



الخزينة العامة للمملكة
ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵏ ⵏⵓⵔ ⵏ ⵏⵓⵔ ⵏ ⵏⵓⵔ
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME



Rapport d'activité 2019

TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

الخزينة العامة للمملكة



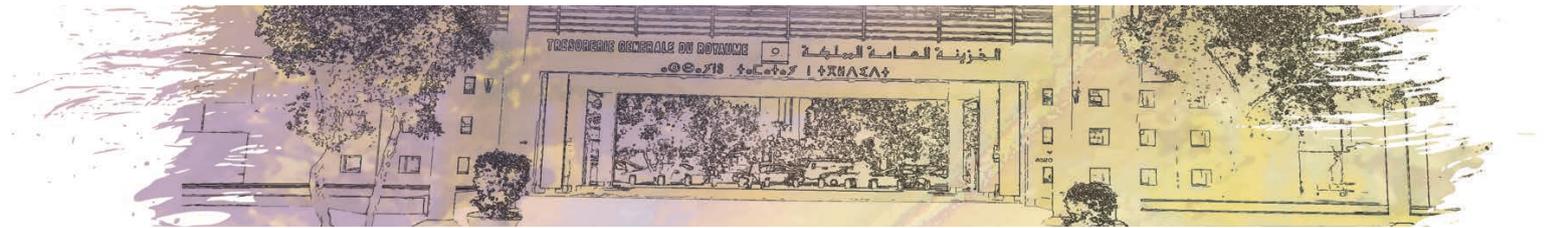
Rapport d'Activité 2019





SOMMAIRE

● Mot du Trésorier Général du Royaume.....	5
● Liste des abréviations.....	6
● Faits marquants.....	8
● Chiffres clés.....	12
● Recouvrement des ressources publiques.....	16
● Contrôle des dépenses publiques.....	20
● Activité bancaire et gestion des dépôts.....	34
● Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable.....	40
● Rénovation du cadre réglementaire et technique des finances publiques.....	46
● Coopération internationale en matière de finances publiques.....	52
● Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit.....	60
● Ressources humaines, logistique et système d'information.....	72
● Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques et veille informationnelle.....	90
● Communication et veille médiatique et scientifique en matière de finances publiques.....	94





Mot du Trésorier Général du Royaume



D'année en année, nous démontrons preuve à l'appui, que notre charte des valeurs **«Engagement – Ouverture – Performance – Innovation»** n'est pas un simple discours, mais au contraire, elle constitue une ligne de conduite qui fédère nos actions et traduit notre ambition d'être toujours à la hauteur des attentes des citoyens, des entreprises et de nos partenaires institutionnels.

En effet, l'année 2019 a amorcé un virage important de la transformation numérique dans plusieurs domaines d'activité de la Trésorerie Générale du Royaume pour une meilleure gouvernance des deniers publics et un service public de qualité.

Ainsi, dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires, la Trésorerie Générale du Royaume a mis en œuvre un système de dépôt électronique des factures pour améliorer davantage les délais de paiement des commandes publiques de l'Etat et des collectivités territoriales.

S'agissant d'une question primordiale, la refonte des délais de paiement a fait l'objet de rencontres de sensibilisation selon un programme de tournées dans les 12 régions du Royaume, en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc.

Toutes ces initiatives ont permis de réduire considérablement les délais de paiements des marchés publics pour atteindre un délai global moyen de 37,69 jours en 2019 contre 146 jours

en 2016 pour l'Etat et 42 jours en 2019 pour les collectivités territoriales contre 142 jours en 2016.

En outre, l'année 2019 a connu la finalisation des derniers chantiers de la réforme de la comptabilité de l'Etat prévue par la loi organique relative à la loi de finances, permettant le passage à compter du 1^{er} janvier 2020, d'un système de comptabilité d'encaissement et de décaissement à un nouveau système de comptabilité générale fondé sur le principe de la constatation des droits et obligations.

Par ailleurs et dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance et de la gestion des finances locales, la Trésorerie Générale du Royaume a œuvré, en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur (Direction Générale des Collectivités Territoriales), à la mise en place d'un système de gestion intégrée des finances des collectivités territoriales qui couvre les volets budgétaire, financier, comptable et fiscal, avec entre autres, le déploiement durant cette année du système de gestion intégrée des recettes GIR au niveau de 939 collectivités territoriales, soit un taux de couverture de 59,66%.

Ces réalisations ne sont que des exemples parmi d'autres auxquelles nous avons tous contribué, chacun de son côté, pour que la Trésorerie Générale du Royaume soit de plus en plus performante en phase avec les mutations que connaît notre pays et toujours à l'écoute de son environnement.

Nouredine BENSOUDA
Trésorier Général du Royaume



LISTE DES ABREVIATIONS

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



Faits marquants



Faits marquants

L'année 2019 a été riche en événements et manifestations d'ordres scientifique, économique, culturel, social et technique pour la Trésorerie Générale du Royaume.

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

Conférence-débat sous le thème : «Le devenir des contrôles administratifs des Finances Publiques au Maroc et en France», organisée par la Trésorerie Générale du Royaume le 07 décembre 2019 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc et en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP) ;

Colloque international des finances publiques, sous le thème «Quelles finances locales au Maroc et en France dans un monde en mutation ?», organisé par la Trésorerie Générale du Royaume les 20 et 21 septembre 2019 à Rabat sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc et en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP) ;

Congrès Africain de la Profession Comptable (ACOA) : M. Nouredine BENSOUA, Trésorier Général du Royaume, était l'invité de la 5^{ème} édition du Congrès Africain de la Profession Comptable (ACOA 2019), organisée à Marrakech du 19 au 21 juin 2019, par la Fédération Panafricaine des Professionnels de la Comptabilité (PAFA) et l'Ordre des Experts Comptables. Il a contribué à cette manifestation par une intervention, en séance plénière, sous le thème «Mesure de la performance, évaluation des impacts et impératif de redevabilité» ;

Conférence-débat sous le thème : «Les finances publiques à l'ère de la sincérité des budgets et des comptes publics», organisée le 08 juin 2019, par la Trésorerie Générale du Royaume, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP) ;

Conférence-débat sous le thème: «Transformation des métiers des finances publiques face à la mondialisation et au numérique», organisée par la Trésorerie Générale du Royaume le 09 mars 2019, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP).

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 :

«**Modernités arabes, de la modernité à la globalisation**», thème de la 7^{ème} table ronde tenue le jeudi 12 décembre 2019 au siège de la TGR, animée par :

- M. Khalid ZEKRI, professeur de littérature comparée, auteur des «Modernités arabes, de la modernité à la globalisation», (prix du Maroc du livre 2019) ;
- M. Saïd HONSALI, professeur d'arabe, écrivain et traducteur ;
- M. Nouredine SAÏL, anciennement inspecteur général de philosophie, philosophe, ancien directeur de 2M, ancien directeur du Centre Cinématographique Marocain (CCM, 2003-2014) ;

«**Philosophie, religion et liberté de penser**», thème de la 6^{ème} table ronde, tenue le 26 septembre 2019 au siège de la TGR , animée par M. Jean-Louis SCHLEGEL, Philosophe, éditeur, sociologue des religions et traducteur et M. Driss KSIKESS, Ecrivain, dramaturge et journaliste ;

«**Islam, la part de l'universel**» de son auteur Abdelwahhab MEDDEB, thème de la 5^{ème} table ronde tenue le 14 mars 2019, au siège de la TGR. Ont participé à cette table ronde M. André AZOULAY, Conseiller de SA MAJESTE LE ROI, M. Mohammed ZERNINE traducteur, sociologue réputé et Mme Salima NAJI, architecte.

Par ailleurs, d'autres évènements ont marqué l'activité de la TGR en 2019, à savoir :

L'organisation d'une journée de travail avec l'ensemble des responsables du Réseau de la Trésorerie Générale du Royaume visant à fixer les orientations et le calendrier de travail pour le reste de l'année. Cette demi-journée de travail, a été organisée le 23 septembre 2019 au siège de la Trésorerie Générale du Royaume au profit des trésoriers ministériels, des trésoriers régionaux, des trésoriers préfectoraux et provinciaux, des chefs de divisions et quelques chefs de services et cadres du Siège, et ce dans le cadre du partage de l'information et de la consolidation des relations d'échange avec l'ensemble du Réseau de la Trésorerie Générale du Royaume ;

Lancement de la campagne de communication sur les échéances de paiement des taxes locales pour l'amélioration du recouvrement des créances publiques et ce dans le cadre de notre stratégie d'animation du recouvrement des créances publiques au cours des mois de mai et juin ;

La célébration de la journée mondiale de la Femme, le 8 Mars, qui s'inscrit dans le cadre de nos actions de communication interne qui visent à nourrir le sentiment de fierté d'appartenance à notre Institution. L'organisation de cet évènement constitue une occasion de faire connaître le potentiel artistique et culturel du personnel (féminin et masculin) de la TGR et de révéler leurs talents dans tous les domaines de la création artistique d'une part et d'autre part une occasion pour se connaître dans un contexte autre que le travail, favorisant la cohésion sociale pour mieux travailler ensemble ;

La TGR a honoré ses fonctionnaires admis à la retraite le 8 janvier 2019, lors d'une cérémonie présidée par M. Noureddine BENSOUA, Trésorier Général du Royaume, au cours de laquelle il a rendu hommage aux femmes et hommes de la TGR, tout en adressant ses plus chaleureuses félicitations pour leur engagement et les efforts déployés pour la réalisation des objectifs fixés dans le cadre du Plan d'action Stratégique de l'institution et des chantiers de réformes initiés par le ministère en vue de contribuer à la satisfaction du Citoyen et le développement du pays.



Chiffres clés



Chiffres clés

Ressources humaines

La TGR compte un effectif de **4 870** cadres et agents dont **42%** de femmes avec un taux d'encadrement global de **61%**, réparti comme suit :

- Siège de la TGR : **14%** de l'effectif global de la TGR, soit **696** cadres et agents ;
- Trésoreries Ministérielles : **13%** de l'effectif global de la TGR, soit **634** cadres et agents dont **87** Agents Comptables à l'Étranger ;
- Trésoreries Régionales : **73%** de l'effectif global de la TGR, soit **3 540** cadres et agents dont **92%** affectés aux Trésoreries Préfectorales, Provinciales et aux Perceptions (soit **3 218** cadres et agents).

Comptabilité

Centralisation comptable de l'Etat :

- Postes Comptables du Trésor : **788** dont **416** postes comptables de la TGR (**285** au niveau du territoire national et **131** à l'étranger) ;

- Montant global : **9 897** MMDH dont :

- **Recettes :**

- BG : 341,38 MMDH ;
- SEGMA : 2,91 MMDH (Reports de soldes non compris) ;
- CST : 97,53 MMDH (Reports de soldes non compris) ;

- **Dépenses :**

- BG : 365,40 MMDH ;
- SEGMA : 3,28 MMDH ;
- CST : 96,10 MMDH ;

- Pièces comptables établies : **31 744**.

Compte Courant du Trésor à Bank Al Maghrib :

- Montant global des flux alimentant le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 516** MMDH ;

- Montant global des sorties de fonds du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 472** MMDH.

Recouvrement

Prises en charge de l'année : **16,15** MMDH ;

Recouvrement de l'année : **12,12** MMDH ;

- Etat : 2,56 MMDH ;
- Collectivités territoriales : 9,56 MMDH ;

Restes à recouvrer cumulés à fin 2018 : **42,94** MMDH ;

- Etat : 10,28 MMDH ;
- Collectivités territoriales : 32,66 MMDH .

Dépenses

Etat :

- Nombre d'actes d'engagement : **4 421 852** ;
- Nombre d'ordonnances de paiement : **4 737 515** ;

Collectivités territoriales :

(12 régions, 13 préfectures, 62 provinces, 1 503 communes et 81 groupements)

- Nombre d'actes d'engagement : **530 248** ;
- Nombre d'ordonnances de paiement : **534 680**.

Paie du personnel

Etat :

- **111 519** MDH au titre de la masse salariale servie par l'Etat, dont **97 098** MDH gérée par la Direction des Dépenses du Personnel (DDP) ;
- **911 974** agents et fonctionnaires de l'Etat dont **752 303** gérés par la DDP.

Prestation de services :

- **8,29** millions d'opérations de retenues au profit des organismes conventionnés (Banques, sociétés de crédits, œuvres sociales...) pour une valeur de **8,90** MMDH ;
- **10 825** MDH au titre de la masse salariale traitée par la DDP pour **1 605** collectivités territoriales avec un effectif de **105 446** ;
- **10 625** MDH au titre de la masse salariale traitée par la DDP pour **84** organismes publics avec un effectif de **85 595** ;
- **109,30** MDH de recettes générées par les prestations de service en 2019 dont **81,24** MDH retenues à la source par la DDP.

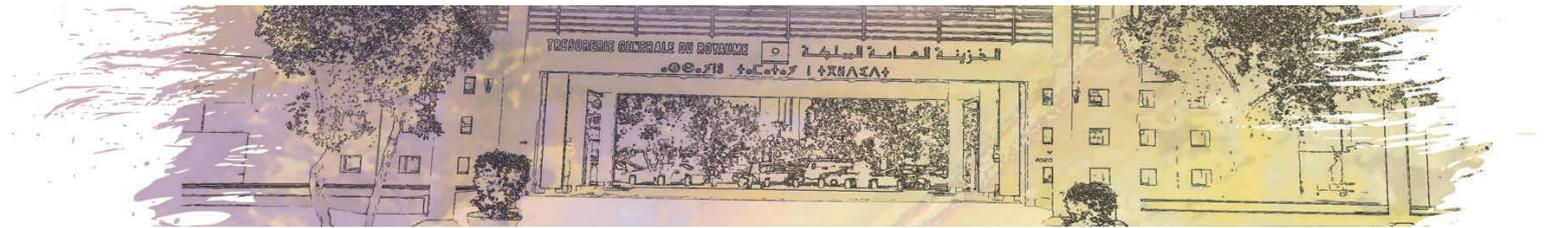
Activité bancaire

113 810 comptes bancaires dont :

- **3 759** comptes au profit des personnes morales publiques ;
- **35 748** comptes au profit des personnes morales privées ;
- **74 303** comptes au profit des personnes physiques.

72,61 MMDH d'encours moyen dont :

- **59,40** MMDH d'encours moyen des dépôts des personnes morales publiques ;
- **7,91** MMDH d'encours moyen des dépôts des personnes morales privées ;
- **5,30** MMDH d'encours moyen des dépôts des personnes physiques.





Recouvrement
des ressources
publiques



Recouvrement des ressources publiques

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

La présente partie de ce rapport livre quelques chiffres sur les réalisations en matière de recouvrement des ressources publiques sur prise en charge préalable, ainsi que les principales actions entreprises dans ce domaine au titre de l'année 2019.

I- Prises en charge en 2019

Au cours de l'exercice 2019, les comptables de la Trésorerie Générale du Royaume ont pris en charge 16,15 MMDH, répartis entre l'Etat pour 2,48 MMDH (soit 15,4%) et les collectivités territoriales pour 13,67 MMDH

(soit 84,6%). En comparaison avec l'année précédente, les prises en charge ont enregistré en 2019 une augmentation de 0,67% puisqu'elles étaient de l'ordre de 16,04 MMDH en 2018.

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

Nature de ressources		Prises en charge (en MDH)		Variation en %
		2018	2019	
Etat	Ressources fiscales (Impôt sur le revenu, Taxe de licence sur les débits de boissons, autres)	703	679	-3,41%
	Ressources domaniales	447	358	-19,91%
	Autres ressources non fiscales	1 434	1 444	0,70%
	Sous-total 1	2 583	2 481	-3,95%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	10 578	10 719	1,33%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	2 880	2 948	2,36%
	Sous-total 2	13 458	13 667	1,55%
Total des prises en charge		16 041	16 148	0,67%

En comparaison avec l'année 2018, les émissions totales de 2019 ont gardé le même niveau, en dépit d'une baisse de

19,9% de celles relatives aux ressources domaniales.

II- Performance de recouvrement

A fin décembre 2019, les recettes réalisées par l'ensemble des comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume se sont élevées à 12,12 MMDH.

Ces recettes sont réparties par nature entre :

- 2,56 MMDH pour l'Etat (soit 21%), dont 333 MDH au titre des créances domaniales ;
- et 9,56 MMDH pour les collectivités territoriales (soit 79%).

Nature de ressources		Recettes réalisées (en MDH)		Variation en %
		2018	2019	
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	1 559	886	-43,19%
	Ressources domaniales	495	333	-32,64%
	Autres ressources non fiscales	1 343	1 337	-0,47%
	Sous-total 1	3 397	2 556	-24,76%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	8 453	7 880	-6,78%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	1 898	1 681	-11,4%
	Sous-total 2	10 351	9 561	-7,63%
Total des recettes réalisées		13 748	12 117	-11,87%

En comparaison avec l'année 2018, le recouvrement des ressources publiques a enregistré une baisse de 11,9%, principalement expliquée par les performances exceptionnelles réalisées en 2018, suite

aux mesures d'encouragement instituées, portant sur le paiement du principal et le bénéfice de l'annulation des majorations et pénalités.

III- Restes à recouvrer à fin 2019

Compte tenu des nouvelles prises en charge et du recouvrement réalisé, le stock des restes à recouvrer à fin 2019 s'établit à 42,94 MMDH, enregistrant une augmentation de 2,9% par rapport à la fin de 2018. Ce stock se répartit comme suit :

- 10,28 MMDH pour l'Etat (soit 23,9%), dont 893 MDH au titre des créances domaniales ;
- et 32,66 MMDH pour les collectivités territoriales (soit 76,1%).

IV- Ressources des collectivités territoriales

Les ressources des collectivités territoriales ont atteint 91,8 MMDH en 2019, dont 35,7 MMDH sous forme d'excédents au titre des années antérieures. Comparativement à l'année 2018, elles ont progressé de 6 MMDH soit une amélioration de 7%.

Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec 83,3 MMDH et les budgets annexes ainsi que les comptes spéciaux avec 8,5 MMDH.

Les ressources des budgets principaux hors excédents (47,6 MMDH) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

■ Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (28,5 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 (64%), 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 (18%).

■ Ressources gérées par les collectivités territoriales (7,8 MMDH)

C'est la deuxième source de financement des collectivités territoriales, avec 16% des recettes globales du budget principal hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale correspondant aux taxes locales avec 4,4 MMDH soit 56% et une partie non fiscale correspondant aux produits des biens et des services avec 3,4 MMDH soit 44%.

■ Ressources gérées pour le compte des collectivités territoriales (6,5 MMDH)

Elles représentent 14% des recettes globales hors excédents. Elles englobent la taxe professionnelle avec 2,7 MMDH soit 41%, la taxe d'habitation avec 0,3 MMDH soit 5% et la taxe des services communaux avec 3,5 MMDH soit 54%.

A ces trois sources de financement s'ajoutent les recettes d'emprunts qui sont de l'ordre de 4,8 MMDH, soit 10% des recettes hors excédents.



Par type de collectivité, les communes s'accaparent plus de la moitié desdites ressources, soit 65%. Le reste est réparti à

raison de 24% pour les régions et 11% pour les préfectures et provinces.

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

Nature de ressources	En millions de DH			
	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
Ressources transférées	8 731	4 213	15 543	28 487
Part dans le produit de la TVA	169	3 870	14 328	18 367
Part dans le produit de l'IS et de l'IR	4 490	0	0	4 490
Part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance	622	0	0	622
Fonds de concours et subventions	3 450	343	1 215	5 008
Ressources gérées par l'Etat	193	0	6 321	6 514
Taxe professionnelle	0	0	2 714	2 714
Taxe d'habitation	0	0	304	304
Taxe de services communaux	193	0	3 303	3 496
Ressources gérées par les CT	597	328	6 919	7 844
Taxes locales et redevances diverses	523	228	3 707	4 458
Produits des services	0	0	955	955
Produits des biens	74	100	2 257	2 431
Emprunts	1 942	854	1 966	4 762
Total hors excédent	11 463	5 395	30 749	47 607
Excédent ¹	9 500	6 204	19 969	35 673
Total global	20 963	11 599	50 718	83 280

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



Contrôle
des dépenses
publiques



Contrôle des dépenses publiques

Outre sa mission de recouvrement des ressources publiques, la Trésorerie Générale du Royaume assure la mission de contrôle et de règlement des dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales, en privilégiant l'assistance et l'accompagnement de ses

partenaires avec la volonté de garantir les meilleures conditions possibles pour l'exécution des dépenses publiques relatives à la commande publique et aux dépenses de personnel.

I- Dépenses de l'Etat

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

En matière d'exécution des dépenses de l'Etat, l'année 2019 a enregistré un accroissement modéré des engagements de dépenses (4,37%) et des émissions (2,97%).

Ainsi, le montant des engagements est passé de 471,3 MMDH en 2018 à 492,0 MMDH en 2019. Le montant des ordonnances de paiement est passé de 440,3 MMDH en 2018 à 453,4 MMDH en 2019 ⁽²⁾.

Il sied de rappeler que l'activité du contrôle et du règlement des dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales est assuré par un réseau, dense et élargi des postes comptables, composé des Trésoreries régionales, Trésoreries ministérielles, Trésoreries préfectorales et provinciales, de perceptions, d'agents comptables auprès

d'institutions et d'agents comptables auprès des chancelleries diplomatiques et consulaires à l'étranger.

En matière d'exécution des dépenses publiques de l'Etat et avec l'encadrement et l'assistance des services centraux, l'effort et la mobilisation des comptables du réseau a permis de réaliser des performances remarquables.

Il ressort en effet à travers le tableau ci-dessous qu'en matière de marchés publics, l'évolution du délai moyen de paiement est très significative, passant de 146 jours en termes de délai d'ordonnancement pour l'année 2016 à 34,04 jours en 2019.

S'agissant du délai de règlement en matière de marchés publics, ce dernier est passé de 6 jours en 2016 à 3,65 jours au titre de l'année 2019.

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

	2016	2017	2018	2019
Délai d'ordonnancement	140,00	53,60	35,50	34,04
Délai de règlement	6,00	4,50	3,50	3,65
Délai global moyen de paiement	146,00	58,10	39,00	37,69

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

■ Contribution active aux chantiers des grandes réformes menées par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration

Parallèlement à l'accomplissement de ses missions habituelles, la Trésorerie Générale du Royaume s'est impliquée résolument dans la conception et/ou la contribution active à la mise en œuvre des grandes réformes menées par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration visant à optimiser la performance de la gouvernance financière. Ainsi, et à titre d'illustration, la TGR s'est activement investie dans les actions et projets suivants :

- l'implémentation des dispositions de la nouvelle Loi Organique des Finances dont l'entrée en vigueur était prévue pour l'année 2019 et préparation de l'implémentation de celles dont l'entrée en vigueur est prévue pour 2020, selon le calendrier arrêté par ladite loi organique ;
- les travaux préparatifs de mise en œuvre de la charte de déconcentration administrative ;
- la promotion de la bonne gouvernance de la gestion des dépenses de l'Etat dans le cadre de l'accompagnement au quotidien des services ordonnateurs ou dans le cadre des projets visant la refonte des textes règlementaires et la rénovation des procédures de dépenses ;
- l'apport de l'expertise en matière des finances publiques et d'exécution des dépenses lors des divers groupes et comités de travail, ateliers ou réunions avec les partenaires : (autres Directions et structures du Ministère, autres Départements ministériels, la Coordination nationale de l'INDH, l'Union Européenne, la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, la CGEM, les Fédérations professionnelles, etc...

- l'optimisation des procédures dématérialisées et/ou simplifiées de gestion financière et budgétaire : gestion des reports de crédits, opérationnalisation de la réforme des délais de paiement, opérationnalisation du dépôt électronique des factures, etc...).

■ Optimisation des missions habituelles de la TGR en matière de dépenses publiques

La TGR n'a pas ménagé ses efforts pour mener à bien ses missions habituelles notamment en matière de finances publiques. Loin de prétendre à l'exhaustivité, les actions ci-après illustrent lesdits efforts :

- le suivi et l'activation des reports de crédits : mise en œuvre de toutes les diligences nécessaires auprès des ordonnateurs/ sous ordonnateurs afin d'accélérer la finalisation des opérations de report et d'aboutir au visa des états de reports par la Direction du Budget ;
- l'information du Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration dans le cadre de la préparation des éléments d'information et projets de réponses aux questions parlementaires ;
- l'optimisation de l'organisation des services comptables afin d'assurer l'accompagnement rapproché en matière de gestion financière et d'exécution budgétaire des services ordonnateurs au niveau du territoire national et auprès de nos ambassades et consulats à l'étranger. A ce niveau, il sied de signaler la création au cours de l'année 2019 :
 - de trois (3) Trésoreries ministérielles ;
 - de la Trésorerie provinciale de Taourirt ;
 - de la perception de Salé Hay Salam ;
 - des agences comptables de Djibouti, Luanda, Antananarivo, Bangui, Ouagadougou et Malabo ;

- l'assistance et l'accompagnement des services ordonnateurs dans le cadre des activités concernant l'assignation comptable, le redéploiement et le transfert de la gestion financière et comptable des attributions en réponse aux demandes et attentes des services ordonnateurs et aux impératifs de réorganisation du réseau administratif des départements ministériels. Une dizaine de note de services ont été élaborées et diffusées dans ce cadre ;
- le suivi et le traitement des réclamations des entreprises liées notamment à l'intervention des comptables de la TGR dans le contrôle des dépenses de la commande publique de l'Etat ;
- l'assistance des partenaires de la TGR qui sollicitent son appui et contribution pour diverses thématiques telles que :
 - les préparatifs du chantier de la déconcentration : prérequis et modalités de mise en œuvre, transfert et délégations de pouvoir et de compétences ;
 - la conception et la mise en œuvre du plan d'action de la transparence budgétaire visant l'amélioration du score du Maroc en matière de Budget Ouvert (actions proposées pour les projets de loi de finances de 2020 et 2021) ;
 - l'implémentation et la mise en œuvre du régime d'imposition de revenus fonciers introduit par les dispositions de la loi des finances 2019.

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

Nature d'actes	Nombre d'actes visés aux services centraux et déconcentrés de la TGR	
	Année 2018	Année 2019
Arrêtés de nomination des sous ordonnateurs	131	86
Arrêtés de nomination des payeurs délégués	24	15
Arrêtés des régies de dépenses et de recettes de l'Etat	2 286	544
Certificats de relèvement de prescription	2 457	4 168
Total	4 898	4 813

Le nombre total 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 2019 est de 4 813 contre 4 898 pour l'année 2018 soit une baisse de 1,7%.

Toutefois, il est important de souligner la forte augmentation des actes de relèvement de la prescription à hauteur de 70 %, dont la grande part est enregistrée au niveau de la Trésorerie Ministérielle auprès du Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique dont le

nombre d'actes est passé de 70 actes en 2018 à 1 579 actes en 2019, soit une hausse de 2 156 %.

Par ailleurs, le nombre des autres natures d'actes soumis au visa réglementaire a connu une baisse substantielle passant de 2 441 en 2018 à 645 en 2019 soit une baisse de 74%. Cette baisse s'explique par l'opération menée par les services ordonnateurs en 2018, en collaboration avec les services de la Trésorerie Générale du Royaume, pour la mise à jour des arrêtés relatifs aux régies et ce, suite au changement de la nomenclature budgétaire.

II- Dépenses des collectivités territoriales

Les dépenses des collectivités territoriales³ ont enregistré en 2019 une progression de 4,8% par rapport à l'année précédente, passant de 46,2 MMDH à 48,4 MMDH.

La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement avec un montant de 25,5 MMDH qui représente

ainsi 53% des dépenses globales.

Lesdites dépenses de fonctionnement ont enregistré une augmentation de 5,4% par rapport à l'année 2018.

Quant aux dépenses d'investissement, elles ont connu une hausse de 4,3% par rapport à l'année 2018, passant de 16,4 MMDH à 17,1 MMDH.

Nature de charges	En millions de DH			
	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
1- Dépenses ordinaires	1 578	2 762	21 132	25 472
1-1 Biens et services	1 366	2 710	20 381	24 457
Personnel	182	2 117	9 745	12 044
Autres biens et services	1 184	593	10 636	12 413
1-2 Intérêts de la dette	212	52	751	1 015
2- Investissement	7 511	3 405	6 187	17 103
Total : (1+2)	9 089	6 167	27 319	42 575
3- Comptes spéciaux	39	302	4 104	4 445
4- Budgets annexes	16	1	13	30
Total : (1+2+3+4)	9 144	6 470	31 436	47 050
Remboursement du principal de la dette	247	63	1 044	1 354
Total global	9 391	6 533	32 480	48 404

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

Ainsi, les dépenses se rapportant aux projets intégrés⁴, ont connu un accroissement entre 2018 et 2019 d'un taux de 10,8% en passant de 3,7 MMDH à 4,1 MMDH. Celles correspondant aux travaux neufs et grosses réparations ont également progressé de 6,2% pour passer de 3,2 MMDH en 2018 à 3,4 MMDH en 2019.

Il en est de même pour les subventions, qui ont atteint 1,6 MMDH en 2019, enregistrant ainsi une progression de 166,7% comparé à son niveau en 2018 qui était de 0,6 MMDH.

Pour ce qui est des acquisitions immobilières et des acquisitions mobilières, les montants sont restés quasiment inchangés par rapport

à l'année précédente, soit respectivement 1,1 MMDH et 1,2 MMDH.

Par ailleurs, et contrairement à leur tendance haussière enregistrée au titre de l'exercice 2018, les programmes nationaux ont connu une baisse de 14,9% passant de 6,7 MMDH en 2018 à 5,7 MMDH à fin 2019.

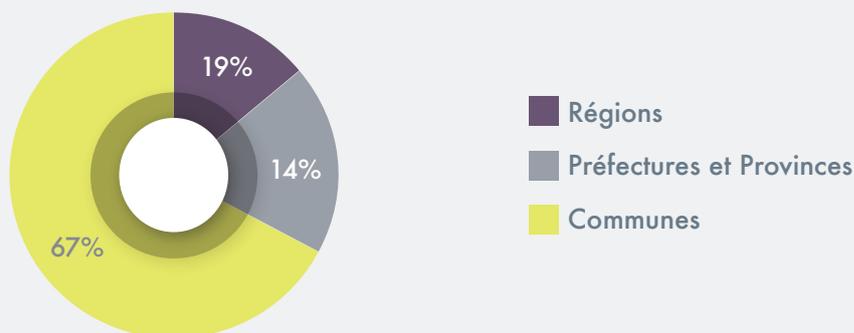
Il convient de signaler également que la répartition des dépenses par type de collectivités territoriales révèle que les communes s'accaparent près des trois quarts de l'ensemble des dépenses des collectivités territoriales.

Les communes ont réalisé 32,5 MMDH, soit 67% du total des dépenses, suivies des régions avec 9,4 MMDH (19%) et des préfectures et provinces avec 6,5 MMDH (14%).

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

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

Répartition des dépenses des collectivités territoriales



Enfin, la répartition territoriale des dépenses des collectivités territoriales entre les douze régions du Royaume durant l'exercice 2019 s'est caractérisée par une forte concentration au niveau de la région de CASABLANCA-SETTAT avec

un montant de 8,9 MMDH s'accaparant ainsi les 18,5% des dépenses globales des collectivités territoriales.

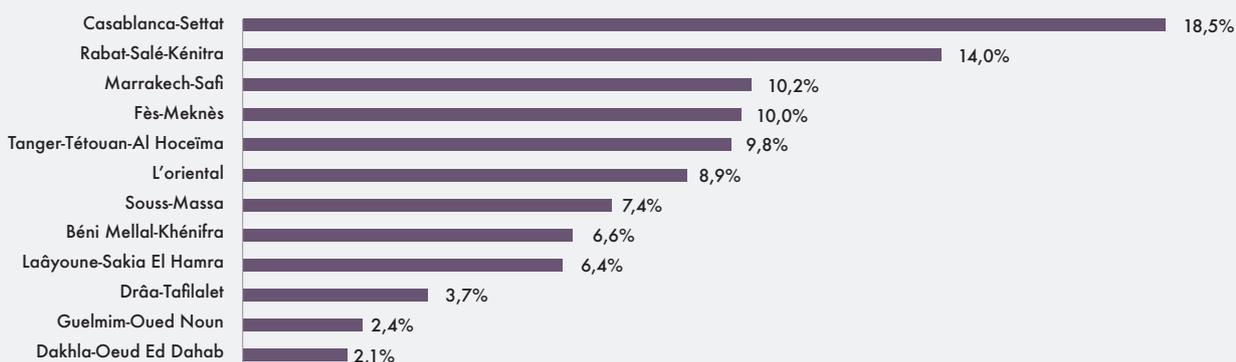
La répartition territoriale des dépenses des collectivités territoriales se présente comme suit :

Régions	Dépenses (en MMDH)
CASABLANCA-SETTAT	8,94
RABAT-SALE-KENITRA	6,78
MARRAKECH-SAFI	4,94
FES-MEKNES	4,85
TANGER-TETOUAN-AL HOCEIMA	4,73
ORIENTAL	4,30
SOUSS-MASSA	3,60
BENI MELLAL-KHENIFRA	3,20
DARAA-TAFILALET	3,12
LAAYOUNE-SAGUIA AL HAMRA	1,81
GUELMIM- OUED NOUN	1,14
DAKHLA-OUED EDDAHAB	1,00
Total	48,4

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

Tanger-Tétouan-AlHoceima et l'ORIENTAL représentent 71,4% de l'ensemble des dépenses des collectivités territoriales.

La répartition par région des dépenses des collectivités territoriales



III- Paie du personnel

A fin décembre 2019 et en comparaison avec la période correspondante de 2018, l'exécution des dépenses de personnel par la Direction des dépenses du personnel, laisse apparaître les principales évolutions ci-après :

■ Indicateurs de la masse salariale

La masse salariale a été réalisée à hauteur de 99,4% des prévisions à fin décembre 2019 contre 97% à fin décembre 2018.

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

- une hausse de 5% de la masse salariale brute payée par la TGR (111 519 MDH à fin décembre 2019 contre 105 993 MDH un an auparavant) ;
- une augmentation de 6% des salaires payés par les comptables du réseau de la TGR (14 421 MDH contre 13 603 MDH) ;
- une hausse de 5,1% des dépenses de personnel réglées par la DDP (97 098 MDH contre 92 390 MDH) ;
- une hausse de 30% des rappels servis par la DDP (5 183 MDH contre 3 230 MDH).

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

	2018	2019
Masse salariale (MS)(*)	105 993 MDH	111 519 MDH
MS / PIB(**)	9,74%	9,76 %
MS/BGE	33,39%	31,00%
MS/BF	55,57%	53,00%
MS/RO	40,00%	44,00%

■ Effectif géré

Le nombre de fonctionnaires payés par la DDP a enregistré une baisse de 0,4%, passant de 749 426 à fin décembre 2018 à 752 303 à fin décembre 2019, résultant de 29 265 nouvelles prises en charge (recrutements, réintégrations et prises en solde) et de 26 334 départs (retraite, décès, démission, etc...).

■ Retenues réglementaires

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

- retenues au titre de l'impôt sur le revenu ;
- retenues au titre des régimes de retraites ;
- retenues au titre de la prévoyance sociale.

Retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat

Nature de retenues réglementaires	Montant des retenues réglementaires (en MDH)		Variation (en %)
	2018	2019	
Retenue au titre de l'impôt sur le revenu	8 526	8 865	4%
Cotisations salariales au titre des régimes de retraites	10 374	11 784	13,6%
• Cotisation au régime de retraite de la caisse marocaine des retraites (CMR)	10 335	11 743	13,4%
• Cotisation au régime collectif d'allocation de retraite (RCAR)	39	41	5%
Cotisations salariales au titre de la prévoyance sociale	3 201	3 298	3%
• Cotisation au régime d'assurance maladie obligatoire (AMO)	1 980	2 034	5,7%
• Cotisation aux différents organismes mutualistes	1 221	1 264	3,5%
Total	22 101	23 947	8,4%

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

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

Les retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat ont atteint 23 947 MDH en 2019, contre 22 101 MDH en 2018, soit une hausse de 8,4%. Cette augmentation est due à une hausse de 13,6% des cotisations salariales aux régimes de retraites conjuguée à une hausse de 4% de l'impôt sur le revenu et à une légère hausse des cotisations salariales au titre de la prévoyance sociale (de 3%).

■ Retenues conventionnelles

Il s'agit de précomptes individuels dans le cadre du dahir du 14 juin 1941 relatif à la saisie-arrêt et à la cession des

rémunérations des fonctionnaires et agents de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics dont le fait générateur est une cession de créance. Le fonctionnaire, dit «cédant», autorise l'administration, au moyen d'une cession de créance, à céder dans les proportions fixées par la réglementation en vigueur, une portion de son salaire à un tiers dit «cessionnaire».

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

Type d'organismes	Nombre d'organismes	Nombre de types de précomptes effectués
Banques	18	2
Compagnies d'Assurances	17	7
Fondations & Associations et des Œuvres Sociales (AOS)	36	5
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	16	2
Total	87	16

Il importe de signaler, que durant l'année 2019, huit (8) nouveaux avenants et conventions de précomptes sur salaire ont été signés entre la TGR et différents

organismes. Ainsi, en 2019, la TGR a traité plus de 8 millions de prélèvements sur salaires dont la répartition par type d'organismes se présente comme suit :

Type d'organismes	Nombre de prélèvements	Pourcentage
Fondations & Associations et des Œuvres Sociales (AOS)	3 589 412	44%
Compagnies d'Assurances	2 574 833	31%
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	1 446 659	18%
Banques	620 635	8%
Total Général	8 231 539	100%

Il est à noter, que les montants prélevés au titre des retenues conventionnelles ont enregistré une hausse de 6,4% en

passant de 8 909 MDH à fin décembre 2018 à 9 478 MDH à fin décembre 2019.

■ Ordres de recettes et oppositions

Situation des prises en charge des ordres de recettes

Année	PRISES EN CHARGE	
	Nombre	Montant (en MDH)
2018	4 806	89,3
2019	9 861	101,8

Le nombre des ordres de recettes pris en charge en 2019 a connu une hausse de 105,2% par rapport à 2018, de même pour les montants des créances à recouvrer qui ont augmenté de 14%.

Il sied de préciser à ce sujet, que cette hausse est le résultat de notification tardive des absences irrégulières du personnel du Ministère de l'Education Nationale après leur mise à la retraite (4 307 ordres de

recettes pour valeur de 4,4 millions de dirhams).

Il importe de signaler que, la DDP ne cesse de sensibiliser les ordonnateurs quant au nombre élevé des paiements à tort et leur impact sur les budgets des départements ministériels et ce suite au retard de notifications des actes de régularisation des situations administratives du personnel de l'Etat.

Situation du recouvrement des ordres de recettes

Nature du montant recouvré	Montant global recouvré (en MDH)		Variation (en %)
	2018	2019	
Principal	112,2	82,4	-26,6%
Majorations de retard	3,9	4,5	+15,4%
Total	116,1	86,9	-25,2%

A fin décembre 2019, les montants recouverts en principal se sont établis à 82,4 MDH contre 112,2 MDH un an auparavant, soit une baisse de 26,6%.

Cette situation est due aux recettes exceptionnelles réalisées durant l'année 2018 suite à l'application des dispositions de l'article 10 de la loi de finances de l'année 2018 relative à l'annulation d'office des majorations de retards, des pénalités et des frais de recouvrements sur les

créances de l'Etat émis antérieurement au 1^{er} janvier 2016.

Il est à noter que l'actualisation des adresses des redevables en collaboration avec les services de la Direction Générale de la Sureté Nationale a permis d'améliorer le montant recouvré des créances prises en charge durant l'année 2019 par rapport à 2018 en passant de 46,9 MDH en 2018 à 54,4 MDH en 2019.

Situation de prises en charge des oppositions juridiques

En millions de DHS

Année	Montant global des oppositions juridiques consignées	Règlements effectués
2018	31,4	30,4
2019	33,5	33,8

L'année 2019 a enregistré une hausse des précomptes au titre des oppositions de 6,7% par rapport à 2018. De même, le règlement des oppositions a connu une hausse de 11,2% par rapport à 2018. Cette situation est due à la dépendance de la gestion des oppositions juridiques à la réception des jugements de validité des tribunaux du Royaume.

Il est à noter que la direction des dépenses du personnel a entamé avec le Ministère de la Justice un projet visant la dématérialisation des procédures de notification et d'exécution des jugements et la communication des documents indispensables à la prononciation des jugements.

■ Gestion des trop perçus

Année	Nombre de dossiers constatés	Montant des trop perçus (en MDH)
2018	146 804	786,2
2019	571 980	789,5

A fin décembre 2019, les montants recouverts relatifs aux montants indûment versés aux fonctionnaires et agents de l'Etat en activité normale suite au retard de notification des actes de régularisations de leurs situations administratives se sont établis à 789,5 MDH contre 786,2 MDH un an auparavant, soit une légère hausse de 0,4%.

En termes de dossiers, le nombre de trop perçus constatés durant l'année 2019 a augmenté de 290% par rapport à 2018. Cette situation s'explique par le nombre d'acte d'absence irrégulière pris en charge par les services de la Trésorerie Générale du Royaume. En effet, 437 695 actes de cette nature ont été pris en charge durant l'année 2019 contre 88 830 dossiers en 2018.

■ Revalorisation des régimes indemnitaires du personnel de l'Etat

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

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

A cet effet, 35 décrets relatifs aux différents statuts du personnel de l'Etat ont été

publiés au BO N° 6790 du 27 juin 2019. Les effets pécuniaires ont été échelonnés sur trois (3) tranches :

- 1^{er} Mai 2019 ;
- 1^{er} janvier 2020 ;
- 1^{er} janvier 2021.

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

- 1^{er} Juillet 2019 ;
- 1^{er} janvier 2020 ;
- 1^{er} janvier 2021.

Par ailleurs, de nouveaux statuts du personnel de la sûreté nationale et du personnel des forces auxiliaires ont été publiés et ont porté également sur des révisions des carrières statutaires et des revalorisations des régimes indemnitaires.

Au titre de la 1^{ère} échéance (2019), la DDP a procédé à la liquidation de ces différentes réformes relatives aux revalorisations indemnitaires pour le personnel civil et militaire de l'Etat, et ce pour un coût global de 3 463 millions de dirhams.

■ Volume des actes de gestion traités pour le budget général

Le volume des actes par nature du traitement de la paie du personnel de l'Etat, tel

qu'indiqué au tableau ci-après, a connu une forte hausse par rapport à l'année 2018

suite aux traitements des avancements et au lancement des concours pour le recrutement des fonctionnaires et surtout un volume important de la prise en charge

des retenues pour absence irrégulière au niveau de certains ministères (440 000 contre 88 000 en 2018) :

Nature du traitement	Nombre d'actes en 2018	Nombre d'actes en 2019
Actes de gestion	963 400	1 489 667
Retenues au profit des organismes conventionnés (*)	566 853	960 489
Prise en charge des évolutions réglementaires	513 174	1 370 935
Échéances Allocation Familiale	117 545	111 382
Autres Régularisations (**)	25 460	15 705
Total	2 186 432	3 948 178

Les actes de gestion pris en charge en 2019 sont répartis par nature dans le tableau suivant :

Répartition des actes de gestion de l'année 2019 selon leurs natures

Nature des actes de gestion	Effectif
Situations administratives	1 355 674
Allocations familiales	94 373
Loyer et vente domaniaux, mutuelles, Validation de service	38 501
Saisie arrêt et pensions alimentaires	1 119
Total	1 489 667

■ Absences irrégulières

Conformément aux dispositions de la circulaire du Chef du Gouvernement n° 26-12 du 15 novembre 2012, le contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année N est effectué courant l'année N+1. Ainsi, courant l'année 2019, il a été procédé au

contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année 2018.

Les résultats de cette opération pour l'année 2018 comparés avec ceux de l'année 2017, 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
2017	503 074	1 906	1 876	30	2	16	12
2018	478 099	2 291	2 244	47	3	14	34

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

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

L'année 2018 a enregistré une baisse des effectifs déclarés par rapport à l'année 2017 qui est due principalement aux départs à la retraite, ainsi qu'une légère augmentation des fonctionnaires suspendus pour absence irrégulière enregistrée au sein du département de la santé.

■ Développement des prestations de services : Situation de la paie à façon à fin 2019

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 1 605 collectivités pour un effectif du personnel de 105 446 contre 108 498 en 2018 et une masse salariale de 10 825 MDH contre 10 484 MDH en 2018. L'effectif global du personnel des CT a reculé de 3% en 2019 par rapport à l'année 2018 et ce en raison essentiellement de l'écart négatif entre les recrutements et les départs à la retraite.

S'agissant des établissements publics traitant la paie de leurs personnels à la TGR, le nombre d'organismes est passé de 73 en 2018 à 84 organismes à fin 2019

avec un effectif total de 85 595 agents contre 65 505 en 2018, soit une évolution de 31% et une masse salariale annuelle de 10 625 MDH contre 8 650 MDH en 2018. De même et à la fin de l'année 2019, 29 organismes publics ont adhéré à la procédure du règlement centralisé.

L'évolution remarquable de l'effectif du personnel des organismes gérés durant l'année 2019 est justifiée essentiellement par la prise en charge des recrutements effectués par les AREF avec un effectif de 17 176 enseignants et 1 176 émanant des 12 nouveaux organismes pris en charge.

L'année 2019, a été marquée aussi par la poursuite de l'exécution du projet de généralisation du système INDIM@J à l'ensemble des collectivités territoriales et organismes publics conventionnés. Ainsi au terme de l'année 2019, plus 500 collectivités sur 1 605 collectivités territoriales et 65 organismes publics sur 84 se sont équipés de ce système.

IV- Gestion et suivi des affaires juridiques

■ Recours administratif, conseil et suivi des avocats de la Trésorerie Générale du Royaume

En conformité avec ses missions, la Trésorerie Générale du Royaume, a poursuivi pendant l'année 2019 le renforcement de la gestion du contentieux du recouvrement des créances publiques, et a favorisé le règlement amiable des litiges et l'ouverture sur les partenaires.

Les réalisations enregistrées en 2019 à ce niveau révèlent que :

- 174 dossiers ont été réglés en phase administrative ;
- 19 réclamations dans le cadre de la cellule du médiateur ;
- 32 conseils juridiques ont été réalisés au profit des différents services de la TGR ;
- 09 dossiers reçus pour avis de la TGR ;

- 26 affaires à fort enjeu sont suivies avec les avocats de la TGR ;
- 09 dossiers à caractère pénal.

■ Gestion et suivi du contentieux judiciaire

Il s'agit d'une part du contentieux défensif (contestation d'actes de recouvrement ou des décisions administratives, traitement des procédures judiciaires qui concernent les saisies arrêts...) et d'autre part du contentieux offensif (les actions

engagées par les comptables publics pour le recouvrement forcé, les poursuites des auteurs des infractions pénales relatives aux deniers publics...).

Au cours de l'année 2019, le volume des affaires qui ont été portées devant les juridictions compétentes, a connu une nette augmentation de 14,04% par rapport à 2018. Toutefois le montant qui correspond aux dossiers ouverts a diminué de 51,89 %, comme le montre le tableau suivant :

Dossiers ouverts

Structures	2018		2019	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Trésoreries régionales	2 234	2 329 370 760,96	2 032	1 042 334 972,11
Administration centrale de la TGR	1 646	1 022 604 534,47	2 393	570 081 497,14
Total	3 880	3 351 975 295,43	4 425	1 612 416 469,25

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	2018		2019	
	Nombre de dossiers	Montant (DH)	Nombre de dossiers	Montant (DH)
Action pour annulation	939	732 001 899,39	828	368 260 610,04
Réalisation d'hypothèque	1 031	313 109 657,24	1 097	836 494 355,06
Saisie et Vente de Fonds de commerce	720	183 480 641,78	563	350 826 704,93
Procédure de difficultés d'entreprise	117	308 930 422,44	88	1 599 949 959,65
Autres (arrêt de poursuites, nullité de poursuites, radiation de l'hypothèque..)	177	92 106 792,87	-	-
Total	2 984	1 629 629 413,72	2 576	3 155 531 629,68

Le montant des opérations menées au niveau du contentieux judiciaire du recouvrement a connu une augmentation très importante de 93,63%, passant ainsi, de 1 629 629 413,72DH en 2018 à 3 155 531 629,68DH en 2019, ce qui traduit en grande partie les efforts déployés à cet égard et l'intensification des différentes actions

réalisées ayant trait aux oppositions, redressements et liquidations judiciaires et réalisations des hypothèques et des commandements immobiliers.

En outre, 1 164 affaires ont été clôturées par une décision de justice comme le montre le tableau suivant :

Décisions de justice

Sens de la décision judiciaire	2018		2019	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Décisions en faveur de la TGR et des comptables publics	381	386 171 141,38	568	521 105 792,92
Décisions en faveur de la partie adverse	1 202	571 985 123,40	596	698 815 426,45
Total	1 583	958 156 264,78	1 164	1 219 921 219,37

Il en ressort que le nombre global des instances clôturées suite à l'exécution des jugements définitifs rendus par les tribunaux a diminué de volume, en passant de 1 583 affaires clôturées en 2018 à 1 164 en 2019.

Sur la même année, une nette augmentation a été enregistrée au niveau des montants des jugements prononcés en faveur de la TGR par rapport à 2018 (22,17%).

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

	2018		2019	
	Nombre jugements	Montant exécutés (DH)	Nombre jugements	Montant exécutés (DH)
A l'encontre des départements ministériels	584	1 021 604 534,47	690	740 456 612,64
A l'encontre des collectivités territoriales	214	419 337 362,97	213	786 475 275,93
Total	798	1 440 941 897,44	903	1 526 931 888,57

Les données ci-dessus permettent de constater une augmentation du nombre des jugements exécutés qui est passé de 798 dossiers en 2018 à 903 dossiers en 2019. En parallèle, il y a lieu de remarquer

une légère augmentation du montant global des saisies arrêts exécutées en 2019 qui est passé à 1 526 931 888,57 DH contre 1 440 941 897,44 DH en 2018.



Activité bancaire
et gestion des dépôts



Activité bancaire et gestion des dépôts

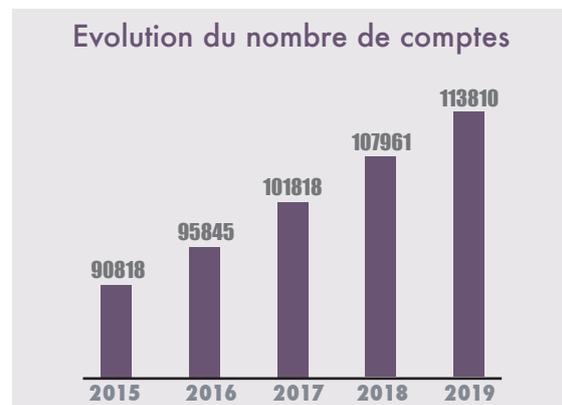
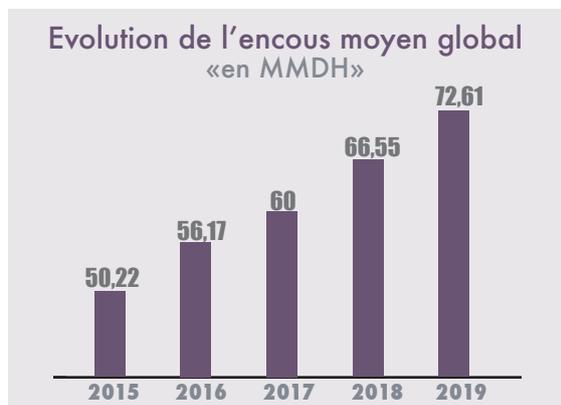
L'encours moyen global des dépôts au Trésor s'est établi au titre de l'année 2019 à 72,61 milliards de dirhams contre 66,55 milliards de dirhams en 2018, soit une progression notable de près de 9%.

Le nombre de comptes bancaires gérés par la TGR a atteint 113 810 comptes à fin 2019

contre 107 961 comptes en 2018, soit une évolution de 5,5%.

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

Catégorie de clientèle	Encours moyen annuel		Nombre de comptes	
	à fin 2018	à fin 2019	à fin 2018	à fin 2019
Personnes morales publiques	53,02 MMDH	59,4 MMDH	4 323	3 759
Personnes morales privées	8,38 MMDH	7,91 MMDH	31 576	35 748
Personnes physiques	5,15 MMDH	5,3 MMDH	72 062	74 303
Total	66,55 MMDH	72,61 MMDH	107 961	113 810



I- Interfaçage du système OLYMPIC avec le système du nouveau Plan Comptable de l'Etat

En prévision de l'entrée en vigueur du nouveau Plan Comptable de l'Etat (PCE) et dans l'objectif d'assurer une génération automatique de l'ensemble des écritures comptables relatives aux opérations bancaires, il a été procédé à la mise en place d'une solution technique globale combinant paramétrage et développement de modules autour du système OLYMPIC.

Cette solution prévoit la saisie des événements métiers selon une codification spécifique d'opérations paramétrée sur OLYMPIC et permet de gérer les avis de règlement conformément aux modalités arrêtées dans le cadre du PCE.

Au cours de l'année 2019, ladite solution a été complétée par de nouveaux événements comptables pour répondre

aux exigences du nouveau plan comptable de l'Etat.

La génération automatique de l'ensemble des écritures comptables, que procure la

solution précitée, permet d'assurer un échange automatique quotidien entre le progiciel OLYMPIC et le nouveau système de comptabilité (PCE).

II- Schéma d'organisation de l'activité bancaire

En matière d'organisation, il a été procédé à la poursuite de la mise en œuvre des actions de reconfiguration du réseau de l'activité bancaire conformément aux orientations du schéma d'organisation cible adopté par la TGR et qui tente de concilier les deux impératifs suivants :

- un impératif de professionnalisation qui vise une individualisation de l'activité bancaire et son découplage par rapport aux autres activités ;

- un impératif de rationalisation des coûts qui implique une mutualisation des moyens avec les autres activités et une capitalisation sur le réseau existant.

Ainsi, une nouvelle agence bancaire a été créée à Kénitra, au cours de l'année 2019, et l'agence bancaire de Taza a connu le lancement des travaux de son aménagement.

III- Extension de la solution de numérisation des chèques

En vue de la simplification et de la sécurisation de la procédure de traitement des chèques, la TGR a engagé depuis 2012 un projet d'extension de la solution de numérisation des chèques au fur et à mesure du besoin des postes et compte tenu du nombre de chèques remis à l'encaissement par les clients.

Au cours de l'année 2019, la solution précitée a été généralisée à l'ensemble des postes de la TGR exerçant l'activité bancaire. Cette solution technique permet d'optimiser les délais d'encaissement des chèques et d'améliorer ainsi la qualité du service rendu à notre clientèle bancaire.

IV- 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 domiciliataires des pensions sont ouverts auprès de la TGR.

En effet, la TGR procède annuellement, 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 toute agence bancaire de la TGR ou toute trésorerie

préfectorale ou provinciale 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 aux comptes des pensionnés concernés.

Pour l'année 2019, l'opération de contrôle de vie s'est déroulée du lundi 21 octobre 2019 au vendredi 29 novembre 2019 et

a concerné 4 558 pensionnés pour un montant de 19,37 millions de dirhams.

Par ailleurs, la TGR a traité au cours de 2019, 132 demandes de restitution de

la Caisse Marocaine des Retraites, des pensions virées par erreur aux comptes des pensionnés après leurs décès pour un montant global de 957 980,91 dirhams.

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 sur les aspects opérationnels liés aux traitements de masse : avis de prélèvements, moyens de paiement et relevés de comptes.

■ Avis de prélèvement

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

La TGR a traité, au cours de 2019, 28 948 avis de prélèvement contre 30 732 en 2018 (soit une baisse de 5,8%). Ces avis de prélèvements sont télétransmis par différentes banques via le Système Interbancaire Marocain de Télé compensation (SIMT) et sont traités quotidiennement au niveau central en concertation avec les agences bancaires et trésoreries préfectorales et provinciales concernées et ce, selon les contrôles bancaires réglementaires.

En outre et dans le cadre du protocole de télépaiement d'impôts convenu entre la TGR et la Direction Générale des Impôts (DGI), il a été procédé au titre de l'exercice 2019, à l'exécution de 8 863 prélèvements

pour un montant global de 3,68 milliards de dirhams en faveur du Trésor public contre 8 067 prélèvements en 2018 pour un montant global de 2,92 milliards de dirhams.

■ Moyens de paiement

La gestion des moyens de paiement de la clientèle bancaire de la TGR est assurée dans les conditions de qualité, de célérité et de sécurité requises. A ce titre, en 2019, 27 014 demandes de chèquiers et 4 858 commandes de cartes GAB ont été traitées contre 28 150 demandes de chèquiers et 4 703 commandes de cartes GAB en 2018.

Par ailleurs, et dans le cadre de l'amélioration constante de la qualité et de la sécurité de ses moyens de paiement, la TGR a conclu en 2019 un nouveau marché cadre relatif à la prestation de confection des cartes GAB pour sa clientèle bancaire.

■ 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 2019, 444 460 relevés de comptes ont été transmis à la clientèle bancaire de la TGR selon une procédure de traitement et d'échange informatisé convenue avec Poste Maroc.

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 2019, le traitement de 137 réclamations reçues par différents canaux (oralement, par écrit, via le site web de la TGR ou par téléphone) a été assuré.

Au-delà de l'aspect opérationnel de leur traitement, les réclamations sont considérées comme source d'amélioration

de la qualité et de correction des imperfections.

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

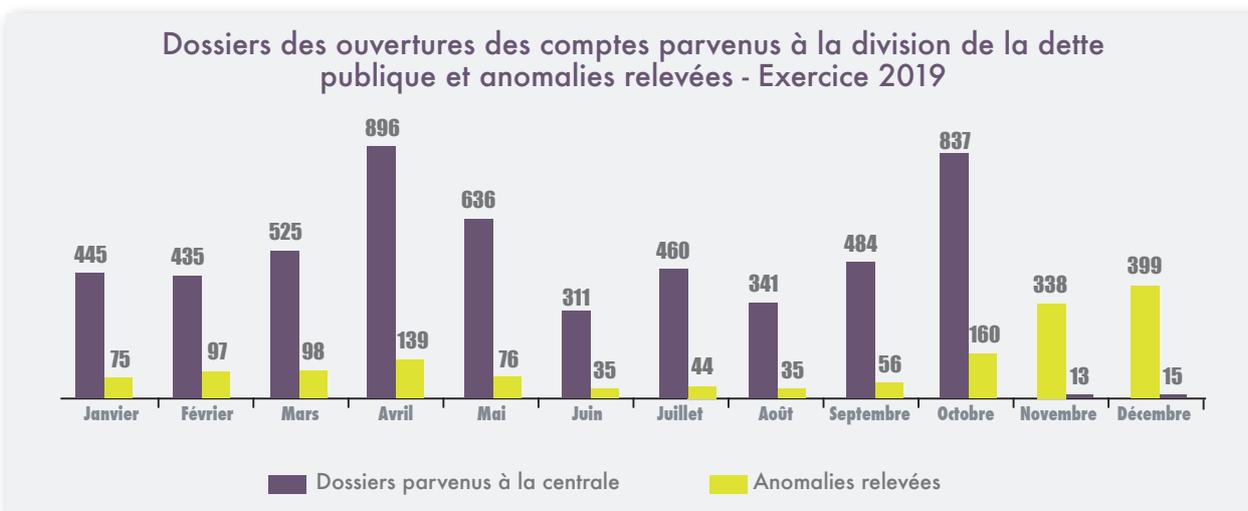
Ce travail de contrôle revêt une importance cruciale et constitue un axe permanent du plan d'action de l'activité bancaire dans la mesure où il permet de fiabiliser davantage la base de données afférente à la clientèle et aux comptes.

■ Contrôle du référentiel client

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

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

En 2019, le volume des dossiers «clients» parvenus à la Division de la Dette Publique a atteint 6 107 dossiers contre 6 094 en 2018, enregistrant ainsi une légère augmentation de 0,21% (voir graphique ci-après).



Le nombre d'anomalies relatives aux dossiers d'ouverture des comptes a enregistré une légère baisse de 0,35% en passant de 846 en 2018 à 843 en 2019.

■ Traitement des opérations juridiques sur les comptes

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

En 2019, il a été procédé à la prise en charge de :

- 548 saisies arrêts présentant un montant total de 1,2 millions de dirhams ;
- 262 oppositions sur les chèques égarés dont 235 chèques TGR et 27 chèques et lettres de paiement CDG.

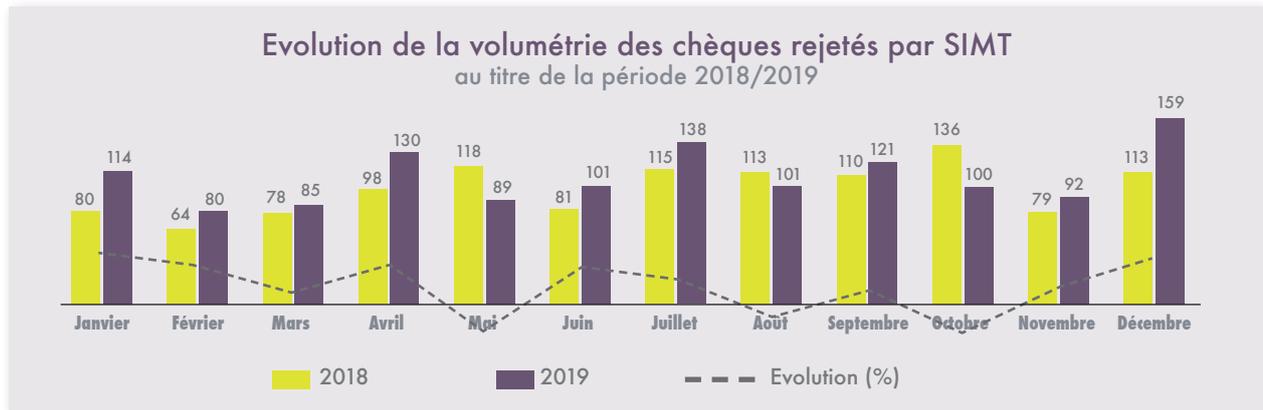
VIII- Contrôle et suivi des incidents de paiement

■ Volume des incidents de paiement

En 2019, le volume mensuel des chèques rejetés via le SIMT pour motif d'absence ou de défaut de provision (chèques faisant l'objet de déclaration d'incident de paiement), a fluctué entre un minimum de 80 et un maximum de 159. Quant au montant global des chèques rejetés, il a

varié entre 1,7 et 7,8 millions de dirhams.

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



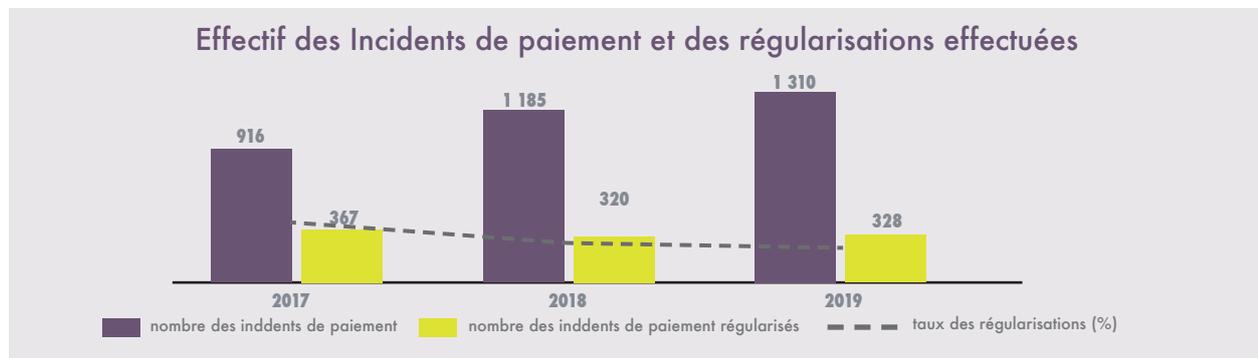
Le nombre total des incidents de paiement déclarés par la division de la dette publique au titre de l'année 2019 s'élève à 1 310 déclarations contre 1 185 en 2018, soit une progression de l'ordre de 11 %.

■ 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 2019, le délai de 2 jours.

■ Régularisation des incidents de paiement

Au terme de l'année 2019, le nombre total des incidents de paiement régularisés s'est élevé à 328 enregistrant ainsi un taux de régularisation de 25% contre 40% et 27% constatés respectivement en 2017 et 2018.



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

Il a été procédé en 2019 à l'établissement, au profit de la clientèle bancaire de la TGR, de 959 attestations fiscales de retenue de l'impôt sur les sociétés sur les produits de placement à revenu fixe et à

la prise en charge de 4 068 demandes de renseignements émanant de la DGI, de l'administration des douanes et impôts indirects et de la brigade nationale de la police judiciaire.



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



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

I- Centralisation comptable et lois de règlement

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

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

Le processus de centralisation comptable, au titre de l'année 2019, a fait intervenir 788 comptables 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, de la cour des comptes, du conseil économique et social et du conseil supérieur du pouvoir judiciaire (4) ;
- de la trésorerie centrale de recouvrement (1) ;
- des trésoreries régionales (8) ;
- des trésoreries provinciales et préfectorales (54) ;
- des perceptions (189) ;
- des agences bancaires (9) ;
- des recettes de l'Administration Fiscale (92) ;
- des recettes des Douanes (34) ;
- des postes comptables des secrétariats greffes auprès des tribunaux (246) ;
- des agences comptables à l'étranger (131).

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

Au cours de l'année 2019, le volume global des situations comptables et budgétaires traitées et contrôlées, par les services centraux de la Trésorerie Générale du Royaume, dans le cadre du processus de centralisation comptable s'est établi comme suit :

- 6 408 balances générales des comptes ;
- 6 552 situations budgétaires de recettes et de dépenses ;
- 8 676 situations afférentes aux produits des impôts et taxes avant répartition entre le budget général et les comptes spéciaux du trésor ;
- 23 862 relevés bancaires et 2 280 situations de rapprochement nécessaires au suivi et au contrôle du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib ;
- 4 546 fichiers de données relatifs aux avis de règlement en relation avec les transferts de recettes ou de dépenses entre comptables ;
- 5 562 situations concernant les opérations imputées provisoirement en comptes d'attentes.

Le processus de centralisation s'est traduit par l'intégration dans la comptabilité de l'Etat d'opérations comptables pour un montant global en débit et en crédit de **9 897** milliards de dirhams. Ce montant englobe, outre les opérations du budget de l'Etat, celles en relation notamment avec les opérations de

trésorerie, les tiers, la dette non budgétisée et les comptes de consignations ou de transfert entre comptables du Trésor.

Les trois composantes de la loi de finances au sein de la comptabilité de l'Etat ont ainsi donné lieu à la centralisation d'opérations pour un montant global en recettes et en dépenses de 906,58 milliards de dirhams détaillé comme suit :

- Budget général - recettes : 341,38 milliards de dirhams ;
- Budget général - dépenses : 365,40 milliards de dirhams ;
- SEGMA - recettes : 2,91 milliards de dirhams (reports de soldes non compris) ;
- SEGMA - dépenses : 3,28 milliards de dirhams ;
- CST- recettes : 97,53 milliards de dirhams de recettes (reports de soldes non compris) ;
- CST - dépenses: 96,1 milliards de dirhams de dépenses.

Il convient de préciser qu'en ce qui concerne les opérations au titre du produit des impôts et taxes, le montant centralisé s'élève à 191,5 milliards de dirhams de recettes.

Les opérations comptabilisées et centralisées au titre du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib se sont élevées à 1 516 milliards de dirhams au débit du compte et 1 472 milliards de dirhams au crédit.

Les opérations liées aux transferts de recettes et de dépenses entre les comptables directs du trésor ont donné lieu à l'émission de 107 998 avis de règlement sur support papier pour un montant global de 205,4 milliards de dirhams. En ce qui concerne les transferts par avis de règlement dématérialisés, le montant global centralisé des transferts a atteint 413,9 milliards de dirhams.

Les opérations de centralisation comptable concernant la préparation des projets de lois de règlement ont permis au cours de l'année 2019 :

- l'ajustement des situations budgétaires et comptables nécessaires à l'élaboration du projet de lois de règlement de l'année 2018 et leur production aux services concernés de la Direction du Budget le 19/07/2019 ;

- la production des situations définitives relatives au projet de lois de règlement 2017 respectivement à la Direction du Budget le 08/03/2019 et à la Cour des Comptes le 09/05/2019.

Par ailleurs, les situations budgétaires relatives au projet de loi de règlement 2018 ont nécessité l'organisation de plus de 180 séances de travail avec l'ensemble des ordonnateurs principaux en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs.

Il convient de préciser qu'en 2019, le nombre des rubriques examinées pour la préparation du projet de la loi de règlement 2018, s'élève à :

- 41 822 rubriques budgétaires en dépenses au titre du budget général ;
- 21 212 rubriques en dépenses au titre des SEGMA ;
- 69 comptes spéciaux du Trésor.

A noter enfin que la TGR a émis, au cours de l'année 2019, 4 975 lettres de virement dans le cadre de l'activité liée aux virements centralisés.

Les lettres précitées ont porté sur un montant global de 199,10 milliards de dirhams correspondant à 5 222 705 ordres de paiement.

II- Dette du Trésor

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

■ Dette budgétisée

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

Les recettes d'emprunt à long et moyen terme comptabilisées par la TGR se sont établies à 105,06 milliards de dirhams, soit un taux de réalisation de 138% des prévisions de la loi de finances pour l'année 2019.

Recettes d'emprunt en MDH

	Prévisions LF 2019	Réalisations	Taux de réalisation
Dettes intérieure	49 200	79 649	162%
Dettes extérieure	27 000	25 417	94%
Total	76 200	105 066	138%

Les charges de la dette à long et moyen terme comptabilisées par la TGR ont atteint à fin décembre 2019 un montant de 79,2 milliards de dirhams avec un taux de réalisation de 117,8% des prévisions contre 61,8 milliards de dirhams un an auparavant.

Ces dépenses s'expliquent par des charges en principal de 49,9 milliards de dirhams dont 89,3% au titre de la dette intérieure et des charges en intérêts et commissions de 29,2 milliards de dirhams dont 87,1% au titre de la dette intérieure.

Charges de la dette du Trésor en MDH

	Prévisions LF 2019	Réalisations	Taux d'exécution (%)
Dettes intérieure	58 270	70 103	120,3
Principal	34 095	44 628	130,9
Intérêts	24 175	25 475	105,4
Dettes extérieure	8 974	9 091	101,3
Principal	5 118	5 328	104,1
Intérêts	3 856	3 762	97,6
Total	67 244	79 194	117,8

■ Dette hors budget

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

intérieure englobent les emprunts à très court terme de 1 à 7 jours et les bons du Trésor entre 7 et 45 jours, à 13, 26 et 52 semaines et à 2 ans.

Les opérations de la dette hors budget ont dégagé un flux net négatif de 24,9 milliards de dirhams contre un flux positif de 7,1 milliards de dirhams un an auparavant.

Dettes hors budget en MDH

	A fin décembre 2018	A fin décembre 2019	Taux d'évolution (%)
Recettes	70 373,6	32 774,7	-53,43
Dettes intérieure	64 973,9	31 332,7	-51,78
Dettes extérieure	5 399,7	1 442	-73,29
Dépenses	63 228,8	57 754,3	-8,66
Dettes intérieure	59 938,6	54 661,9	-8,80
Dettes extérieure	3 290,2	3 092,4	-6,01

Dans le cadre de la gestion active de la dette intérieure, le Trésor a procédé en 2019 à des opérations d'échange pour un montant global de 38,9 milliards de dirhams et à des opérations de rachat pour un montant

de 6,5 milliards de dirhams contre des montants respectifs de 20,5 milliards de dirhams et 157 millions de dirhams au titre de l'année 2018.

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

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

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

Le suivi de la production des comptes, pour l'année 2019, a concerné une population de 525 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, de la cour des comptes, du conseil économique et social et auprès du conseil supérieur du pouvoir judiciaire (4) ;
- trésorerie centrale de recouvrement (1) ;
- trésoreries provinciales et préfectorales (54) ;
- perceptions (189) ;
- recettes de l'Administration Fiscale (92) ;
- recettes de Douanes (34) ;
- agences comptables à l'étranger (131).

Au titre de l'année 2019, 498 comptes ont été produits et mis en état d'examen

par les services de la TGR avant leur transmission à la Cour des comptes. Ce contrôle préalable permet de s'assurer, d'une part, de l'existence matérielle des pièces générales et des pièces justificatives constituant les comptes des comptables publics et, d'autre part, l'examen sur chiffres et le rapprochement de conformité des différentes pièces générales produites.

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

Aussi, il y a lieu de noter que le suivi de la production des comptes des services de l'Etat des recettes des douanes, s'est opéré au cours de cette année, pour la première fois, d'une façon dématérialisée.

■ Accompagnement des comptables publics en matière de responsabilité

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

- l'instruction des propositions de mise en débet, des demandes de décharge de responsabilité et de remise gracieuse ;
- l'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.

L'activité de la mise en cause de la responsabilité des comptables publics, a enregistré l'instruction de 04 dossiers ayant fait l'objet de la procédure d'engagement de la mise en débet des comptables responsables.

Au cours de l'année 2019, la commission chargée d'instruire les demandes de décharge de responsabilité et de remises gracieuses,

instituée au niveau de la TGR, a traité, au vu des prescriptions de la loi relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics, une demande de remise gracieuse et une autre relative au sursis de versement émanant d'un comptable public mis en débet.

Concernant l'instruction des demandes de remplacement des pièces de dépenses adirées ou détruites après paiement, il est à signaler que cette procédure consiste à autoriser, selon les formes et conditions y afférentes, aux 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 des dites justifications qui leur sont remises, en cas de pertes, destruction ou vol.

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 quarante (40) comptables publics ont bénéficié de cette assistance juridique qui consiste en la rédaction des projets de réponse aux notes d'observations, arrêts ou jugements provisoires et des projets de recours relatifs aux jugements et arrêts définitifs rendus par la juridiction financière compétente.

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 ;

Par ailleurs, la gestion active du portefeuille des sinistres a permis, d'une part, l'amélioration de la couverture des sinistres déclarés par les comptables en termes de délais d'indemnisation et, d'autre part, la régularisation de leurs écritures dans les délais réglementaires. A cet effet, 19 dossiers ont été déclarés au titre de l'année 2019, se rapportant à 110 actes de gestion, dont 12 dossiers ont été remboursés au titre de la même année, soit 64%.

Il reste enfin à signaler que la TGR a instruit 237 dossiers de remise de service se rapportant à l'octroi des délais supplémentaires et aux échanges de réserves et observations entre les comptables concernés.

■ Suivi de la qualité comptable

Durant l'exercice 2019, plusieurs actions s'inscrivant dans le cadre du renforcement de la qualité comptable ont été menées à savoir :

- la sensibilisation de l'ensemble des postes comptables sur l'importance de produire des comptes réguliers, fiables et sincères ;
- le suivi de l'apurement des comptes d'imputation provisoire par poste comptable et par circonscription financière ;
- le traitement et l'exploitation des données comptables communiquées par les postes comptables de la TGR.

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

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



Rénovation du cadre
réglementaire et technique
des finances publiques



Rénovation du cadre réglementaire et technique des finances publiques

Les actions menées au titre de l'année 2019 visent essentiellement l'optimisation du dispositif juridique régissant l'exécution des finances publiques, dont les principales actions se présentent comme suit :

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

■ Mesures introduites dans le cadre du projet de la loi de finances 2020

Dans le cadre de la préparation du projet de la loi de finances 2020, la TGR a été sollicitée pour l'examen de propositions de mesures émanant de différents départements ministériels et a contribué à l'adoption de plusieurs mesures dont notamment :

- la mesure concernant l'institution d'une contribution libératoire au titre des amendes relatives aux incidents de paiement sur chèques, dont le taux a été fixé à 1,5% du montant du chèque au lieu de 5%, 10% et 20% prévu par le code de commerce selon le rang de l'incident.
- la mesure visant la mise en place d'un dispositif en vue de l'exécution des jugements prononcés à l'encontre de l'Etat ou des collectivités territoriales et de leurs groupements, tout en précisant que les biens et les fonds de ces organismes ne peuvent être saisis à cette fin, dispositif ayant précisé que :
 - la somme objet de la décision judiciaire doit être ordonnancée dans un délai de quatre-vingt-dix (90) jours à compter de la date de l'ordre d'exécution de ladite décision dans la limite des crédits ouverts au budget concerné ;
 - à défaut d'exécution par l'ordonnateur dans le délai ci-dessus, le comptable public procède au paiement spontané dans les délais prévus par la réglementation en vigueur ;
 - si les crédits se révèlent insuffisants pour l'exécution des jugements, l'ordonnateur doit prendre impérativement les dispositions pour mettre en place les crédits nécessaires au paiement de la somme restant due sur les budgets des années suivantes dans un délai maximum de quatre (4) années et sans que les biens et les fonds des organismes publics ne puissent faire l'objet de saisie à cette fin.
- les mesures visant la rationalisation et l'assainissement des services de l'Etat gérés de manière autonome et des comptes spéciaux du Trésor (CST) :
 - soit, en précisant les natures d'imputation de recettes et de dépenses y afférentes ;
 - soit, en procédant à la suppression de certains CST en se conformant aux dispositions de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances notamment, l'article 28, qui disposent que les comptes spéciaux du Trésor ne remplissant pas l'objet pour lequel ils ont été créés sont supprimés ;
 - soit, en procédant à la suppression de certains services de l'Etat gérés de manière autonome suite à leur transformation en établissements publics ou au transfert de leurs missions à d'autres institutions.

- la mesure visant la création d'une rubrique appropriée au niveau de la nomenclature des recettes de l'Etat dédiée à la comptabilisation des recettes

relatives aux émissions de certificats de Sukuk au lieu de les imputer au niveau des recettes diverses.

■ Normalisation comptable et poursuite du parachèvement de la Réforme

Dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle comptabilité de l'Etat à compter du 1^{er} janvier 2020, la TGR a entrepris les actions suivantes :

- le parachèvement des instructions comptables, selon la nouvelle réforme comptable de l'Etat ;
- les travaux de mise à niveau du plan de comptes de l'Etat et du paramétrage au niveau du Système Informatique du nouveau Plan Comptable de l'Etat (SI-PCE) ;
- les travaux de rapprochement des schémas comptables des instructions comptables par catégorie de postes comptables et des schémas comptables implémentés au niveau du SI-PCE ;
- la mise à jour et la finalisation du plan de comptes de l'Etat ;
- 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 événements comptables ;
- le traitement et la régularisation des opérations en instance de validation comptable, à travers l'outil «JIRA» ;

- la participation récurrente aux travaux du comité de pilotage relatif au système d'information du plan comptable de l'Etat ;
- l'achèvement des tableaux de correspondances des comptes et des balances d'entrées par catégorie de comptes, pour les besoins de la transition au nouveau système comptable en 2020 ;
- la participation aux travaux préparatoires du projet du plan comptable des collectivités territoriales ;
- la finalisation du référentiel comptable des collectivités territoriales qui comprend notamment le cadre conceptuel, le recueil des normes et le plan de comptes.

En sus de ces travaux, et dans le cadre de la normalisation comptable, la TGR a pris part aux séminaires internationaux organisés par la Commission de l'Union Africaine, aux activités normatives de la Fédération Internationale des Comptables (International Federation of Accountants (IFAC) et aux travaux de l'International Standards of Accounting and Reporting (ISAR).

II- Etude des projets de textes

En 2019, la TGR a contribué à la réalisation des études juridiques et l'examen de différents projets de textes émanant essentiellement du Secrétariat Général du Gouvernement et de l'Unité centrale des Affaires Juridiques relevant du Ministère de l'Economie et des Finances. Les principales actions enregistrées ont concerné les domaines suivants :

■ En matière de commande publique

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

- l'entame de la refonte de la loi relative à la gestion déléguée des services publics afin de remédier à ces insuffisances ; un projet de loi a été mis en place afin d'asseoir une base légale aux délégations de services publics de l'État, avec précision des droits et obligations des différents intervenants ;
- la refonte du décret relatif aux marchés publics afin de compléter et clarifier certaines procédures et modalités pratiques et particulières de sa mise en œuvre, notamment l'obligation pour les maîtres d'ouvrage de publier

sur le portail des marchés publics, au début de chaque année budgétaire, le nombre et le montant des bons de commande passés au titre de l'année précédente, l'obligation pour les maîtres d'ouvrage de réserver trente pour cent (30%) du montant prévisionnel des marchés, qu'il compte lancer au titre de chaque année budgétaire à la petite et moyenne entreprise et aux coopératives, fédérations de coopératives et auto-entrepreneurs, le dépôt électronique des factures ...etc ;

- l'élaboration d'une étude sur la dimension économique de la commande publique afin d'identifier, en concertation avec tous les acteurs concernés, les mesures susceptibles d'en faire un véritable levier de développement économique, social et environnemental.

■ En matière des dépenses de personnel

Concernant ce domaine, la TGR a contribué à l'étude et à l'examen de projets de textes importants, notamment :

- le projet de loi relatif aux maladies et aux accidents auxquels sont exposées les personnes titulaires de la pension civile ;
- le projet de loi relatif à l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption ;
- le projet de loi relatif au statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales ;
- l'arrêté fixant des modalités d'organisation de concours communs pour le recrutement au profit des personnes en situation d'handicap ;
- la préparation des documents relatifs à l'exécution des opérations de dépenses, de recettes et de la comptabilité du Conseil de la Concurrence notamment ceux liés au volet du personnel de cette institution ;
- le projet de la circulaire relative à l'adoption de la gestion électronique des dossiers des pensions de retraite octroyées par la Caisse Marocaine de Retraite.

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

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

- l'élaboration des notes de services se rapportant aux finances de l'Etat et des collectivités territoriales ;
- l'examen des projets de textes réglementaires soumis pour avis à la Trésorerie Générale du Royaume dont notamment, le projet de loi d'expropriation pour cause d'utilité publique, le projet de loi relative à la simplification des procédures administratives et le projet de loi n°41-19 relative à l'administration numérique ;
- la finalisation et la soumission aux fins de publication du projet de décret relatif à l'exécution des opérations de recettes et de dépenses publiques à l'étranger ;
- l'élaboration des textes d'application relatifs au projet de décret relatif à l'exécution des opérations de recettes et de dépenses publiques à l'étranger ;
- la finalisation de l'arrêté de la nomenclature des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses de biens et services de l'Etat (publié au Bulletin officiel du 7 février 2019) ;
- la finalisation de l'arrêté fixant la nomenclature des pièces justificatives des recettes de l'Etat (publié au Bulletin officiel du 7 février 2019) ;
- la mise à jour et la diffusion du répertoire des notices de fonctionnement des comptes spéciaux du Trésor conformément aux nouvelles dispositions de la loi de finances pour l'année budgétaire 2019 ;
- la finalisation du projet de nomenclature des pièces justificatives des recettes et des dépenses des collectivités territoriales et de leurs groupements ;
- l'élaboration des accréditations des comptables publics auprès de Bank Al Maghrib et d'Al Barid Bank.

III- Représentation de la Trésorerie Générale du Royaume

Durant l'année 2019, la DRRCI a représenté le Trésorier Général du Royaume dans plusieurs commissions thématiques :

■ En matière de dépenses du personnel

- la commission placée auprès du Chef du Gouvernement relative à l'étude et l'élaboration de l'arrêté fixant les modalités d'organisation de concours communs pour le recrutement au profit des personnes en situation d'handicap ;
- la commission placée auprès du Secrétariat Général du Gouvernement concernant le projet de loi relatif à l'Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption ;
- la commission placée auprès du Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique en vue d'examiner et résoudre les litiges concernant les différents dossiers liés aux situations administratives des fonctionnaires et agents, afin d'unifier les modalités d'application de la réglementation y afférente.

■ En matière de commande publique

- la Commission nationale de la commande publique assurant les missions de consultation, d'assistance, d'étude et d'examen de toute question qui lui est soumise en matière de commande publique ;
- la Commission de classification et de qualification des entreprises de bâtiment et de travaux publics. Cette commission a examiné 4055 dossiers et a délivré 2793 certificats, soit un taux de réalisation de 68% des demandes.

■ En matière de comptabilité publique :

le Conseil national de la comptabilité en relation avec la mise en œuvre de la réforme de la comptabilité de l'Etat et celle se rapportant aux collectivités territoriales.

IV- Etudes et recherches juridiques :

Ces activités portent sur l'étude en interne, des modalités visant la modernisation des dispositifs juridiques en relation avec les finances de l'Etat et des collectivités territoriales, et en liaison avec les métiers de la TGR.

Au titre de l'année 2019, les études menées ont concerné les principaux sujets suivants :

■ Fiscalité locale au Maroc : limites et propositions de réformes

Cette étude se propose d'analyser d'une part, les difficultés qui entravent la contribution des finances locales au financement nécessaire aux collectivités territoriales, qui sont de plus en plus impliquées dans la gestion des affaires publiques locales et d'autre part, de formuler quelques recommandations et d'apporter des propositions de réformes destinées à améliorer le système en vigueur.

Plusieurs points ont été abordés :

- Multiplicités des impôts et taxes et complexité de base de leur calcul ;

- Pluralité des intervenants dans la gestion de la fiscalité locale ;
- Insuffisance des ressources financières propres et forte dépendance des collectivités territoriales des transferts de l'Etat ;
- Inégalités de répartition des ressources entre les différentes collectivités territoriales qui imposent une refonte du système de péréquation.

Cette étude a porté sur les voies d'optimisation du potentiel fiscal local pour en faire un moyen de financement adéquat mais aussi un ressort d'encouragement et d'appui aux différents projets de développement local.

En effet, la mise en œuvre effective de la régionalisation avancée demeure tributaire du développement des ressources locales propres.

La première partie de l'étude a essayé de tirer quelques enseignements quant aux contraintes qui ne permettent pas à la fiscalité locale d'être un moyen de financement local efficient et efficace. Quant à la deuxième partie, elle a tenté d'apporter quelques recommandations et propositions de réformes.

■ Etude sur «les financements innovants : La finance participative : Le cas des Sukuk»

L'Etat se trouve aujourd'hui confronté à un défi majeur qui consiste à financer les besoins inhérents au service public et d'en maintenir le niveau et la qualité.

Ce challenge risque de s'estomper à cause de l'existence de deux facteurs indissociables à savoir, la raréfaction des ressources publiques et le niveau de l'endettement public global du pays qui a atteint un niveau relativement préoccupant.

Cette étude intitulée: «Les financements innovants : La finance participative : Le cas des Sukuks», vise à :

- explorer de nouvelles sources de financement pour l'Etat et ses démembrements et les divers types d'innovations financières prévus en la matière ;
- mettre en évidence les atouts des certificats Sukuks souverains, qui présentent de nos jours d'énormes potentialités et une opportunité pour le Maroc en faveur du développement ;
- montrer les différentes structurations pré-requises à l'émission desdits sukuk ;
- et enfin, présenter un exemple de réussite de ce mode de financement relevé sur le plan international.

Notons à ce propos que le mois d'octobre 2018 a vu l'émission inaugurale des certificats de Sukuks souverains au Maroc. Il s'agit de certificats de sukuk, de type Ijara, qui ont porté sur un montant d'un (1) milliard de dirhams, amortissables sur une durée de 5 ans. Ces certificats offrent un rendement annuel de 2,66%.

■ Etude sur la gestion déléguée des services de l'Etat

En général, pour assurer la gestion de ses services, la collectivité publique a le choix entre deux alternatives : assurer directement l'exploitation et la gestion des services publics avec ses propres moyens (humains, matériels et financiers), ou confier l'exploitation et la gestion des services publics à un tiers qui peut être privé, public ou mixte.

Ce deuxième choix comporte une grande diversité quant aux modalités juridiques qui caractérisent chaque forme de concessions des services publics par l'autorité en question (il s'agit essentiellement de la gestion par régie directe du partenariat public-privé (PPP), de la gestion déléguée etc).

Parmi ces modalités, la gestion déléguée occupe actuellement une place privilégiée dans les choix des collectivités territoriales et ce, notamment depuis la promulgation de la loi n°54-05 relative à la gestion déléguée. Il reste à préciser à ce sujet que ladite loi a exclu de son champ d'application les services de l'Etat.

L'étude se propose donc d'explorer les tenants et les aboutissants de ce mode de gestion pour l'Etat, tout en procédant à un diagnostic critique de l'expérience marocaine des collectivités territoriales en la matière.



Coopération internationale en matière de finances publiques



Coopération internationale en matière de finances publiques

I. Coopération bilatérale

■ Coopération avec la Direction Générale des Finances Publiques Française (DGFIP)

Les actions de coopération réalisées avec la Direction Générale des Finances Publiques Française (DGFIP) s'inscrivent dans le cadre de la convention de coopération et de partenariat qui la lie à la TGR.

A ce titre, une délégation composée de responsables de la TGR a pris part à une visite d'étude multi-pays tenue, du 17 au 26 juin 2019, à Paris.

L'objet de cette visite d'étude était de s'enquérir des défis à relever lors de la mise en œuvre des réformes comptables et particulièrement, les modalités de la mise en place d'une comptabilité patrimoniale.

Cette rencontre a permis d'échanger avec les responsables de la DGFIP et avec les représentants des pays participants sur les meilleures pratiques déployées afin de dépasser les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des réformes.

Dans la continuité de cette rencontre, la Trésorerie Générale du Royaume a accueilli, du 07 au 11 octobre 2019, deux délégations de la République du Sénégal et de la République de la Côte d'Ivoire dans le cadre d'une action conjointe avec la Direction Générale des Finances Publiques Française.

Cette action, première du genre, a consisté en une visite d'échange et d'étude ayant comme thématique centrale la réforme comptable et les enjeux de son implémentation.

Durant les cinq jours d'étude et d'échange d'expériences, les responsables de la TGR ont présenté à leurs collègues sénégalais et ivoiriens, les principaux traits de l'expérience marocaine.

Cette rencontre a été l'occasion pour les trois pays d'échanger et de débattre des bonnes pratiques concernant la mise en œuvre de la Comptabilité Générale de l'Etat et des enjeux et risques à maîtriser compte-tenu du contexte spécifique de chaque pays.

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

- **Colloque annuel** : La 13^{ème} édition du Colloque international des finances publiques s'est déroulée les 20 et 21 septembre 2019 au siège de la TGR à Rabat, sur le thème «Quelles finances locales au Maroc et en France dans un monde en mutation». Cette édition a été organisée, comme à l'accoutumée, par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration et l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP).

Cette manifestation a connu la participation de Monsieur le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, Mohamed BENCHAABOUNE, de Son Excellence M^{me} l'Ambassadrice de la République Française au Maroc, Hélène LE GAL, ainsi que de plusieurs autres personnalités marocaines et françaises.

Considéré comme l'un des événements scientifiques les plus importants au Maroc traitant des finances publiques, l'édition de cette année a connu, à l'instar des éditions précédentes, un franc succès tant au niveau de son organisation qu'au niveau de la richesse de la matière débattue.

- **Conférences-débats** : En collaboration avec l'Association pour la Fondation Internationale

de Finances Publiques (Fondafip) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), la TGR a organisé trois conférences-débats au cours de l'année 2019.

La première conférence-débat avait pour thème «Transformation des métiers et finances publiques face à la mondialisation et au numérique» et a eu lieu le 9 mars 2019, la

seconde avait pour thème «Les finances publiques à l'ère de la sincérité des budgets et des comptes publics» et a été organisée le 8 Juin 2019 et enfin, la troisième, avait pour thème «Le devenir des contrôles administratifs des finances publiques au Maroc et en France» et s'est tenue le 7 décembre 2019.

II- Coopération avec les pays africains

Durant l'année 2019, la TGR a renforcé davantage les liens de coopération et de partenariat avec les pays du Sud et tout particulièrement avec ceux de l'Afrique Subsaharienne. Cette coopération vise notamment à renforcer le rayonnement et la position de la TGR sur le continent Africain, tout en privilégiant l'échange des meilleures pratiques en matière des finances publiques.

Ces échanges ont consisté en l'organisation de sept (7) visites d'études au profit des administrations partenaires. La TGR a ainsi reçu plusieurs délégations composées de 68 hauts responsables et cadres représentant les

pays suivants : la Côte d'Ivoire, le Cameroun, la Guinée Equatoriale, le Togo, le Bénin, Djibouti et la Mauritanie.

Les thématiques abordées lors de ces visites d'études étaient très variées et ont porté aussi bien sur la gestion des finances publiques, la réforme du contrôle financier, la réforme de la comptabilité publique, la gestion de la dette et de la trésorerie, le Compte Unique du Trésor (CUT), le développement des capacités dans le domaine des finances publiques, le contrôle des marchés publics, la dématérialisation ou encore les systèmes d'information.

III- Coopération multilatérale

En matière de coopération multilatérale, la Trésorerie Générale du Royaume a entrepris des actions de coopération avec plusieurs organismes.

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

La coopération avec l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) représente un axe de coopération important pour la Trésorerie Générale du Royaume.

Au titre de l'année 2019, la TGR a été invitée à intervenir lors de la conférence organisée par l'OCDE en partenariat avec la Haute Autorité de la Commande Publique Tunisienne (HAICOP) pour le lancement de la stratégie nationale Tunisienne de management des risques dans les marchés publics, le 15 Mars à Tunis.

Lors de cette conférence, la TGR a exposé

l'expérience marocaine en matière de management des risques, à travers l'élaboration d'une cartographie des risques dans le domaine des marchés publics afin d'identifier les menaces, qui impactent l'amélioration de la bonne performance et de l'efficacité des marchés publics, et les outils pratiques pour y remédier.

La TGR a également pris part au séminaire sur «les marchés publics dans les pays de la zone MENA», organisé du 24 au 27 juin 2019 au Koweït, aux côtés du Fonds Monétaire International et de plusieurs pays de la zone MENA. Cet événement a été l'occasion pour les participants d'appréhender l'importance de l'efficacité et de l'efficience dans la passation des marchés publics, à travers des exemples multiples et concrets basés sur l'expérience de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) et celle des pays pairs.

La TGR a participé, aussi, activement aux travaux de la semaine des marchés publics 2019, tenue du 22 au 25 octobre 2019 à Paris. Cet événement a été l'occasion pour les participants de confronter les expériences de leurs pays et d'apporter des éclairages sur les moyens à mettre en œuvre pour adapter les capacités humaines, les stratégies et les résultats des marchés publics à un monde en mutation.

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

La TGR est un membre actif de l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST) et fait partie de ses instances dirigeantes.

En plus de la réunion annuelle du Bureau Exécutif de l'AIST, la TGR a pris part, en 2019, à une réunion stratégique. Cette réunion a été l'occasion pour les membres du Bureau Exécutif d'engager la réflexion sur une stratégie de développement de l'association à même de lui permettre un rayonnement plus important.

La TGR a également participé activement à l'ensemble des travaux de l'Association (un colloque et un séminaire).

En effet, en octobre 2019, l'AIST a organisé, à Budapest en Hongrie un séminaire consacré au thème «Compte Unique du Trésor - CUT -, gestion de la trésorerie et de la dette». La TGR a contribué d'une manière active à la préparation des termes de références et du programme de ce séminaire et à l'animation des travaux par des experts de la TGR.

Les travaux du séminaire ont été organisés autour d'une séance plénière et de quatre ateliers thématiques portant sur les axes suivants :

- le CUT : structure et modèles organisationnels ;
- les contraintes liées à la mise en place du CUT ;
- Quel impact du CUT sur l'optimisation de la gestion de la trésorerie ? ;
- le CUT au service de la gestion de la dette.

Le colloque annuel de l'AIST (Lomé – décembre 2019) a porté sur le thème «La

maîtrise des risques face aux nouveaux enjeux de la comptabilité publique». L'évènement a connu la participation des experts de la TGR et de la Cour des Comptes marocaine.

■ **Coopération avec l'Union Européenne (UE)**

Dans le cadre du partenariat stratégique entre le Maroc et l'Union Européenne, la TGR a contribué activement aux travaux de négociation de la Convention de Financement HAKAMA II qui a été signée en décembre 2019. Ce programme, qui s'inscrit dans la continuité du programme d'appui de l'Union Européenne à la réforme de la gouvernance publique au Maroc «HAKAMA», vise à accroître l'efficacité, l'efficience et la qualité de l'action publique par la mise en œuvre d'une gestion plus performante et plus transparente.

En outre, et faisant suite à l'étude qui a été commanditée en 2018 par l'UE en collaboration étroite avec la TGR et qui a permis d'identifier les besoins de la TGR en termes d'assistance technique, la Trésorerie Générale du Royaume a bénéficié dans le cadre du programme HAKAMA d'un jumelage institutionnel avec la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP, France) pour une durée de 24 mois qui a débuté le 4 décembre 2019.

Ce jumelage vise à soutenir les efforts de la TGR pour la mise en œuvre des réformes liées à la gestion des finances publiques et la dématérialisation des procédures touchant l'ensemble de ses métiers. Le jumelage porte ainsi sur quatre composantes :

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

En 2019, la TGR a été également appelée à intervenir lors de l'atelier sur «les développements des politiques commerciales de l'Union Européenne et du Maroc». Cette rencontre a été l'occasion pour la Trésorerie Générale du Royaume d'exposer les dernières évolutions en matière de marchés publics au Maroc.

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

Dans le cadre du renforcement de la coopération avec la Banque Mondiale, l'année 2019 a été marquée notamment par :

- La participation active de la TGR à la conférence régionale sur «les tendances émergentes en gouvernance électronique et leur application aux marchés publics en ligne» organisée, par la Banque mondiale, du 28 avril au 2 mai 2019 au Koweït. Lors de cette conférence, les responsables de la TGR ont présenté l'expérience du Maroc en matière de mise en œuvre de son système électronique de passation et de gestion des marchés publics.
- Le lancement par la Banque mondiale d'un programme d'appui aux très petites, petites et moyennes entreprises (TPME) dans le but du renforcement de leur accès à la commande publique. Ce programme, qui s'étale sur six mois, est articulé autour de trois composantes principales : (i) l'appui direct aux TPME pour améliorer leur accès à la commande publique ; (ii) le suivi de la participation des TPME à la commande publique et (iii) des interventions plus globales sur le système existant de passation des marchés en ligne pour faciliter son utilisation, en particulier par les TPME.

Compte tenu de sa position privilégiée dans le circuit d'exécution de la commande publique et de son expertise reconnue, la TGR a été sollicitée pour le pilotage et la réalisation de plusieurs projets prévus dans le cadre de ce programme.

■ **Coopération avec la Commission de l'Union Africaine**

La TGR a pris part à la conférence organisée par la Commission de l'Union Africaine, du 14 au 16 Octobre, à Addis-Abeba, Ethiopie, sous le thème «Renforcement de la gestion des finances publiques en Afrique». Cette conférence a porté sur le renforcement de la gestion des finances et des systèmes comptables et sur la stratégie africaine en ce qui concerne les normes comptables internationales applicables au secteur public (IPSAS), pour la période 2019-2023.

Ont été invité à cette conférence, les principaux acteurs intervenant dans le domaine notamment, les comptables généraux des Etats membres, les associations internationales des professionnels comptables (IPSASB, IFAC, PAFA), des représentants des organisations comptables africaines (dont l'Ordre des experts comptables du Maroc), les partenaires institutionnels (la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement...) et les représentants de l'Union Africaine.

■ **Coopération avec la Fédération internationale des comptables (IFAC)**

La TGR a participé à plusieurs événements organisés par la Fédération Internationale des Comptables (IFAC). Il s'agit des trois réunions du Conseil de l'IFAC (IFAC Board) qui ont eu lieu à New York en février, juin et septembre 2019 et de la réunion administrée par l'Ordre des experts comptables du Canada (CPA Canada), en novembre 2019, à Vancouver, Canada.

■ **Coopération avec la conférence des Nations-Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)**

Dans le cadre de son effort de veille et de suivi des nouvelles évolutions en matière de comptabilité, la TGR a pris part à deux manifestations organisées par le groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication (International Standards of Accounting and Reporting : ISAR) relevant

de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED). En effet, la TGR a été invitée aux travaux de la 36^{ème} session de l'ISAR qui s'est tenue, du 30 octobre au 1^{er} novembre 2019, à Genève. Cette session a été axée sur les deux points suivants :

- La revue des derniers développements en matière de normes internationales de comptabilité, à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé ;
- L'implémentation pratique qui comprend la mesure des indicateurs principaux et la

contribution à l'atteinte des objectifs de développement durable.

La TGR a, également participé, le 15 juillet 2019 à New York, à une table ronde sur «la mesure de la contribution du secteur public à l'atteinte des objectifs de développement durable». Cette rencontre a porté sur l'harmonisation et la comparabilité du reporting relatifs aux objectifs de développement durable et sur les problématiques liées à la cohérence entre le reporting des entreprises et les cadres de travail du reporting financier.

IV- Coopération avec l'ordre des experts comptables

Compte tenu des relations privilégiées qui la lient à l'Ordre des experts comptables, la Trésorerie Générale du Royaume a été un partenaire institutionnel de la 5^{ème} édition du congrès africain de la profession comptable. Elle a ainsi, contribué aux travaux de préparation dans le cadre des deux commissions «scientifique» et «logistique». Une délégation de la TGR a par ailleurs, pris part à cet évènement qui s'est tenu, du 19 au 21 juin 2019, à Marrakech.

Ce congrès, organisé par l'Ordre des Experts Comptables du Maroc en collaboration avec la Fédération Panafricaine des Professionnels de la Comptabilité (PAFA), a rassemblé plus de 1 200 comptables, économistes, investisseurs et décideurs issus d'une cinquantaine de pays, dont 47 pays africains.

Lors de la séance plénière dédiée à «la mesure de la performance, évaluation des impacts et impératif de redevabilité», Monsieur le Trésorier Général du Royaume a présenté les réformes engagées par la TGR en vue d'améliorer les services rendus aux citoyens contribuables et clients, ainsi que les démarches entreprises, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats et la performance du secteur public.

Monsieur le Trésorier Général du Royaume a également tenu, en marge de cette manifestation, une réunion de travail avec le Président de la Fédération Internationale des Comptables (IFAC) et le Président de la Fédération Panafricaine des Professionnels de la Comptabilité (PAFA).

V- Coopération avec les partenaires nationaux

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

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

La réalisation de ce projet financé par l'agence allemande de coopération internationale (GIZ) a été confiée à la TGR en tant que maître d'ouvrage, en raison de son expérience en matière de conduite de projets transverses d'envergure nationale

et de sa position privilégiée dans le circuit d'exécution de la commande publique.

Le but de cette étude est d'identifier, en concertation avec tous les acteurs concernés, les mesures susceptibles de faire de la commande publique un véritable levier de développement économique, social et environnemental. A cet effet, la première phase de l'étude a été conduite à travers les actions suivantes :

- l'organisation du comité de pilotage pour le lancement de l'étude, le 25 mars 2019 ;

- la réalisation d'une enquête auprès d'un échantillon représentatif des acteurs impliqués dans le circuit de la commande publique dont notamment, les acheteurs publics, les opérateurs économiques, les organes de contrôle, et les bailleurs de fonds ;
- l'appréciation du rôle de la commande publique et de son impact sur le développement de l'économie nationale, y compris les aspects liés à la cohésion sociale, à la protection de l'environnement et au développement durable.

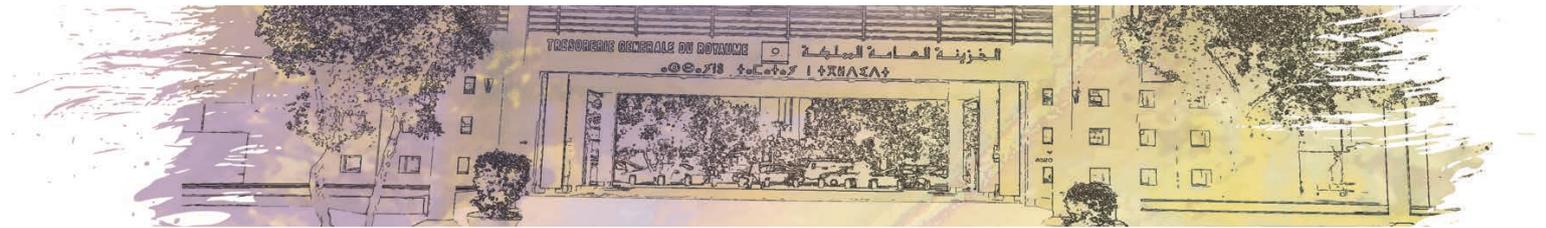
■ **Coopération dans le cadre de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption (SNLCC)**

Dans le cadre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption, et en raison de sa position dans le circuit d'exécution de l'achat public et de son rôle en matière de conseil et d'assistance aux gestionnaires publics, la TGR a été chargée de piloter l'étude relative à «la faisabilité d'élaboration d'un référentiel des prix regroupant par région les services et produits, matériaux et fournitures de certains secteurs».

Cette étude a été lancée le 18 février 2019, lors d'un comité de pilotage présidé par Monsieur le Trésorier Général du Royaume. Elle vise à apporter un éclairage sur l'opportunité de la mise en place d'un référentiel des prix, en mettant en lumière les avantages et les inconvénients d'un tel outil et en identifiant les contraintes de différentes natures qui pourraient éventuellement entraver sa mise en place.

L'étude comporte ainsi trois phases. Les deux premières phases de l'étude ont été finalisées en 2019. La première phase de l'étude a porté sur le diagnostic de l'existant en matière de prix en vue d'établir un état de lieux au niveau national et identifier les bonnes pratiques internationales. Cette phase comporte également une enquête par questionnaire, basée sur un échantillon représentatif des acteurs de la commande publique, en vue de recueillir l'information utile relative aux outils utilisés et aux attentes des différents acteurs concernés.

Quant à la seconde phase, elle concerne l'élaboration et la présentation des scénarios possibles d'évolution, faisant ressortir les propositions d'actions concrètes à mener afin d'améliorer l'appréciation des prix en matière d'achat public.





Inspection,
contrôle interne,
contrôle de gestion et audit



Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit

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

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

Inspection

Les missions de vérification et d'enquête menées en 2019 par l'inspection centrale de la TGR et les inspections régionales auprès des entités opérationnelles de la TGR ont pour objectifs de :

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

politique de sécurité à la TGR ;

- apprécier les performances des postes comptables dans les différents métiers de la TGR au regard des objectifs stratégiques définis par l'organisation ;
- apporter le conseil et l'assistance et prodiguer les recommandations nécessaires à l'amélioration de la gestion des entités du réseau.

Dans ce cadre, la 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- Inspection en chiffres

Au titre de l'exercice 2019, la division de l'audit et de l'inspection et les services des inspections régionales ont réalisé 68 missions d'enquête et 262 missions de vérification sur pièces et sur place et 25 arrêtés de caisse inopinés

auprès de diverses perceptions, trésoreries préfectorales ou provinciales et autres comptables (receveurs de l'administration fiscale, receveurs des douanes...), présentées dans le tableau ci-après :

Postes comptables	Nombre
Trésoreries ministérielles	02
Trésoreries régionales, préfectorales et provinciales	11
Perceptions	51
Agences comptables à l'étranger	06
Régies auprès des consulats généraux du Maroc à l'étranger	04
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	34
Régies de recettes et de dépenses des collectivités territoriales	35
Autres comptables (Receveurs de l'Administration fiscale, Receveurs des Douanes, Secrétaires Greffiers, Payeurs Délégués et Intendants)	20
Etablissements hôteliers	99

Dans le cadre de la convention de partenariat entre l'Office National Marocain de Tourisme (ONMT) et la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) signée le 03 mai 2018, les services d'inspection de la DAI et les services des inspections régionales ont procédé durant l'année 2019 à la vérification de 99 établissements hôteliers pour la période allant de 2014 à 2017 portant sur la déclaration et le versement de la taxe de promotion touristique à l'ONMT.

Au titre de ces vérifications, plusieurs dysfonctionnements ont été relevés et ont concerné des écarts entre le nombre de nuitées d'hébergement effectives et

celles déclarées par certains établissements hôteliers, ainsi que des retards et/ou défaut de déclaration et de paiement de la taxe de promotion touristique pour divers trimestres chez d'autres établissements.

Par ailleurs, il a été relevé que sur les 99 hôtels concernés 13 établissements ont été fermés ou en cours de rénovation et ne peuvent pas l'objet de vérification.

Les conclusions de ces vérifications ont fait l'objet de lettres transmises au Directeur Général de l'ONMT conformément aux clauses de la convention de partenariat sus indiquée.

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, 50 dossiers afférents à des personnes physiques ou morales se rapportant à des actes de détournement de deniers publics, de fraudes ou de falsifications d'attestations fiscales ou de quittances de paiement ont été envoyés à l'AJR au titre de l'année 2019.

■ Au niveau de l'Institution du Médiateur

En date du 09 juin 2011, la Division de l'Audit et de l'Inspection (DAI) a été désignée interlocuteur officiel auprès du Médiateur qui a été institué par Dahir n°1-11-25 du 17 mars 2011. Au titre de l'exercice 2019, sur les 103 dossiers reçus, 15 ont été réglés de manière définitive, 85 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 2019, la Trésorerie Générale du Royaume a mené plusieurs actions visant à renforcer la maîtrise des risques et à améliorer la couverture des risques opérationnels qui pourraient toucher ses activités.

■ Etude pour l'élaboration de la cartographie des risques des marchés publics :

Les phases n°2 et 3 de cette étude ont été menées avec l'accompagnement de la TGR

dans le cadre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption. Les principales réalisations ont concerné les points suivants :

- **L'identification et analyse des risques liés aux marchés publics** : Cette phase a connu la participation d'une trentaine d'acteurs intervenant dans les processus de gestion des marchés publics (Acheteurs publics, collectivités territoriales, entreprises publiques, comptables publics, Cour des

comptes, IGF, IGAT, organes de gouvernance, CGEM et bailleurs de fonds). Environ 40 risques ont été identifiés et catégorisés dont une dizaine de risques transverses et une trentaine de risques liés aux différents processus de gestion des marchés publics. Les risques identifiés ont été analysés et évalués en adoptant une méthodologie appropriée selon les critères d'analyse retenus (impacts, fréquence).

- **La proposition des plans d'action pour traiter les risques** : une dizaine d'ateliers de travail avec les parties prenantes à l'étude a été organisée à la TGR en vue d'établir un plan de traitement des risques identifiés avec la définition des priorités de traitement des risques en fonction de leur criticité et de leurs impacts potentiels. Des plans d'action détaillés par risques seront déclinés et proposés pour la couverture des risques identifiés.

■ **Mise à jour de la cartographie des risques métiers de la TGR :**

Suite au projet de réforme comptable de l'Etat, une mission a été effectuée auprès de 4 Trésoreries Ministérielles et 2 Trésoreries Préfectorales afin de mettre à jour la cartographie des risques métiers de la TGR, de la revoir et de l'enrichir pour les domaines «Dépenses des biens et services de l'Etat», «Comptabilité & centralisation», «Environnement métier» et «Sécurité de l'information» au regard des changements induits par le système SI-PCE. Ainsi, une trentaine de risques a été identifiée et documentée. La démarche adoptée pour mettre à jour cette cartographie des risques

II- Contrôle interne

En matière de contrôle interne, l'année 2019 a été marquée par la réalisation de plusieurs actions menées tant à travers la reconfiguration du dispositif de contrôle interne mis en place à la TGR, qu'à travers des missions ponctuelles portant sur le renforcement de certains de ses aspects.

a consisté en la revue des processus impactés, l'identification et la formalisation des risques, l'évaluation de ces risques et la proposition d'un plan d'action de traitement.

■ **Mission d'identification des risques pour le processus «Virements centralisés» :**

Cette mission a permis de remonter cinq risques importants avec la proposition d'un plan d'action pour leur traitement en vue de renforcer le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques de la TGR.

■ **Maîtrise des risques touchant la sécurité des biens et des personnes :**

il a été procédé, à la réalisation des phases n°2, 3 et 4 du projet d'évaluation des dispositifs de sécurité des biens et des personnes et la maîtrise des situations d'urgence au niveau de la TGR. Les travaux de ces phases, ont porté sur les actions suivantes :

- l'évaluation de l'efficacité des mesures de sécurité mises en place suite à l'audit de 2018 dans une dizaine de postes comptables ;
- l'organisation et la coordination de plusieurs exercices d'évacuation du personnel du siège de la TGR et de la TP de Rabat ;
- la proposition d'une feuille de route pour la mise en place d'un système de management de la sûreté-sécurité à la TGR.

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

La TGR a obtenu le certificat ISO 27001 relatif à la sécurité de son système d'information GID.

■ **Renforcement du contrôle interne comptable**

En vue d'œuvrer à l'adaptation permanente du dispositif de contrôle interne de la TGR à la réalité du terrain tout en prenant en compte l'évolution que connaît son environnement, l'année 2019 a connu le lancement d'un travail de fond sur la refonte des documents

de référence dudit dispositif dans l'optique d'intégrer la dimension de la comptabilité générale dans son champ fonctionnel.

■ Evaluation de la mise en œuvre du contrôle interne

Suite à la demande du comité de pilotage du Plan Comptable de l'Etat (PCE), des missions ont été programmées et menées au niveau d'un panel de postes comptables (perceptions, Agence bancaire, Trésoreries Préfectorales, et Trésoreries Ministérielles) visant à formaliser les contrôles préalables à l'arrêté journalier des écritures comptables en mode «PCE».

Ces missions ont permis de formaliser les bonnes pratiques en termes de contrôles organisationnels et de contrôles de rapprochement à partager dans les postes comptables pour faire face aux exigences de contrôle des comptes et d'arrêté quotidien des écritures comptables.

III- Management de la qualité

Inscrite dans une démarche d'amélioration continue marquée par la réalisation d'une enquête de satisfaction de grande envergure en 2018, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi, en 2019, cet engagement en renforçant davantage l'animation de la démarche qualité par la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions. Il s'agit en premier lieu de l'organisation de deux journées d'information pour diffuser les résultats de l'enquête de satisfaction tant à destination du réseau que des directions centrales et des autres acteurs concernés. Il s'agit ensuite du maintien de la surveillance des principaux indicateurs des baromètres en ligne et du suivi des réclamations en ligne.

■ Organisation des journées d'information sur l'enquête de satisfaction

La Trésorerie Générale du Royaume a organisé deux journées de restitution des résultats de l'enquête de satisfaction pour témoigner de l'engagement de la direction dans la démarche qualité, d'impliquer le personnel et de démontrer à nos usagers et partenaires qu'ils ont été écoutés et compris.

Aussi, lors de ces missions, un certain nombre de risques susceptibles d'altérer la qualité de l'information comptable produite ont été identifiés et analysés et des actions d'amélioration ont été proposées.

En outre, une mission d'évaluation du dispositif de contrôle interne a été menée en vue de diagnostiquer le processus de règlement des dépenses publiques, en particulier les procédures relatives aux virements centralisés.

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

La première journée, organisée le vendredi 22 février 2019, a été destinée aux responsables et au personnel de la TGR.

Cette journée a également été l'occasion de présenter et d'expliquer l'organigramme de la TGR.

La deuxième journée, organisée le mercredi 27 février 2019, a porté sur la présentation des résultats de l'enquête de satisfaction aux partenaires de la TGR.

■ Suivi des actions d'amélioration

Dans le cadre de la concrétisation des objectifs des deux journées de restitution des résultats de l'enquête de satisfaction, une action de définition des actions d'amélioration et de suivi de leur réalisation a été entamée en 2019. Dans un premier temps, plus d'une centaine d'actions ont été définies pour répondre aux recommandations de ladite enquête. Le suivi s'enrichira progressivement d'informations supplémentaires issues des résultats des baromètres et de l'analyse des réclamations pour disposer d'un outil unique d'amélioration continue.

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

Le baromètre de satisfaction en ligne constitue l'une des sources d'information la plus indispensable à tout système de management de la qualité, dans la mesure où il est un moyen dont dispose l'organisation, qui 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 au niveau des services proposés et d'apporter les correctifs nécessaires à la réduction de cet écart.

Les services en ligne qui font l'objet d'une évaluation permanente à travers le baromètre de satisfaction, concernent les quatre domaines suivants :

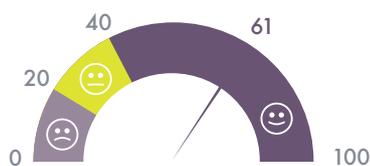
- Les «Réclamations en ligne» ;

- La «Banque en ligne» ;
- Les «Téléservices-fonctionnaires» : consultation de la situation administrative ;
- Les «Téléservices-contribuable» : consultation de la situation fiscale, paiement en ligne et téléchargement des quittances.

Ces services sont évalués selon quatre critères principaux, à savoir, l'accessibilité, la facilité d'utilisation, la pertinence et la fiabilité, la sécurité et la confidentialité. Les résultats de ces baromètres se présentent pour l'année 2019 comme suit :

- Le nombre des retours-usager pour le service e-fonctionnaire a évolué de 863 en 2018 à 1716 en 2019.
- Le niveau de satisfaction global par rapport à ce service est de 61% ventilé selon les quatre critères précités comme l'indique le graphique ci-dessous :

Appréciation globale du service E-fonctionnaires en ligne



- Le nombre des retours-usager pour le service e-contribuables est passé de 170 en 2018 à 426 en 2019.

- Le niveau de satisfaction global par rapport à ce service est de 26% ventilé selon les quatre critères précités comme l'indique le graphique ci-dessous :

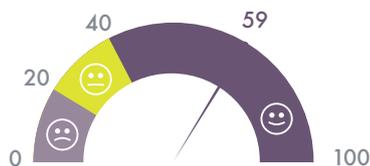
Appréciation globale du service E-contribuable



- Le nombre des retours-usager pour le service banque en ligne est passé de 100 en 2018 à 136 en 2019.

- Le niveau de satisfaction global par rapport à ce service est de 59% ventilé selon les quatre critères précités comme l'indique le graphique ci-dessous :

Appréciation globale du service banque en ligne



- Le nombre des retours-usager pour le service «réclamations en ligne» est passé de 607 en 2018 à 832 en 2019.

- Le niveau de satisfaction global par rapport à ce service est de 78% ventilé selon les quatres critères précités comme l'indique le graphique ci-dessous :

Appréciation globale du dispositif des réclamations en ligne



■ Suivi des réclamations en ligne

Enfin, pour le dispositif des réclamations en ligne, les efforts ont été redoublés afin de consolider les performances concernant le traitement des réclamations en ligne en dépit de l'augmentation notable du nombre de ces réclamations. Le taux de traitement s'est ainsi maintenu globalement à plus de 98% pour les réclamations dont le nombre est passé de 16 386 en 2018 à 31 015 en 2019.

En outre, et afin de répondre aux exigences de l'article 14 du décret 2-17-256 relatif au portail Chikaya, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018, le service du management de la qualité a réalisé son premier rapport sur les réclamations émanant du portail «Chikaya» au cours de l'année 2018 selon le canevas défini dans ledit portail.

Contrôle de gestion

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

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

Indicateurs de performances	2015	2016	2017	2018	2018
Montant recouvré sur les restes à recouvrer de l'année n-1 et antérieures	2,65 MMDH	3,20 MMDH	3,65 MMDH	5,46 MMDH Année d'amnistie	3,8 MMDH
Montant des recettes réelles sur les restes à recouvrer de l'année n-1 et antérieures	2,20 MMDH	2,6 MMDH	2,7 MMDH	3,84 MMDH Année d'amnistie	2,6 MMDH
Délai Moyen de séjour des engagements au 1er envoi des marchés de l'Etat	4,10 j	3,50 j	3,40j	3,30j	3.36 j
Délai Moyen de séjour des engagements au 2ème envoi des marchés de l'Etat	3,30 j	3,20 j	2,80j	2,80j	2,51 j
Délai Moyen de traitement des ordonnances de paiement des marchés de l'Etat	4,10 j	3,70 j	3,50 j	3,50j	3,26 j
Dépassement des délais réglementaires - Contrôle de régularité-	2,6%	1,1%	3,2%	3,8%	2,9 %
Dépassement des délais réglementaires - Contrôle de validité-	30,3%	28,4%	11,2%	10%	9,9 %
Encours Journalier Moyen	50,2 MMDH	56,2 MMDH	60 MMDH	66,5 MMDH	72,6 MMDH
Nombre quotidien moyen de comptes	90 815	95 844	101 818	104 886	113 810

Au cours de l'année 2019, plusieurs rapports et bilans résultant de la mise en place du dispositif du contrôle de gestion au sein de la TGR ont été produits, en plus des contributions de la TGR au projet de performance au titre de l'année 2020 et au rapport de performance au titre de l'année 2019 du Ministère. Il s'agit notamment :

- des rapports de performance au titre de l'année 2018 des trésoreries régionales et ministérielles ;
- du rapport général de performance de l'année 2018 ;
- du bilan des réalisations des plans d'action des trésoreries ministérielles et régionales au titre de l'année 2018 ;
- du rapport consolidé des objectifs et des plans d'action associés des services déconcentrés au titre de l'exercice 2019 ;
- du rapport d'activité de la TGR au titre de l'année 2018 ;
- des situations trimestrielles de suivi des réalisations du plan d'action stratégique de la Trésorerie Générale du Royaume au titre de la période 2017-2021.

Concernant le plan d'action stratégique de la Trésorerie Générale du Royaume au titre de la période 2017-2021, l'année 2019 a connu le renforcement du dispositif de suivi des réalisations par :

- la tenue des réunions périodiques du comité de pilotage du PAS au sujet de l'état d'avancement du plan d'action stratégique 2017-2021 de la TGR ;
- la tenue des réunions périodiques avec les directions centrales en vue d'assurer le suivi des réalisations des actions inscrites au niveau du plan d'action stratégique 2017-2021 de la TGR ;
- la mise à jour trimestrielle de l'état d'avancement des actions inscrites au PAS sur l'application informatique développée par la DAAG pour le suivi du PAS du Ministère de l'Economie et des Finances.

Par ailleurs et dans le cadre du développement de l'autonomie décisionnelle des services déconcentrés, l'année 2019 a connu l'extension de l'usage du système décisionnel (SID) de la TGR auprès des trésoreries régionales, provinciales et préfectorales, avec la conception et l'implémentation du tableau de bord de performance relatif au domaine «Dépenses de l'Etat» qui vient s'ajouter au déploiement des domaines «Recouvrement» et «Activité bancaire» réalisé respectivement en 2018 et 2017.

En outre, dans le cadre de la mise en œuvre de la loi 31-13 relative au droit d'accès à l'information publiée au bulletin officiel le 12 Mars 2018 et qui est entrée en vigueur le 12 mars 2019, la TGR a réalisé un certain nombre d'actions conformément aux dispositions de ladite loi et à la circulaire n°2 du Ministre délégué auprès du Chef du gouvernement chargé de la réforme administrative et de la fonction publique publiée le 25 décembre 2018. Ces actions portent sur :

- l'organisation par visio-conférence de réunions de présentation et de sensibilisation au profit des responsables et cadres des trésoreries régionales ;
- Désignation de personnes désignées par poste comptable chargées de recevoir et de traiter les demandes d'information ;
- Mise en place d'un comité central composé d'un représentant de chaque direction de la TGR et chargé de veiller au respect des dispositions de la loi relative à l'accès à l'information ;
- Elaboration de la note de service n°38 du 12 mars 2020 décrivant la procédure de traitement des demandes d'accès à l'information par les services de la TGR ;
- Réalisation d'une application informatique pour la prise en charge des demandes d'information.

I- Audit interne

L'objectif majeur assigné à l'audit interne est la maîtrise des processus des activités à fort enjeux. A ce titre, cinq missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'année 2019 et ont porté sur les conditions d'organisation et de fonctionnement des processus d'activités suivants :

■ Audit portant sur le verrouillage des systèmes d'informations dans les postes comptables déconcentrés

Suite à la recommandation du comité de pilotage du système PCE, une mission d'audit a été effectuée pour s'assurer du verrouillage des applications métiers de la TGR (GID, GIR, Wadef@ujour, Olympic et le système de gestion de la dette publique «NETTERM») au niveau des postes comptables.

Au terme de cette mission, l'équipe d'audit a examiné principalement les aspects liés au verrouillage des applications métiers de la TGR.

Après avoir mené des entretiens et vérifications auprès des services centraux et déconcentrés de la TGR, l'équipe d'audit a conclu que la fiabilité et la sincérité de l'information comptable reste tributaire du degré du verrouillage des systèmes d'informations dédiés aux applications remettantes.

Autrement dit, ces systèmes doivent garantir non seulement la traçabilité de tous les événements comptables initiés par leurs utilisateurs, mais aussi et surtout la fiabilité de l'information comptable.

Pour ce faire, des recommandations ont été proposées et transmises aux structures centrales de la TGR concernées, notamment :

- Restreindre l'ouverture de la journée comptable à des opérations bien déterminées ou exceptionnelles comme les opérations de la journée comptable complémentaire ou les demandes de rattachement des opérations de recettes aux dates de valeur y afférentes ;
- Définir un schéma comptable pour les diverses opérations de corrections des

anomalies et des erreurs comptables effectuées via des scripts ;

- Implémenter les divers cas de redressement et de rectification des données effectués via des scripts du module de correction des données intégré dans les systèmes d'informations métier, afin de responsabiliser les comptables et de garder la traçabilité ;
- Améliorer le système d'information de la gestion de la dette, de telle façon qu'il soit verrouillé, et prendre en considération toutes les corrections effectuées sur des opérations erronées, afin de les traduire dans le rapport PCE.

■ Audit portant sur les oppositions

Cette mission d'audit a été effectuée auprès de trois postes comptables à savoir : la Trésorerie Ministérielle auprès du Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau, la Trésorerie Préfectorale de Casablanca Nord et la Perception de Rabat Agdal.

Cette mission a porté sur la gestion des oppositions au sein de ces postes comptables et a permis de relever certains constats portant notamment sur la non information du bénéficiaire du nantissement sur le sort d'un marché en cas de solde ou de résiliation dudit marché, la non intégration du contrôle interne parmi les mécanismes automatisés dans l'application GID, lors de la prise en charge du compte bancaire du bénéficiaire du nantissement par le chargé des oppositions et enfin l'absence de la mise à jour et de la formalisation des procédures de gestion des saisie-arrêt dans le manuel de procédure .

Après l'identification et l'analyse de ces insuffisances, les actions suivantes ont été

proposées et communiquées aux directions centrales concernées pour leur mise en œuvre, notamment :

- Adopter une fiche de contrôle mutuel des oppositions assurant la traçabilité et le suivi des dossiers ;
- Se conformer aux mesures de sécurité prévues par la note de service n°58/07/TGR du 20 Novembre 2007 relative à la politique générale de sécurité de la TGR et par la note de service n° 02/08/TGR/DSC du 15 mai 2008 relative à la politique des mots de passe informatiques à la TGR ;
- Formaliser la procédure de l'octroi des certificats SSL-GID pour une meilleure maîtrise des risques ;
- Mettre à jour le manuel de procédures et le référentiel de contrôle interne des oppositions ;
- Produire une note de service pour arrêter les règles de gestion et uniformiser le mode de traitement et de contrôle des différents types d'oppositions.

■ Audit de la dématérialisation de la procédure de passation des marchés publics

Cette mission d'audit a été effectuée au sein de deux postes comptables à savoir la Trésorerie Ministérielle auprès du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration et la Trésorerie Provinciale de Kenitra.

Après avoir analysé le régime juridique de la dématérialisation des marchés publics, cette mission a permis de relever certaines zones de fragilité se rapportant essentiellement à la veille juridique et technologique en matière de marchés publics, à la formalisation de la procédure dématérialisée de passation des marchés publics, au référentiel du contrôle interne de la procédure de passation des marchés publics par voie dématérialisée et enfin à la non formalisation de l'obligation du recours aux enchères électroniques inversées.

Pour maîtriser les risques inhérents au processus de passation électronique des marchés publics, les actions suivantes ont

été proposées et partagées avec les structures centrales concernées, dont particulièrement :

- Sensibiliser les services sous-ordonnateurs à l'importance de la formation de leurs agents en matière des règles de gestion et de contrôle de la procédure de passation des marchés publics par voie électronique ;
- Développer davantage la fonction d'assistance et de conseil aux services ordonnateurs et sous-ordonnateurs, dévolue aux comptables publics, en tant que moyen d'amélioration de la capacité de gestion de ces services ;
- Sensibiliser les maîtres d'ouvrages quant à l'importance de la mise en place des pré-requis en technologie et logistique nécessaires (aménagement et équipement des salles de réunion en matériels informatiques, ...) pour garantir le bon déroulement des travaux des commissions d'ouvertures des plis ;
- Renforcer davantage le volet technique du portail des marchés publics pour permettre aux soumissionnaires de suivre à distance les travaux de la commission d'ouverture des plis ;
- Étudier la possibilité de rendre obligatoire le recours à la procédure d'enchères électroniques inversées au moins pour une certaine catégorie de marchés.

■ Audit organisationnel

Cette mission a été effectuée au sein de quatre postes comptables : la perception de Rabat Mabella, la Trésorerie Préfectorale de Salé, la Trésorerie Régionale de Casablanca et la Trésorerie Ministérielle auprès du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts.

Les investigations effectuées ont relevé un certain nombre de constats dont notamment l'absence du contrôle mutuel et de l'insuffisance de la polyvalence des agents au sein de ces postes comptables, l'absence de l'application de gestion informatisée du courrier et enfin la non formalisation des actions réalisées en matière d'assistance et de conseil aux services ordonnateurs.

Après l'identification et l'analyse de ces insuffisances, les actions de maîtrise suivantes ont été proposées aux structures concernées, notamment la nécessité de :

- Opérer une répartition adéquate des ressources humaines entre les structures des postes comptables de la TGR, afin de combler l'insuffisance des effectifs dans certains services ;
- Doter les postes comptables audités des nouvelles ressources et particulièrement les agents de notifications et d'exécutions du Trésor (ANET) ;
- Installer l'application de la gestion intégrée du courrier (GIC) ;
- Prendre attache avec le service de la formation de la DRSI afin de développer le référentiel de formation de la circonscription ;
- Développer davantage la fonction d'expertise, d'assistance et de conseil aux services ordonnateurs.

■ Audit de la communication interne

Cette mission d'audit a été effectuée au sein de quatre postes comptables : la Perception de Casa Sidi Bernoussi, la Trésorerie Préfectorale de Salé, la Trésorerie Ministérielle de l'Energie et des Mines et

la Trésorerie Régionale de Rabat. Cette mission s'est focalisée sur l'analyse des outils de la communication interne et l'examen du circuit de l'information par le biais de la communication ascendante et descendante.

Pour améliorer le processus de la communication interne, au niveau des postes comptables, des actions ont été proposées, dont notamment :

- Définir un mode de communication interne attractif qui reflète fidèlement la vision stratégique de la TGR et préserve son image ;
- Mettre en place une boîte à idées comme un moyen de communication efficace et l'instauration d'un dialogue entre la hiérarchie et le personnel des services déconcentrés ;
- Formaliser les comptes rendus des réunions tenues au niveau des postes comptables ;
- Organiser et actualiser le tableau d'affichage au sein des postes comptables ;
- Informer les collaborateurs, par tous les moyens de communications disponibles, sur les nouveautés réglementaires et les règles de gestion instaurées par les services centraux de la TGR.

II- Audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs

Le bilan d'activité de l'audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs pour l'année 2019 se présente comme suit :

■ Programmation des missions d'audit de la capacité de gestion

Dans le cadre de la mission d'audit de la capacité de gestion, 105 services sous ordonnateurs ont été programmés pour être audités durant l'année 2019 et ce en collaboration avec les trésoreries régionales.

TR	Nombre de missions programmés
Agadir	17
Béni-Mellal	9
Casablanca	18
Fès	12
Oujda	6
Rabat	14
Tanger	15
Marrakech	14
Total	105

■ Notation et qualification des sous ordonnateurs

Au cours de l'année 2019, 61 rapports de missions d'audit de la capacité de gestion ont été élaborés et 15 services ont été qualifiés au niveau du contrôle allégé.

Le nombre total des missions d'audit de la capacité de gestion réalisées depuis le début de l'opération en 2013 a atteint 598 missions donnant lieu à la qualification de 133 services au contrôle modulé de la dépense (dont cinq au niveau du contrôle allégé supplémentaire).

Les rapports d'audits, ainsi que leurs documents connexes (les procès-verbaux d'ouverture et de restitution et les guides de notation) font l'objet d'étude à la DCAI.

■ Production du rapport synthétique semestriel de veille au titre du second semestre de l'année 2018

Le troisième rapport semestriel synthétique des situations de veille au titre du second semestre de l'année 2018 a été établi et adressé par le Trésorier Général du Royaume au Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration à fin septembre 2019. Il englobe la synthèse de 70 situations de suivi de la qualité de gestion des dépenses des services qualifiés transmises par les comptables assignataires.

■ Formation des auditeurs référents

Quatre cycles de formation ont été organisés courant de l'année 2019 auprès des Trésoreries Régionales d'Agadir (les provinces de Laâyoune et Dakhla), d'Oujda, de Fès (les provinces d'Errachidia) et de Béni-Mellal. Ces cycles ont permis de former 56 cadres de la Trésorerie Générale du Royaume aux axes relatifs à la réforme du système de contrôle de la dépense, contrôle interne, audit interne, préparation et conduite d'une mission d'audit, déontologie, contrôle modulé de la dépense et normes de rédaction des rapports d'audit.

■ Génération automatique des arrêtés de qualification au niveau du système d'information GID

Au cours de l'année 2019, il a été procédé à la prise en charge automatique des services qualifiés au niveau du système GID. Cette opération, en cours de test avec les responsables de ce système, va permettre d'une part de générer automatiquement les arrêtés de qualification sur la plateforme GID et de les soumettre à la signature du Ministre et d'autre part d'éviter toute discordance entre les arrêtés et le système GID quant au niveau de qualification des ordonnateurs et sous ordonnateurs.



Ressources humaines,
logistique et système
d'information



Ressources humaines, logistique et système d'information

Ressources humaines

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

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

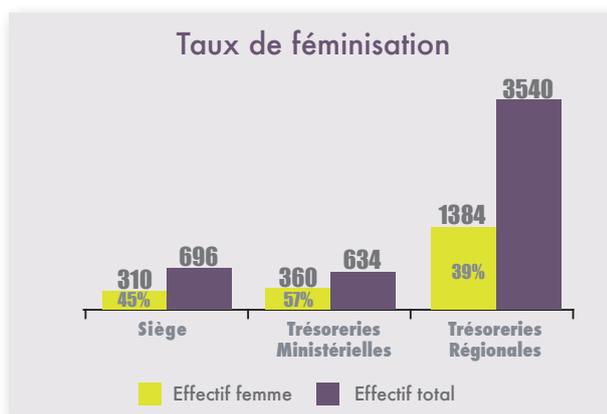
- au renforcement des effectifs moyennant le recrutement et la mise en œuvre du plan de mobilité annuelle ;
- à la réalisation d'actions de formation transverses et métiers en interne et avec des partenaires externes nationaux et internationaux.

I- Gestion administrative

■ Effectifs de la Trésorerie Générale du Royaume

L'effectif global a atteint 4 870 en 2019

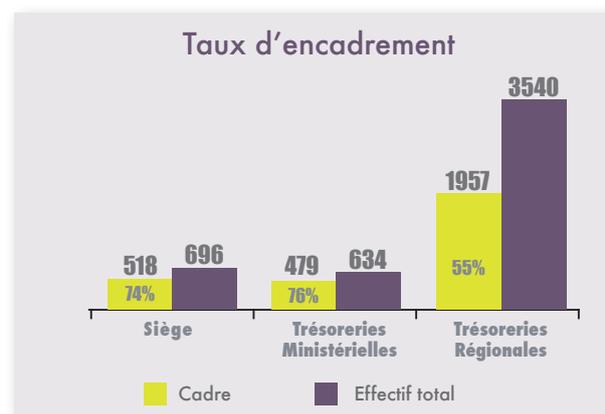
avec un taux de déconcentration dépassant les 86% au profit du réseau national et international contre 4 763 en 2018.



Le taux d'encadrement est de 61% contre 58% en 2018 et le taux de féminisation est passé à 42% avec une augmentation d'un point par rapport à l'année dernière.

■ Recrutements et sorties de service

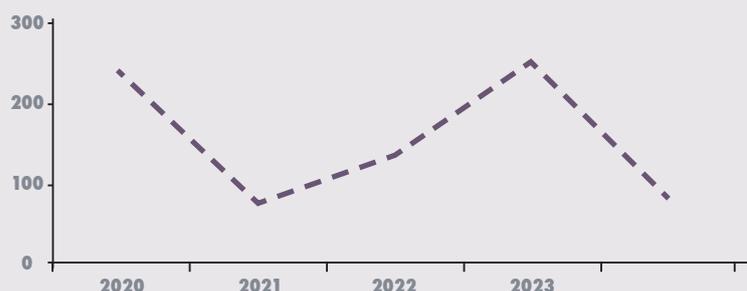
En 2019, l'opération de recrutement a concerné 290 administrateurs dont 250 étaient réservés à la TGR (branche économie, droit privé et droit public).



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

Par ailleurs, il a été enregistré 238 départs à la retraite (dont 6 retraites anticipées) contre 144 en 2018.

Evolution des départs à la retraite pour limite d'âge à fin 2023



Le nombre cumulé prévu des départs à la retraite atteindrait au terme de 2023 près de 788, représentant 16% de l'effectif actuel.

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

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

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

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

■ Nominations et redéploiements

L'année 2019 a connu le lancement de plusieurs appels à candidature pour la promotion des cadres et des responsables :

Catégorie de responsables	Nombre de Nominations	Nombre de Redéploiements
Trésoriers (TM et Régional)	01	-
Trésoriers Préfectoral -Provincial	02	08
Percepteurs	16	17
Chef de service (réseau et TM)	07	46
Agent comptable à l'étranger	12	09
Total	38	80

A mentionner, également, la satisfaction de 135 (72%) des demandes de mutations émanant du personnel.

II- Gestion previsionnelle des ressources humaines

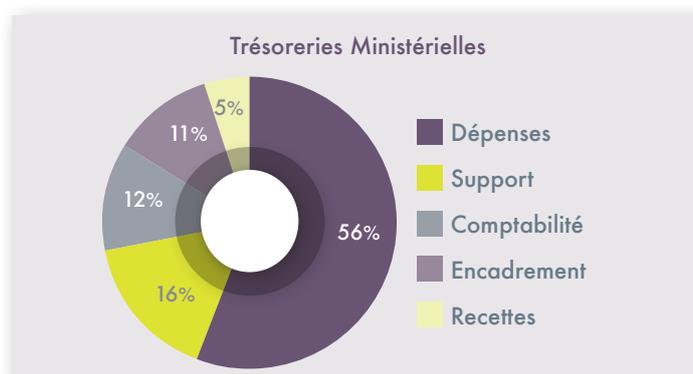
L'appréciation du capital humain et la rationalisation des actions à entreprendre en matière de recrutement, de formation et de redéploiement, passent inéluctablement par la profonde connaissance de ses

principales caractéristiques.

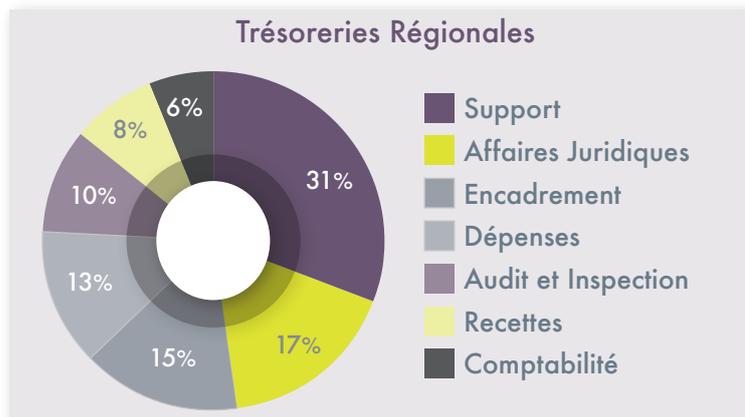
Le recensement des effectifs réalisé en 2019, a permis ainsi une meilleure lisibilité quant à la répartition du personnel au niveau des familles professionnelles (FP).

Cartographie des effectifs par famille professionnelle en 2019

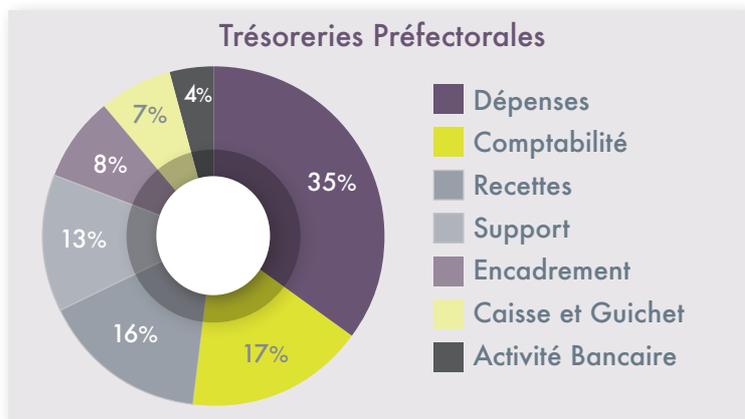
Il est constaté que **56%** des effectifs des **17** Trésoreries Ministérielles exercent au niveau de la famille professionnelle « Dépenses » (Personnel et Biens & Services).



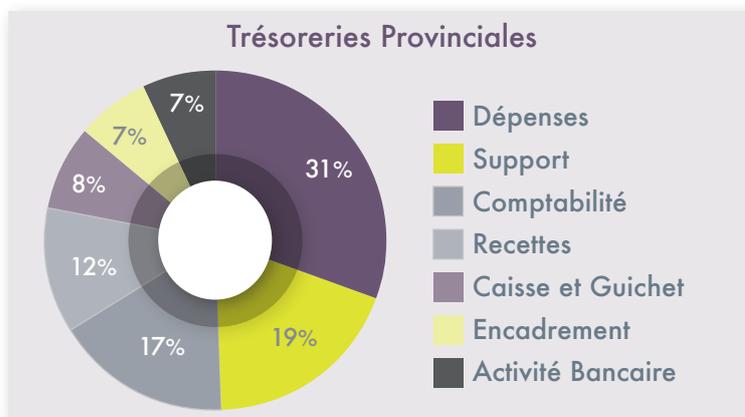
Il est constaté que **63%** du personnel des Trésoreries Régionales exercent au niveau des familles professionnelles «Dépenses», «Affaires juridiques» et «Support».



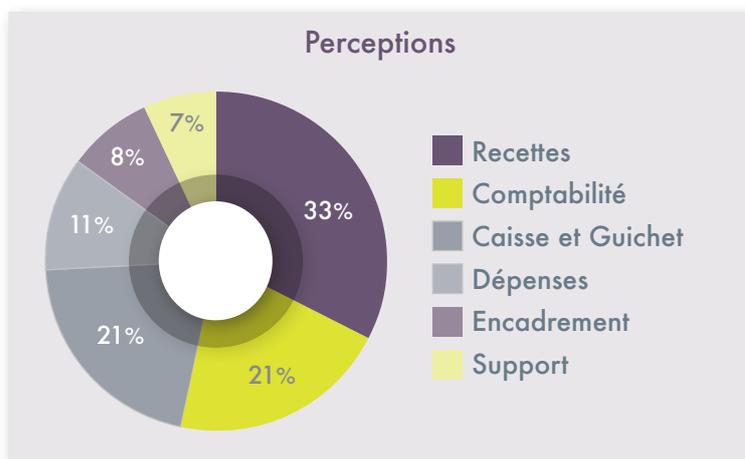
Les familles professionnelles «Dépenses», «Comptabilité» et «Recettes» représentent plus que les **2/3** de l'activité des Trésoreries Préfectorales.



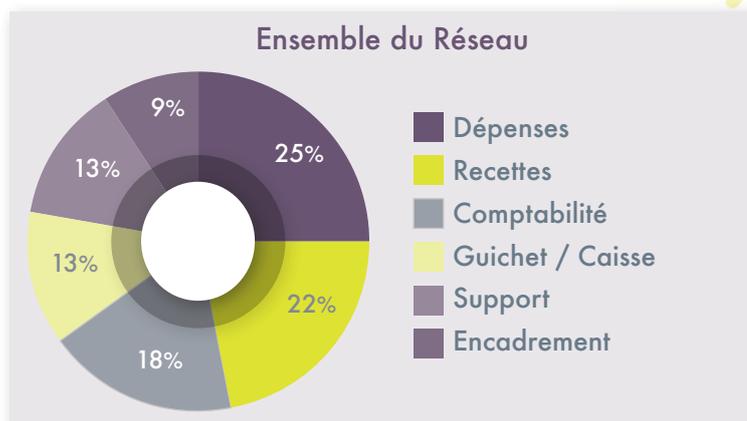
Les familles professionnelles «Dépenses» et «Comptabilité» concentrent **48%** des effectifs des Trésoreries Provinciales.



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



Les Familles Professionnelles «Dépenses» et «Recettes» arrivent en tête des activités de l'ensemble du réseau de la TGR, employant respectivement **25%** et **22%** du personnel du réseau de la TGR.



III- Formation

La formation constitue un levier essentiel du développement des compétences et d'accompagnement des changements. Dans cette optique et s'inscrivant dans le cadre de la modernisation de ses structures, de ses métiers et de son mode de management, la TGR a engagé un programme triennal ambitieux de formation pour la période 2017-2019 ayant pour objectifs de :

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

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

■ la formation de base à travers la :

- formation de nouvelles recrues ;
- formation des percepteurs ;
- formation des agents comptables à l'étranger ;
- formation des agents de notification et d'exécution du trésor ;
- formation des Trésoriers Ministériels et leurs responsables ;

■ la formation continue par le biais de :

- cycles de formation métier ;
- formations transverses (communication, langues et culture générale) ;
- formations diplômantes ;
- formations dans le cadre de la coopération ;
- formations d'accompagnement des partenaires.

Les modules de formation s'effectuent en présentiel ou à distance. Ce dernier mode de formation constitue un moyen de généraliser l'apprentissage et de faciliter l'accès à la formation, notamment au niveau des services extérieurs. Il se réalise via des visioconférences ou à travers des programmes de formation à distance.

Durant l'année 2019, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi 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 2019, la TGR a procédé au parachèvement de trois opérations d'aménagement concernant l'Agence Bancaire de Kénitra, le siège de la future Trésorerie Régionale d'Errachidia et la nouvelle Perception de Casa Hay Errahma, ainsi qu'à l'achèvement des travaux d'installation et de mise en service de nouveaux ascenseurs au niveau de certains bâtiments relevant de la Trésorerie Régionale de Casablanca. A ces opérations s'ajoutent huit projets d'aménagement entamés en 2019, dont les travaux seront finalisés en 2020 ; à savoir ceux concernant la perception d'Agadir Ville Nouvelle, la Perception de Casa Maarif, la perception de Sidi Bennour, la Perception de Ain Taoujdate, la Perception de Taza et la future Agence Bancaire de Taza, ainsi que la Trésorerie Préfectorale de Témara.

Par ailleurs, la TGR poursuit les travaux de construction de la Perception d'El Aioun Sidi Mellouk au niveau de la province de Taourirt, d'une Trésorerie Préfectorale et d'une Perception à Tit Mellil.

■ Maintenance et entretien des bâtiments :

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

- la réalisation de travaux d'étanchéité au niveau de 5 postes comptables relevant des TR de Tanger et de Oujda ;

- le suivi de l'exécution des marchés en vigueur relatifs à l'entretien et au nettoyage des bâtiments administratifs relevant de la TGR, concernant le Siège et les services extérieurs ;
- le suivi de l'exécution des marchés en vigueur relatifs à la maintenance multi-technique du Siège et à la maintenance des onduleurs et des stabilisateurs installés au niveau des services extérieurs.

■ Sécurité :

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

- suivi de l'exécution des 12 marchés relatifs à la surveillance et au gardiennage des bâtiments administratifs relevant de la TGR, concernant le Siège ainsi que 241 postes comptables ;
- renouvellement de 5 marchés de transport de fonds et de traitement des valeurs, concernant les circonscriptions financières de Casablanca, de Mohammedia, de Rabat, de Salé ; de Témara, de Tanger, de Tétouan, de Nador, d'Oujda, d'Al Hoceima, de Berkane, de Taza et de Marrakech ;
- renouvellement d'un contrat de maintenance relatif aux systèmes de détection d'incendie et au suivi de l'exécution des marchés en vigueur relatifs à la maintenance des systèmes Anti intrusion.

■ Gestion des Archives :

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

Ministérielles, 2 Trésoreries Préfectorales et 5 perceptions. Il a été procédé également au renouvellement du marché cadre relatif à la conservation externalisée et à la Gestion des archives, en faisant bénéficier cette fois toutes les Trésorerie Régionales.

II- Gestion des achats et des moyens budgétaires

■ Programme des achats

Le plan prévisionnel des achats 2019 de la Trésorerie Générale du Royaume a été réalisé en totalité. En effet, 76 appels à la

concurrence ont été lancés, dont 72 Appels d'offres, 2 consultations architecturales et 2 procédures négociées. Ils sont répartis comme suit :

Natures des prestations	Nombre
Système d'Information	37
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	10
Support et Logistique	27
Consultation architecturale	02

■ Exécution du budget

Durant l'année 2019, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi son effort d'amélioration de la gestion de ses ressources budgétaires et logistiques en vue d'offrir aux clients et partenaires, un service dans les meilleures conditions de fiabilité, de célérité et d'efficacité.

Ainsi, au niveau de la programmation budgétaire, il a été procédé en 2019 à la réalisation des actions suivantes :

- l'élaboration du budget 2020 au niveau central et déconcentré dans le cadre du programme «Exécution de la dépense publique, recouvrement et tenue de la comptabilité publique» qui regroupe

l'ensemble des projets et actions de la TGR, et ce dans l'esprit des dispositions de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances ;

- la mise à jour de la programmation budgétaire triennale pour la période 2020-2022 ;
- la réalisation des déterminants de la dépense de la Trésorerie Générale du Royaume au titre du projet de la loi de finances pour l'année 2020.

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

Exécution du Budget général

Exécution du Budget général		2018	2019
Fonctionnement- Dépenses du personnel	Taux d'engagement	99,98%	99,77%
	Taux d'émission/engagement	100%	100%
Fonctionnement - Matériel et dépenses diverses	Taux d'engagement	99,91%	99,70%
	Taux d'émission/engagement	95,23%	96,09%
Investissement	Taux d'engagement	99,71%	100%
	Taux d'émission/engagement	90,00%	98,24%

Exécution du Budget SEGMA-TGR

Exécution du SEGMA TGR		2018	2019
Fonctionnement	Taux d'engagement	64,63%	59,31%
	Taux d'émission/engagement	81,57%	95,81%
Investissement	Taux d'engagement	98,72%	99,94%
	Taux d'émission/engagement	56,82%	52,85%

En 2019, le taux d'émission au niveau du budget général partie investissement s'est nettement amélioré, par rapport à l'année précédente, en passant de 90% à 98%.

Pour le budget de fonctionnement SEGMA-TGR, le taux d'émission a également augmenté de 14%. Cependant le taux d'engagement du même budget a enregistré une baisse en 2019 en raison du relèvement du plafond de charge de ce budget au 4ème trimestre 2019 engendrant ainsi une augmentation de la masse des crédits.

Pour ce qui est du budget d'investissement SEGMA-TGR, l'engagement en décembre

2019 des deux marchés des travaux d'aménagement de la Trésorerie Préfectorale de Témara et de l'Agence Bancaire et de la Perception de Taza (11,80 MDH) a impliqué une légère baisse du taux d'émission dudit budget d'investissement.

Cette exécution du budget s'est traduite par le contrôle, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses qui ont donné lieu à un volume de 2 497 ordonnances de paiement traitées. En ce qui concerne la régie, le nombre de factures traitées a atteint 1 261 à fin 2019.

Volume des ordonnances de paiements traitées

Intitulé	BG	SEGMA	CAS-TGR	Total
Nombre de bordereaux d'émission	911	400	803	2 114
Nombre d'ordonnances de paiement	975	505	1 017	2 497
Nombre d'ordres de virement des factures par régie	597	159	505	1 261

En termes de nombre de dépenses inscrites sur le budget général et le SEGMA-TGR, l'année 2019 a enregistré la création et le traitement sur le système de gestion intégrée des dépenses de 70 nouveaux marchés, 31 bons de commande et 548 dépenses d'indemnités du personnel.

Par ailleurs, le montant des crédits reportés a subi également une nette baisse entre 2013 et 2019 en passant de 24,77 MDH à fin 2013 à 0,13 MDH à fin 2019, soit une

diminution d'environ **24,64** MDH, ce qui traduit la bonne trajectoire de la politique d'assainissement des reports menée par la TGR. Ainsi, grâce aux efforts déployés pour l'assainissement progressif des reports, la TGR a pu, en tant que centre de gestion au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, s'inscrire pleinement dans la règle de plafonnement à 30% des crédits d'investissement instaurée par la loi organique relative à la loi des finances.

Evolution des reports

En millions de DH

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

En ce qui concerne les recettes TGR-SEGMA au titre des services rendus par la TGR au profit de certains organismes, l'effort de dynamisation du recouvrement a été poursuivi en 2019 notamment par le renforcement du travail collaboratif avec les comptables sur la partie

de traitement de la paie du personnel des collectivités territoriales. Ainsi, la TGR a réalisé une recette globale importante en 2019 de **121,44** MDH, soit une augmentation de 35% par rapport à l'année 2016. Cette recette est répartie par type de recettes comme suit :

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

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

Systeme d'information

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

Au cours de l'année 2019, le système d'information de la TGR a connu des évolutions pour intégrer de nouvelles réformes ou pour répondre aux demandes des utilisateurs par le biais du centre d'appel avec la ferme volonté de leur offrir un service de qualité.

I- Systèmes informatiques

■ Système de gestion intégrée de la dépense

Concernant le système de gestion intégrée de la dépense (GID), l'année 2019 a porté principalement sur la réalisation des actions suivantes :

- Intégration du dépôt électronique des factures :

- Organisation des séminaires de sensibilisation au profit des différentes parties prenantes (maîtres d'ouvrage, CGEM, FNBTP, ordre des architectes, ...) ;
- Conception, développement et intégration d'une nouvelle solution de dépôt électronique des factures ;
- Refonte du module d'inscription des entreprises aux services de GID-Fournisseurs ;
- Mise en place d'un espace communautaire

dédié au dépôt électronique des factures : <http://communaute-fournisseurs.gid.gov.ma> ;

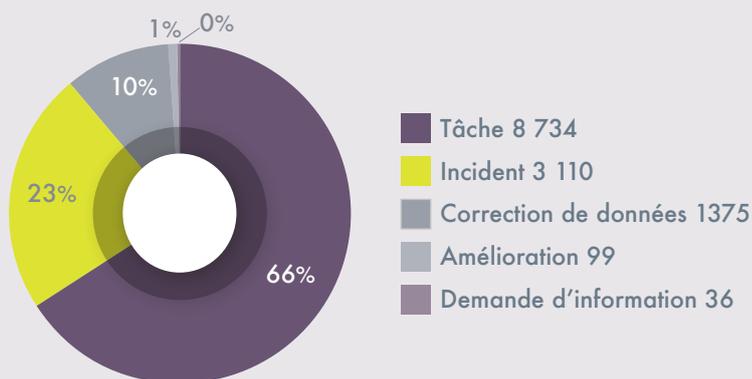
- Création d'une nouvelle adresse de réclamation des entreprises gid-fournisseurs@tgr.gov.ma pour le recueil et le traitement des réclamations et des demandes d'amélioration ;
- Organisation de plusieurs sessions de formation au profit des entreprises et maîtres d'ouvrage ;
- Assistance et accompagnement des utilisateurs (entreprises, maîtres d'ouvrage et comptables publics) ;

- Intégration de la préparation budgétaire des Collectivités Territoriales :

- Organisation des ateliers de cadrage avec la DGCT et quelques Collectivités Territoriales pilotes ;
- Conception et développement des

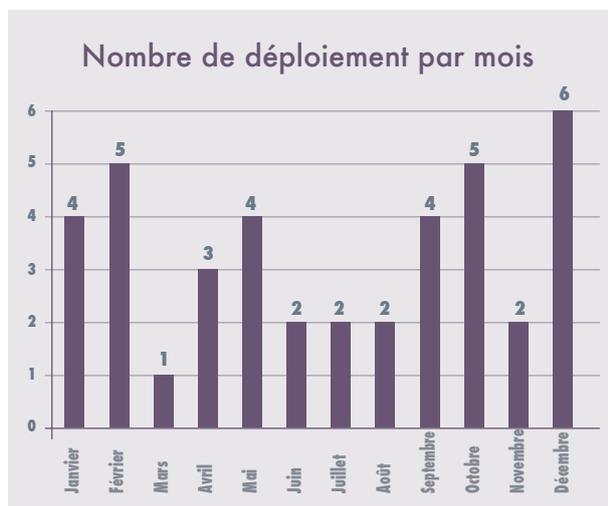
- nouveaux modules de la préparation budgétaire ;
- Formation des utilisateurs (formation des formateurs au niveau central et formation des utilisateurs finaux au niveau territoriale) ;
- Déploiement et mise en exploitation des nouveaux modules ;
- Assistance et accompagnement des utilisateurs ;
- Mise en qualité, optimisation et enrichissement des nouveaux modules dédiés à la préparation budgétaire ;
- *Cadrage et conception d'une nouvelle plateforme, intégrée dans le système GID, pour le suivi des projets pilotés par la DGCT ;*
- *Mise en place du Reporting GID relatif aux finances locales : Généralisation du système auprès des Walis, gouverneurs et Collectivités Territoriales ;*
- *Intégration de la gestion avancée du CAS TVA ;*
- *Mise en qualité du système GID-ACE :*
 - Traitement en masse des bourses, salaires spéciaux, pensions, fondation Hassan II, ADN
 - Prise en charge des rejets de virement suite à l'approvisionnement
 - Refonte du cycle de vie des SMAD (Sommes mise à disposition)
- *Etude de convergence pour l'intégration des universités dans le système GID ;*
- *Etude de convergence et préparation de l'intégration de la «Présidence du Ministère Public» et du «Conseil de la Concurrence» dans le système GID;*
- *Préparation du déploiement du système GID auprès du «Conseil National des droits de l'Homme» ;*
- *Mise en place des modules d'échange de données avec des solutions ordinateurs ;*
- *Refonte de l'interfaçage GID-PCE et intégration de nouvelles exigences afin d'accompagner le déploiement du nouveau système PCE ;*
- *Intégration des virements centralisés exécutés sur les applications AGARDEP et STAR abandonnées en 2019 ;*
- *Amélioration des performances applicatives et gestion des exceptions techniques du système GID ;*
- *Enrichissement du Module de Correction de Données ;*
- *Veille sur la qualité des données ;*
- *Centre d'assistance GID : 13 354 nouvelles demandes d'assistance en 2019 (voir ci-après la répartition par type de demande)*

Nombre de demandes d'assistance créés en 2019 : 13 354



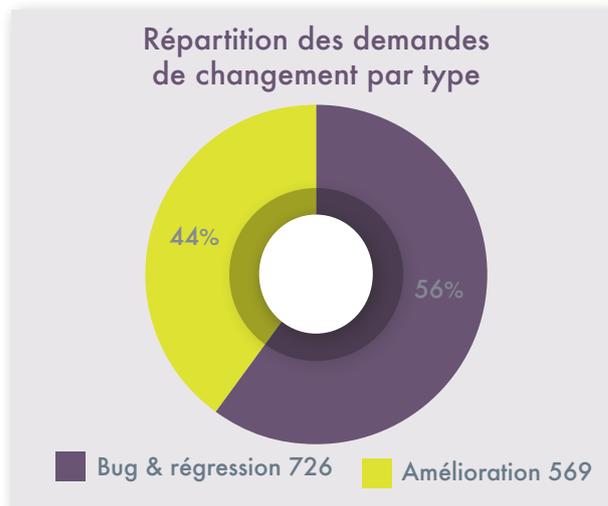
- Maintenance corrective et évolutive du système GID :

- 40 nouvelles versions déployées au cours de l'année 2019 : 4 versions majeures et 36 versions mineures ;
- 1295 demandes de changements intégrées



au cours de l'année 2019 : 569 demandes d'améliorations et 726 bugs et régressions ;

- 2 643 demandes de changement de données selon une procédure formalisée et approuvée.



■ Système de gestion intégrée des recettes

L'année 2019 a été caractérisée notamment par les réalisations suivantes :

- L'intégration du poste «centralisation comptable» au système GIR, lui permettant ainsi le traitement du produit brut des impôts et taxes versés par les comptables relevant du réseau de la TGR ainsi que par les comptables de la DGI et de l'ADII ;
- L'amélioration du traitement sur le système GIR, des opérations des versements des secrétaires greffiers et juges résidents ;
- La mise en place d'un système d'échange dématérialisé des actes liés aux oppositions à la mutation affectant la propriété des véhicules des redevables de créances publiques et ce, suite à la convention de partenariat entre la Trésorerie Générale du Royaume et le Ministère de l'Équipement, du Transport, de la logistique et de l'Eau ;
- L'amélioration des modules relatifs à la gestion des chèques ;
- L'intégration des opérations propres à la Trésorerie des Chancelleries Diplomatiques et Consulaires – volet recettes ;
- L'intégration sur GIR des agents comptables auprès des organismes disposant d'opérations de recettes ;
- La préparation à la mise en œuvre de la nouvelle quittance informatisée à compter du 1^{er} janvier 2020 ;
- La conception et la mise en œuvre de la prise en charge et de l'encaissement de la contribution libératoire au titre des amendes relatives aux incidents de paiement sur chèques (année 2020) ;
- La prise en compte des évolutions impactant le système, en préparation à l'entrée en vigueur de la loi de finances 2020.

En outre, le système GIR a connu plusieurs autres évolutions demandées par les utilisateurs et également dans le cadre de la prise en charge des exigences du PCE.

Pour ce qui est de l'assistance aux utilisateurs, 7510 demandes ont été traitées en 2019.

■ Système GIR-CT

Le système GIR-CT a été conçu pour répondre au besoin de l'intégration de l'ordonnateur au niveau du système GIR, dans le processus de gestion de la recette de l'Etat et des collectivités territoriales.

Les principaux processus réalisés dans GIR-CT sont :

- La conception d'un moteur de liquidation des taxes locales à travers l'automatisation de l'intégration des arrêtés fiscaux dans le système qui sont faites à l'initiative des postes comptables pour le compte des collectivités territoriales dont ils sont gestionnaires ;
- La conception, l'édition, la sécurisation avec un code QR et l'archivage de la quittance informatisée des régies des collectivités territoriales ;
- L'automatisation du processus de préparation, de transfert et de rejet des bordereaux de versements aux postes comptables gestionnaires des budgets des collectivités territoriales ;
- La gestion du recensement des biens des contribuables et le suivi des opérations effectuées sur ces biens, notamment le changement de propriétaires et déclaration d'existence ;
- La gestion des ordres de recettes chez l'ordonnateur à travers la génération automatique des bordereaux d'émission aux comptables chargés du recouvrement des taxes locales ;
- La réalisation d'une plate - forme d'échange sécurisée entre GIR-CT et les systèmes d'information de l'abattoir et du marché de gros de Casablanca. Ainsi, le système GIR-CT a été mis en place pour exploitation par les deux régies ;
- L'intégration effective du système fiscal des abattoirs et des marchés de gros au niveau du système GIR-CT ;
- La disponibilité de plusieurs éditions et situations au niveau du système (situation contribuable, état de paiement, relevés détaillés et globaux des opérations effectuées, bordereau de versement mensuel, ...).

Par ailleurs, et dans le cadre d'un partenariat entre la DGCT et la TGR pour la mise en place d'un système de gestion intégrée fiscale, budgétaire, financière et comptable pour les collectivités territoriales, le système GIR-CT a poursuivi son opération de déploiement du système au niveau des CT selon des lots planifiés par la DGCT (50 CT/50 pour le lot 1 et 47 CT/57 pour le lot 2 et 126 CT/126 pour le lot 3, 23/27 pour le lot 4, 55/81 pour le lot 5). Il est à noter que le déploiement a été effectué auprès de 628 autres CT à l'initiative des comptables de la TGR suite aux demandes desdites CT. Ce qui donne un total de 939 sur 1574 CT.

Parallèlement, les travaux de déploiement des abattoirs (3/65 : Casa, Kénitra et Fès) et des marchés de gros (fait pour 2 marchés de gros Casa et Fès) qui dépendent des prérequis techniques sont toujours en cours.

L'effet financier des déploiements dudit système ont atteint 94,34% de la totalité des recettes versées aux comptables par les régies connectées au système sachant que 59,66% de la totalité des CT ont été déployées.

■ Système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat

L'année 2019 a représenté une année décisive pour le SI-PCE. En effet, la date du 1^{er} janvier 2020 a été choisie pour l'abandon définitif de l'ancienne comptabilité. Les principales évolutions effectuées pendant l'année 2019 sont :

- La réalisation d'un nouveau module ADI pour la saisie manuelle des événements : simplification de la saisie, l'ADI devient une application remettante assimilée ;
- Le chargement des relevés BAM des comptables : chargement du relevé individuel d'un comptable, téléchargé à partir de la plateforme BKAM ;
- Le chargement automatique de tous les relevés BAM des comptables : fichier quotidien transmis par la plateforme BKAM ;
- L'alignement des schémas comptables et des comptes avec les instructions ;

- La réalisation d'une solution pour le chargement automatique du nouveau Plan de comptes ;
- La préparation de la plateforme et des référentiels et morasses pour le démarrage effectif en janvier 2020 ;
- L'évolution des modèles A4 ainsi que des catégories des avis de règlements pour les rendre plus paramétrables ;
- Le développement et mise en production des états comptables ;
- Le lancement du chantier de lettrage semi-automatique par interface ;
- La production des tableaux de bords d'exploitation.

D'autres maintenances évolutives et correctives ont été réalisées concernant les interfaces avec les applications remettantes, ces interfaces sont : GIR, GID, SIAB, Wadef@ujour, SIT (DGI), BADR (ADII), Dette et Avis de règlements. Les actions réalisées concernent :

- La prise en charge de nouveaux événements ;
- La maintenance des paramétrages d'événements existants : plan de compte ou schéma comptable ;
- La maintenance des scripts d'extraction des données ;
- Le traitement des tickets relatifs à la validation des journées comptables et des emplois des avis de règlements.

■ **Système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat, des Collectivités Territoriales et des Autres Organismes «Wadef@ujour»**

L'année 2019 a été marquée pour le système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat, des Collectivités Territoriales et des Autres Organismes «Wadef@ujour» par la maintenance curative et évolutive de ses différents modules.

Les principales fonctionnalités réalisées concernent la mise en œuvre de la nouvelle circulaire relative à la gestion des postes budgétaires et incluses en l'occurrence :

- La communication avec la direction budget par CFT ;

- La certification des postes vacants par les Trésoreries Ministérielles ;
- La nouvelle procédure de transformation des postes vacants ;
- Les nouveaux échanges trimestriels entre la TGR et la Direction du Budget ;
- Les nouveaux types mouvements loi-cadre pris en charge.

Plusieurs évolutions ont également touché le système durant cette année. Elles concernent notamment :

- Les télé-services relatifs aux fonctionnaires et aux ordonnateurs ;
- Les actes de gestion et la norme GIPE ;
- Les retenues réglementaires et conventionnelles ;
- Le budget, la comptabilité et le recouvrement ;
- La gestion de la paie des collectivités territoriales et la synchronisation entre le système GID et WADEF@UJOUR.

D'autres opérations de maintenance du système Wadef@ujour ont été effectuées, il s'agit du traitement de 205 bugs et évolutions inscrites dans le système JIRA.

■ **Système de gestion intégrée du personnel de l'Etat, des Collectivités Territoriales et des Autres Organismes «Indim@j»**

Le système INDIM@J représente l'un des piliers du projet de gestion intégrée des dépenses du personnel et constitue une solution centralisée mise à la disposition des ordonnateurs assurant :

- La communication et l'interfaçage avec le système de paie Wadef@ujour ;
- La préparation, la signature et l'envoi des actes de gestion individuels et collectifs pour traitement ;
- La consultation et la production des informations nécessaires pour la prévision de la masse salariale ;
- Le suivi de la situation des actes de gestion et la consultation de l'historique ;
- La consultation de la situation de paie et les états de liquidation et l'édition des attestations de salaires, de prélèvements...

Au cours de l'année 2019, plusieurs fonctionnalités ont été intégrées au système INDIM@J dont notamment :

- L'ajout de l'attestation de l'IR avec les données des 4 dernières années ;
- La possibilité de consulter l'historique des attestations de salaire des 4 dernières années ;
- La certification des postes budgétaires vacants ;
- Le chargement automatique de la loi cadre à partir de WADEF@UJOUR pour ainsi permettre aux ordonnateurs de décharger la loi cadre directement de INDIM@J;
- La modification de INDIM@J pour prendre en compte le changement des entités budgétaires de WADEF@UJOUR pour se conformer à celle du budget ;
- La mise en place des traitements pour l'application de la circulaire des postes budgétaires ;
- L'introduction du nouveau type d'acte de gestion (RE : Redéploiement) pour se conformer à la norme GIPE ;
- Le développement des concepts de régionalisation (sous ordonnateurs) pour permettre aux ordonnateurs de déléguer les tâches (édition des attestations, traitement des actes..) aux régions et provinces ;
- Le développement des états permettant d'extraire les données directement de WADEF@UJOUR (attestation de salaire, attestation de l'IR, historique des salaires (depuis le recrutement)).

De plus, un marché d'assistance technique a été conclu au cours de cette année pour introduire de nouveaux modules de GRH, de statistiques et de prévisions de la masse salariale.

Après la généralisation d'INDIM@J au niveau des départements ministériels en 2018, l'année 2019 fût l'occasion d'introduire le système à plusieurs organismes conventionnés ainsi qu'au reste des collectivités territoriales. Aussi, la DDP a œuvré tout au long de l'année passée à la réussite du projet grâce à des actions d'installation, de

mise en œuvre, de formations, d'assistance et d'accompagnement des utilisateurs.

Ainsi, plus de 180 formateurs techniques et plus de 220 formateurs fonctionnels ont été instruits en 2019 pour assurer le transfert de connaissances et d'expertises et les décliner au niveau des services ordonnateurs. Le résultat de ce transfert s'est traduit par le nombre conséquent de mouvements et d'actes réalisés par les utilisateurs des différents départements et traités par les services des dépenses de personnel au sein des trésoreries ministérielles.

A ce jour, plus de 2 000 000 mouvements ont été créés au niveau du système INDIM@J dont plus de 90 000 proviennent des collectivités territoriales.

■ Plateforme de dématérialisation de la commande publique

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

L'année 2019 a été marquée par la réalisation des actions suivantes :

- Finalisation de la mise en œuvre en pré-production du système de dématérialisation de la caution bancaire provisoire en partenariat avec le Groupement Professionnel des Banques du Maroc, et ce suite à l'achèvement des tests avec les différents organismes bancaires ;
- Mise en œuvre du système «Accès comptable» avec gestion du référentiel des comptables en relation avec les acheteurs ;
- Mise en place d'une plateforme de pré-production pour qualification de

la dématérialisation des cautions et du module du système «Accès comptable» ;

- Analyse de l'impact de l'intégration du WAF dans l'architecture technique.
- Gestion l'affichage des bi-clés de chiffrement/déchiffrement dans le détail d'une consultation et le tableau de dépouillement ;
- Upgrade de la version du portail SPIP avec migration des templates de pages ;
- Gestion du proxy au niveau du plugin de signature.

D'autres opérations de maintenance du système ont été effectuées, il s'agit du traitement des anomalies ou demandes d'évolutions mineures demandées par les acheteurs publics lors des séances d'ouvertures ou autres demandes de rectifications.

Par ailleurs, des actions de conduite de changement ont été entamées, il s'agit de l'organisation de 8 séminaires de formation sur le système de dématérialisation de la caution bancaire provisoire; ainsi que de plus de 30 journées portes ouvertes dédiées aux acheteurs publics sur les modalités de dépôt et d'ouverture électronique des offres.

Quelques statistiques illustrent l'engouement qu'a connu le portail des marchés publics en 2019 :

- Le nombre de consultations publiées au titre de l'année 2019 est de 43 443 ;
- Le nombre de dépôts électroniques au titre de l'année 2019 est de 15 988 ;
- Le nombre d'entreprises inscrites à la base de données des fournisseurs est de 13 840 ;
- Le nombre d'enchères électroniques inversées lancées au titre de l'année 2019 est de 83 pour un montant global initialement estimé à 3,61 MMDH-TTC, le montant global attribué s'est établi à 3,16 MMDH réalisant une économie globale de 12,55 % soit un montant de 453 MDH.

■ Base de données des marchés publics

Dans le cadre de la maintenance de la base de données des marchés publics, les actions réalisées au titre de l'année 2019 se résument comme suit :

- Intégration de l'univers Transactionnel (mise en place des indicateurs et axes d'analyses associés) ;
- Intégration des indicateurs complémentaires des univers «Préparation» et «Enchère électronique inversée» ;
- Optimisation de la modélisation décisionnelle et de développement des modèles et flux des chargements suite aux tests unitaires quotidiens ;
- Optimisation des requêtes des indicateurs et axes d'analyses ;
- Planification des chargements hebdomadaires et suivi des chargements de données à partir des sources de données ;
- Intégration des retours suite aux recettes fonctionnelles concernant les univers «Préparation», «Enchère électronique inversée», «Passation», «Exécution» ;
- Développement de quelques rapports des domaines liés aux univers «Préparation», «Enchère électronique inversée», «Passation», «Exécution».

■ Système d'information de l'activité bancaire

L'année 2019 a été marquée par les principales réalisations suivantes :

- Mise en œuvre des différents développements et paramétrages nécessaires concernant le module de la génération automatique des écritures comptables ; et ce en préparation de la bascule vers le système PCE qui était prévue pour le 1^{er} Janvier 2020 ;
- Développement et implémentation d'une solution permettant la mise en œuvre du dispositif de contrôle de vie arrêté avec la CMR et qui a été réalisé avec succès du 21/10/2019 au 29/11/2019.

Cette action a été menée en étroite collaboration avec le service des données et des applications ;

- Développement des modules de prise en charge des paiements en ligne dans le cadre de la plateforme FATOURATI du Centre Monétaire Interbancaire ;
- Développement des modules de prise en charge des paiements en ligne par les notaires domiciliés chez la TGR des droits d'enregistrement ;
- Développement et homologation des modules de prise en charge des échanges de données avec la CNSS ; et ce dans le cadre du projet de convention en cours d'élaboration entre la TGR et cette institution ;
- Développement et mise en œuvre d'un module d'extraction des données relatives aux incidents de paiement sur le chèque à communiquer quotidiennement au système GIR ; et ce dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de l'article 7 bis de la loi de finances pour l'année 2020. Un dispositif d'assistance des perceptions et de traitement des réclamations a été mis en œuvre en collaboration avec les équipes GIR ;
- Assistance permanente et continue des postes comptables sur tous les aspects d'utilisation du système OLYMPIC notamment ceux en rapport avec le PCE ;
- Traitement des incidents techniques et maintenance du paramétrage pour répondre à divers événements de gestion tels que, à titre d'exemple, la création de l'agence bancaire de Kénitra, la gestion des paramètres des virements de masse ou encore ceux relatifs à l'ajout d'un point de numérisation des chèques bancaires remis à l'encaissement ;
- Coordination des travaux d'exploitation et supervision des fonctionnalités gérées depuis la centrale.

■ Système informatique décisionnel

Au cours de l'année 2019, dans le cadre de la fiabilisation des indicateurs de performance

qui sont inclus dans le périmètre du système informatique décisionnel (SID) de la TGR, une large panoplie d'actions et d'évolutions a été entreprise et a concerné les domaines métiers suivants :

- Recouvrement ;
- Banque ;
- Paie ;
- Dépense.

Par rapport à l'année 2018, un lot d'indicateurs qui concerne le domaine Dépense a été rajouté au panel d'indicateurs déjà déployés. En effet, en adéquation avec le contrat de performance que produit le service de contrôle de gestion avec ses collaborateurs, 5 indicateurs Dépenses ont été développés, fiabilisés et déployés en environnement de production.

Par ailleurs, les actions de fiabilisation concernant les domaines Recouvrement et Banque ont noté de grandes améliorations en 2019 en qualité des chiffres proposés suite à un suivi minutieux et une diligence accrue dans les vérifications de la véracité et la justesse des indicateurs. L'adoption du système par les utilisateurs finaux a été aussi notée suite à des campagnes de sensibilisation et de formation par des visites in situ ou par visioconférences et qui ont concerné les décideurs cibles ainsi que les techniciens des sites.

En fin d'année 2019, un nouvel indicateur sur SID recouvrement a été développé pour superviser le volume de créances traitées en contraintes extérieures. Un nouveau indicateur SID Banque a été rajouté qui concerne l'encours moyen quotidien.

Pour le domaine Paie, une revue progressive et itérative a été proposée pour les indicateurs Paie afin de décongestionner la base de données SID Paie vu le volume énorme des données de ce domaine. Cette révision du code déjà développé permettra par la suite de mieux fiabiliser les indicateurs paie présents sur SID et par la suite aborder sereinement toute éventuelle évolution sur ce domaine.

II- Infrastructure technique

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

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

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

Dans le cadre de cette stratégie et afin d'assurer de plus en plus les prérequis de son plan de continuité d'activité PCA, la TGR continue à avancer sur ses projets structurants de virtualisation et de consolidation des infrastructures informatiques qui peuvent être résumés durant l'année 2019, par volet d'exploitation, comme suit :

■ Volet Plateformes :

- la consolidation des serveurs de bases de données en redondance sur deux Appliances spécifiques configurées en réplique synchrone entre les deux Datacenters de production ;
- la mise en production de cette plateforme nous a permis non seulement d'améliorer la performance des applications métier

mais aussi de répondre à leurs évolutions et à l'extension de leurs périmètres fonctionnels. De plus, cette opération a permis le renforcement de la disponibilité et de la sécurité des bases de données, l'optimisation des coûts d'exploitation (maintenance, consommation énergétique et occupation au sol sur nos Datacenters) et l'uniformisation et la simplification de l'administration et de la maintenance ;

- la mise à niveau de la plateforme du Core-Banking par l'acquisition de quatre nouveaux serveurs physique configurés en réplique à la fois en local et avec les deux autres Datacenters ;

■ Volet Applications et Administration des données :

- la mise à niveau des versions des serveurs d'application et de présentation, pour profiter de la performance des nouvelles versions et pour répondre aux exigences de sécurité ;
- la généralisation de la dématérialisation des attestations TGR avec possibilité de vérification en ligne ;
- l'intégration du code à barres QR (quick response) dans les Derniers Avis Sans Frais pour faciliter le paiement ;
- l'intégration du code à barres QR dans les quittances permettant la vérification de leur authenticité ;

■ Volet Réseaux, Télécom et Téléphonie :

- la mise en place de nouveaux équipements réseau au profit de 100 sites extérieurs dans le cadre du projet de mise à niveau lancé en 2017 et visant l'amélioration de la disponibilité, la performance et la gestion de l'infrastructure réseau des sites extérieurs ;
- la mise à niveau du système de téléphonie classique de 49 sites extérieurs qui ont été équipés d'un système de téléphonie du type protocole internet moderne, facile à installer et à gérer et offrant plus de fonctionnalités à valeur ajoutée ;

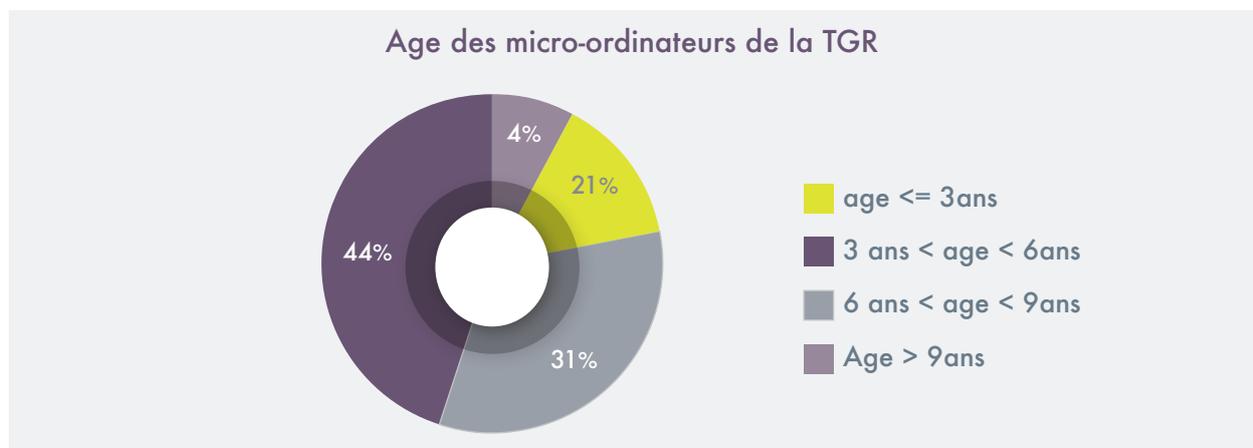
- l'optimisation du parc télécoms par la renégociation des conventions avec les opérateurs concernés. Ceci a permis de réduire les coûts de fonctionnement des lignes réseau et d'en améliorer la performance par le dédoublement de leurs débits ;

■ **Volet Bureautique et amélioration du service rendu aux citoyens :**

la modernisation du parc informatique est

une action continue qui vise à améliorer les services bureautiques rendus aux utilisateurs. Cette année, la TGR a procédé :

- à l'acquisition, dans le cadre de l'achat groupé du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, de 560 micro-ordinateurs et de 200 imprimantes lasers destinés principalement aux services du réseau ;



- à l'acquisition de 780 imprimantes laser et à leur au déploiement aux guichets de ses services du réseau. Ces nouvelles imprimantes permettent l'édition de quittances avec possibilité de vérification d'authenticité grâce au code QR, de meilleure qualité graphique et en moins de temps que les imprimantes matricielles qui étaient utilisées précédemment ;
- à la génération du système de gestion de file d'attente et d'affichage dynamique à 98 postes comptables (TP et Perceptions). C'est la troisième et dernière phase de ce projet après celles qui ont eu lieu en 2015 pour 87 sites et de 2017 pour 69 sites ;

■ **Volet Sécurité :**

- l'obtention du certificat ISO 27001 relatif au système de management de la sécurité de l'information mis en place pour le 1^{er} périmètre de la gestion intégrée des dépenses (GID) ;

- la mise à niveau de la solution de surveillance et de protection des accès aux bases de données ;
- l'évaluation des dispositifs de sécurité des biens et des personnes a été effectuée afin de renforcer la sécurité-sûreté des biens et des personnes et déployer les mesures et améliorations spécifiques à la prévention des situations d'urgence ;
- l'acquisition et la mise en place d'une solution SIEM pour la gestion et la corrélation des informations et événements de sécurité et en perspective de mettre en place un Centre Opérationnel de Sécurité ;
- le traitement quotidien des alertes et des bulletins sécurité communiqués par le maCERT (Centre de veille, de détection et de réponse aux attaques informatiques).



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



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

Ces activités couvrent deux domaines essentiels à savoir 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 et des usagers.

I- Manuel de procédures

Au cours de l'année 2019, les actions suivantes ont été réalisées :

- la poursuite de l'extension de la couverture fonctionnelle des domaines concernés par le Manuel des procédures (MP) ;
- la mise à niveau des procédures impactées par des changements d'ordre réglementaire, organisationnel et technique ;
- la sensibilisation et la formation du personnel pour utiliser le Manuel des procédures comme cadre de référence systématique.

- l'assistance apportée aux partenaires de la TGR en matière de rédaction de manuels de procédures.

■ En matière de formalisation de nouvelles procédures

L'année 2019 a connu la réalisation de plusieurs actions qui s'inscrivent dans le cadre du processus continu d'élargissement de la couverture fonctionnelle du manuel par la formalisation de 33 nouvelles procédures touchant divers secteurs d'activités.

Les procédures formalisées selon les domaines d'activité au titre de 2019 se répartissent comme suit :

Domaine d'activité	Nombre de nouvelles procédures formalisées
Collectivités territoriales	01
Dépenses de l'Etat	03
Recouvrement	04
Dette publique	08
Comptabilité	17
Total	33

Tel qu'il ressort du tableau, la majorité des procédures formalisées a trait essentiellement au domaine de la comptabilité (17 procédures), en prévision de l'entrée en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2020 de la tenue de la comptabilité de l'Etat conformément

aux dispositions de la loi organique relative à la loi de finances, qui prévoit notamment la tenue d'une comptabilité budgétaire des recettes et des dépenses et d'une comptabilité générale de l'ensemble des opérations de l'Etat.

■ En matière d'actualisation des procédures formalisées

Durant l'année 2019, 60 procédures ont été actualisées pour tenir compte de

l'évolution de l'environnement réglementaire et technique ainsi que l'intégration des référentiels de contrôle interne relatifs aux domaines suivants :

Domaine d'activité	Nombre de procédures actualisées
Dépenses de l'Etat	36
Logistiques	09
Collectivités territoriales	04
Dette publique	03
Ressources humaines	04
Système d'information	02
Recouvrement	02
Total	60

■ En matière d'opérationnalisation du Manuel des procédures

Dans le cadre de la sensibilisation à l'utilisation du manuel de procédures comme outil d'aide aux gestionnaires, plusieurs actions ont été réalisées à ce titre dont notamment, l'enrichissement de la base de données des procédures par l'intégration de nouveaux textes réglementaires auxquels les procédures font référence ainsi que la formation dispensée aux nouvelles recrues en vue de faciliter leur insertion au sein de l'Institution.

Chaque mise à jour des objets de la base de données donne lieu à la génération d'une nouvelle version du site Manuel de procédures (MP). Ainsi, durant l'année 2019, il a été procédé à une vingtaine de mises à jour du site du Manuel de procédures (MP).

Par ailleurs, il a été procédé au lancement, par l'intermédiaire du Service des marchés, d'un appel d'offres relatif à l'acquisition d'une solution informatique pour la mise à niveau de l'outil Mega-Process.

■ Assistance aux partenaires pour l'élaboration de manuels de procédures de gestion

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

A cet effet, les procédures identifiées et rédigées au profit du Conseil sont les suivantes :

- Indemnités relatives aux déplacements à l'étranger ;
- Elaboration des ordres de missions à l'étranger ;
- Réservation des billets d'avion relatifs aux missions à l'étranger ;
- Indemnités relatives à une mission à l'intérieur du Maroc ;
- Prise en charge du transport relatif à une mission au Maroc ;
- Hébergement et restauration des délégations ;
- Passation des marchés par voie d'appel d'offres ouvert ;
- Achat par voie de bon de commande ;
- Achat par contrat de droit commun.

II- Gestion documentaire et veille informationnelle

■ Dématérialisation de la gestion documentaire

La dématérialisation de la gestion de la documentation, via la solution open source ALFRESCO, hébergée dans l'intranet de l'Institution, a permis au personnel de la TGR d'accéder aisément et de manière plus rapide à un fonds documentaire varié et diversifié dont le volume global a légèrement augmenté par rapport au deux dernières années.

■ Enquête de satisfaction

Durant l'exercice 2019 et afin d'améliorer ses prestations documentaires mises à la disposition de ses usagers, un sondage d'opinion auprès d'un panel représentatif de responsables de la TGR (Siège et Réseau) a été lancé le 27 juin 2019 pour évaluer l'utilisation de l'outil GED/Alfresco en vue d'identifier les besoins et les attentes au regard des difficultés qu'ils ont pu rencontrer depuis 2017 et de permettre, en conséquence, la définition des nouveaux axes de progrès et d'amélioration des conditions d'accès y afférentes.

A l'issue de cette enquête, réalisée par le biais d'un simple questionnaire diffusé par courrier électronique, il a été constaté que 67% des répondants connaissent effectivement la base de données GED et 61% affirment y avoir déjà accédé. Pour ceux qui n'y ont jamais accédé, leur difficulté est liée essentiellement à des questions d'ordre technique (au niveau de la connexion ou du login) mais elle s'explique également par un emplacement visuellement inapproprié de ladite application au niveau de la page d'accueil de l'intranet.

Pour pouvoir assurer une utilisation optimale de cette application et satisfaire au mieux les besoins des usagers, il a été décidé d'entreprendre une action de communication à travers la production et la diffusion de guides d'utilisation sous forme de dépliants et de capsule-vidéo pédagogique.

■ Enrichissement du fonds documentaire et veille informationnelle

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

Ainsi, le fonds documentaire de la TGR a été enrichi par de nouvelles acquisitions, ce qui a permis de porter le volume total à fin 2019 à 5 235 ouvrages et 4 573 titres périodiques de différentes disciplines.

Par ailleurs, la veille informationnelle revêt une importance capitale au sein de la TGR dans la mesure où elle permet aux décideurs et à l'ensemble des ressources humaines d'être à un niveau d'information qui leur permet de s'acquitter de leurs missions en connaissance de leur environnement juridique, politique, économique, institutionnel etc...

Au cours de l'année 2019, 30 bulletins de veille ont été transmis au Comité de direction ainsi qu'à l'ensemble des responsables du Siège et du Réseau de la TGR. Ces bulletins contiennent en moyenne 20 articles, soit près de 660 documents couvrant des thématiques diversifiées : économie, finances, management, conjoncture, gestion, bibliographie, rapports...etc.

Cette année a été marquée par la mise en place de l'abonnement à la plateforme numérique de CAIRN qui permet d'accéder en ligne à un bouquet de 66 revues sélectionnées et adaptées aux besoins de la TGR sans restriction de téléchargement ou d'impression quel que soit le nombre d'utilisateurs connectés.

A fin 2019, la revue électronique «REPERES» est à son 50^{ème} numéro dont la publication a été initiée en 2004 et diffusée sur l'Intranet de la TGR. Cette revue rassemble une sélection des articles les plus intéressants parus dans les différentes revues spécialisées au niveau national et international.



Communication et veille médiatique et scientifique en matière de finances publiques



Communication et veille médiatique et scientifique en matière de finances publiques

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

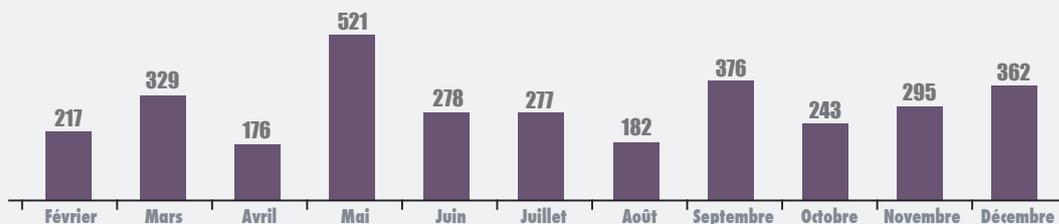
action emprunte plusieurs voies et utilise les différents supports détaillés ci-dessous (IV) visant à mettre en relief les différents événements organisés par les services de la TGR.

I- Communication et veille médiatique

3256 retombées de presse ont cité la Trésorerie Générale du Royaume de Février à Décembre 2019 (tous médias confondus). La moyenne mensuelle est de 296 articles. Le pic a été enregistré en Mai avec plus de 520 articles, les retombées de ce mois représentent 16% du volume global. Les

articles portent notamment sur l'amélioration des délais de paiement et le dépôt électronique des factures. La plus forte baisse a été enregistrée en Avril avec seulement 176 articles, soit 5% du volume global mensuel.

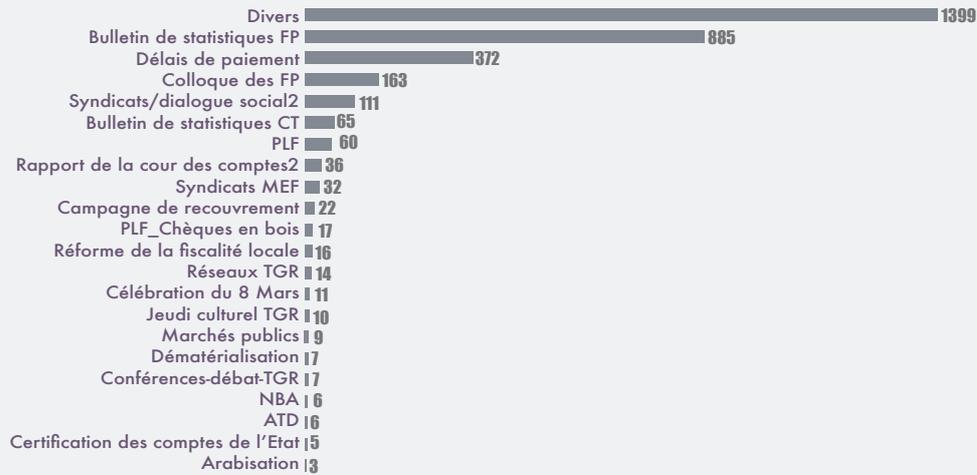
Evolution du nombre d'article par mois en 2019



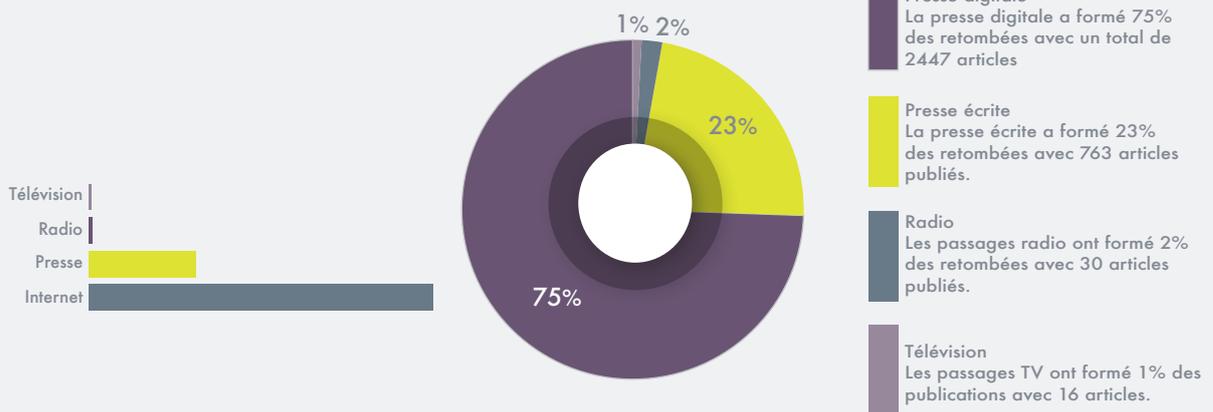
Les principaux sujets ayant fait susciter l'intérêt de la presse notamment digitale, à concurrence de 75%, sont :

1. Les bulletins mensuels de statistiques des finances publiques, avec 885 articles;
2. Les délais de paiement, avec 372 articles ;
3. Le colloque international des finances publiques, avec 163 articles ;
4. Le dialogue social et l'activité des syndicats, avec 111 articles ;
5. Le Bulletin mensuel de statistiques des finances locales avec 65 articles.

Répartition des articles par sujet



Répartition par type de média (de février à décembre 2019)

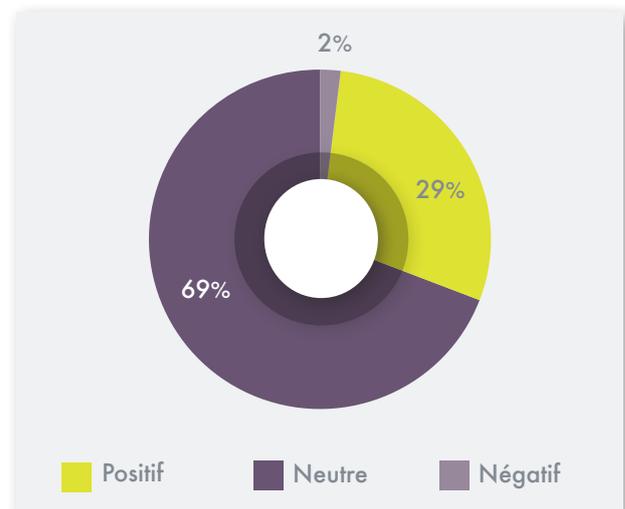


Le résultat de l'évaluation des retombées révèle une tonalité par Média répartie comme suit : 29% sont considérées Positives, 69% sont considérées neutres,

et seulement 2% des retombées ont formulé des critiques à l'égard de la TGR et principalement publié sur Internet à hauteur de 87%.

Les retombées négatives qui concernent la TGR (tous médias confondus) totalisent 26 articles et touchent les sujets suivants :

- Arabisation (3 articles)
- Réseaux TGR (7 articles)
- Syndicats/dialogue social (16 articles).



II- Communication tous azimuts pour la vulgarisation des chantiers de réforme en matière de finances publiques

Dans le cadre des Hautes Orientations de Sa Majesté Le Roi, contenues dans le Discours Royal du 20 août 2018, la TGR a entrepris en partenariat avec la CGEM et le Ministère de l'Intérieur une stratégie en vue de mettre en œuvre une panoplie d'actions pour fluidifier les délais de paiement de l'Etat et des collectivités territoriales portant sur :

- la mise en place d'un système de dépôt électronique des factures pour l'Etat et les collectivités territoriales ;
- la création de comités régionaux, préfectoraux et provinciaux de suivi des délais de paiement des commandes publiques des collectivités territoriales et des services déconcentrés de l'Etat pour opérationnaliser le dispositif prévu par la circulaire du Ministre de l'Intérieur du 24 juillet 2018 ;
- l'institution d'un dispositif de suivi des réclamations relatives aux délais de paiement au niveau régional, provincial et préfectoral adossé à un système de reporting relatif aux délais de paiement de la commande publique.

Le plan d'accompagnement déployé pour la réalisation de ces actions s'est appuyé sur une campagne de communication tous azimuts par la mise en place d'une

plateforme dédiée à ce projet, la conception et la diffusion d'une capsule vidéo de vulgarisation relative à l'utilisation de cette plateforme ainsi que l'organisation de rencontres de sensibilisation autour du sujet des délais de paiement qui ont eu lieu, selon un programme de tournées dans les 12 régions du Royaume, respectivement :

- 20 mars 2019 à la Région de l'Orientale ;
- 26 mars à la Région de Souss-Massa ;
- 02 avril à la Région de Darâa – Tafilalet ;
- 29 avril à la Région de Dakhla Oued Ed dahab ;
- 30 avril à la Région de Laâyoune Sakia El Hamra ;
- 15 mai à la Région de Guelmim – Oued Noun ;
- 22 mai à la Région de Beni-Mellal – Khénifra ;
- 27 mai à la Région de Rabat – Salé – Kénitra ;
- 30 mai à la Région de Tanger – Tétouan-Al Hoceima ;
- 11 juin 2019 à la Région de Fès-Meknès ;
- 19 juin 2019 à la Région de Marrakech-Safi ;
- 28 juin 2019 à la Région de Casablanca-Settat.

III- Communication et veille scientifique

L'année 2019 a été riche en événements pour la Trésorerie Générale du Royaume. Plusieurs conférences-débats ont été organisés sous forme de colloques, de séminaires, de rencontres ou de journées d'échange autour de thématiques variées intéressant globalement le domaine des finances publiques.

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

- **Tout d'abord, le colloque international des finances publiques, rendez-vous annuel incontournable, organisé par la TGR les 20 et 21 septembre 2019**

à Rabat sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances et en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP).

L'organisation des travaux de la 13^{ème} édition du colloque de cette année, tenue sous le thème **«Quelles finances locales au Maroc et en France dans un monde en mutation?»**, a connu une forte participation des experts nationaux et internationaux ainsi que des représentants de la société civile.

A l'ouverture de ce colloque, **M. Mohamed BENCHABOUN**, Ministre de l'Economie et des Finances a souligné que le choix de cette thématique s'inscrit en droite ligne des orientations de SA MAJESTE LE ROI, en vertu desquelles les régions et les collectivités territoriales sont appelées à jouer un rôle central en tant que véritable moteur de croissance et de valorisation de la richesse nationale. Il a également appelé à gérer la rareté de la ressource financière aussi bien pour les collectivités locales que pour l'Etat et de faire preuve d'innovation en imaginant de nouvelles sources de financement à même de faire face aux besoins croissants de la population et juguler les inégalités spatiales et sociales trop criardes.

Pour sa part, son excellence **M^{me} Hélène LE GAL**, Ambassadrice de la République Française au Maroc a souligné que la thématique des finances locales témoigne de la qualité du partenariat franco-marocain au cours de ces dernières années. Elle a rappelé, qu'en plus du rôle des finances locales dans le financement des biens publics locaux, elles peuvent contribuer à corriger les disparités territoriales pour tendre vers l'égalité des chances des territoires.

M^{me} Marie-Christine ESCLASSAN, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Secrétaire Générale de FONDAFIP, et Directrice de la Revue Française de Finances Publiques s'est réjouie du partenariat particulièrement actif, marqué du sceau de la fidélité et de l'amitié liant FONDAFIP et la Trésorerie Générale du Royaume. Un partenariat fructueux qui est caractérisé par la diversité des thèmes, des sujets des finances publiques et des réflexions qui les inscrivent dans les champs des politiques publiques et de l'Etat territorial pour ainsi replacer ces finances publiques dans la territorialisation des politiques publiques.

Dans son rapport introductif, **M. Noureddine BENSOUDA**, Trésorier Général du Royaume, a souligné que les ressources financières des collectivités territoriales sont limitées et dépendent de près de 88% des recettes

fiscales transférées ou gérées par l'Etat. A ce titre, il a précisé que même si cette dépendance est profitable pour les collectivités territoriales de par la présence d'un bon système fiscal national, elle met les finances locales en situation de risque au cas où l'Etat ne génère pas des ressources suffisantes. En outre, il a insisté sur la nécessité d'une meilleure gouvernance des finances locales pour des services publics de proximité et de qualité où le respect de la loi et la reddition des comptes constituent les corollaires naturels du principe de libre administration. Il a aussi appelé à ce que toutes les parties prenantes de la société agissent au niveau de tout le territoire dans le cadre d'une approche participative, inclusive et coordonnée afin d'assurer la cohésion sociale.

Pour sa part, **M. Michel BOUVIER**, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP, et Directeur de la Revue Française de Finances Publiques a évoqué, dans son rapport introductif, l'histoire des finances locales en rappelant qu'elles ont été longtemps tenues pour secondaires jusqu'à ces quatre dernières décennies où elles se sont retrouvées au cœur des mutations de l'Etat en occupant une place essentielle dans les champs des finances publiques. Les finances locales, a-t-il ajouté, ont, certes, subi des transformations radicales mais elles demeurent des dispositifs clés de la transition vers un nouveau modèle économique et politique en rappelant que la décentralisation financière a participé à un processus de libéralisation et de recomposition du secteur public. Ainsi, ces dernières décennies, a-t-il souligné, on a assisté à un double mouvement qui s'est produit et qui concerne en premier lieu le retrait de l'Etat et l'élargissement corrélatif des initiatives locales publiques et privées en deuxième lieu. Il a aussi appelé à aller sur la voie de la normalisation de l'inclusion des finances des collectivités territoriales au sein des systèmes financiers publics.

Dans son témoignage, **M. Noureddine BOUTAYEB**, Ministre Délégué auprès du Ministre de l'Intérieur a souligné

l'importance du renforcement des ressources financières des collectivités territoriales en vue d'une bonne gouvernance financière. A cet égard, il a précisé qu'un ensemble de mesures a été engagé par le Ministère de l'Intérieur notamment, la mise en place du Programme d'Appui à l'amélioration de la performance des communes, l'introduction d'une comptabilité générale permettant de renseigner sur la situation financière et le patrimoine des collectivités territoriales et l'institution de l'audit interne, qui joue un rôle déterminant dans la maîtrise des risques au niveau des collectivités territoriales. Il a également présenté les atouts du projet de réforme de la fiscalité locale en soulignant le fait que les politiques publiques sont de plus en plus élaborées et mises en œuvre dans le cadre de références territoriales.

Pour sa part, **M. Alain LAMBERT**, ancien Ministre du Budget et de la Réforme Budgétaire et ancien Président de la Commission des Finances du Sénat a axé son témoignage autour de trois angles de vue différents en tant que Ministre, en tant qu'élu et en tant qu'observateur externe. Il a ainsi mis l'accent sur le concept de la légitimité de l'Etat d'organiser sa relation, en sens unique, avec les administrations territoriales, en plus de la difficulté d'application du principe de la libre administration. Il a précisé que cette approche permet de pousser ces entités à renforcer leurs structures et encourager la solidarité entre elles afin de parvenir à une conscience d'interdépendance réciproque.

M. Khalid SAFIR, Wali, Directeur Général des Collectivités Locales a rappelé l'évolution historique des réformes engagées au niveau de la fiscalité locale qui ont abouti à l'état actuel qui est marqué par une multitude de taxes et de redevances instituées au profit des collectivités territoriales par la législation en vigueur. Il a également présenté un diagnostic sur la politique et la gestion fiscale en appelant à mettre fin à son éclatement institutionnel. Il a également dressé les enjeux auxquels feront face les collectivités territoriales avec les nouvelles attributions qui leur ont été conférées et

la nouvelle prospective visant à mettre en œuvre une fiscalité locale marocaine rentable, performante et légitime.

De son côté, la Professeur **Marie-Christine ESCLASSAN**, a signalé que la fiscalité locale sur les entreprises en France dispose actuellement d'un seul impôt à savoir la Contribution Economique Territoriale et qui soulève deux types d'interrogations qui sont d'ordre politique et d'ordre économique. La première interrogation concerne la question du partage des bases d'imposition entre l'Etat et les collectivités territoriales qui sont marquées par le monopole de l'Etat sur les impôts les plus rentables, à savoir : l'IR, l'IS et la TVA. La deuxième question a été d'ordre économique et qui se pose avec acuité parce que du moment où l'Etat choisit d'avoir un impôt local sur les entreprises dont les bases d'imposition sont différentes du principal impôt sur les entreprises qui est l'impôt sur les sociétés et il ne partage pas les bases d'imposition de l'impôt sur les sociétés avec les collectivités territoriales, il faudrait se demander quelles seraient les bases d'imposition à choisir pour les collectivités.

Pour sa part, **M. Faïçal MEKOUAR**, Expert-comptable et ancien Vice-président de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), a souligné dans son intervention sur la profusion d'impôts locaux, avec près d'une trentaine de taxes et de redevances qui donnent le sentiment à l'entreprise d'être surtaxée tout en mettant l'accent sur certains dysfonctionnements. Il a également signalé que sur ces trentaines de taxes et redevances, trois seulement génèrent près de 70% des recettes en déplorant que c'est le patrimoine des entreprises qui est taxé et non pas la valeur créée.

M. Mustapha BAKKOURY, Président du Conseil de la Région de Casablanca-Settat, a souligné que la planification permet de mieux se pencher sur les moyens tout en insistant sur l'exigence de la cohérence entre la fiscalité et les missions de collectivités territoriales. Il a aussi mis l'accent sur les difficultés d'implémentation du nouveau modèle régional, notamment en matière

d'appropriation et de mise en œuvre des nouvelles attributions. Il a estimé à cet égard que le flou persiste encore concernant certaines prérogatives, alors que d'autres doivent être enclenchées de façon volontariste, à l'instar de la formation ou la création de zones d'activités économiques.

Pour sa part, **M. Michel BOUVARD**, Vice-président du Conseil Départemental de la Savoie, et Conseiller maître à la Cour des Comptes, a souligné le transfert et le partage des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales en France dans son aspect évolutif et historique depuis 1968 à 2015. A cet égard, il a insisté sur la problématique des chevauchements des compétences des collectivités territoriales dans plusieurs domaines et qui sont, selon lui, dues principalement à des considérations d'ordre politique. Il a également ajouté qu'il est nécessaire de résoudre la question de la modularité des ressources, des moyens et des compétences transférés en tenant compte de plusieurs aspects et des spécificités caractérisant les collectivités territoriales.

De son côté, **M. Christophe JERRETIE**, Député de la Corrèze, Commissaire aux Finances et aux Affaires Européennes a traité le thème de la gouvernance des finances des collectivités locales sous plusieurs aspects, à savoir : le rôle de l'Etat, l'impact grandissant du législatif et de l'exécutif dans la gestion des finances locales et l'encadrement européen de la matière fiscale en particulier du fait que le système actuel de gouvernance est chapeauté par l'Union Européenne qui analyse les budgets de l'Etat, des collectivités territoriales et de la sécurité sociale. Il a également souligné la faiblesse de la vision politique qui impacte le rôle des collectivités territoriales qui se trouve amoindri en raison de la baisse de l'autonomie fiscale, de la décision des taux et des dégrèvements et exonérations. En matière de gouvernance financière locale, Il a rappelé le rôle prépondérant du pouvoir législatif et de l'exécutif en matière de propositions relatives à la fiscalité locale et aussi le manque de cohérence entre la

logique financière et les compétences.

De son côté, **M. Lahcen KERS**, Président de la Cour Régionale des Comptes de Casablanca-Settat a rappelé que l'univers du territoire s'est doté depuis 2015 d'instances de gouvernances avec des prérogatives bien précises dans les différentes échelles de la décentralisation ainsi que des mécanismes et des outils de gestion leur permettant d'améliorer leur performance. Il a également présenté les principales conclusions et recommandations qui ont découlé des missions d'audit effectuées par les Cours régionales des comptes qui ont la compétence du contrôle des finances locales. Il a aussi soulevé la présence d'un certain déséquilibre entre les différents niveaux des collectivités territoriales ainsi que la faiblesse de leurs recettes propres.

M. Luc-Alain VERVISCH, Directeur des Etudes de la Banque Postale, a présenté le volet historique du financement des collectivités locales par l'emprunt surtout après l'avènement de la décentralisation qui était caractérisée par une stabilisation du dispositif de financement par l'emprunt et qui a connu trois étapes d'évolution. Il s'agit en premier lieu d'une libéralisation des Caisses d'emprunt et des Caisses de dépôt mais caractérisée par les réticences de la part des collectivités territoriales à emprunter face à ce nouvel environnement de libéralisation, cette période est caractérisée aussi par le recours privilégié au financement par l'impôt, car l'emprunt local ne peut financer que l'investissement et que le remboursement est fait par les ressources propres à savoir les recettes fiscales. La deuxième étape est caractérisée par le début de désendettement local et par les dérives des institutions d'emprunt. La troisième étape a connu une explosion du taux d'intérêt due à la libéralisation du marché de l'emprunt du fait de la reconfiguration du marché des prêteurs ; en plus, on a assisté à l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché de l'emprunt (Exemple : la Banque Postale et l'Agence France Locale) accompagnée d'un cadre juridique spécifique en matière d'emprunt local.

Pour sa part, **M. Jean Raphael PELLAS**, Professeur à l'Institut Supérieur du Commerce de Paris a traité la problématique du choix du financement du service public local par la redevance ou par l'impôt local. Il a d'abord rappelé que l'impôt constitue un prélèvement obligatoire sans contrepartie alors que la redevance est identifiée grâce à trois éléments, à savoir : la catégorie identifiable des usagers, le service public couvert et qu'elle est contestable au cas où l'utilisateur n'en a pas bénéficié. Il a aussi soulevé certaines différences entre les services publics administratifs obligatoires et ceux divisibles, les services publics à caractère industriel ou commercial et l'avènement de nouveaux services publics facultatifs avec l'apparition des smart cities et les exigences environnementales.

Dans son allocution de clôture, **M. Najib AKESBI**, économiste et professeur d'enseignement supérieur a mis l'accent sur l'urgence d'agir et de transformer ces réflexions fécondes formulées lors de ce Colloque en des actions effectives. Il a soulevé également que la relation souvent dialectique, selon lui, entre le local et le national entrave la bonne marche de la décentralisation. Il a aussi précisé que la fiscalité locale au Maroc est caractérisée par sa faiblesse et elle ne représente que près de 3% du PIB ce qui demeure un grand potentiel non exploité. Il a ajouté, à cet égard, que seulement cinq des trentaines de taxes locales représentent 84% des recettes fiscales.

■ **La deuxième manifestation concerne la conférence-débat sous le thème «Le devenir des contrôles administratifs des Finances Publiques au Maroc et en France», organisée par la TGR le 07 décembre 2019 à Rabat, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc et en partenariat avec FONDAFIP et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP) et qui a connu une forte participation à l'échelon national et international :**

Lors de son allocution d'ouverture

M. Michel BOUVIER, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP, et Directeur de la RFFP, a d'abord rappelé que le sujet de cette conférence s'inscrit dans l'objectif d'amorcer une réflexion collective visant à rendre les finances publiques plus efficaces et à même de permettre au citoyen de s'assurer du bon usage de ses impôts. Il a également soulevé les défis auxquels sont confrontés les contrôles des finances publiques et qui sont l'émanation de deux cultures différentes : une, politique et juridique, et une autre économique et managériale, ce qui se manifeste par une régularité des contrôles administratifs challengée par une logique d'efficacité.

Pour sa part, **M. Noureddine BENSOUDA**, Trésorier Général du Royaume a, au préalable, rappelé que ces événements constituent un lieu d'échange et de partage et contribuent à la consolidation des liens exceptionnels entre la France et le Maroc.

Par la suite, il a souligné que les contrôles administratifs constituent un complément naturel du contrôle parlementaire sur les finances publiques visant à réaliser les politiques publiques de manière performante et dans les meilleurs délais.

Il a signalé que le rôle du contrôleur, axé sur la régularité des actes et la transparence des opérations, doit évoluer afin d'atteindre l'objectif ultime qui est l'aboutissement des politiques publiques qui ont un impact sur le vécu du citoyen

De son côté, **M. Mohamed SBIHI**, Professeur universitaire, a dressé dans son rapport introductif le cadre général qui régit les contrôles financiers, notamment ceux inscrits dans la Loi organique relative à la loi de finances. Il a également souligné que le système des contrôles a été marqué par le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, qui trouve ses origines dans les mutations que connaît le secteur privé privilégiant ainsi la rationalité opérationnelle à la rationalité normative.

A cet égard, il a soulevé certaines difficultés liées aux spécificités des administrations qui entravent la performance du système de contrôle et de son efficacité et ce, malgré les efforts déployés dans ce sens notamment à travers l'amélioration des capacités de gestion des services ordonnateurs ainsi que les autres évolutions apportées par le décret relatif au Contrôle modulé de la dépense (CMD)

Par la suite, **M^{me} Danièle LAJOURMARD**, Inspecteur Général des Finances en France, a entamé le 1^{er} axe de la conférence-débat, qui portait sur les « Contrôles financiers administratifs des services de l'Etat, quelles transformations ? », en rappelant que les contrôles financiers administratifs des services de l'Etat ont longtemps reposé sur une organisation traditionnelle caractérisée par des contrôles a priori systématiques, jusqu'à l'adoption de la Loi organique relative à la loi de finances (LOLF) qui les a profondément modifiés.

Pour sa part, **M. Lotfi MISSOUM**, Directeur des Finances Publiques à la Trésorerie Générale du Royaume a traité ce même premier axe en rappelant l'arsenal juridique qui encadre les contrôles des finances publiques au Maroc.

■ Une autre manifestation a connu la participation de Monsieur Nouredine BENSOUDA, TGR, à la 5^{ème} édition du Congrès Africain de la Profession Comptable (ACOA 2019), organisée à Marrakech du 19 au 21 juin 2019, par la Fédération Panafricaine des Professionnels de la Comptabilité (PAFA) et l'Ordre des Experts Comptables. Il a contribué à cette manifestation par une intervention, en séance plénière, sous le thème « Mesure de la performance, évaluation des impacts et impératif de redevabilité ».

Dans son allocution, **M. Nouredine BENSOUDA** a exposé les réformes mises en place par la Trésorerie Générale du Royaume, qui se trouve au cœur de l'exécution du budget, notamment en matière d'organisation du processus de la dépense,

de tenue de la comptabilité de l'Etat et des systèmes d'information intégrés.

Il a souligné que la démarche de performance fait passer la gestion budgétaire d'une culture de moyens et de consommation des crédits à une logique de résultats et par conséquent, d'efficacité et d'efficience des dépenses avec un dispositif approprié de responsabilité et de reddition des comptes.

Par ailleurs et en marge des travaux du Congrès, M. le Trésorier Général du Royaume a tenu une séance de travail avec Monsieur In-Ki Joo, Président de la Fédération Internationale des Comptables (IFAC), au cours de laquelle il a été convenu de préparer une feuille de route pour déterminer les besoins pouvant faire l'objet d'une assistance dans le cadre de la coopération entre la TGR et l'IFAC.

Les thématiques débattues lors de ce congrès se sont articulées autour des axes suivants :

- Des institutions fortes pour des politiques et une gestion de la valeur publique réussies en Afrique ;
- La pensée intégrée : un choix pour gérer les ressources et les performances du secteur public dans l'intérêt de l'Afrique ;
- Mesure de la performance, évaluation des impacts et impératif de redevabilité.

■ Il sied de noter que, la TGR, sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), a organisé le 08 juin 2019, une conférence - débat sous le thème : « Les finances publiques à l'ère de la sincérité des budgets et des comptes publics ».

Comme l'a relevé dans son allocution d'ouverture **M. Nouredine BENSOUDA**, Trésorier Général du Royaume, un retour sur le principe de sincérité et son application dans le domaine des finances

publiques était particulièrement bienvenu à un moment où le Maroc qui l'a introduit dans sa loi organique des finances depuis 2015 s'apprête en 2020 à connaître la première certification des comptes de l'Etat. Il a relevé que des enseignements peuvent être utilement tirés de la France qui a introduit ce principe depuis 2006 pour les finances de l'Etat.

Dans son rapport introductif, **M. Michel BOUVIER**, Professeur des Universités, Président de FONDAFIP, a souligné que l'introduction du principe de sincérité budgétaire et des comptes publics reflète les métamorphoses qu'ont connues les systèmes financiers publics durant les dernières décennies. Le principe traduit parfaitement la situation actuelle de la gestion publique qui est confrontée à deux logiques, deux cultures qui sont encore peu intégrées entre elles : une logique traditionnelle de moyens et une logique d'objectifs et de résultats inspirée du modèle de l'entreprise. L'introduction du principe de sincérité dans le champ des finances publiques exprime bien la richesse mais aussi les difficultés matérielles des mutations des finances publiques.

Il a également relevé que le principe de sincérité dans le domaine des finances publiques présente des faiblesses sur le terrain conceptuel. C'est un principe inachevé qu'il importe de rendre opérationnel. La juridicisation du principe de sincérité budgétaire et comptable n'est pas suffisante. Il faut parvenir à en faire un principe pleinement applicable, ce qui suppose d'en préciser le sens et la portée. Pour autant, il importe de ne pas en faire un principe par trop figé. Le Professeur Bouvier dans un deuxième temps a rappelé les caractéristiques du principe de sincérité tel qu'il a été appréhendé dans la LOLF du 1^{er} août 2001 en France en soulignant l'exigence différente dont sont l'objet la sincérité budgétaire (art. 27) et la sincérité comptable (art. 32).

Pour sa part, **M^{me} Marie-Christine ESCLASSAN**, Professeur des Universités, Secrétaire Générale de FONDAFIP, a apporté un éclairage sur les évolutions qu'a connu le principe de sincérité en France depuis la LOLF notamment avec la promotion constitutionnelle du principe de sincérité des comptes intervenue avec la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008. La promotion qu'a connu le principe de sincérité des comptes, ainsi érigé au plus haut niveau normatif, s'est accompagnée de son extension à l'ensemble du système financier public (Etat, collectivités territoriales, sécurité sociale). Dans la récente période, c'est la sincérité des prévisions financières publiques qui a fait l'objet d'une attention renouvelée avec la création en 2014 d'un Haut Conseil des finances publiques chargé de se prononcer sur la qualité des prévisions économiques sous-jacentes aux textes financiers et dont les avis sont publics.

De son côté **M. Pierre-Louis MARIEL**, Directeur Régional des Finances Publiques d'Île de France et de Paris a donné une vue très claire de la mise en œuvre du principe de sincérité des comptes dans le champ des finances de l'Etat en France. Il a notamment commenté l'impact de la certification des comptes dont est chargée la Cour des comptes depuis 2006 et donné des indications sur les difficultés qui subsistent dans certains domaines et qui font l'objet de réserves substantielles du certificateur lesquelles ne sont plus qu'au nombre de 4 et ont notablement diminué depuis les premières années de certification.

Par ailleurs **M. Ahmed ABBAR**, Directeur des Comptes Publics à la TGR a présenté le cadre juridique de la reddition des comptes de l'Etat au Maroc et commenté la portée de l'obligation qui en résulte pour l'exécutif. Il a explicité ensuite sa mise en œuvre pratique et est revenu sur les aspects nouveaux que les dispositions de la loi organique relative à la loi des finances impliquent, notamment pour les services de la TGR.

■ La TGR, sous l'égide du Ministère de l'Économie et des Finances, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), a organisé le 09 mars 2019, une conférence-débat sous le thème: «Transformation des métiers des finances publiques face à la mondialisation et au numérique».

M. Noureddine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume a souligné dans son allocution d'ouverture, qu'à l'ère de la mondialisation et du numérique, les fonctionnaires en charge des finances publiques ne pourront exercer leurs métiers respectifs de la même manière qu'au 20ème siècle. En effet, le numérique se caractérise par la multiplication des données, une puissante capacité de traitement, de gestion et de stockage des données et permet aux usagers de se rapprocher de l'Administration à travers la simplification, la digitalisation des démarches et des procédures et ainsi réduire les coûts de gestion. Il a souligné que le numérique permet à l'Etat et aux collectivités territoriales de disposer d'une grande quantité de données sur les recettes, les dépenses et les moyens de financement. Ces systèmes d'information participent au renforcement de la transparence qui constitue un vecteur essentiel pour asseoir la logique de responsabilité et de reddition des comptes. Il a, également, précisé qu'en matière de collecte, de traitement et de stockage des données recueillies auprès des citoyens, l'Administration doit mettre en place des règles strictes pour la protection des bases de données conformément à la loi relative à la protection des données personnelles. Les potentialités offertes par la mondialisation et le numérique peuvent représenter des vecteurs de progrès et de modernisation de l'Administration, à condition de prendre le train en marche et de s'y préparer sérieusement.

M. Michel BOUVIER, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Président de FONDAFIP, Directeur de la RFFP, a

précisé que ce colloque concerne les enjeux contemporains et les finances publiques pour comprendre les transformations de notre monde. Il a rappelé dans son allocution d'ouverture que tous ces changements provoqués par le numérique, l'Intelligence Artificielle, la robotisation, combinés à la mondialisation sont en train de bouleverser l'ordre économique et social mais également l'ordre politique. Tous les métiers sont appelés à se modifier ou pour certains à disparaître. Le marché du travail est concerné avec le développement du «digital labour», de l'ubérisation, du travail précaire, de la flexibilité de l'emploi dans tous les pays. Cette évolution s'installe sur toute la planète et des millions d'auto-entrepreneurs liés à des plateformes numériques fourmillent dans le monde.

Pour sa part, **M. Aziz BOUAZZAOU**, Directeur des Ressources et du Système d'Information à la TGR a insisté sur la transformation numérique qui a bouleversé le monde des entreprises et qui va bouleverser à son tour les administrations en charges des finances publiques. Il présente cette transformation sur la base de trois axes principaux :

- La sphère financière publique à l'ère du numérique ;
- Impacts de la transformation numérique sur les métiers des administrations financières publiques ;
- Quelles évolutions des métiers de ces administrations à l'aune de la transformation numérique ?

Pour conclure, **M. Aziz BOUAZZAOU** souligne que la transformation digitale est un gisement de valeur, de changement culturel et fonctionnel où l'humain doit être au cœur des enjeux. C'est un facteur de réussite pour les administrations et les entreprises, mais il est primordial de mettre en place une démarche structurée de conduite de changement basée sur une implication du top management sans oublier de renforcer la cyber-vigilance pour protéger non seulement leurs activités mais aussi les infrastructures publiques.

IV- Supports de communication interne et externe

Au titre de l'année 2019, 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 2018	La lettre d'information constitue un outil d'information et de communication interne. De par son caractère généraliste, elle rend compte des différentes activités de l'institution, rubriquées par domaine (faits marquants, informations relatives aux ressources humaines, coopération etc.). En 2019, elle a été dédiée à un événement phare relatif à la 12 ^{ème} édition du colloque international des Finances publiques, sous le thème «Finances publiques et justice sociale».
Portail internet	Support de communication externe
Portail intranet	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 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.
Revue de presse	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.
Revue du web	Lancée pour la 1 ^{ère} fois en 2018, ce support est un outil d'information interne sur l'actualité du Net destiné au personnel de la TGR. Publiée de manière quotidienne, il propose un choix sélectif et synthétique sur les dernières actualités financières, économiques et sociales parues dans les différents sites électroniques au Maroc et à travers le monde.
Press books annuels	Le Press book est un outil d'information qui permet aux décideurs de disposer d'un feed-back sur un événement particulier. Regroupant différents articles portant sur un sujet précis concernant la TGR, celui-ci est mis sur le site internet de la TGR «www.tgr.gov.ma» avec possibilité de téléchargement. En 2019, il a porté, entre autres, sur la XIII ^{ème} édition du colloque international des finances publiques, sous le thème : «Quelles finances locales au Maroc et en France dans un monde en mutation ?», tenue au mois de septembre.
Press books mensuels	Regroupant différents articles de presse consacrés aux Bulletins mensuels de statistiques des finances publiques.
Dépliants et brochures	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 des finances publiques, des missions, métiers et prestations rendues par la TGR. En 2019, de nouveaux supports ont été mis à jour et ont porté sur différentes thématiques, notamment : - les marchés publics ; - la réforme de la comptabilité de l'Etat ; - GID-fournisseurs et dépôt électronique des factures ; - et l'activité bancaire.
Revue institutionnelle AL KHAZINA	La Revue institutionnelle « AL KHAZINA » Spécial N° 15 était consacrée, en 2019, à la thématique « Le compte unique du Trésor au service de l'unité de caisse et de la Trésorerie de l'Etat ».
Médias/ Campagnes de communication relatives au paiement des impôts et taxes locales	Les campagnes de communication visent essentiellement la sensibilisation du contribuable par tout moyen de communication sur les dates limites et échéances fiscales à connaître pour le paiement des impôts et taxes locales (taxe d'habitation des services communaux et taxe professionnelle) ainsi que sur les mesures d'amnistie fiscale édictées par la loi de finances 2019 (annulation de certaines créances dues à l'Etat ainsi que les majorations, amendes, pénalités et frais de recouvrement...). Elles se sont appuyées sur divers supports médiatiques pour garantir une large diffusion et toucher un large public : - Production d'affiches en arabe et en français ; - Insertions-presse au niveau des journaux (quotidiens, hebdomadaires, publication mensuelle) ; - Affichage urbain etc...
Film institutionnel	Support de communication externe didactique, le Film institutionnel a pour objectifs: - Faire connaître la Trésorerie Générale du Royaume à travers ses missions et ses métiers ; - Expliquer aux citoyens l'«usage» fait par la collectivité publique des impôts et taxes collectés par les services de la Trésorerie Générale du Royaume d'un point de vue économique et social ; - Valoriser le rôle acteurs de l'Institution tant au niveau national qu'au niveau de ses services déconcentrés ; - et communiquer sur les valeurs clés qui guident l'action de la Trésorerie Générale du Royaume.
Contributions à la revue Al Maliya	Divers articles ont été publiés dans la revue institutionnelle du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration «AL MALIYA» en fonction de la thématique choisie.
Calendriers et agendas	Confections et réalisation de calendriers et agendas personnalisés destinés à l'ensemble du personnel et partenaires de la Trésorerie Générale du Royaume.
Animation de stand	- ACOA : 5 ^{ème} édition du Congrès africain de la profession comptable tenue les 19-21 juin à Marrakech 2019 ; - 1 ^{ère} édition du Salon Smart entreprise Morocco dédiée à l'entreprenariat et dirigeants d'entreprises tenue les 19 et 20 novembre 2019 ; - Les matinales du groupe le Matin.



الخزينة العامة للمملكة
ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⴰⵎⴳⴷⴰⵏⵜ ⵜⴰⵖⴻⵔⴰⵏⵜ
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME



Trésorerie Générale du Royaume

Ilot 31 (près de l'Av. Al Araar), Hay Ryad - Rabat
BP : 21495, Av. Annakhil, Hay Ryad - Rabat
Tél : 212 (0) 537 57 81 90

www.tgr.gov.ma