'UE et les activités réalisées durant la célébration du 8 Mars.
Portail intranet	<p>Support de communication interne, le Portail intranet vise à mettre en relief les différents événements organisés par la TGR et sert d'outil notamment pour la publication de l'actualité réglementaire, de bulletins relatifs aux statistiques des finances publiques et des finances locales ainsi que pour la publication de la revue de presse quotidienne, de même qu'il participe à donner une idée synthétique de la vie professionnelle de l'Institution.</p>
Revue de presse	<p>La revue de presse regroupe, de manière quotidienne, les différents articles qui constituent l'actualité nationale et internationale et qui sont susceptibles d'intéresser les décideurs tant sur un plan professionnel qu'intellectuel.</p>
Revue de l'actualité du web	<p>Publiée de manière quotidienne, elle propose un choix sélectif et synthétique sur les dernières actualités financières, économiques et sociales parues dans les différents sites électroniques au Maroc et à travers le monde.</p>
Press books annuels	<p>Le Press book est un outil d'information qui permet aux décideurs de disposer d'un feed-back sur un événement particulier. Regroupant différents articles portant sur un sujet précis concernant la TGR, celui-ci est publié sur le site internet de la TGR «www.tgr.gov.ma» avec possibilité de téléchargement.</p> <p>En 2022, il a porté sur les colloques et séminaires organisés autour des thèmes suivants, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Quel modèle de gouvernance des finances publiques dans un monde de multi-crisés? » ;

Supports	Objectifs et réalisations
	<ul style="list-style-type: none"> - «La gestion des risques dans les services du Trésor : quelles implications pour les ressources humaines et les systèmes d'information?» ; - «Agencification du secteur public: entre l'ambition de performance et les dérives de la mise en œuvre» ; - «Autonomie fiscale locale et développement territorial : diagnostic et état des lieux? ».
Press books mensuels	Regroupe différents articles de presse consacrés aux Bulletins mensuels de statistiques des finances publiques.
Dépliants et brochures	<p>Divers dépliants et brochures édités, servant de supports à diverses manifestations et destinés aux partenaires et à un large public, ont été conçus et réalisés aux fins de vulgarisation des réformes initiées en matière de finances publiques, des missions, métiers et prestations rendues par la TGR.</p> <p>Dans le cadre de la 15^{ème} édition du colloque international des finances publiques, organisé les 16 et 17 décembre 2022 sous le thème : « Quel modèle de gouvernance des finances publiques dans un monde de multi-crisis? », une série de dépliants a été diffusée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépliant sur le système de Contrôle Interne à la TGR ; - Dépliant sur la réforme comptable des collectivités territoriales ; - Dépliant sur la qualité comptable.
Revue institutionnelle « Al Khazina »	La Revue institutionnelle Al Khazina spécial n°18 a été consacrée, en Octobre 2022, à la thématique : «De quelques procédures budgétaires, financières et comptables particulières ».
Positionnement de la TGR auprès des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> -Animation de stand lors du 69^{ème} congrès mondial des Femmes Cheffes d'Entreprises Mondiales (FCEM 2022), organisé à Marrakech du 02 au 04 novembre 2022 ; -Animation de stand lors du congrès de la 2^{ème} édition du Salon Smart Entreprises Morocco, sur le thème : « Entrepreneuriat et capital humain à l'ère digitale » les 29 et 30 novembre à Casablanca.