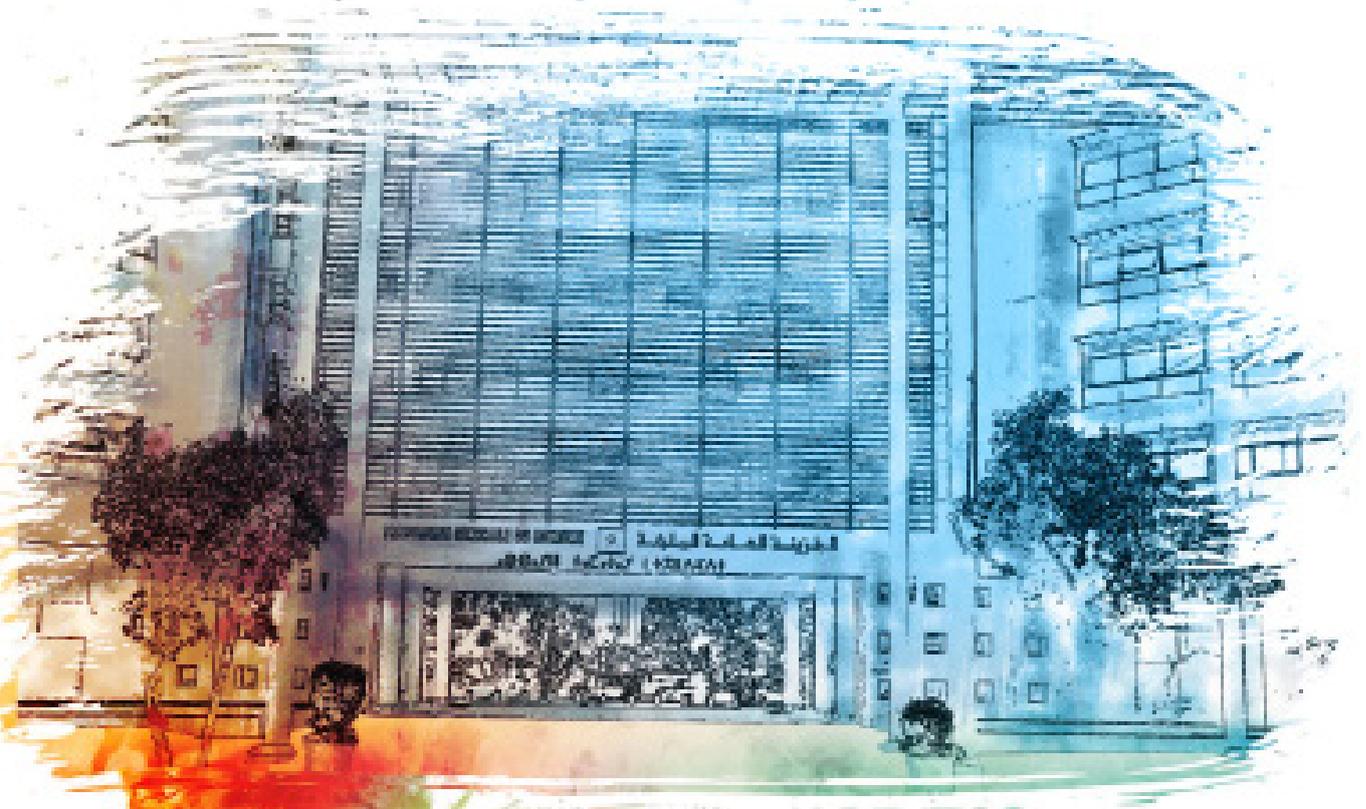




الخزينة العامة للمملكة
-00- 5 1 8 4 - 0 4 4 5 1 + 38/46/4
TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU ROYAUME



Rapport d'Activité

2018



Rapport d'Activité 2018





SOMMAIRE

● Mot du Trésorier Général du Royaume	7
● Liste des abréviations	8
● Faits marquants	9
● Chiffres clés	13
● Recouvrement des ressources publiques	17
● Contrôle des dépenses publiques	23
● Activité bancaire et gestion des dépôts	35
● Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable	41
● Rénovation du cadre juridique des finances publiques	48
● Coopération internationale en matière de finances publiques	54
● 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 veille informationnelle et Communication institutionnelle	87





Noureddine BENSOUDA

Trésorier Général du Royaume

Mot du Trésorier Général du Royaume

La Trésorerie Générale du Royaume a continué durant l'année 2018 à mettre en œuvre des réformes d'envergure initiées dans de nombreux domaines en faveur des citoyens et des entreprises, dans l'objectif d'améliorer la qualité du service public.

A cet effet, l'année 2018 a été marquée par la mise en œuvre des dispositions relatives à la réforme de la comptabilité de l'Etat prévues par la loi organique relative à la loi de finances, permettant le passage d'un système de comptabilité d'encaissement et de décaissement à un nouveau système de comptabilité générale fondée sur le principe de la constatation des droits et obligations.

Pour ce faire, la Trésorerie Générale du Royaume a mobilisé toutes les compétences et l'expertise de ses équipes pour assurer le déploiement dans les meilleures conditions de ce nouveau dispositif de la tenue de la comptabilité des opérations financières de l'Etat.

En outre et dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires, la Trésorerie Générale du Royaume a, durant l'année 2018, œuvré avec ses partenaires publics et privés pour la mise en application effective du dispositif de réforme des délais de paiement porté par le décret du 22 juillet 2016.

En effet et au terme de la deuxième année de la réforme entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017, les délais moyens de paiement des marchés publics ont été réduits de manière substantielle et ramenés respectivement pour l'Etat de 146 jours en 2016 à 39 jours en 2018 et pour les collectivités territoriales de 142 jours en 2016 à 44 jours en 2018.

S'agissant de la rénovation du cadre juridique des finances publiques, l'année 2018 s'est caractérisée par l'accélération du chantier de digitalisation en engageant le processus de dématérialisation des documents et des pièces justificatives des opérations de dépenses et de recettes de l'Etat.

Ces réalisations que je vous invite à découvrir dans le présent rapport, ont été confortées d'ailleurs par les résultats d'une enquête de satisfaction de la TGR réalisée par un bureau d'étude privé au cours de l'année 2018 auprès d'un échantillon de 6 049 personnes au niveau de 20 villes du Royaume ; ces résultats ont relevé un taux de satisfaction global se situant à 93%.

Ces performances attestent du degré élevé d'engagement au travail des femmes et des hommes de la TGR, à qui je rends un grand hommage pour leurs efforts déployés au quotidien, pour leur abnégation, pour leur savoir-faire et pour la qualité de leur action.

Ces résultats doivent être améliorés de manière continue et soutenue en faisant preuve d'innovation pour répondre aux attentes croissantes des citoyens et des entreprises dans le cadre des nouvelles dispositions de la charte de déconcentration administrative adoptée par le décret du 26 décembre 2018.

La mise en œuvre de cette charte sera placée au cœur des priorités de notre institution en 2019 et durant les années à venir pour accompagner le changement, en mobilisant les synergies et en mutualisant les moyens nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques au niveau territorial.



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



Fait marquants

L'année 2018 a été riche en événements et manifestations d'ordre scientifique 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 sur le thème «Smart cities: quels enjeux pour les finances locales ?».

La Trésorerie Générale du Royaume, 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, samedi 08 décembre 2018 au siège de la TGR, une conférence-débat sous le thème : «Smart cities: quels enjeux pour les finances locales ?».

Les interventions et les discussions de cette conférence se sont déroulées autour de trois axes:

- Le numérique, épine dorsale des territoires intelligents ;
- Quels dispositifs financiers des Smart cities?
- Smart cities: Retour d'expériences.

Séminaire sous le thème «l'application des normes comptables : définition et enjeux d'une comptabilité publique moderne»

La Trésorerie Générale du Royaume, en partenariat avec l'Association internationale des Services du Trésor (AIST), a organisé, les 27 et 28 Novembre 2018 à Agadir, un séminaire sous le thème «l'application des normes comptables : définition et enjeux d'une comptabilité publique moderne».

Conférence de M. Nouredine BENSOUA à la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) sous le thème «Pour des finances publiques au service des citoyens»

M. Nouredine BENSOUA, Trésorier Général du Royaume était l'invité des «Rendez-vous CFCIM» organisés par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc jeudi 11 octobre 2018 à Casablanca. Il a animé une conférence sous le thème: «Pour des finances publiques au service des citoyens». Dans son allocution, M. Nouredine BENSOUA a insisté sur le fait que le citoyen doit être au centre des finances publiques qui sont elles-mêmes à son service du fait que le citoyen est contributeur, contribuable et usager qui paye ses impôts, ses taxes et ses redevances.

Douzième édition du colloque international des finances publiques (FONDAFIP)

Pour sa douzième édition, le colloque international sur les finances publiques s'est tenu les 21 et 22 septembre 2018 à Rabat sous le thème «Finances publiques et justice sociale».

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

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

Conférence-débat sur le thème « Finances publiques et dépenses d'avenir »

La Trésorerie Générale du Royaume a organisé, le 9 juin 2018, en son siège une conférence-débat sous le thème: «Finances publiques et dépenses d'avenir» en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP).

Les travaux de cette conférence se sont articulés autour de 5 interventions, qui ont eu pour thèmes :

- Le programme des dépenses d'avenir en France ;
- Enjeux et dépenses d'avenir liées à l'éducation ;
- Dépenses d'avenir liées à la santé : quel challenge ?
- Le diagnostic sanitaire au Maroc : enjeux et défis ;
- Un financement innovant pour une meilleure efficacité des dépenses de santé.

Colloque international sous le thème: «Argent public et nouvelle corruption»

M. Nouredine BENSOUA, Trésorier Général du Royaume a participé le 23 mai 2018 aux travaux du colloque «Argent public et nouvelle corruption» organisé, à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne par l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) en partenariat avec la Revue «le Débat» et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP). Il a animé une conférence sous le thème «l'influence des groupes de pression sur les décisions en finances publiques».

La Trésorerie Générale du Royaume remporte deux trophées au 4ème symposium international de la dématérialisation

La Trésorerie Générale du Royaume s'est vue décerner deux trophées pour ses produits «Soumission Electronique» et «Enchères électroniques inversées», au 4ème symposium international de la dématérialisation au Maroc qui s'est tenu le 21 mars 2018 à Casablanca.

Conférence-débat sous le thème «La criminalité financière: formes et moyens de lutte»

La Trésorerie Générale du Royaume, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP), a organisé en son siège, samedi 27 janvier 2018, une conférence-débat sous le thème : «La criminalité financière: formes et moyens de lutte».

Conférence-débat sur le thème «Quelle indépendance financière de l'institution judiciaire ?»

La Trésorerie Générale du Royaume, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP), a organisé en son siège une conférence-débat sous le thème : «Quelle indépendance financière de l'institution judiciaire ?» le samedi 20 janvier 2018.



Chiffres clés





Chiffres clés

Ressources humaines

La TGR compte un effectif de **4 763** cadres et agents dont 41% de femmes avec un taux d'encadrement global de 58%, réparti comme suit :

- Siège de la TGR : 14% de l'effectif global de la TGR, soit **682** cadres et agents ;
- Trésoreries Ministérielles : 11% de l'effectif global de la TGR, soit **541** cadres et agents ;
- Trésoreries Régionales : 74% de l'effectif global de la TGR, soit **3 540** cadres et agents dont 91% affectés aux Trésoreries Préfectorales, Provinciales et aux Perceptions (soit **3 234** cadres et agents);
- Agences Comptables à l'Étranger : 2% de l'effectif global de la TGR, soit **82** cadres et agents.

Comptabilité

Centralisation comptable de l'Etat :

Postes Comptables du Trésor : **777** dont 405 postes comptables de la TGR (**279** au niveau du territoire national et **126** à l'étranger) ;

Montant global : 9 449 MMDH dont :

Recettes:

- BG	: 304,80 MMDH ;
- SEGMA	: 3,20 MMDH ;
- CST	: 109,80 MMDH ;

Dépenses:

- BG	: 327,40 MMDH ;
- SEGMA	: 2,85 MMDH ;
- CST	: 09,80 MMDH ;

Pièces comptables établies : **31 640**.

Compte Courant du Trésor à Bank Al Maghrib :

Montant global des sorties de fonds du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 357 MMDH**.

Montant global des flux alimentant le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **1 357 MMDH** ;

Recouvrement

Prises en charge de l'année : **16,04 MMDH** ;

Recouvrement de l'année : **13,74 MMDH** ;

- Etat : 3,40 MMDH ;
- Collectivités territoriales : 10,34 MMDH ;

Restes à recouvrer cumulés à fin 2018 : **41,75 MMDH** ;

- Etat : 11,46 MMDH ;
- Collectivités territoriales : 30,29 MMDH .

Dépenses

Etat :

- Nombre d'actes d'engagement : 4 131 400 ;
- Nombre d'ordonnances de paiement : 4 420 339 ;

Collectivités territoriales :

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

- Nombre d'actes d'engagement : 398 227 ;
- Nombre d'ordonnances de paiement : 624 918 ;

Paie du personnel

Etat :

- 105 993 MDH au titre de la masse salariale servie par l'Etat, dont 92 390 MDH gérée par la Direction des Dépenses du Personnel (DDP) ;
- 856 654 agents et fonctionnaires de l'Etat dont 749 426 gérés par la DDP ;

Prestation de services :

- 7,92 millions d'opérations de retenues au profit des organismes conventionnés (Banques, sociétés de crédits, œuvres sociales...) pour une valeur de 8,20 MMDH ;
- 10 484 MDH au titre de la masse salariale traitée par la DDP pour 1 605 collectivités territoriales avec un effectif de 108 498 ;
- 8 650 MDH au titre de la masse salariale traitée par la DDP pour 73 organismes publics avec un effectif de 65 505 ;
- 103,43 MDH de recettes générées par les prestations de service en 2018 dont 78,95 MDH retenues à la source par la DDP.

Activité bancaire

107 961 comptes dont :

- 4 323 comptes au profit des personnes morales publiques ;
- 31 576 comptes au profit des personnes morales privées ;
- 72 062 comptes au profit des personnes physiques ;

66,55 MMDH d'encours moyen dont :

- 53,02 MMDH d'encours moyen des dépôts des personnes morales publiques ;
- 8,38 MMDH d'encours moyen des dépôts des personnes morales privées ;
- 5,15 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 2018.

I-Prises en charge en 2018

Au cours de l'exercice 2018, les comptables de la Trésorerie Générale du Royaume ont pris en charge 16,04 MMDH, répartis entre l'Etat pour 2,58 MMDH (soit 16%) et les collectivités territoriales pour 13,46 MMDH (soit 84%). En comparaison avec l'année précédente, les prises en charge ont enregistré en 2018 une augmentation de 1,5% puisqu'elles étaient de l'ordre de 15,81 MMDH en 2017.

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

Nature de ressources		Prises en charge (en MDH)		Variation (en %)
		2017	2018	
Etat	Ressources fiscales (Impôt sur le revenu, Taxe de licence sur les débits de boissons, autres)	1 831	703	-61,6%
	Ressources domaniales	438	447	2,2%
	Autres ressources non fiscales	1 279	1 434	12,1%
	Sous-total 1	3 548	2 583	-27,2%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	9 706	10 578	9,0%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	2 554	2 880	12,8%
	Sous-total 2	12 260	13 458	9,8%
Total des prises en charge		15 808	16 041	1,5%

En comparaison avec l'année 2017, les émissions totales de 2018 ont connu une croissance de 1,5%, en dépit d'une baisse de 27,2% de celles relatives aux ressources de l'Etat.

Les prises en charge des ressources fiscales, à elles seules, ont enregistré une chute de 61,6%, qui s'explique par la généralisation de la dématérialisation de la déclaration et du versement de l'IR, à l'ensemble des contribuables, à l'exception du revenu professionnel déterminé selon le régime du bénéfice.

II- Performance de recouvrement

A fin décembre 2018, les recettes réalisées par l'ensemble des comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume se sont élevées à 13,74 MMDH.

Ces recettes sont réparties par nature entre :

- 3,40 MMDH pour l'Etat (soit 25%), dont 495 MDH au titre des créances domaniales ;

- et 10,34 MMDH pour les collectivités territoriales (soit 75%).

Nature de ressources		Recettes réalisées (en MDH)		Variation (en %)
		2017	2018	
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	1 867	1 559	-16,5%
	Ressources domaniales	440	495	12,5%
	Autres ressources non fiscales	1 122	1 343	19,7%
	Sous-total 1	3 429	3 397	-0,9%
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	7 413	8 453	14,0%
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	1 088	1 898	74,4%
	Sous-total 2	8 501	10 351	21,8%
Total des recettes réalisées		11 930	13 748	15,2%

En comparaison avec l'année 2017, le recouvrement des ressources publiques a enregistré une croissance de 15,2%, en dépit d'une baisse de 16,5% des recettes relatives aux ressources fiscales, ceci est dû à une diminution de 61,6% de leur prise en charge en 2018.

Hors ressources fiscales de l'Etat, cette progression est de 21,1%.

III- Restes à recouvrer à fin 2018

Compte tenu des nouvelles prises en charge et du recouvrement réalisé, le stock des restes à recouvrer à fin 2018 s'établit à 41,75 MMDH enregistrant une diminution de 2,8% par rapport à la fin de 2017. Ce stock se répartit comme suit :

- 11,46 MMDH pour l'Etat (soit 27,5%), dont 998 MDH au titre des créances domaniales ;
- et 30,29 MMDH pour les collectivités territoriales (soit 72,5%).

IV- Principales actions mises en œuvre en 2018

Dans le cadre de l'amélioration des performances en matière de recouvrement, de la résorption des restes à recouvrer et de l'assainissement des relations avec les contribuables, des mesures d'incitation au paiement ont été instaurées durant l'exercice 2018.

En effet, la loi de finances n° 68.17 pour l'année budgétaire 2018 et la loi n° 82.17 relative à l'annulation des majorations, amendes, pénalités et frais de recouvrement afférents aux créances publiques des collectivités territoriales, ont prévu des mesures en faveur des contribuables désireux régulariser leur situation fiscale vis-à-vis de l'Etat et des collectivités territoriales pour les créances mises en recouvrement avant le 1^{er} janvier 2016 et demeurées impayées au 31 décembre 2017.

Pour bénéficier de ces mesures, qui consistent en l'annulation des sanctions prévues par la législation en vigueur, les contribuables devaient s'acquitter spontanément du principal des sommes dont ils sont redevables.

C'est ainsi qu'en 2018, des actions ont été entreprises visant à tirer profit de ces mesures et améliorer le recouvrement des créances publiques d'une manière générale, qui se déclinent comme suit :

- **Segmentation des restes à recouvrer et suivi personnalisé des dossiers à fort enjeu financier**

Le portefeuille des instances de recouvrement a été segmenté en tenant compte des critères

d'importance du passif fiscal, de la solvabilité des contribuables et du gain financier attendu des mesures d'incitations susvisées.

Les dossiers à fort enjeu ont fait l'objet d'un suivi personnalisé de la part des trésoriers régionaux, préfectoraux, provinciaux ainsi que des percepteurs.

Des lettres personnalisées faisant ressortir le gain financier attendu des mesures d'incitation précitées ont été envoyées aux contribuables concernés.

Chaque contribuable a été contacté directement par le comptable en charge de son dossier, pour l'inciter à régler sa dette fiscale et de convenir avec lui, éventuellement, d'un échéancier de paiement et/ou l'assister auprès des services d'assiette en cas de contentieux.

• **Instauration d'un système de suivi**

Après diagnostic des restes à recouvrer, l'objectif national a été décliné, en concertation avec les comptables publics, par trésorerie régionale, par trésorerie préfectorale ou provinciale et par perception.

Un système de suivi des réalisations a été instauré, mettant en exergue le bilan des réalisations ainsi que les dossiers à fort enjeu financier dénoués.

Au niveau régional, des réunions de mise au point ont été organisées à l'effet de suivre les réalisations et d'apporter les actions correctrices nécessaires.

• **Coordination avec les services ordonnateurs**

Etant donné que l'un des objectifs recherchés à travers les mesures d'incitation est l'assainissement des relations avec les contribuables, les comptables ont été invités à tenir des réunions de travail avec les services ordonnateurs locaux en vue d'activer le traitement des réclamations en cours et l'émission d'éventuels titres d'annulation, afin de permettre aux contribuables de régler les reliquats dus tout en bénéficiant desdites mesures.

• **Campagne de communication**

Une campagne de communication intensive a été menée à travers différents médias, notamment, l'affichage sous forme d'affiches en français et en arabe ou sous forme de bâches pour panneaux publicitaires, l'insertion publicitaire dans la presse et le recours à des spots radio. Cette campagne a visé la sensibilisation des contribuables à s'acquitter de la taxe d'habitation, de la taxe de services communaux et de la taxe professionnelle, ainsi que les restes à recouvrer tout en bénéficiant des mesures d'incitation prévues pour la loi de finances 2018.

• **Renforcement des intervenants dans le recouvrement**

En vue de dynamiser le recouvrement des créances publiques, des formations pour le métier d'ANET ont été organisées. A l'issue de cette formation et d'un test de sélection, les agents retenus ont été commissionnés. Une telle opération a permis d'augmenter les effectifs du nombre d'ANET par le commissionnement de 105 agents supplémentaires en 2018.

Afin d'intensifier les actions de recouvrement forcé, les dossiers à forts enjeux ont été confiés soit à des avocats spécialisés soit à des huissiers de justice suite à la conclusion d'une convention avec l'ordre national représentant ledit corps.

• Dématérialisation du processus d'oppositions sur véhicules

Dans le cadre du recouvrement des créances publiques au profit de l'Etat et des Collectivités Territoriales, les comptables du réseau sont amenés à titre de mesure conservatoire, à notifier des oppositions aux Centres d'Immatriculation relevant du Ministère délégué chargé du Transport et ce, afin d'empêcher tout transfert de la propriété des véhicules terrestres à moteur des redevables de créances publiques.

Aussi, dans un souci de simplification du processus d'oppositions sur véhicules des redevables de créances publiques, et de continuité des actions visant l'industrialisation et la dématérialisation des actes de recouvrement, une convention d'échange informatisé des données afférentes à cette opération a été mise en œuvre entre la Trésorerie Générale et le Ministère de l'Equipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau. Cette convention a pour objet de fixer les engagements des parties signataires pour la mise en œuvre de la dématérialisation des échanges liés aux oppositions visant l'empêchement du transfert de propriété des véhicules des redevables des créances publiques.

Grace à ces oppositions et aux efforts déployés par les comptables publics, l'exercice 2018 s'est soldé par le recouvrement d'un montant global de 3,8 MMDH au titre des ressources visées par lesdites mesures, soit une augmentation de 44%, passant de 2,66 MMDH en 2017 à 3,8 MMDH en 2018.

Ces réalisations se ventilent comme suit :

- Ressources de l'Etat : 1,2 MMDH ;
- Ressources des collectivités territoriales : 2,6 MMDH.

IV- Ressources des collectivités territoriales

Les ressources des collectivités territoriales ont atteint 85,8 MMDH en 2018, dont 31 MMDH sous forme d'excédents au titre des années antérieures. Comparativement à l'année 2017, elles ont progressé de 6,8 MMDH soit une amélioration de 8,6%.

Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec 77 MMDH et les budgets annexes ainsi que les comptes spéciaux avec 8,8 MMDH.

Les ressources des budgets principaux hors excédents (46 MMDH) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

• Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (27,4MMDH)

C'est la catégorie de ressources la plus importante. Elle représente 59,6% des recettes globales du budget principal hors excédents. Elle englobe la part des collectivités territoriales dans le produit de la TVA (70%), la part des régions dans l'IR et l'IS (11%), la part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance (2%) ainsi que les fonds de concours et subventions (17%).

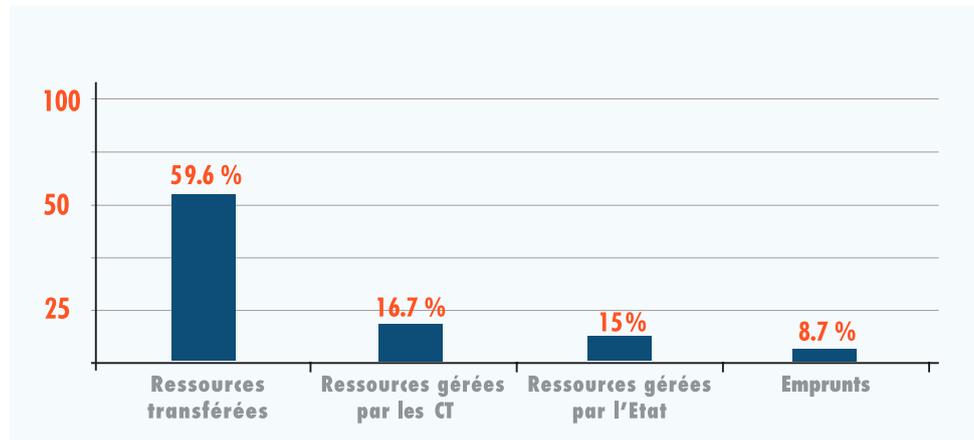
• Ressources gérées par les collectivités territoriales (7,7 MMDH)

C'est la deuxième source de financement des collectivités territoriales, avec 16,7% des recettes globales du budget principal hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale correspondant aux taxes locales avec 4,4 MMDH soit 57% et une partie non fiscale correspondant aux produits des biens et des services avec 3,3 MMDH soit 43%.

• Ressources gérées pour le compte des collectivités territoriales (6,9MMDH)

Elles représentent 15% des recettes globales hors excédents. Elles englobent la taxe professionnelle avec 2,7 MMDH soit 39%, la taxe d'habitation avec 0,4 MMDH soit 6% et la taxe des services communaux avec 3,8 MMDH soit 55%.

A ces trois sources de financement s'ajoutent les recettes d'emprunts qui sont de l'ordre de 4 MMDH, soit 8,7% 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 20% pour les régions et 15% pour les préfetures et provinces.

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

En millions de DH

Nature de ressources	Régions	Préfetures et provinces	Communes	Total
Ressources transférées	7 300	5 111	14 985	27 396
Part dans le produit de la TVA	566	4 571	14 007	19 144
Part dans le produit de l'IS et de l'IR	2 982	0	0	2 982
Part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance	514	0	0	514
Fonds de concours et subventions	3 238	540	978	4 756
Ressources gérées par l'Etat	171	0	6 761	6 932
Taxe professionnelle	0	0	2 673	2 673
Taxe d'habitation	0	0	398	398
Taxe de services communaux	171	0	3 690	3 861
Ressources gérées par les CT	521	328	6 803	7 652
Taxes locales et redevances diverses	461	224	3 696	4 381
Produits des services	0	0	955	955
Produits des biens	60	104	2 152	2 316
Emprunts	1 078	1 464	1 484	4 026
Total hors excédent	9 070	6 903	30 033	46 006
Excédent ¹	7 570	5 632	17 839	31 041
Total global	16 640	12 535	47 872	77 047

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

En matière d'exécution des dépenses de l'Etat, l'année 2018 a enregistré un accroissement important du volume des engagements de dépenses et des émissions en passant respectivement de 3 709 942 actes d'engagement en 2017 à 4 131 400 actes traités en 2018 et de 3 991 537 ordonnances de paiement en 2017 à 4 420 339 paiements ordonnancés en 2018. Cette hausse a engendré, par conséquent, une charge de travail supplémentaire de l'ordre de 11% par rapport à l'année précédente comme le montre le tableau ci-après :

Exécution des dépenses de l'Etat

Engagement-Emission de dépenses		2017	2018	Variation
Engagement	Nombre d'actes d'engagement	3 709 942	4 131 400	11,4%
	Montant des engagements	435 MMDH	471,3 MMDH	8,3%
	Taux d'engagement	83%	86%	-
Emission	Nombre d'ordonnances de paiement	3 991 537	4 420 339	10,7%
	Montant des émissions*	400 MMDH	440,3 MMDH	10,1%
	Taux d'émission/engagement	92%	92%	-

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

Parallèlement à l'accomplissement de ses missions habituelles, la TGR a fait preuve au cours de l'année 2018, d'une implication énergique dans la conception et/ou la contribution active à la mise en œuvre des grandes réformes menées par le ministère de l'Economie et des Finances en matière de performance de la gestion des finances publiques et de renforcement de la bonne gouvernance.

Ainsi, la TGR s'est activement investie dans :

- la poursuite de l'implémentation de la nouvelle Loi Organique des Finances conformément au calendrier arrêté par ladite loi ;
- la promotion de la bonne gouvernance de la gestion des dépenses de l'Etat dans le cadre des projets portés par divers groupes de travail ou commissions œuvrant, avec les autres directions du MEF ou les autres départements ministériels, pour la refonte des textes réglementaires et la rénovation des procédures de dépenses.

Les efforts assidus en la matière se manifestent dans le cadre de la préparation des projets de loi de finances, les opérations de l'INDH, ou dans le cadre d'autres thèmes spécifiques ou

encore dans le cadre des relations ou accords de coopération avec les institutions internationales (l'Union Européenne, la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement) ;

- la mise en œuvre et l'optimisation d'autres réformes de gouvernance financière publique liées à la dématérialisation et à la simplification des procédures de gestion financière et budgétaire notamment celles en rapport avec les dépenses de l'Etat (gestion des reports de crédits, opérationnalisation de la réforme des délais de paiement....).

Pour illustrer les efforts de la TGR en la matière, et pour ne citer qu'un seul exemple, les données ci-après relatives au raccourcissement des délais moyens de paiement des marchés publics dénotent du franc succès d'une réforme majeure :

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

	2016	2017	2018
Délai d'ordonnement	140	53,6	35,5
Délai de règlement	6	4,5	3,5
Délai global moyen de paiement	146	58,1	39

Concernant les missions habituelles en matière d'exécution et de contrôle des dépenses de l'Etat, la TGR a fait preuve d'une persévérance soutenue pour optimiser ses outils d'intervention afin de répondre à l'attente de ses partenaires. Loin de prétendre à l'exhaustivité, les actions ci-après illustrent ledit effort :

- l'optimisation de l'organisation financière et comptable du réseau de la TGR et l'on peut citer à cet égard la création (à compter du 1er janvier 2019) de trois trésoreries ministérielles et de la Trésorerie provinciale de Taourirt en vue de se rapprocher davantage des services ordonnateurs partenaires ;
- l'assistance dynamique et l'encadrement 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 vingtaine de notes de service au cours de l'année 2018) ;
- la mise à contribution du réseau des services comptables de la TGR pour l'accompagnement et l'assistance de proximité au profit des services ordonnateurs au niveau du territoire national et auprès de nos ambassades à l'étranger en matière de gestion financière et d'exécution budgétaire ;
- l'information du ministre de l'Economie et des finances dans le cadre de la préparation des projets de réponses aux questions parlementaires ;
- le suivi et le traitement des réclamations des entreprises liées à l'intervention des comptables de la TGR dans le contrôle des dépenses de la commande publique de l'Etat ;
- la veille et le suivi régulier de la situation des dépenses de l'Etat dans le cadre des travaux thématiques (fiches synthétiques concernant les délais de paiement des dépenses de marchés de l'Etat, zoom sur certaines natures de dépenses, etc) ;
- le visa réglementaire de certains actes par délégation du Ministre de l'Economie et des Finances. Il est à préciser que les actes concernant le relèvement de prescription sont traités

par les services déconcentrés de la TGR, alors que les actes concernant les autres volets sont visés par le siège.

A ce titre, cette année a été marquée par le renforcement de la déconcentration du visa des actes relatifs au relèvement de prescription, suite au transfert du traitement des actes émanant des ordonnateurs et sous ordonnateurs à compétence nationale aux Trésoreries Ministérielles.

Les données statistiques ci-après illustrent l'importance de cette activité.

Nature d'actes	Nombre d'actes visés aux services centraux et déconcentrés de la TGR	
	Année 2017	Année 2018
Arrêtés de nomination des sous ordonnateurs	169	131
Arrêtés de nomination des payeurs délégués	14	24
Arrêtés des régies de dépenses et de recettes de l'Etat	1 828	2 286
Certificats de relèvement de prescription	2 895*	2 457
Total	4 906	4 898

II- Dépenses des collectivités territoriales

Les dépenses des collectivités territoriales²¹ ont enregistré en 2018 une progression de 3,8% par rapport à l'année précédente, passant de 44,5 MMDH à 46,2 MMDH.

La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement avec un montant de 24 MMDH qui représente ainsi 52% des dépenses globales.

Lesdites dépenses de fonctionnement ont enregistré une augmentation de 1,2% par rapport à l'année 2017.

Quant aux dépenses d'investissement, elles ont connu une hausse de 5,8% par rapport à l'année 2017, passant de 15,5 MMDH à 16,4 MMDH.

En millions de DH

Nature de charges	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
1- Dépenses ordinaires	1 230	2 667	20 267	24 164
1-1 Biens et services	1 055	2 612	19 452	23 119
Personnel	165	2 038	9 524	11 727
Autres biens et services	890	574	9 928	11 392
1-2 Intérêts de la dette	175	55	815	1 045
2- Investissement	5 739	4 151	6 525	16 415
Total : (1+2)	6 969	6 818	26 792	40 579
3- Comptes spéciaux	25	313	3 936	4 274
4- Budgets annexes	19	2	7	28
Total : (1+2+3+4)	7 013	7 133	30 735	44 881
Remboursement du principal de la dette	174	61	1 093	1 328
Total global	7 187	7 194	31 828	46 209

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

²¹ Il s'agit des dépenses des budgets principaux, des budgets annexes et des comptes spéciaux.

Ainsi, les dépenses se rapportant aux projets intégrés³, ont connu un accroissement entre 2017 et 2018 d'un taux de 15,6% en passant de 3,2 MMDH à 3,7 MMDH. Celles correspondant aux programmes nationaux ont également progressé de 8,1% passant de 6,2 MMDH en 2017 à 6,7 MMDH en 2018.

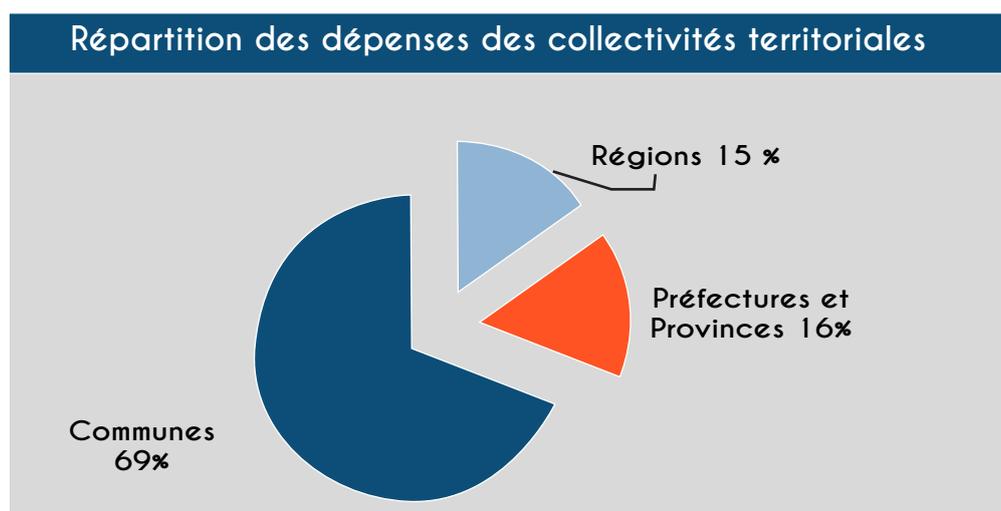
Il en est de même pour les subventions, qui ont atteint 0,6 MMDH en 2018, enregistrant ainsi une progression de 100% comparé à son niveau en 2017 qui était de 0,3 MMDH.

Pour ce qui est des acquisitions immobilières, le montant est resté quasiment inchangé par rapport à l'année précédente, soit 1,1 MMDH.

Par ailleurs, et contrairement à leur tendance haussière enregistrée au titre de l'exercice 2017, les acquisitions mobilières ont connu une baisse de 7,7% passant de 1,3 MMDH en 2017 à 1,2 MMDH à fin 2018.

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.

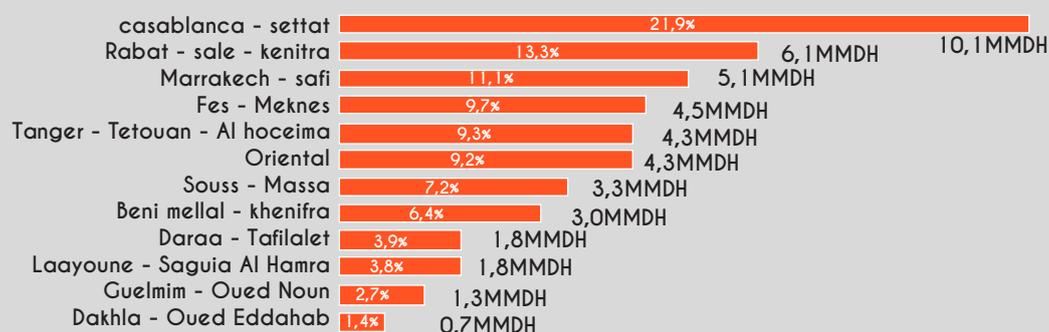
Les communes ont réalisé 31,8 MMDH, soit 69% du total des dépenses, suivies des provinces et préfectures avec 7,2 MMDH (16%) et des régions avec 7 MMDH (15%).



Enfin, la répartition territoriale des dépenses des collectivités territoriales entre les douze régions du Royaume durant l'exercice 2018 s'est caractérisée par une forte concentration au niveau de la région de CASABLANCA-SETTAT avec un montant de 10,1 MMDH s'accaparant ainsi un peu moins de 22% des dépenses globales des collectivités territoriales.

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

Répartition par région des dépenses des collectivités territoriales



Il convient de souligner que les dépenses des régions de Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra, Marrakech-Safi, Fès-Meknès, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et l'Oriental représentent 74,4% de l'ensemble des dépenses des collectivités territoriales.

III- Paie du personnel

A fin décembre 2018 et en comparaison avec la période correspondante de 2017, 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 97% des prévisions de la Loi de Finances à fin décembre 2018 contre 98% à fin décembre 2017.

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

- une hausse de 1,3% de la masse salariale brute payée par la TGR (105 993 MDH à fin décembre 2018 contre 104 598 MDH un an auparavant) ;
- une augmentation de 3,6% des salaires payés par les comptables du réseau de la TGR (13 603 MDH contre 13 133 MDH) ;
- une hausse de 1% des dépenses de personnel réglées par la DDP (92 390 MDH contre 91 465 MDH) ;
- une hausse de 24,9% des rappels servis par la DDP (3 230 MDH contre 2 587 MDH).

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

	2017	2018
Masse salariale (MS)(*)	104 598 MDH	105 993 MDH
MS /PIB(**)	9,94%	9,74%
MS/BGE	32,87%	33,39%
MS/BF	56,84%	55,57%
MS/RO	46,90%	40,00%

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

(**) PIB source données du rapport sur la LF 2018

• Effectif géré

Le nombre de fonctionnaires payés par la DDP a enregistré une baisse de 0,8%, passant de 755 187 à fin décembre 2017 à 749 426 à fin décembre 2018, résultant de 24 431 nouvelles prises en charge (recrutements, réintégrations, prises en solde, etc...) et de 30 246 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. Elles sont au nombre de trois :

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

En millions DHS

Retenues réglementaires	2017	2018	Variation
Impôt sur le revenu	8 333	8 526	2,3%
Caisse marocaine de retraite	9 572	10 335	8,2%
Régime Collectif d'Allocation de Retraite	36	39	8,3%
Mutuelles	1 213	1 221	0,7%
Assurance maladie obligatoire	1 613	1 980	22,7%
Assurances des militaires	330	-	-
Total	21 097	22 101	4,7%

Les retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat ont atteint 22 101MDH en 2018, contre 21 097 MDH en 2017, soit une hausse de 4,7%. Elles représentent 23,9% de la masse salariale brute contre 23% à fin décembre 2017.

Les retenues réglementaires sont constituées à hauteur de 85,6% par les cotisations de retraite en faveur de la caisse marocaine des retraites (10 335MDH) et par l'impôt sur le revenu (8 526 MDH).

Cette augmentation est due à une hausse de 6,3% des cotisations sociales (13 539 MDH contre 12 731 MDH), conjuguée à une hausse de 2,3% de l'IR (8 526 MDH contre 8 333 MDH).

• Ordres de recettes et oppositions

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

En millions de DHS

Année	PRISES EN CHARGE	
	Nombre	Montant
2017	7 159	120,3
2018	4 806	89,3

Le nombre des ordres de recettes pris en charge en 2018 a connu une baisse de 33% par rapport à 2017, de même pour les montants des créances à recouvrer qui ont baissé de 25,8%.

Il sied de signaler à ce sujet, que cette baisse et le résultat d'une sensibilisation continue des ordonnateurs par la TGR 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.

En millions de DHS

Année	Recouvrement des prises en charge des années antérieures			Recouvrement des prises en charge de l'année courante			Montant global recouvré
	Nombre	Montant		Nombre	Montant		
		principal	Majoration de retard		principal	Majoration de retard	
2017	6 511	41,5	3,9	4 757	59,8	0,3	105,5
2018	6 252	65,3	3,6	3 704	46,9	0,3	116,0

A fin décembre 2018, les montants recouverts en principal se sont établis à 112,2MDH contre 101,2 MDH un an auparavant, soit une hausse de 11,9%.

Cette performance est due à :

- l'opération de relance des redevables suite à l'actualisation de leurs adresses en collaboration avec les partenaires de la DDP. Cette opération a concerné plus de 15 000 ordres de recettes.
- l'annulation d'office des majorations de retards, des pénalités et des frais de recouvrements sur les créances de l'Etat émis antérieurement au 1er janvier 2016, conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi de finances de l'année 2018. L'application de cette disposition a permis de recouvrer 38,4 MDH soit 34% des montants recouverts durant l'année 2018.

Il est à noter que la baisse de 21% enregistrée dans le recouvrement des émissions de l'année 2018 par rapport à l'année 2017, est expliquée par la diminution des montants des ordres de recettes émis durant l'année 2018 comme indiqué ci-dessus.

Situation des oppositions juridiques :

En millions de DHS

Année	Montant global des oppositions juridiques consignées	Règlements effectués
2017	29,6	43,9
2018	31,4	30,4

L'année 2018 a enregistré une hausse des précomptes au titre des oppositions de 6,1% par rapport à 2017. Par contre le règlement des oppositions a connu une baisse de 31% par rapport à 2017. 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.

• Volume des actes de gestion traités pour le budget général

Le volume des actes par nature du traitement de la paie du personnel de l'État, tel qu'indiqué au tableau ci-après, a connu une hausse de 7,1 % par rapport à l'année 2017 suite aux traitements des avancements et au lancement des concours pour le recrutement des fonctionnaires au niveau de certains ministères :

Nature du traitement	Nombre d'actes en 2017	Nombre d'actes en 2018
Actes de gestion	781 613	963 400
Retenues au profit des organismes conventionnés (*)	543 034	566 853
Prise en charge des évolutions réglementaires	569 072	513 174
Échéances Allocation Familiale	117 605	117 545
Autres Régularisations (**)	30 503	25 460
Total	2 041 827	2 186 432

Les actes de gestion pris en charge en 2018 sont répartis par nature dans le tableau suivant :

Répartition des actes de gestion de l'année 2018 selon leurs natures

Nature des actes de gestion	Effectif
Situations administratives	845 687
Allocations familiales	85 591
Loyer et vente domaniaux, mutuelles, Validation de service	30 959
Saisie arrêt et pensions alimentaires	1 163
Total	963 400

• 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 2018, il a été procédé au contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année 2017.

Les résultats de cette opération pour l'année 2017 comparés avec ceux de l'année 2016, 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
2016	499 822	3 370	3 036	334	13	261	60
2017	503 074	1 906	1 876	30	2	16	12

L'année 2017 a enregistré une baisse des effectifs à justifier par rapport à 2016 ainsi qu'une baisse des fonctionnaires suspendus pour absence irrégulière.

(*) 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).

• Développement des prestations de services

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

L'année 2018 a été marquée par la clôture du projet lancé par la TGR en 2014, et visant la généralisation de la prise en charge de la paie du personnel pour l'ensemble des collectivités territoriales (CT) sur le système Wadef@ujour. Ainsi au terme de cette année, la paie du personnel de la totalité des CT a été prise en charge sur le système Wadef@ujour.

L'année 2018 a connu la signature des dernières conventions (13 au total) entre la TGR et les CT restantes.

En outre, ce projet a été couronné par la généralisation de la procédure de règlement centralisé des traitements et salaires du personnel des CT, ce qui a contribué, entre autres, à une réduction considérable de la charge à la fois pour les collectivités territoriales que pour les comptables assignataires. Ce projet a permis aussi la maîtrise du processus de la paie depuis la phase de liquidation jusqu'au règlement, de consacrer l'interlocuteur unique vis-à-vis des partenaires notamment les sociétés de financement, les organismes de retraite et les organismes de prévoyance sociaux.

- Situation de la paie à façon à fin 2018 :

Le nombre de collectivités territoriales bénéficiaires de la prestation du traitement de la paie est passé de 1 593 collectivités en 2017 pour un effectif de 111 736 et une masse salariale de 10 163 MDH, à 1 605 collectivités totalisant un effectif global de 108 498 agents et une masse salariale annuelle de 10 484 MDH en 2018.

S'agissant des établissements publics traitant la paie de leurs personnels à la TGR, le nombre d'organismes est passé de 57 en 2017 à 73 organismes à fin 2018 avec un effectif total de 65 505 agents contre 39 228 en 2017, soit une évolution de 67% et une masse salariale annuelle de 8 650 MDH contre 5 326 MDH en 2017.

Cette évolution est justifiée par la prise en charge des contractuels des AREF d'un effectif total de 24 000 enseignants.

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 2018 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 2018 à ce niveau révèlent que :

- 162 dossiers ont été réglés en phase administrative ;
- 18 réclamations dans le cadre de la cellule du médiateur ;
- 47 conseils juridiques ont été réalisés au profit des différents services de la TGR ;
- 04 agents objet de poursuite pénale, ont bénéficié d'une prise en charge et d'une assistance judiciaire professionnelle ;
- 28 affaires à fort enjeu sont suivies avec les avocats de la TGR.

• 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 concerne 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 2018, le volume des affaires qui ont été portées devant les juridictions compétentes, a légèrement baissé, passant à 3 880 dossiers en 2018 contre 4 436 dossiers en 2017 comme le montre le tableau suivant :

Dossiers ouverts

Structures	2017		2018	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Trésoreries régionales	2 855	1 530 294 761,00	2 234	2 329 370 760,96
Administration centrale de la TGR	1 581	691 303 597,00	1 646	1 022 604 534,47
Total	4 436	2 221 598 358,00	3 880	3 351 975 295,43

Si le nombre des affaires qui sont portées devant les tribunaux compétents a enregistré une légère diminution, (- de 12,53%) par rapport à 2017, le montant qui correspond à ces litiges a atteint une augmentation de 50,88% en 2018.

Cette augmentation met en lumière et en priorité un fort effet des actions ciblées qui sont initiées en matière de recouvrement, mais aussi l'accroissement des procédures judiciaires des saisies arrêts à l'encontre des personnes morales de droit public.

En effet, les affaires traitées au niveau des tribunaux et liées au recouvrement (contentieux du recouvrement et recouvrement contentieux), représentent 48,61% des dossiers du contentieux ouvert en 2018, en réalisant une nette augmentation par rapport à 2017 où ce chiffre a atteint 42,47%.

Les principales actions de cette activité se répartissent par nature comme suit :

Contentieux judiciaire du recouvrement des créances publiques

Nature du contentieux	2017		2018	
	Nombre de dossiers	Montant (DH)	Nombre de dossiers	Montant (DH)
Action pour annulation	880	488 930 683,27	939	732 001 899,39
Réalisation hypothèque	616	411 073 987,51	1031	313 109 657,24
Saisie et Vente de Fonds de commerce	248	236 231 319,11	720	183 480 641,78
Procédure de difficultés d'entreprise	140	460 953 546,08	117	308 930 422,44
Autres (arrêt de poursuites, nullité de poursuites, radiation de l'hypothèque ...)	-	-	177	92 106 792,87
Total	1 884	1 597 189 535,97	2 984	1 629 629 413,72

En 2018, le contentieux du recouvrement a été marqué par la consolidation des efforts à tous les niveaux, pour ainsi passer d'un montant global de 1 597 189 535,97 DH avec 1 884 dossiers en 2017 à 1 629 629 413,72 DH avec 2 984 dossiers en 2018.

Cette augmentation peut s'expliquer par l'intensification des actions ayant trait aux oppositions,

redressement et liquidation judiciaire, réalisation des hypothèques, des commandements immobiliers et poursuites des dirigeants dans le cadre de la responsabilité solidaire.

Il est à préciser à cet égard que l'efficacité de ces actions est liée à celle des notifications et d'exécution des actes. A ce titre et suite à la signature par la Trésorerie Générale du Royaume en novembre 2016, d'une convention de partenariat avec l'ordre nationale des huissiers de justice, les comptables publics ont pu bénéficier en 2017 et en 2018 d'une assistance professionnelle qui a permis de renforcer la dynamique du recouvrement forcé.

En outre, 1 583 affaires ont été clôturées par une décision de justice comme le montre le tableau suivant :

Décisions de justice

Sens de la décision judiciaire	2017		2018	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Décisions en faveur de la TGR et comptables publics	517	349 812 249,04	381	386 171 141,38
Décisions en faveur de la partie adverse	375	259 200 333,69	1 202	571 985 123,40
Total	892	609 012 582,73	1 583	958 156 264,78

Il en ressort que le nombre global des instances clôturées suite à l'exécution des jugements définitifs rendus par les tribunaux a augmenté de volume, en passant de 892 affaires clôturées en 2017 à 1 583 en 2018.

Sur la même année, une nette augmentation a été enregistrée au niveau des montants des jugements qui ont été prononcés en faveur de la TGR par rapport à 2017 (10.39 %).

Pour ce qui est des saisies arrêts à l'encontre de l'Etat et des Collectivités Territoriales, les jugements exécutés se présentent en nombre comme suit:

Saisie-arrêt entre les mains des comptables publics

	Nombre de jugements	
	2017	2018
A l'encontre des départements ministériels	1094	584
A l'encontre des collectivités territoriales	144	214
Total	1 238	798

Si les statistiques permettent de constater une baisse du nombre des jugements exécutés qui est passé de 1 238 dossiers en 2017 à 798 dossiers en 2018, il y a lieu de remarquer cependant, une augmentation du montant global des saisies arrêts exécutées en 2018 qui est passé de 1 440 941 897,44 DH contre 1 247 543 789,58 DH en 2017.

Il convient de souligner à ce titre, que les saisies arrêts à l'encontre des départements ministériels ont été exécutées par les comptables publics par voie de dépenses sans ordonnancement préalable pour un montant de 772 914 400,49 DH tandis que celles exécutées par Bank Al Maghrib s'élèvent à 248 690 133,98 DH.

En revanche, les saisies arrêts à l'encontre des Collectivités Territoriales ont été réglées directement par Bank al Maghrib suite aux oppositions juridiques sur le compte courant du Trésor pour un montant de 419 337 362,97 DH.



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 2018 à 66,55 milliards de dirhams contre 60 milliards de dirhams en 2017, soit une progression notable de près de 11%.

Le nombre de comptes bancaires gérés par la TGR a atteint 107 961 comptes à fin 2018 contre 101 818 comptes en 2017, soit une évolution de 6%.

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

Catégorie de clientèle	Encours moyen annuel		Nombre de comptes	
	à fin 2017	à fin 2018	à fin 2017	à fin 2018
Personnes morales publiques	46,62 MMDH	53,02 MMDH	4 488	4 323
Personnes morales privées	8,44 MMDH	8,38 MMDH	27 914	31 576
Personnes physiques	4,94 MMDH	5,15 MMDH	69 416	72 062
Total	60 MMDH	66,55 MMDH	101 818	107 961

Évolution de l'encours moyen global (en MMDH)



Évolution du nombre de comptes



I- Participation au conseil d'administration du fonds de garantie des notaires

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

Dans ce cadre, la TGR a pris part, au cours de l'année 2018, aux divers travaux du conseil d'administration du fonds de garantie des notaires, relatifs notamment à :

- l'élaboration d'un projet de convention avec un avocat pour représenter le fonds auprès des tribunaux ;

- l'examen et le traitement de différents dossiers juridiques concernant les demandes de remboursement suite aux jugements prononcés à l'encontre des notaires.

II- Schéma d'organisation de l'activité bancaire

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

- impératif de professionnalisation qui suggérerait une individualisation de l'activité bancaire et son découplage par rapport aux autres activités ;
- impératif de rationalisation des coûts qui impliquerait une mutualisation des moyens avec les autres activités et une capitalisation sur le réseau existant.

Dans ce cadre, des études ont été menées dans l'objectif de créer deux nouvelles agences bancaires : une agence à Kénitra et une agence à Taza.

Au cours de l'année 2018, ce chantier a été engagé et il a été procédé au lancement des travaux d'aménagement de ces deux nouvelles agences.

III- Extension de la solution de numérisation des chèques

Depuis le 08 juin 2007, la TGR a généralisé l'échange dématérialisé des chèques à l'ensemble du territoire national au même titre que les autres banques. En effet, l'échange physique des chèques entre banques au sein des chambres de compensation a été remplacé par un échange électronique de fichiers de données et d'images de chèques via le SIMT (Système Interbancaire Marocain de Télé compensation).

À ce titre, seuls sept postes comptables (les plus importants) ont été équipés d'un système de numérisation des chèques. Tous les autres postes transmettaient leurs chèques, via le service de messagerie rapide AMANA, à l'agence bancaire de Casa qui se chargeait de les numériser à leur place.

Dans le cadre 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 au vu du nombre de chèques remis à l'encaissement par les clients.

Au cours de l'année 2018, cinq nouveaux postes comptables ont fait l'objet de ladite extension. Il s'agit de l'agence bancaire Casa Oued el Makhazine, la Trésorerie Provinciale Dakhla, la Trésorerie Provinciale Guelmim, la Trésorerie Provinciale Ifrane et la Trésorerie Provinciale Azilal.

Aujourd'hui, 45 postes comptables sont dotés de la solution de numérisation de chèques. Laquelle 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- Une culture de la relation client de plus en plus ancrée

Le développement de la relation client, notamment à l'égard de la clientèle institutionnelle, est devenu une préoccupation constante de la Division de la Dette Publique. Il constitue un axe central et, désormais, permanent du plan d'action de l'activité bancaire. L'objectif est de fidéliser ce segment stratégique de clientèle en cherchant constamment à répondre convenablement à ses attentes.

Dans ce cadre, la TGR a déjà initié une démarche de partenariat avec certains grands comptes

pour lesquels elle assurait certaines prestations spécifiques. Cette démarche est déclinée sous forme de conventions prévoyant des engagements précis de la part de la TGR pour une offre de service personnalisé, en contrepartie d'une rémunération versée par le client.

Au cours de l'année 2018, il a été procédé à la consolidation des actions qui sous-tendent les conventions déjà conclues notamment avec la Caisse de Dépôt et de Gestion et les Œuvres de Mutualité des Fonctionnaires et Agents Assimilés du Maroc.

V- Animation dynamique des postes exerçant l'activité bancaire

En 2018, une animation dynamique des postes exerçant l'activité bancaire a été entamée en vue de l'amélioration de leurs performances et la promotion de l'activité bancaire de la TGR et le développement de l'épargne.

Cette démarche, qui a concerné la Trésorerie Provinciale de Nador devra être poursuivie, soutenue et généralisée à d'autres postes exerçant l'activité bancaire.

VI- 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 prélèvements

Au cours de 2018, 30 732 avis de prélèvement contre 22 908 en 2017 (soit une évolution de 43%) sont télétransmis par différentes banques via le Système Interbancaire Marocain de Télé compensation (SIMT). Ces avis ont été 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), la Division de la Dette Publique a procédé au titre de l'exercice 2018, à l'exécution de 8 067 prélèvements pour un montant global de 2,92 milliards de dirhams en faveur du Trésor public contre 6 093 prélèvements en 2017 pour un montant global de 2,66 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 2018, 28 150 demandes de chèquiers et 4703 commandes de cartes GAB ont été traités contre 29 754 demandes de chèquiers et 2731 commandes de cartes GAB en 2017.

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 passé en 2018 un nouveau marché cadre relatif à la prestation de confection des carnets de chèques 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 2018, 422 034 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.

VII- 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 2018, le traitement de 168 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.

VIII- 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.

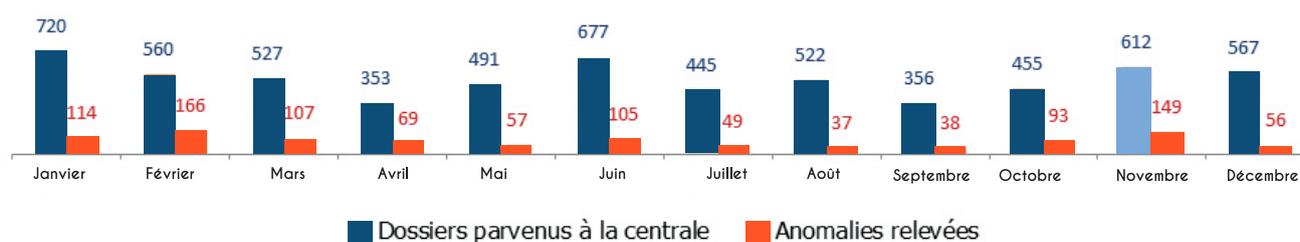
• Contrôle du référentiel client.

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 2018, le volume des dossiers « clients » parvenus à la Division de la Dette Publique a atteint 6 094 dossiers contre 6 285 en 2017, enregistrant ainsi une baisse de 3% (voir graphique ci-après).

Dossiers des ouvertures des comptes parvenus à la division de la dette publique et anomalies relevées - Exercice 2018



De même, le nombre d'anomalies a enregistré une baisse notable de 19% par rapport à 2017 en passant de 1040 à 846. Ce qui dénote des efforts considérables déployés en matière de contrôle des dossiers et de suivi des corrections des anomalies.

• 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 2018, il a été procédé à la prise en charge de :

- 62 saisies arrêts présentant un montant total de 137,75 millions de dirhams ;
- 253 oppositions sur les chèques égarés dont 222 chèques TGR et 31 chèques CDG.

IX- Contrôle et suivi des incidents de paiement

• Volume des incidents de paiement

En 2018, 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 64 et un maximum de 136. Quant au montant des chèques rejetés, il a varié entre 1,1 et 3,22 millions de dirhams.

Comparé à l'exercice précédent, le volume des incidents de paiement, quant à lui, affiche une tendance constamment haussière comme le décrit le graphique ci-après :

Evolution de la volumétrie des chèques rejetés par SIMT
au titre de la période 2017 / 2018



Le nombre total des incidents de paiement déclarés par la Division de la Dette Publique au titre de l'année 2018 s'élève à 1 185 déclarations contre 916 en 2017, soit une hausse de l'ordre de 29,4%.

Par ailleurs, les annulations et infractions déclarées à la centrale des incidents de paiement ont enregistré respectivement au titre de l'année 2018 un volume de 13 et 62.

• 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 2018, le délai incompressible de 2 jours.

• Régularisation des incidents de paiement

Au terme de l'année 2018, le nombre total des incidents de paiement régularisés s'élève à 320, enregistrant ainsi un taux de régularisation de 27% contre 34% et 40% constatés respectivement en 2016 et 2017.

X- Traitement des demandes de restitution de la CMR, établissement des attestations fiscales et prise en charge des demandes de renseignements.

Le nombre de demandes de restitution de la Caisse marocaine des retraites des montants virés par erreur aux comptes des pensionnés après leurs décès s'est établi en 2018 à 209 pour un montant global de 1,2 millions dirhams.

Par ailleurs, il a été procédé en 2018 à l'établissement, au profit de la clientèle bancaire de la TGR, de 956 attestations fiscales de retenue de l'IS sur les produits de placement à revenu fixe et à la prise en charge de 6 374 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 2018, a fait intervenir 777 postes 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) ;
- trésoreries ministérielles (14) ;
- agences comptables auprès du parlement, de la cour des comptes, du conseil économique et social et de la présidence du ministère public (4) ;
- trésoreries régionales (8) ;
- trésoreries provinciales et préfectorales (54) ;
- perceptions (187) ;
- agences bancaires (9) ;
- recettes de l'Administration Fiscale (92) ;
- recettes des Douanes (34) ;
- postes comptables des secrétariats greffes auprès des tribunaux (246) ;
- agences comptables à l'étranger (126).

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

Au cours de l'année 2018, 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 :

- 6 336 balances générales des comptes ;
- 6 420 situations budgétaires de recettes et de dépenses ;
- 9 168 situations afférentes aux produits des impôts et taxes avant répartition entre le budget général et les comptes spéciaux du trésor concernés ;

- 22 908 relevés bancaires et 2 208 situations de rapprochement nécessaires au suivi et au contrôle du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib ;
- 4 464 fichiers de données relatifs aux avis de règlement en relation avec les transferts de recettes ou de dépenses entre comptables ;
- 5 464 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 9 449 milliards de dirhams.

Les trois composantes de la loi de finances au sein de la comptabilité de l'Etat ont ainsi donné lieu à la centralisation d'opérations pour un montant global en recettes et en dépenses de 862,95 milliards de dirhams détaillé comme suit :

- **Budget général-recettes** : 304,80 milliards de dirhams ;
- **Budget général-dépenses** : 327,40 milliards de dirhams ;
- **SEGMA-recettes** : 3,20 milliards de dirhams (reports de soldes non compris) ;
- **SEGMA-dépenses** : 2,85 milliards de dirhams ;
- **CST-recettes** : 91,10 milliards de dirhams de recettes (reports de soldes non compris) ;
- **CST-dépenses** : 109,80 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 196,5 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 1 357 milliards de dirhams au débit du compte et 1 357 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 96 875 avis de règlement sur support papier pour un montant global de 156,7 milliards de dirhams. En ce qui concerne les transferts par avis de règlement dématérialisés, le montant global centralisé des transferts a atteint 246 milliards de dirhams.

Les opérations de centralisation comptable concernant la préparation des Projets de Lois de Règlement (PLR) ont permis au cours de l'année 2018 :

- l'ajustement des situations budgétaires et comptables nécessaires à l'élaboration du PLR de l'année 2017 et leur production aux services concernés de la Direction du Budget le 20/07/2018;
- la production des situations définitives relatives au PLR 2016 respectivement à la Direction du Budget le 09/03/2018 et à la Cour des Comptes le 05/06/2018.

Par ailleurs, les situations budgétaires relatives au projet de loi de règlement 2017 ont nécessité l'organisation de plus de 170 séances de travail avec l'ensemble des ordonnateurs principaux en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs.

Il convient de préciser qu'en 2018, le nombre des rubriques examinées pour la préparation du projet de la loi de règlement 2017, s'élève à :

- 40 763 rubriques budgétaires en dépenses au titre du budget général ;
- 20 925 rubriques en dépenses au titre des SEGMA ;
- 71 comptes spéciaux du Trésor.

A noter enfin que la TGR a émis, au cours de l'année 2018, 4 991 lettres de virement dans le cadre de l'activité liée aux virements centralisés. Les lettres précitées ont porté sur un montant global de 174,76 milliards de dirhams correspondant à 4 829 683 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 57,5 milliards de dirhams, soit un taux de réalisation de 85% des prévisions de la loi de finances pour l'année 2018.

Recettes d'emprunt en MDH

	Prévisions LF 2018	Réalisations	Taux de réalisation
Dette intérieure	43 000	53 903	125%
Dette extérieure	25 000	3 637	15%
Total	68 000	57 540	85%

Les charges de la dette à long et moyen terme comptabilisées par la TGR ont atteint à fin décembre 2018 un montant de 61,8 milliards de dirhams avec un taux de réalisation de 99,9% des prévisions contre 71,2 milliards de dirhams un an auparavant.

Ces dépenses s'expliquent par des charges en principal de 34,9 milliards de dirhams dont 86% au titre de la dette intérieure et des charges en intérêts et commissions de 26,8 milliards de dirhams dont 87% au titre de la dette intérieure.

Charges de la dette du Trésor en MDH

	Prévision LF 2018	Réalisations	Taux d'exécution (%)
Dette intérieure	52 969	53 279	100,6
Principal	29 499	29 926	101,4
Intérêts	23 470	23 353	99,5
Dette extérieure	8 875	8 530	96,1
Principal	5 233	5 062	96,7
Intérêts	3 642	3 468	95,2
Total	61 844	61 809	99,9

• 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 bons du trésor à 13, 26 et 52 semaines et à 2 ans (court terme) et les bons entre 7 à 45 jours (très court terme).

Les opérations de la dette hors budget ont dégagé un flux net positif de 7,1 milliards de dirhams contre un flux négatif de 3,6 milliards de dirhams un an auparavant.

Dette hors budget en MDH

	A fin décembre 2017	A fin décembre 2018	Taux d'évolution (%)
Recettes	63 250,1	70 373,6	11,26
Dette intérieure	57 927,7	64 973,9	12,16
Dette extérieure	5 322,4	5 399,7	1,45
Dépenses	59 618,1	63 228,8	6,06
Dette intérieure	56 191,6	59 938,6	6,67
Dette extérieure	3 426,5	3 290,2	- 4,00

Dans le cadre de la gestion active de la dette intérieure, le Trésor a procédé en 2018 à des opérations d'échange pour un montant global de 20,5 milliards de dirhams et à des opérations de rachat pour un montant de 157 millions de dirhams contre un montant de 23,5 milliards de dirhams au titre des opérations d'échange, effectuées en 2017.

III-Reddition des comptes

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

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

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

Le suivi de la production des comptes, pour l'année 2018, a concerné une population de 514 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 (14) ;
- agences comptables auprès du parlement, de la cour des comptes, du conseil économique et social et auprès du conseil supérieur du pouvoir judiciaire (4);
- trésoreries provinciales et préfectorales (54) ;
- perceptions (187) ;
- recettes de l'Administration Fiscale (92) ;

- recettes des Douanes (34) ;
- agences comptables à l'étranger (126).

Au titre de l'année 2018, 534 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.

Par ailleurs, plusieurs réunions ont été tenues avec les représentants de l'Administration des Douanes et ont permis d'élaborer le projet d'instruction relative à la production dématérialisée des comptes des services de l'Etat des receveurs de Douanes.

• 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'assistance des comptables publics en matière de recours juridictionnels ;
- la déclaration des sinistres à la compagnie d'assurance et le suivi des remboursements ;
- l'instruction des dossiers de remises de services entre comptables.

Le suivi de la responsabilité des comptables publics, a permis d'instruire 06 dossiers ; à savoir :

- 04 dossiers ont fait l'objet de la procédure de mise en débet ;
- une demande de décharge de responsabilité présentée par un comptable public mis en débet ;
- une demande de remplacement de pièce de dépense adirée ou détruite après paiement, et ce, afin de permettre la régularisation des écritures comptables.

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 30 comptables publics ont bénéficié de cette assistance juridique qui consiste en la rédaction des projets de réponse aux observations, arrêts ou jugements provisoires et définitifs rendus par la juridiction financière compétente.

En relation avec l'activité de l'assistance, un recueil reprenant les observations les plus récurrentes relevées par les juridictions financières a été élaboré et mis à la disposition des comptables publics, tout en rappelant le cadre juridique sous-jacent à chaque nature d'observation.

En ce qui concerne le suivi des demandes de couverture des sinistres déclarés à la compagnie d'assurance, 28 dossiers ont été déclarés au titre de l'année 2018, dont 20 dossiers ont été remboursés au titre de la même année, soit 71%.

Il reste enfin à signaler que la TGR a instruit 366 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 2018, 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.

IV- Valorisation de l'information financière et comptable :

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

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

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

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 juridique
des finances
publiques



Rénovation du cadre juridique des finances publiques

Les actions menées au titre de l'année 2018 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 juridique régissant l'exécution des finances de l'Etat et des collectivités territoriales

• Optimisation du dispositif normatif en matière de comptabilité publique

Le bilan de cette activité au titre de 2018 se présente comme suit :

- Finalisation du projet de décret relatif à l'exécution des opérations de recettes et de dépenses publiques à l'étranger ainsi que les textes d'application relatifs audit projet de décret dans le cadre d'une commission ad hoc regroupant plusieurs structures de la Trésorerie Générale du Royaume ;
- Finalisation du projet d'arrêté conjoint du Ministère de l'économie et des finances et du Ministère des affaires étrangères et de la coopération explicitant les opérations de dépenses exécutées à l'étranger pouvant être financées par le biais du crédit- bail ;
- Finalisation du projet de décret modifiant l'article 82 du décret Royal n° 330-66 du 10 moharrem 1387 (21 avril 1967) portant règlement général de comptabilité publique pour permettre la possibilité de vente de gré à gré d'immeubles du domaine privé de l'Etat au profit d'un fonds de placement collectif en titrisation dans le cadre d'une émission de certificats de Sukuk dont l'établissement initiateur est l'Etat (décret publié au B.O le 23 juillet 2018) ;
- Finalisation du projet d'arrêté modifiant l'arrêté du ministre de l'économie et des finances n° 681-67 du 12/12/67 en vue d'ajouter les natures de dépenses concernant le remboursement du capital, les rendements et les frais connexes dans la liste des dépenses qui peuvent être payées sans ordonnancement préalable. L'objectif visé étant d'assurer toute la célérité de traitement requise pour les opérations de dépenses liées au Sukuk (publié au BO du 19.11.2018) ;
- Finalisation du projet de décret complétant le décret Royal n° 330-66 du 10 moharrem 1387 (21 Avril 1967) portant règlement général de comptabilité publique relatif à la dématérialisation des documents et pièces justificatives (article 133 bis) (publié au B.O du 15 Novembre 2018);
- Finalisation du projet de décret complétant le décret n° 2-07-1235 du 5 kaada 1429 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat tel qu'il a été modifié et complété (article 35 bis) relatif à la dématérialisation des documents et pièces justificatives (publié au B.O du 15 Novembre 2018) ;
- Finalisation du projet d'arrêté relatif aux modalités d'établissement, de conservation et de transmission sous forme dématérialisée des pièces justificatives et des documents comptables de l'Etat (publié au B.O n° 6739 du 31 décembre 2018).

• Mesures introduites dans le cadre du projet de la loi de finances 2019

Dans le cadre de la préparation du projet de la loi de finances 2019, 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 :

- Mesure concernant la mise en conformité de certains comptes d'affectation spéciale avec les dispositions de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances : En application des dispositions de l'article 28, alinéa 8 de la loi organique n 130-13 relative à la loi de finances, il a été proposé de procéder à la suppression des comptes d'affectation spéciale qui n'ont pas donné lieu à dépenses pendant trois années consécutives, en l'occurrence les CAS suivants: «Fonds de lutte contre les effets de la sécheresse»; «Fonds spécial pour la sauvegarde de la Cité de Fès»; «Fonds de soutien à certains promoteurs» et «Fonds pour l'amélioration de l'approvisionnement en eau potable des populations rurales» ;
 - Mesure visant l'annulation de certaines créances de l'Etat antérieures à l'année 2000 : Dans le cadre de l'amélioration des relations entre l'administration et les citoyens et à l'initiative de la TGR, il a été proposé de procéder à l'annulation des créances dues à l'Etat mise en recouvrement antérieurement au 1er janvier 2000 pour un montant inférieur ou égal à 50 000 DH et demeurées impayées au 31 décembre 2018, ainsi que les amendes, les pénalités, les majorations, les intérêts de retard et les frais de recouvrements afférents à ces créances ;
 - Mesure visant l'annulation des créances relatives aux prêts accordés par l'Etat aux jeunes promoteurs : Suite aux difficultés rencontrées par certains jeunes promoteurs pour le remboursement des prêts accordés par l'Etat, objet de la loi n 13-94 relative à la mise en œuvre du Fonds pour la promotion de l'emploi des jeunes et la loi n 36-87 relative à l'octroi de prêts de soutien à certains promoteurs, et compte tenu de la dimension sociale qui s'y attache, il a été proposé, à l'initiative de la TGR, de procéder à l'annulation des créances se rapportant à ces prêts, demeurées impayées au 31 décembre 2018, ainsi que celles exigibles au cours des années ultérieures. Dans le même sens, il a été proposé également d'annuler les intérêts, les intérêts de retard et les frais de recouvrement afférents à ces créances ;
 - Mesure visant l'harmonisation des délais de prescription prévus dans le cadre du code de recouvrement des créances publiques avec le code de procédure pénale : En vue d'harmoniser les délais de prescription prévus dans le cadre du code de recouvrement des créances publiques avec le code de procédure pénale, il a été proposé de les ramener à 15 ans au lieu de 20 ans pour les peines criminelles ; 4 ans au lieu de 5 ans pour les peines délictuelles et 1 an au lieu de 2 ans pour les peines contraventionnelles.
- **Normalisation des référentiels des procédures de gestion financière et comptable :**
- Mise à jour de la nomenclature des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses de biens et services de l'Etat;
 - Adoption de l'arrêté fixant la nouvelle nomenclature des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses du personnel de l'Etat (publié au Bulletin Officiel le 21 juin 2018).

• Normalisation comptable et parachèvement de la Réforme

Dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle comptabilité de l'Etat, la TGR a entrepris les actions suivantes pour parachever le chantier de réforme entrepris ces dernières années :

- la rédaction des instructions comptables relatives à la tenue de la nouvelle comptabilité générale de l'État par la Direction des dépenses de personnel, les trésoreries ministérielles, les trésoreries régionales, les trésoreries préfectorales et provinciales, les perceptions, la dette publique, l'activité bancaire et les agents comptables à l'étranger ;
- la mise à jour du plan de comptes de l'Etat ;
- la conception et l'implémentation des schémas comptables pour répondre aux besoins de l'évolution de la solution et la prise en charge de nouveaux événements comptables ;
- la production des canevas-type par catégorie d'immobilisation en vue de la préparation du bilan d'ouverture.

II- Etude des projets de textes élaborés par les partenaires

En 2018, la DRRCI 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'économie et des finances. Les principales actions enregistrées ont concerné les domaines suivants :

• En matière de commande publique

S'agissant de ce volet, la DRRCI a contribué à l'étude et a procédé à l'examen de projets de textes suivants :

- le projet de loi relative au taux de l'indemnité de retard à appliquer par les organismes soumis à la loi n° 49-15 modifiant et complétant la loi n° 15-95 formant code de commerce et édictant des dispositions particulières relatives aux délais de paiement ;
- le projet de loi instituant un index du gasoil ;
- le projet de refonte du décret n° 2-12-349 du 20-03-2013 relatif aux marchés publics concernant les dispositions relatives aux collectivités territoriales ;
- le projet de refonte du décret n° 2-14-867 du 21-09-2015 relatif à la commission nationale de la commande publique instituant un comité des collectivités territoriales au sein de cette commission.

• En matière des dépenses de personnel

Concernant ce domaine, la DRRCI a contribué à l'étude et à l'examen de projets de circulaires dont notamment :

- la circulaire du ministre de l'économie et des finances relative à la gestion des postes budgétaires ;
- la circulaire relative à la simplification de la procédure de liquidation des pensions de retraite ;
- la circulaire du ministre de l'intérieur relative aux indemnités allouées aux personnes nommées dans des postes de responsabilité dans les collectivités territoriales.

• En matière des 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 :

- le projet de loi relative à l'exécution des jugements à l'encontre des personnes morales de droit public ;
- le projet de loi régissant les frais de justice ;
- le projet de loi-cadre formant charte de l'investissement ;
- le projet de décret portant charte nationale de la déconcentration administrative.

III- Etudes et recherches juridiques :

Ces activités portent sur l'étude 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 2018, les études menées ont concerné les principaux sujets suivants :

• Les PME dans le cadre des marchés publics

Cette étude n'avait pas pour ambition de faire une analyse exhaustive de la situation des PME au Maroc, mais de se concentrer sur la thématique de leur accès aux marchés publics et de répondre à certaines interrogations: Pourquoi les PME accèdent-elles difficilement aux marchés publics ? Comment lever les obstacles à l'accès des PME aux marchés publics ? La politique d'encouragement et d'appui aux PME pour accéder aux marchés publics a-t-elle répondu de façon positive aux attentes des acteurs concernés ; sinon, comment améliorer de façon pérenne l'accès des PME aux marchés publics ?

L'étude finalisée a essayé dans un premier lieu de tirer quelques enseignements quant aux raisons limitant l'accès des PME aux marchés publics ; elle a tenté par la suite de mettre en exergue les mesures envisagées et envisageables par les pouvoirs publics susceptibles de faciliter l'accès des PME aux marchés publics, en s'interrogeant sur la pertinence des mesures prises dans ce cadre ; et enfin, dans une 3ème partie, elle a essayé d'apporter quelques recommandations et propositions à même de faciliter au mieux l'accès des PME aux marchés publics.

• Finalisation de l'étude sur la notion de l'offre anormalement basse

Cette étude s'est proposée de traiter la problématique liée à la notion de l'offre anormalement basse, présentée par les candidats dans le cadre des soumissions aux appels d'offres.

L'étude finalisée a essayé d'appréhender dans un premier temps, cette notion sur le plan réglementaire; ensuite, elle a tenté d'identifier les risques inhérents quant à la retenue d'une offre anormalement basse par les commissions d'appels d'offres selon les procédures en vigueur; et enfin, mettre en lumière quelques propositions pour limiter l'impact de ce phénomène sur les principes de passation des marchés publics.

C'est d'ailleurs dans ce cadre, que notre institution envisage dans son Plan d'Action Stratégique d'établir un référentiel des prix des différents produits et prestations objet de la commande publique, qui s'inscrit en droite ligne avec la stratégie nationale de lutte contre la corruption

- Finalisation de l'étude sur la notion de compensation

La DRRCI a finalisé le travail d'une recherche autour de la notion de compensation. Il s'agit d'une étude qui analyse l'évolution historique de cette notion. Il ressort que les pouvoirs publics ont de tout temps usé de ce mécanisme pour recouvrer leurs créances auprès de tiers. De nos jours, le secteur privé concerné par les commandes publiques et, eu égard aux délais de paiement très longs constatés dans le secteur public, ose espérer avoir accès à cette procédure pour une meilleure gestion des finances des entreprises en question.



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 DGFIP s'inscrivent dans le cadre de la convention de coopération et de partenariat qui la lie à la TGR.

A ce titre, huit (8) actions de coopération ont été réalisées au titre de l'année 2018 et ont couvert les domaines du contrôle interne et de la gestion des risques, le contrôle de gestion, les systèmes d'information et la gestion de la paie du personnel de l'Etat.

Ces actions se sont traduites par des visites d'étude et séminaires organisés aussi bien en France qu'au Maroc.

Quant aux formations de longues durées, plusieurs cadres de la TGR ont pris part au cycle long de l'Ecole Nationale des Finances Publiques (ENFIP).

• Coopération avec l'association pour la fondation internationale de finances publiques (FONDAFIP)

- Colloque annuel : La 12ème édition du Colloque international des finances publiques s'est déroulée les 21 et 22 septembre 2018 au siège de la Trésorerie Générale du Royaume à Rabat, sur le thème «Finances publiques et justice sociale». Cette édition a été organisée, comme à l'accoutumée, par le Ministère de l'économie et des finances et en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP).
- Cette manifestation a connu la participation de M. le Ministre de l'économie et des finances, Mohamed BENCHABOUN et de M. l'Ambassadeur de la République Française au Maroc, Jean-François Girault, ainsi que de plusieurs autres personnalités marocaines et françaises.
- Considéré au Maroc comme l'évènement scientifique le plus important traitant des finances publiques, l'édition de cette année, à l'instar des éditions précédentes, a connu un franc succès tant au niveau de la richesse de la matière débattue qu'au niveau de sa médiatisation et de son organisation.
- Colloque international en France: Le 23 mai 2018, un colloque international sous le thème «Argent public et nouvelle corruption» a été organisé à Paris par la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) en partenariat avec la Revue «le Débat» et la Revue Française de Finances Publiques (RFFP). Les travaux de ce colloque étaient organisés autour de trois tables rondes :
 - La clarification du concept de corruption ;
 - Les moyens mis en œuvre et leurs limites ;
 - Quels nouveaux enjeux ? Quels nouveaux moyens ?

Lors de ce colloque M. Noureddine BENSOUDA, Trésorier général du Royaume, a montré à partir de l'exemple du Maroc, au niveau de la deuxième table ronde, l'influence des groupes de pression dans le domaine des finances publiques et plus particulièrement dans celui de la décision fiscale. Il a particulièrement souligné la multi-rationalité des acteurs dont les intérêts particuliers peuvent ne pas coïncider avec l'intérêt général.

- Séminaires infra-annuels : 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 2018 : la première conférence-débat, le 20 janvier 2018, sous le thème «Quelle indépendance financière de l'institution judiciaire». La seconde, le 09 juin 2018, sous le thème «Finances publiques et dépenses d'avenir». Et enfin, la troisième le 08 décembre 2018, sous le thème «Smart cities: Quels enjeux pour les finances locales».

II- Coopération avec les pays africains

Durant l'année 2018, 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 visites d'études au profit des administrations partenaires. La TGR a ainsi reçu plusieurs délégations composées de 36 hauts responsables et cadres représentant les pays suivants : Cameroun, Bénin, Togo, République démocratique du Congo, Niger et Madagascar.

Les thématiques abordées lors de ces visites d'études étaient très variées et ont porté aussi bien sur la réforme de la loi organique relative à la loi de finances, la réforme du contrôle financier, la réforme de la comptabilité publique, les réformes des marchés publics, la dématérialisation ou encore les systèmes d'information.

III- Coopération multilatérale

En matière de comptabilité publique, la TGR a entrepris des actions de coopération avec plusieurs organismes internationaux.

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

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

En effet, le Maroc est l'un des premiers pays, à bénéficier d'un Programme-pays de l'OCDE. Celui-ci a été signé par le Chef du gouvernement et le Secrétaire général de l'OCDE le 15 juin 2015.

La première édition de ce programme, dite Programme-pays I, a été clôturée en 2018. Elle était composée de 16 projets s'articulant autour de trois domaines à savoir: la compétitivité, la gouvernance publique et l'inclusion sociale.

Dans ce contexte, la TGR a été consultée dans le cadre de l'étude «Diagnostic d'intégrité au Maroc : «Mettre en œuvre des politiques d'intégrité pour renforcer la confiance» et ce, sur deux volets à savoir, «la transparence budgétaire» et «l'intégrité dans les marchés publics». Le rapport de cette étude a été publié sur le site de l'OCDE durant le mois de juillet 2018.

Les actions de cette coopération se sont également déclinées sous forme de sessions de formation et de journées d'études. Ainsi, la TGR a contribué aux côtés de l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (l'ICPC) à une initiative pilotée par l'OCDE. Cette initiative a porté sur la co-animation de sessions de formation et de sensibilisation au profit des acheteurs publics et de la société civile sur les questions relatives à l'intégrité et la lutte contre la corruption.

Au titre de l'année 2018, la TGR a également pris part à plusieurs séminaires et conférences organisés par l'OCDE principalement sur les thèmes des marchés publics.

La TGR a ainsi, participé activement aux travaux du séminaire sur les marchés publics, tenu les 20 et 21 novembre 2018 à l'Ecole de l'Administration publique, à Caserta en Italie, à côté de plusieurs autres partenaires ou pays de la zone MENA comme la Banque Africaine de Développement, la Tunisie, l'Egypte, le Liban, etc.

Ce séminaire a été l'occasion d'aborder des thématiques diverses, telles que les mesures institutionnelles relatives à la professionnalisation de la fonction d'acheteur public et leur implémentation, les achats en ligne, la gestion des risques, les systèmes de contrôle ou encore les instances et les voies de recours. Il a également été l'occasion pour la TGR de présenter le cadre légal et institutionnel qui régit les marchés publics au Maroc et les mesures entreprises pour l'amélioration du processus d'achat public dans les administrations.

• **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 2018, la TGR a pris part à la réunion annuelle du bureau exécutif de l'AIST, elle a également participé activement à l'ensemble des travaux de l'Association (1 colloque et 2 séminaires).

En mars 2018, l'AIST a organisé, au Vietnam un séminaire consacré au thème suivant : «Moderniser les services du Trésor par la dématérialisation», ce séminaire a été animé par des experts de la TGR aux côtés de la France et du Sénégal.

Le colloque annuel de l'AIST (Nouakchot - Octobre 2018) a porté sur le thème «Quels outils pour accompagner la décentralisation?». L'évènement a connu la participation des experts de la TGR.

Pour la première fois depuis la création de l'AIST en 2006 et grâce à la contribution de la TGR, un séminaire sous le thème «L'application des normes comptables : Définition et enjeux d'une comptabilité publique moderne» a eu lieu à Agadir les 27 et 28 novembre 2018.

Ce séminaire, dont la séance d'ouverture a été présidée par M. le Trésorier Général du Royaume, a connu la participation de plus de 41 délégués en provenance de 15 pays membres.

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

- Réformes comptables : limites des systèmes en vigueur ;
- Normes et référentiels comptables ;
- Mise en œuvre des réformes comptables ;
- Rôle des systèmes d'information dans les réformes comptables.

La TGR a présenté, lors de ce séminaire, l'expérience du Maroc en matière de réforme de la comptabilité de l'Etat. Elle a également animé le deuxième atelier sur «les normes et référentiels comptables».

• Coopération avec l'UE (union européenne)

La politique européenne de voisinage vise à mettre en place aux frontières de l'UE un cercle de pays amis avec lesquels une dynamique de coopération étroite est mise en place. A ce titre, trois formes de coopération sont privilégiées : le dialogue et le soutien aux réformes, le rapprochement législatif et le renforcement des capacités administratives.

Dans ce cadre, une étude a été commanditée en 2018 par l'UE en collaboration étroite avec la TGR pour identifier les actions nécessaires au renforcement des capacités de la TGR dans la poursuite des réformes et qui pourraient faire l'objet d'une assistance.

IV- Coopération avec la Conférence des Nations-unies sur le commerce et le développement (CNUCED)

La Trésorerie Générale du Royaume a entamé le processus de son adhésion au 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).

Cette adhésion est de nature à permettre à la TGR de renforcer davantage ses capacités en matière de comptabilité et de reporting, de partager et de promouvoir les bonnes pratiques en matière de transparence et de qualité de l'information financière et comptable.

Par ailleurs, la TGR a participé à différentes manifestations organisées autour de l'International Standards of Accounting and Reporting (ISAR) sur la transparence de l'information financière et comptable dont la dernière, qui s'est déroulée du 24 au 26 octobre 2018 à Genève, a porté sur les deux axes suivants :

- L'amélioration de la comparabilité des publications relatives à la durabilité;
- La question de la mise en œuvre pratique des normes internationales de comptabilité et de publication dans les secteurs public et privé.

V- Coopération avec l'Ordre des experts comptables (OEC)

La TGR a contribué activement, en tant que membre au sein du comité scientifique, pour la préparation de la 6ème édition des assises organisée par l'Ordre des Experts Comptables du Maroc le 9 novembre 2018 à Rabat sur le thème «l'audit dans le secteur public et les impératifs de transparence et de reddition des comptes». Les travaux de cette édition se sont articulés autour de trois axes :

- L'audit dans les établissements et entreprises publics : retour d'expérience et perspectives pour une meilleure gouvernance ;

- La production et la certification des comptes de l'État : quelle feuille de route pour réussir la réforme ?
- Les collectivités territoriales : quel système à mettre en place pour une meilleure lisibilité des comptes publics locaux ?

La contribution de la TGR s'est faite à travers quatre actions. Il s'agit de :

- La présentation par M. le Trésorier Général du Royaume d'un rapport introductif du deuxième axe prévu durant cet événement ;
- La contribution à l'ouvrage spécial dédié à la 6ème édition des assises organisées par l'Ordre des Experts Comptables (OEC) le 9 novembre 2018 par un article de Messieurs Abdelkrim GUIRI, Directeur de la réglementation, de la recherche et de la coopération internationale et Ahmed ABBAR, Directeur des comptes publics ;
- La présentation par un expert de la TGR en l'occurrence M. Abdellatif RACHID, des aspects liés à la production des premiers comptes de l'Etat et de la question du bilan d'ouverture ainsi que des caractéristiques du référentiel comptable d'établissement des comptes de l'État.

VI- Coopération avec les partenaires nationaux

La TGR entretient également des rapports privilégiés avec les partenaires nationaux, à l'instar du Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA) qui a programmé dans le cadre de son plan d'action une étude sur la dimension économique de la commande publique.

La réalisation de ce projet, qui bénéficie du soutien de l'agence allemande de coopération internationale (GIZ), a été confiée à la Trésorerie Générale du Royaume en tant que chef de file, en raison de son expertise et de sa position privilégiée dans le circuit d'exécution de la commande publique.

Les termes de références de cette étude ont été élaborés en 2018 en concertation étroite avec les services concernés de la TGR, et il en a été de même pour le choix du prestataire. La réalisation de cette étude est prévue pour l'année 2019.



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 2018 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 2018, la division de l'audit et de l'inspection et les services des inspections régionales ont procédé à 67 missions d'enquête, 199 missions de vérification sur pièces et sur place et à 30 arrêtés de caisse inopinés, présentés dans le tableau ci-après :

Postes comptables	Nombre
Trésoreries ministérielles	02
Trésoreries régionales, provinciales ou communales	11
Perceptions	65
Agences comptables à l'étranger	11 ⁴
Régies auprès des consulats généraux du Maroc à l'étranger	04
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	38
Régies de recettes et de dépenses des collectivités locales	39
Autres comptables (Receveurs de l'Administration fiscale, Receveurs des Douanes, Secrétaires Greffiers, Payeurs Délégués et Intendants)	29
Arrêtés de caisse inopinés	30

⁴ Dont deux missions d'assistance aux agences comptables auprès de l'Ambassade du Royaume du Maroc à la Havane (Cuba) et aux Consulats Généraux du Maroc à Oran et sidi Belabbes en Algérie.

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, 48 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 2018 et ont fait l'objet de recours devant la justice.

• Au niveau de l'institution du Médiateur :

En date du 09 juin 2011, la division de l'audit et de l'inspection (DAI) a été désignée interlocuteur officiel auprès du Médiateur qui a été institué par Dahir n°1-11-25 du 17 mars 2011. Au titre de l'exercice 2018, sur les 100 dossiers parvenus à la DAI, 38 ont été réglés de manière définitive, 59 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 2018, 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.

• Evaluation des risques touchant la sécurité des biens et des personnes

Concernant la gestion des risques de sécurité, il a été procédé en collaboration avec la DRSI à la réalisation de la 1ère phase 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 cette phase, axés essentiellement sur l'audit de l'existant par un cabinet spécialisé, ont concerné une vingtaine de sites de la TGR (le siège, le bâtiment sis quartier administratif d'Agdal, les datacenters et différents postes comptables de la TGR répartis sur le territoire national).

Les principales conclusions de l'étude montrent un niveau de sécurité globalement satisfaisant avec toutefois la nécessité de mener quelques actions correctives dans certains sites pour améliorer ce dispositif.

• Etude relative à l'élaboration de la cartographie des risques des marchés publics

Dans le cadre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption, et raison de son positionnement au cœur des flux financiers de l'Etat, la Trésorerie Générale du Royaume, a été chargée de piloter l'étude relative à l'élaboration de la cartographie des risques des marchés publics. A cet effet, la première phase de l'étude a été menée en partenariat avec les différentes entités de la TGR par la réalisation des actions suivantes :

- le lancement du projet avec les instances dirigeantes de la TGR ;
- l'organisation d'un séminaire de formation sur la gestion des risques au profit d'une quarantaine de cadres et responsables de la TGR ;

- le diagnostic de l'environnement de contrôle des marchés publics à travers la description et l'analyse des textes réglementaires, de l'organisation et des processus de gestion des marchés publics ainsi que le diagnostic des systèmes d'information et de gestion des risques y afférents ;
- la réalisation d'un benchmark documentaire relatif aux marchés publics dans le contexte de certains pays de l'OCDE.

• Certification ISO 27001 de la TGR

Dans le cadre du projet de certification ISO 27001 de la sécurité du système d'information de la TGR, et plus particulièrement le périmètre du système de gestion intégrée des dépenses GID, plusieurs actions ont été menées pour préparer les livrables nécessaires à la certification. Il s'agit entre autres de :

- la politique du système de management de la sécurité GID ;
- la méthodologie d'analyse des risques de sécurité de l'information ;
- les procédures techniques de sécurité dont la gestion des habilitations, des accès, de sauvegarde des données ...

• Participation à la préparation de la mission de la Cour des comptes relative à l'audit des systèmes d'information de la TGR

Dans le cadre de la préparation de la mission d'audit des systèmes d'information de la TGR par la Cour des comptes, le service de la gestion des risques a participé à l'élaboration des documents demandés en relation avec la gestion des risques telles que la stratégie de la TGR en matière de gestion des risques de sécurité des systèmes d'information ou bien les différentes politiques y afférentes.

II- Contrôle interne

L'année 2018 a connu la réalisation d'actions visant à assurer le renforcement de la mise en œuvre des contrôles permanents et à promouvoir la culture du contrôle interne dans le réseau de la TGR.

• Renforcement de la mise en œuvre des contrôles permanents

Un guide méthodologique a été élaboré en vue de définir et de détailler les modalités techniques de mise en œuvre des contrôles de supervision au sein des postes comptables de base, et ce, en se basant notamment sur la technique d'échantillonnage qui y est explicitée.

Ce document a pour objectif de mettre à la disposition des chefs de postes comptables, les outils et la méthodologie à adopter en vue de faciliter et d'uniformiser l'implémentation et la pratique sur le terrain des contrôles de supervision.

En outre, il a été procédé à l'élaboration des synthèses regroupant les propositions des risques et des contrôles par poste comptable et par domaine (Recouvrement, dépenses, comptabilité, et activité bancaire), les propositions ont été émises par les responsables des contrôles et contenues dans les tableaux de reporting trimestriels du contrôle interne. Ces synthèses sont transmises au service chargé de la gestion des risques pour prise en compte lors de la mise à jour de la cartographie des risques.

• Promotion de la culture de contrôle interne dans les postes comptables

A ce titre, il a été procédé au rapprochement des bonnes pratiques de contrôle contenues dans les référentiels de contrôle interne avec les contrôles intégrés aux modes opératoires décrits par les procédures.

En outre, deux rapports, présentant une analyse des anomalies relevées par les services de l'inspection durant l'année 2017, concernant la gestion des postes comptables (trésoreries préfectorales et provinciales et perceptions), appréhendée sous l'angle des risques, ont été élaborés et transmis aux chefs des postes comptables concernés.

Ces documents, qui retracent les anomalies relevées lors des missions d'inspection, ont pour objectif de rappeler aux chefs des postes comptables les dispositions à prendre en considération pour améliorer la couverture des risques et prévenir ainsi leur survenance.

III-Management de la qualité

Les actions réalisées, en 2018, avaient pour objectifs le renforcement de l'écoute des clients et des usagers de la TGR et du dispositif de traitement des réclamations en ligne.

• Mesurer et améliorer la satisfaction de l'utilisateur

La Trésorerie Générale du Royaume a réalisé une enquête de satisfaction de grande envergure couvrant un échantillon de 6 049 usagers et partenaires de la TGR au niveau de 20 villes du Royaume.

Le périmètre de cette enquête réalisée par un bureau d'étude externe a intégré sept segments de partenaires et usagers de la TGR, à savoir les départements ministériels, les contribuables, les fonctionnaires, les clients de l'activité bancaire, les titulaires des commandes publiques, les collectivités territoriales et les partenaires institutionnels.

L'étude avait pour objectif d'identifier les forces et faiblesses des services de la Trésorerie Générale du Royaume sur la base du retour d'expérience des clients (usagers et partenaires) de la TGR sur des problématiques clés : accueil, proximité, qualité de service, services en ligne, traitement des réclamations et information et communication et mettre ainsi des actions d'amélioration afin de réduire le gap entre la qualité voulue et la qualité perçue.

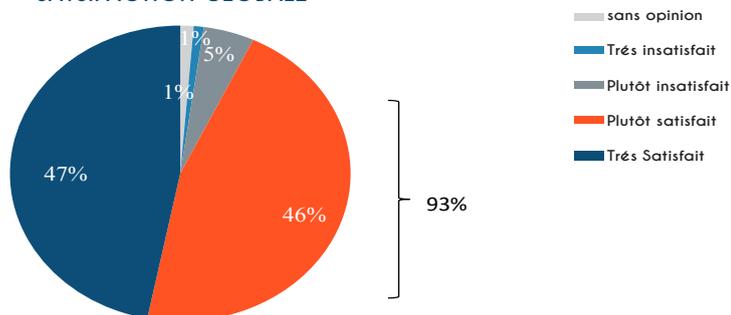
Cette enquête avait également pour objectif la mise en évidence des principales évolutions constatées depuis la dernière enquête de 2008. Ainsi l'on a pu constater que 93%⁵ des clients et partenaires de la TGR se déclarent satisfaits des prestations et services de cette dernière et 47% d'entre eux sont très satisfaits.

En outre, le taux de satisfaction par segment se révèle élevé, puisque chaque item a recueilli un taux de satisfaction situé entre 80 et 98%. Ce très bon résultat est évalué au regard des normes utilisées dans ce genre d'études, qui fixent le seuil de satisfaction des usagers à 75%.

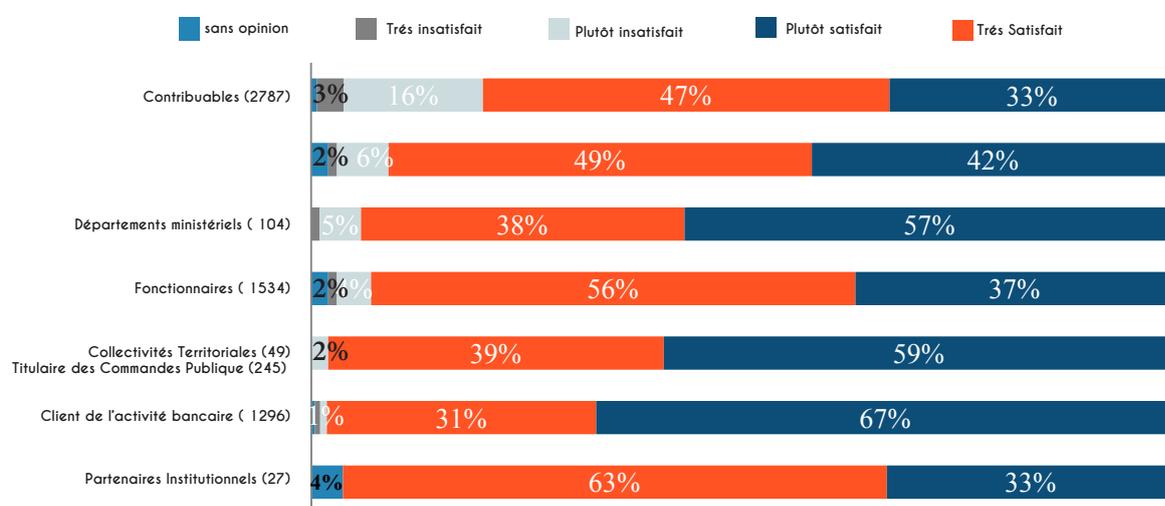
Cette performance traduit la réussite des grands chantiers de réforme menés par la TGR durant ces dernières années. Le challenge à venir serait de maintenir, voire de parfaire, encore cette satisfaction par des gisements d'amélioration possibles, notamment dans les domaines de l'organisation, des systèmes d'information et de la transformation de la culture de l'organisation.

⁵ Pour rappel, ce taux était de 82% en 2008.

SATISFACTION GLOBALE

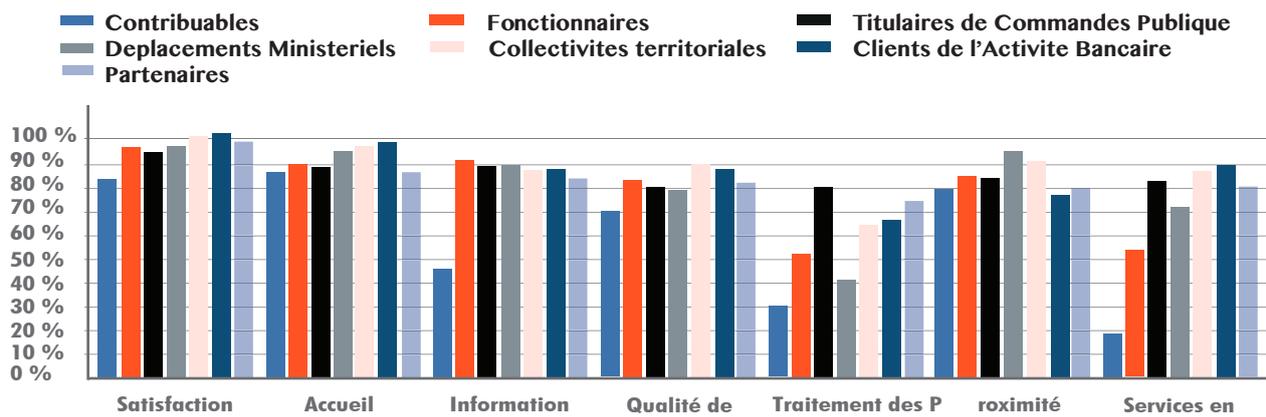


SATISFACTION GLOBALE VIS A VIS DE LA TGR PAR CATEGORIE



La ventilation de cette satisfaction par axe fait apparaître que les taux de satisfaction les plus élevés sont obtenus dans les domaines de l'accueil et de la proximité notamment au niveau des agences bancaires, et plus précisément en relation avec les personnes morales, alors que la question de traitement des réclamations, de l'information et la communication obtiennent les moins bons scores, tout particulièrement pour les contribuables personnes physiques.

En ce qui concerne les systèmes d'information, des améliorations sont à apporter au niveau de leurs fonctionnements ainsi qu'en terme d'accompagnement, de communication, d'information et de suivi, ce qui passe par une approche orientée client et par une formation continue, régulièrement actualisée, des personnes qui utilisent les services dématérialisés de la TGR ou qui partagent ses systèmes d'information.



• Renforcer le dispositif des réclamations en ligne

Dans le cadre de l'action continue d'évaluation du dispositif des réclamations, de nouvelles fonctionnalités de l'application des réclamations en ligne ont été implémentées afin de faciliter l'utilisation de l'application et d'accélérer la célérité de réponse aux réclamations.

Dans la même lignée, une étude relative à l'interfaçage entre l'application des réclamations en ligne et du portail national «Chikaya» a été menée. Le but étant de multiplier les canaux d'accès des usagers aux services de traitement des réclamations de la TGR, sans alourdir le dispositif de suivi de ces dernières.

• Traitement des réclamations et actions correctives et préventives

En ce qui concerne le dispositif des réclamations en ligne, les efforts ont été redoublés afin de consolider les performances concernant le traitement des réclamations en ligne en dépit de l'augmentation notable de leur nombre. Le taux de traitement des réclamations en ligne s'est ainsi maintenu globalement à plus de 98% pour 16 386 réclamations.

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	2014	2015	2016	2017	2018
Montant recouvré sur les restes à recouvrer de l'année n-1 et antérieures	1 701,2 MDH	2 655,9 MDH	3 203,9 MDH	3 647,2 MDH	5 464,7 MDH
Montant des recettes réelles sur les restes à recouvrer de l'année n-1 et antérieures	1 346,2 MDH	2 200,1 MDH	2 564,1 MDH	2 699,3 MDH	3 841,1 MDH
Délai Moyen de séjour des engagements au 1er envoi des marchés de l'Etat	5,1 j	4,1 j	3,5 j	3,4 j	3,3 j
Délai Moyen de séjour des engagements au 2ème envoi des marchés de l'Etat	4,2 j	3,3 j	3,2 j	2,8 j	2,8 j
Délai Moyen de traitement des ordonnances de paiement des marchés de l'Etat	8,8 j	4,1 j	3,7 j	3,5 j	3,5 j

Dépassement des délais réglementaires –Contrôle de régularité-	26,3%	2,6%	1,1%	3,2%	3,8%
Dépassement des délais réglementaires –Contrôle de validité-	58,6%	30,3%	28,4%	11,2%	10%
Encours Journalier Moyen	45,96 MMDH	50,22 MMDH	56,17 MMDH	60 MMDH	66,5 MMDH
Nombre quotidien moyen de comptes	88 407	90 815	95 844	101 818	104 886

En outre et au cours de l'année 2018, plusieurs rapports et bilans résultant de la mise en place du dispositif du contrôle de gestion au sein de la TGR ont été produits. Il s'agit notamment :

- des rapports de performance au titre de l'année 2017 des trésoreries régionales et ministérielles ;
- du rapport général de performance de l'année 2017 ;
- du bilan des réalisations des plans d'action des trésoreries ministérielles et régionales au titre de l'année 2017 ;
- du rapport consolidé des objectifs et des plans d'action associés des services déconcentrés au titre de l'exercice 2018 ;
- du rapport d'activité de la TGR au titre de l'année 2017 ;
- 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 2018 a connu le renforcement du dispositif de suivi des réalisations par :

- la tenue des réunions périodiques du comité de direction présidé par M. le Trésorier Général du Royaume 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 2018 a connu l'extension de l'usage du système décisionnel (SID) de la TGR auprès des trésoreries régionales, provinciales et préfectorales, avec le déploiement du domaine «Recouvrement» qui vient s'ajouter à celui du domaine de l'activité bancaire réalisé en 2017. Cette opération a été marquée par la présentation par visio-conférence du SID aux différents responsables des services déconcentrés (trésoriers régionaux, provinciaux et préfectoraux ainsi que les chefs de service chargés des recettes auprès des TR/TP). Dans la même lignée, une formation a été dispensée aux responsables des sites informatiques au niveau des TR/TP au siège de la TGR pour assurer une assistance de proximité des utilisateurs de leurs postes respectifs.

Audit

I- Audit interne

L'objectif majeur assigné à l'audit interne est la maîtrise des processus des activités à fort enjeux. A ce titre, six missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'année 2018 et ont porté sur les conditions d'organisation et de fonctionnement des processus d'activités suivants :

• Audit de l'informatisation de la situation des disponibilités :

Cette mission d'audit a été effectuée au sein de deux postes comptables : la Perception de Rabat-Mabella et à celle de Souk El-Arbaa du Gharb. Elle s'est focalisée sur les aspects liés essentiellement à l'ergonomie de l'application informatique, l'implication des services chargés du contrôle interne et des risques, la formation et l'accompagnement, le mécanisme d'édition des situations de contrôle et l'automatisation de la communication électronique de la situation des disponibilités à la hiérarchie.

Après l'identification et l'analyse des risques inhérents au processus d'informatisation de la situation des disponibilités, les recommandations suivantes ont été proposées et transmises aux structures centrales de la TGR concernées:

- Mettre à la disposition des utilisateurs des guides d'utilisation mis à jour de la nouvelle application en formats PDF et Multimédia ;
- Étudier la possibilité d'actualisation de la liste des plafonds d'encaisses des perceptions ;
- Prévoir l'automatisation de la communication électronique de la situation des disponibilités à la hiérarchie ;
- Prévoir le calcul automatique et l'établissement des quittances relatives aux opérations de régularisation des chèques rejetés ;
- Prévoir le verrouillage automatique de la situation des disponibilités pour maîtriser les risques éventuels de dérapage.

• Audit de la gestion des habilitations :

Cette mission a été effectuée au sein de deux postes comptables : la TP de Rabat et la Perception de Casablanca Derb Omar et a concerné les aspects liés principalement à la répartition des tâches, la formation et la sensibilisation du personnel sur la sécurité informatique et au contrôle des droits d'accès.

Après l'identification et l'analyse des risques, les actions de maîtrise suivantes ont été proposées et communiquées aux directions centrales concernées pour leur mise en œuvre :

- Prévoir des actions de formation et de sensibilisation des utilisateurs aux problématiques de protection des données et aux conséquences d'utilisation inappropriée des ressources informatiques ;
- Prévoir une rediffusion de la note de service n 02/08 relative à la politique de la sécurité informatique de la TGR ainsi que la charte de sécurité des systèmes d'information du Ministère de l'économie et des finances ;
- Prévoir la confection d'un annuaire des habilitations permettant le suivi des droits d'accès

attribués aux utilisateurs ainsi que l'enregistrement des demandes de création et de changement de droits d'accès;

- Prévoir la confection d'un document retraçant les différents rôles et profils correspondants pour éviter l'accumulation des droits d'accès inutiles ;
- Prévoir des actions de sensibilisation en matière de changement des mots de passe et développer davantage la culture de sécurité informatique en vue d'améliorer la gestion des risques y afférents.

• **Audit de la gestion des observations :**

Cette mission d'audit portant sur la qualité du traitement par les comptables des dépenses relatives aux marchés publics, a été effectuée au sein de la Trésorerie préfectorale de Casablanca Centre-Ouest et de la Trésorerie Provinciale de Ben Slimane. Cette mission a concerné principalement les points se rapportant aux délais de traitement des dossiers d'appel d'offres, à l'organisation des archives des dossiers des marchés, à l'argumentaire des notes d'observation et aux observations éditées à partir du système d'information (GID).

Pour améliorer la qualité du traitement par les comptables des dépenses relatives aux marchés publics, les actions suivantes ont été proposées et partagées avec les structures centrales concernées, dont particulièrement :

- Activer l'installation de l'application informatique dédiée à la Gestion Intégrée des courriers (GIC) ;
- Assurer un suivi régulier des délais de traitement des dossiers d'appels d'offres;
- Veiller à améliorer les conditions de conservation des pièces justificatives, des notes d'observations et des documents comptables;
- Développer davantage l'argumentaire des notes d'observations ;
- Sensibiliser les services sous-ordonnateurs à l'importance de la formation de leurs agents en matière de gestion et de contrôle interne des marchés publics.

• **Audit des facilités de paiement :**

Cette mission d'audit ayant pour objet l'examen du mécanisme de facilités de paiement a été effectuée au sein de trois postes comptables : la Perception Kénitra ville nouvelle, la Perception Casablanca Maarif et celle de Fès Atlas.

Pour améliorer le processus de ce mécanisme, il s'avère nécessaire de prendre les mesures suivantes :

- Sensibiliser les redevables pour recourir à la procédure d'octroi des facilités de paiement ;
- Informer les redevables du processus de facilités de paiement par tous les moyens d'information ;
- Transcrire toute demande de facilités de paiement sur le système GIR, afin de garder la traçabilité des demandes et assurer un suivi rigoureux ;
- Implémenter un dispositif de contrôle sur le système GIR, à travers l'intégration du module dédié à la validation des demandes d'octroi des facilités de paiement par le trésorier de rattachement.

• Audit du processus de la formation des ressources humaines dans les services déconcentrés :

Cette mission a été effectuée au sein de quatre postes comptables : La Trésorerie Régionale de Rabat, la Trésorerie Ministérielle de l'Economie et des Finances, la Trésorerie Préfectorale de Kenitra et la Perception de Rabat Mabella. Cette mission s'est focalisée sur l'examen des aspects liés à l'existence d'un référentiel de formation, la communication et circulation de l'information, l'identification des besoins réels en formation et la description des caractéristiques de la population concernée et la formalisation des actions réalisées en matière de formation, d'assistance et de conseil.

Pour maîtriser les risques qui entachent le processus de formation au niveau des postes comptables, les mesures suivantes ont été proposées aux structures concernées:

- Veiller à l'élaboration d'un plan de formation spécifique aux postes comptables ;
- Impliquer d'avantage les collaborateurs dans le processus d'identification des besoins en formation ;
- Veiller à l'application du principe d'adéquation entre les formations proposées et le profil et compétences des collaborateurs ;
- Prioriser les actions de formation de la TR en concertation avec le service de la formation au niveau central ;
- Veiller à la formation des nouveaux formateurs internes ;
- Formaliser les procédures de formations au profit des partenaires de la TR et de la TP;
- Mettre en place un référentiel de compétences en vue de mesurer l'écart entre le profil requis et un profil réel.

• Audit de la qualité des services rendus aux clients de l'activité bancaire :

Cette mission d'audit a été effectuée au sein de deux postes comptables : La Trésorerie Préfectorale de Mohammedia et la Trésorerie Provinciale de Kénitra et a concerné principalement les éléments suivants:

- l'état du local de la Trésorerie Préfectorale ;
- les conditions d'accueil des clients ;
- l'organisation et le fonctionnement de la section d'ouverture des comptes ;
- la gestion des spécimens des signatures ;
- l'organisation et le fonctionnement du bureau d'ordre ;
- la délivrance de relevés bancaires ;
- le contrôle des images de chèques TGR reçus via le SIMT ;
- la formation des ressources humaines en matière bancaire.

Pour améliorer la qualité des services rendus aux clients de l'activité bancaire, des pistes d'amélioration ont été proposées, dont notamment :

- Etudier la possibilité de réaménagement et de rénovation des bâtiments administratifs ;
- Repenser l'accueil de la clientèle bancaire et développer l'accueil téléphonique ;
- Sensibiliser les collaborateurs aux risques et conséquences que peut générer le non contrôle automatique des spécimens de signatures des clients ;

- Renforcer le contrôle interne des opérations d'ouverture et de mise à jour des comptes des personnes physiques ;
- Formaliser et diffuser des consignes de sécurité des moyens de paiement ;
- Limiter les accès physiques aux locaux dans lesquels sont conservés les chèquiers des clients ;
- Inviter les agents du Front office à se conformer aux dispositions des textes régissant la rémunération des services rendus en matière bancaire par la TGR ;
- Procéder à la numérisation des spécimens des signatures des clients ;
- Etablir un plan de formation sur les techniques et le cadre juridique des opérations bancaires ainsi que sur le système d'information de l'activité bancaire.

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 2018 se présente comme suit :

• Rapport synthétique du système de veille :

Le second rapport semestriel synthétique des situations de veille au titre du second semestre 2017 a été établi et adressé par le Trésorier Général du Royaume à M. le Ministre de l'Economie et des Finances à fin décembre 2018.

Il importe de souligner que la réforme du contrôle des dépenses de l'Etat a permis de responsabiliser les services gestionnaires et d'internaliser les contrôles qui relevaient auparavant du comptable assignataire.

Des améliorations ont été enregistrées au niveau de la plupart des services gestionnaires, toutefois d'autres services présentent encore des faiblesses qu'il va falloir pallier pour prévenir tout risque sur les deniers publics.

Tout en signalant, à cet effet, que l'année budgétaire 2017 a été particulière du fait d'abord de la nomination tardive du gouvernement en plus du remaniement ministériel durant le dernier trimestre de l'année et de l'adoption de la loi des finances le 12 juin 2017, ce qui a impacté négativement le taux des émissions et l'étalement des propositions d'engagement sur tout l'exercice budgétaire.

Enfin, il est à souligner que le rapport de synthèse avait porté sur 70 situations de suivi de la qualité de gestion des services ordonnateurs et sous ordonnateurs qualifiés dans le cadre du contrôle modulé de la dépense.

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

Conformément aux directives du comité d'audit, la programmation des missions d'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs au niveau national, a concerné 123 services sous ordonnateurs dont 63 services ont été audités à fin 2018. Ces audits ont permis la qualification de 16 services au contrôle modulé de la dépense.

Il est à signaler que, depuis le début de l'opération, le nombre total des missions d'audit de la capacité de gestion réalisées a atteint 535 missions à fin décembre 2018 et qui ont permis de qualifier 126 services au contrôle modulé de la dépense (dont cinq au niveau du contrôle allégé supplémentaire).



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.

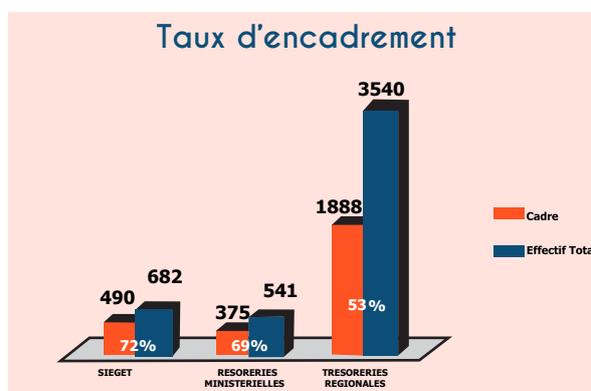
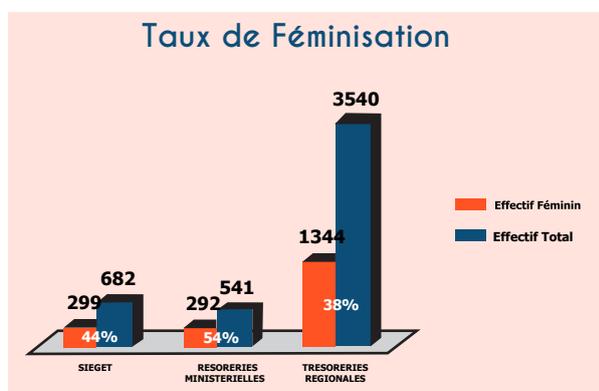
Dans ce cadre, il a été procédé à l'issue d'un recensement des besoins des structures en effectifs et en emplois :

- 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 4 763 en 2018 avec un taux de déconcentration dépassant les 85% au profit du réseau national et international contre 4 719 en 2017.



Le taux d'encadrement est de 58% contre 56% en 2017 et le taux de féminisation est passé à 41% avec une augmentation d'un point par rapport à l'année dernière.

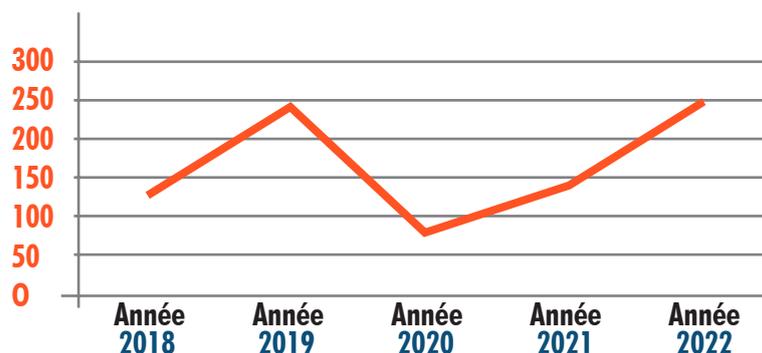
• Recrutements et sorties de service

En 2018, le nombre des recrutements a atteint 117 administrateurs dont 88 de branche économie.

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

Par ailleurs, il a été enregistré 144 départs à la retraite (dont 13 retraites anticipées) contre 66 en 2017.

Evolution des départs à la retraite pour limite d'âge à fin 2022



Le nombre cumulé prévu des départs à la retraite atteindrait au terme de 2022 près de 838, représentant 14% 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 2018 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)	11	11
Trésoriers Préfectoral -Provincial	01	11
Percepteurs	16	33
Chef de service (réseau et TM)	26	15
Agent comptable auprès d'organismes et institutions	01	-
Agent comptable à l'étranger	14	14
Total	69	84

A mentionner, également, la satisfaction de 192 (80%) des demandes de mutations émanant du personnel.

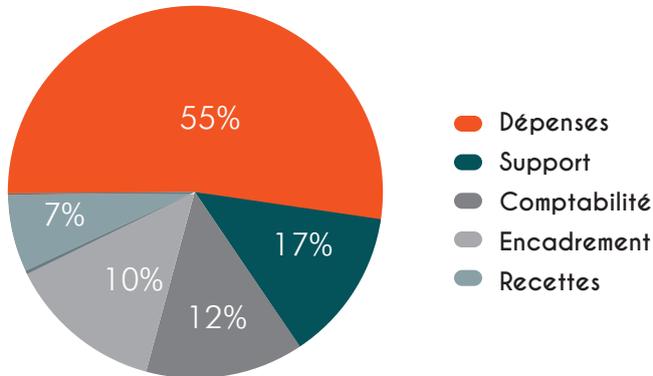
II-Gestion Previsionnelle Des Ressources Humaines

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 2018, 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 2018

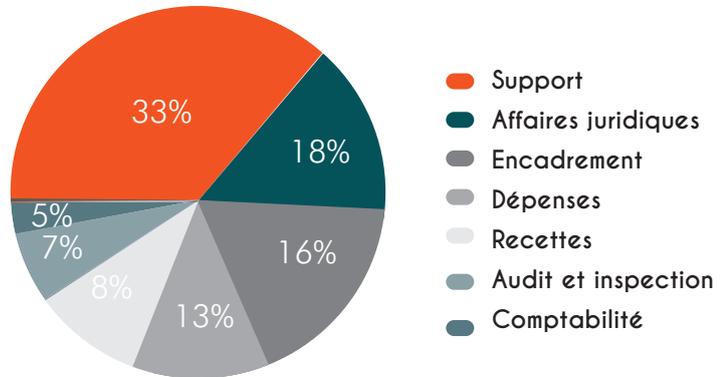
Trésoreries ministérielles



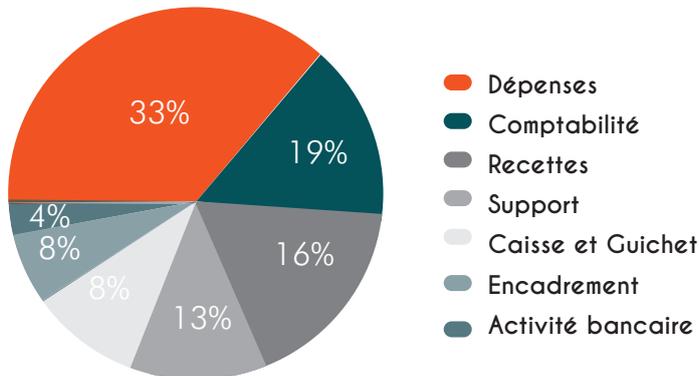
Il est constaté que 55% des effectifs des 14 Trésoreries Ministérielles exercent au niveau de la famille professionnelle «Dépenses» (Personnel et Biens & Services).

Il est constaté que 64% du personnel des Trésoreries Régionales exercent au niveau des familles professionnelles «Dépenses», «Affaires juridiques» et «support».

Trésoreries Régionales



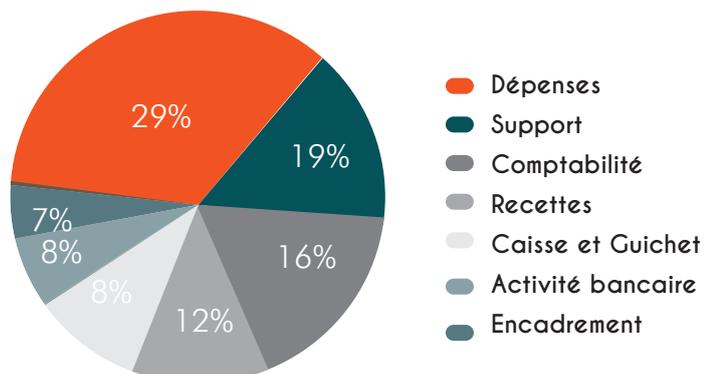
Trésoreries Prefectorales



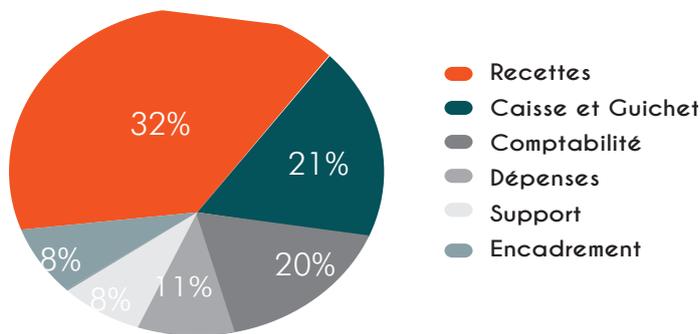
Les effectifs affectés aux métiers «dépenses», «comptabilité» et «recettes» représentent plus que les 2/3 du personnel des Trésoreries Préfectorales.

Les familles professionnelles «dépenses» et «comptabilité» concentrent 45% des effectifs des Trésoreries Provinciales.

Trésoreries Provinciales



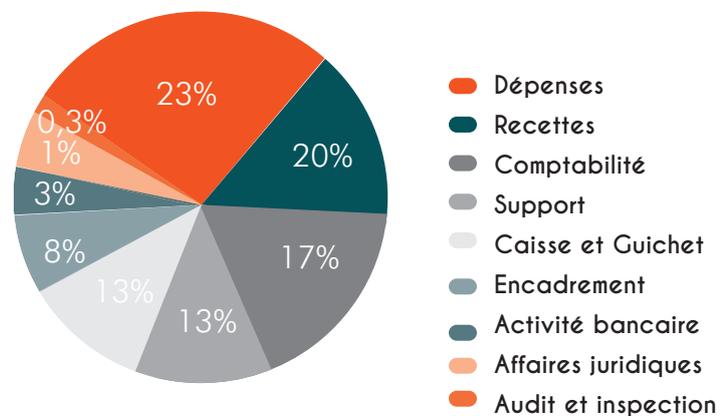
Perceptions



Au niveau des perceptions, le métier «Recettes» occupe 32% du personnel.

Les Familles Professionnelles «Dépenses» et «Recettes» arrivent en tête des activités de l'ensemble du réseau de la TGR, employant respectivement 23% et 20% du personnel du réseau de la TGR.

Ensemble du réseau



III-Formation

La formation constitue un levier essentiel du développement des compétences et d'accompagnement des changements. Dans cette optique et s'inscrivant dans le cadre de la modernisation de ses structures, de ses métiers et de son mode de management, la TGR a engagé un programme triennal ambitieux de formation pour la période 2016-2018 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.

Logistique et gestion des moyens

Durant l'année 2018, 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 de fournir le support nécessaire aux services de la TGR afin d'exprimer et de justifier d'une manière optimale les besoins en moyens budgétaires et logistiques et d'apporter à ces besoins une réponse efficace des points de vue économique et réglementaire.

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

- **Aménagement des bâtiments administratifs** : Au titre de l'exercice 2018, la TGR a procédé au parachèvement de six opérations concernant la perception d'Agdal, la Trésorerie Préfectorale de RABAT, les perceptions de Salé Hay Salam et Salé Centre, la perception de Had Soualem et la perception de Bouferkrane. A ces opérations s'ajoutent les projets entamés en 2018 et dont les travaux seront finalisés en 2019 à savoir : l'Agence Bancaire de Kénitra, la perception de Dar Bouazza et la future Trésorerie Régionale d'Errachidia, ainsi que les travaux d'installation et de mise en service d'ascenseurs au niveau de certains bâtiments relevant de la Trésorerie Régionale de Casablanca.
- **Maintenance et entretien des bâtiments** : Concernant la maintenance des équipements techniques et l'entretien régulier des bâtiments administratifs, l'essentiel de l'activité a porté sur :
 - le renouvellement de 5 marchés relatifs à l'entretien et au nettoyage des bâtiments administratifs relevant de la TGR, concernant le Siège ainsi que 283 postes comptables ;
 - le renouvellement du contrat de maintenance multi technique des bâtiments relevant du Siège à Rabat ;
 - le suivi de l'exécution des marchés en vigueur relatifs à la maintenance des onduleurs et des stabilisateurs.
- **Sécurité** : Dans le cadre de la politique de sécurité des biens et des personnes menée par la TGR, il a été procédé au:
 - renouvellement de 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 2 marchés de convoyage de fonds et de traitement des valeurs, concernant 12 postes comptables ;
 - suivi de l'exécution des marchés en vigueur relatifs à la maintenance des systèmes Anti intrusion, et des systèmes de détection d'incendie.

- **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 7 Trésoreries Ministérielles, 6 Trésoreries Préfectorales et 10 perceptions.

II- Gestion des achats et des moyens budgétaires

• Programme des achats

Le plan prévisionnel des achats 2018 de la Trésorerie Générale du Royaume a été réalisé en totalité. En effet, 65 appels à la concurrence ont été lancés, dont 56 Appels d'offres, 2 consultations architecturales et 7 enchères électroniques inversées.

Ils sont répartis comme suit :

Natures des prestations	Nombre
Système d'Information	20
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	07
Support et Logistique	31
Etudes générales	07

• Exécution du budget

Durant l'année 2018, 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 2018 à la réalisation des actions suivantes :

- l'élaboration du budget 2019 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 2019-2021;
- 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 2019;
- la préparation du projet annuel de performance 2019 qui retrace la vision stratégie, les objectifs et les indicateurs de performance de la TGR en matière d'amélioration de l'exécution des finances publiques et des missions d'appui à la réalisation de cette vision.
- l'élaboration du rapport annuel de performance de l'année 2017 qui rend compte des résultats obtenus et explique les écarts par rapport aux prévisions dans les rapports annuels de performances pour les projets relatifs aux conditions de travail et d'accueil, à la gestion des finances locales et recouvrement, à l'exécution des dépenses de l'Etat et à la tenue de la comptabilité publique.

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

Exécution du Budget Général

Exécution du Budget général		2017	2018
Fonctionnement - Dépenses du personnel	Taux d'engagement	99,99%	99,98%
	Taux d'émission/engagement	100%	100%
Fonctionnement - Matériel et dépenses diverses	Taux d'engagement	98,95%	99,91%
	Taux d'émission/engagement	96,66%	95,23%
Investissement	Taux d'engagement	91,89%	99,71%
	Taux d'émission/engagement	80,84%	90,00%

Exécution du Budget SEGMA-TGR

Exécution du SEGMA TGR		2017	2018
Fonctionnement	Taux d'engagement	96,08%	64,63%
	Taux d'émission/engagement	92,24%	81,57%
Investissement	Taux d'engagement	99,89%	98,72%
	Taux d'émission/engagement	42,47%	56,82%

La baisse des taux d'engagements et des émissions en 2018 relative au Budget SEGMA-TGR est liée au relèvement du plafond de charge de ce budget au 4ème trimestre 2018, ce qui a engendré une augmentation de la masse des crédits et par conséquent une baisse des taux d'engagement et des émissions, sachant qu'en terme de performance en montant les crédits engagés et émis ont augmenté entre 2017 et 2018 respectivement de 26% et de 11%.

Cette exécution du budget s'est traduite par le contrôle, la liquidation et l'ordonnement des dépenses qui ont donné lieu à un volume de 2 261 ordonnances de paiement traitées. En ce qui concerne la régie, le nombre de factures traitées a atteint 959 à fin 2018.

Volume des ordonnances de paiements traitées

Intitulé	BG	SEGMA	CAS-TGR	Total
Nombre de bordereaux d'émission	914	324	884	2 122
Nombre d'ordonnances de paiement	974	372	915	2 261
Nombre d'ordres de virement des factures par régie	369	46	544	959

En termes de nombre de dépenses inscrites sur le budget général et le SEGMA-TGR, l'année 2018 a enregistré la création et le traitement sur le système de gestion intégrée des dépenses de 57 nouveaux marchés, 30 bons de commande et 533 dépenses d'indemnités du personnel.

Par ailleurs, le montant des crédits reportés a subi également une nette baisse entre 2013 et 2018 en passant de 24,77 MDH à fin 2013 à 1,04 MDH à fin 2018, soit une diminution de 96% d'environ 23,76 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 et l'ordonnement sur le budget d'investissement qui a atteint le niveau de 90%, 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 DHS

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

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 2018 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 record en 2018 de 114,67MDH, soit une augmentation de 27% 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

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 2018, 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-Systemes informatiques

• Systeme de gestion intégrée de la dépense

Concernant le système de gestion intégrée de la dépense (GID), l'année 2018 a porté principalement sur la réalisation des actions suivantes :

- Extension du système GID auprès des établissements publics à caractère administratif et démarrage de l'exploitation du système GID-AREF dans le cadre d'un déploiement pilote auprès de l'Académie Régionale de l'Education et de la Formation de Rabat-SALE-KENITRA ;
- Intégration du Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire dans le système GID ;
- Intégration de la nouvelle nomenclature budgétaire des Collectivités Territoriales ;
- Mise en place du Reporting relatif aux délais de paiement dans le cadre de l'institution des Comités locaux de suivi des délais de paiement ;
- Mise en place du Reporting GID relatif aux finances locales :

- Cadrage des besoins et des exigences ;
- Déploiement pilote auprès de la Commune de Casablanca ;
- Préparation et production des situations GIR demandées dans le cadre du Protocole d'échange avec la Direction du Budget.

• **Système de gestion intégrée des recettes**

L'année 2018 a été caractérisée par les réalisations suivantes :

- l'intégration d'une nouvelle procédure de gestion des chèques sur le système GIR, distinguant automatiquement entre les chèques «avec crédit immédiat» et les chèques «valeur à l'encaissement» avec génération des bordereaux adéquats. Un workflow a été instauré sur GIR retraçant toutes les étapes depuis la saisie du chèque jusqu'à l'encaissement ou le rejet par le comptable de rattachement et le retour vers le comptable rattaché.

Tout ce processus a été accompagné par les générations des écritures comptables nécessaires au niveau du PCE ;

- le traitement des obligations cautionnées sur GIR (traites de douanes) depuis leur réception jusqu'au paiement des différentes échéances ainsi que le calcul et l'encaissement des intérêts de retard y afférents ;
- le règlement des pensions françaises et des rentes relatives aux accidents du travail ainsi que leur comptabilisation et régularisation ;
- l'amélioration du traitement réservé aux dépenses relatives aux remboursements, dégrèvements et restitutions fiscales sur le système GIR ;
- le développement d'un nouveau module de redressement des erreurs en relation avec le PCE;
- le traitement sur GIR des extraits d'arrêts prononcés par la Cour des comptes en matière de jugement des comptes et de discipline budgétaire et financière.

En outre, le système GIR a connu beaucoup d'évolutions en termes de communication et de prise en charge des exigences du PCE.

Pour ce qui est de l'assistance aux utilisateurs, 9 403 requêtes ont été traitées en 2018.

• **Système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat**

Le système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat (SI-PCE) a connu une évolution importante au cours de l'année 2018 sur les volets suivants :

- Développement d'une nouvelle version du module de gestion des avis de règlement intégrant l'approche de la typologie et du lotissement des avis : les avis d'un même type émanant de plusieurs comptables dans une journée donnée peuvent être employés en un seul clic ;
- Développement d'une solution de verrouillage paramétrable permettant d'interdire la validation d'une journée donnée relative à une application donnée avant qu'une journée précédente ne soit validée ;
- Intégration du processus de la gestion des chèques : participation à la conception et aux spécifications fonctionnelles détaillées, intégration des nouveaux événements et de leurs schémas comptables, élaboration des guides, déploiement et maintenance de la solution ;
- Mise en place d'une nouvelle politique d'initialisation des mots de passe des utilisateurs: cette politique a été instaurée dans le but de permettre aux utilisateurs l'autonomie de modification

et d'initialisation des mots de passe ;

- Intégration des opérations des Receveurs de l'Administration Fiscale (RAF) dans le processus de comptabilisation : chargement des journées depuis le système de la DGI (SIT), comptabilisation, validation et rejet des journées comptables des RAF ;
- Maintenance des composants intervenant dans le processus de comptabilisation :
 - Processus de chargement des journées comptables : prise en charge des nouveaux besoins et correction des anomalies éventuelles ;
 - Processus de comptabilisation : création de nouveaux événements, mise à jour des schémas comptables et corrections des anomalies ;
 - Processus de validation et de rejet ;
 - Gestion du référentiel : référentiel des utilisateurs, des postes, des rubriques et du plan de compte. ;
 - Conception, développement et déploiement de nouveaux états comptables ;
 - Assistance des utilisateurs : traitement de tickets JIRA, visioconférences ...
 - Edition des tableaux de bord de suivi d'exploitation du SI PCE.
- **Systèmes de gestion des dépenses du personnel de l'Etat, des Collectivités Territoriales et des Autres Organismes «Wadef@ujour»**

L'année 2018 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 :

- le transcodage du nouveau paramétrage des structures organisationnelles de l'Etat ;
- l'optimisation technique du moteur de paie ;
- l'optimisation du processus du mandatement par son exécution en mode multi-process et le passage de la logique génération exhaustive à celle de la génération différentielle ;
- la mise sous format GIPE de nouvelles procédures : régime indemnitaire, reprise de paiement...
- la prise en charge des oppositions juridiques au niveau des comptables, pour la paie à façon.

Ces réalisations ont concerné aussi :

- la dématérialisation des échanges des oppositions juridiques entre la TGR et le Ministère de la Justice de des Libertés Publiques ;
- la dématérialisation de la gestion des postes budgétaires et la préparation des tableaux des effectifs : entre ordonnateurs (via le système Indim@j) et entre la direction du budget et la TGR (via le système Wadef@ujour) ;
- l'étude d'urbanisation pour intégration progressive des ordonnateurs dans wadef@ujour et sa dématérialisation.

D'autres opérations de maintenance du système Wadef@ujour ont été effectuées, il s'agit du traitement de 236 bugs et évolutions inscrites dans le système JIRA.

• **Système de gestion intégrée du personnel de l'Etat, des Collectivités Territoriales et des Autres Organismes (Gipe Web) «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 entre autres :

- 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 ...

L'année 2018 a marqué un tournant pour le système Indim@j avec l'ajout d'une multitude de fonctionnalités ainsi que l'introduction d'une gestion déconcentrée au niveau du Ministère de l'Intérieur.

Après la généralisation du système Indim@j au niveau des départements ministériels, l'année 2018 fût l'occasion de déployer le système au niveau des organismes conventionnés et collectivités territoriales, notamment sur l'ensemble des collectivités territoriales relevant de la TR de Casablanca-Settat ainsi et au niveau de 34 organismes publics.

A ce jour, plus de 800 000 mouvements ont été créés au niveau du système Indim@j dont plus de 23 000 proviennent des collectivités territoriales de la Région de Casablanca-Settat (intégrée en Octobre 2018).

• **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 2018 a été marquée par la réalisation des actions suivantes:

- Finalisation des développements de mise en œuvre du système de dématérialisation de la caution bancaire provisoire en partenariat avec le Groupement Professionnel des Banques du Maroc, et lancement des tests avec les différents organismes bancaires ;
- Organisation, au niveau régional, de 12 séminaires de formation des formateurs de la TGR sur la soumission électronique ;
- Organisation, au niveau régional, de 12 journées de formateur des formateurs de la TGR sur le module "Accès comptable" ;
- Réalisation de 30 journées portes ouvertes sur inscription préalable 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 2018 :

- le nombre de consultations publiées au titre de l'année 2018 est de 41 233 ;
- le nombre d'entreprises inscrites à la base de données des fournisseurs est de 13 500 ;
- le nombre d'enchères électroniques inversées lancées au titre de l'année 2018 est de 101 pour un montant global initialement estimé à 3 477 075 158,62 DH TTC, le montant global attribué s'est établi à 3 145 075 925,09 DH réalisant une économie globale de 9,55% soit un montant de 331 999 233,00 DH.

• 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 2018 sont :

- la mise à niveau des outils du progiciel SAP par l'exploitation et la migration des univers, base de données et référentiels et les extractions transformations et chargement des données ;
- l'optimisation de l'environnement par le réaménagement de l'architecture de la base de données de marchés publics ;
- la configuration des sources de données, référentiels et chargement des données ;
- l'intégration de l'univers sur les enchères (les indicateurs et axes d'analyses) ;
- l'intégration des indicateurs complémentaires sur l'environnement de la préparation des appels d'offres ;
- l'optimisation des requêtes des indicateurs pas la mise à jour des requêtes.

• Système d'information de l'activité bancaire

Concernant le système d'information de l'activité bancaire «SIAB», l'année 2018 a été marquée par les principales réalisations suivantes :

- Mise en place d'un système de vérification du règlement de l'amende fiscale relative aux incidents de paiement dans le cadre de la sécurisation du processus de leur régularisation: ce système est accessible sur le portail Internet de la TGR, via le lien «<https://www.tgr.gov.ma/wps/portal/verifquittance>». Il permet aux banques de vérifier l'authenticité des quittances relatives au règlement de l'amende fiscale, présentées par leurs clients et ce, avant de procéder à la régularisation de l'incident de paiement. En effet, à travers la saisie des informations indiquées sur la quittance (année, poste comptable, numéro de l'opération et numéro de la ressource), ledit système assure une vérification automatique du règlement de l'amende fiscale en question.

Au-delà de l'aspect de contrôle et de vérification qu'il procure aux banques, ce nouveau système permet d'éviter toute moins-value pour le Trésor qui serait éventuellement liée à la régularisation d'un incident de paiement sans acquittement de l'amende fiscale y afférente ;

- Prise en charge des opérations de versement et de remboursement de cautions CDG au niveau du progiciel bancaire «Olympic Banking System» dans le cadre du nouveau plan comptable de l'Etat : en plus de la génération automatique des écritures comptables afférentes aux opérations de versement et de remboursement de cautions, le nouveau module assure l'imputation immédiate des fonds sur le compte CDG en cas de versement de cautions et permet aussi de saisir un descriptif du détail de la caution afin de faciliter son identification

(numéro de la caution, partie versante, n° d'appel d'offre et son objet).

- Mise en œuvre du protocole EDI d'échange avec l'Office des Changes pour la déclaration des opérations de change manuel ;
- Assistance permanente et continue des postes comptables sur tous les aspects d'utilisation du système OLYMPIC notamment ceux en rapport avec le PCE ;
- Coordination des travaux d'exploitation et supervision des fonctionnalités gérées depuis la centrale.

• **Système informatique décisionnel (SID)**

Au cours de l'année 2018, un ensemble d'actions a été entrepris dans le cadre de la mise en place et la fiabilisation des indicateurs de performances disponibles sur le système décisionnel SID.

Les domaines métiers mis en production sont ceux relatifs au Recouvrement (depuis janvier 2018) et à l'Activité Bancaire.

Le domaine SID recouvrement a fait l'objet de fiabilisation itérative et minutieuse pour garantir la meilleure information possible.

La stratégie de fiabilisation s'est articulée sur les actions suivantes :

- Fiabilisation des règles de calcul des principaux indicateurs ;
- Chargement et reprise de l'historique du domaine recouvrement afin de garantir une haute qualité de données ;
- Rapprochement des chiffres globaux et du détail extraits depuis GIR Reporting avec ceux extraits depuis SID ;

Par ailleurs, un nouvel indicateur sur SID Recouvrement a été développé concernant les quittances sujettes aux contraintes extérieures.

Concernant le volet SID Activité Bancaire, l'indicateur «encours moyen quotidien» a été développé, testé et mis en production en mars 2018.

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 :

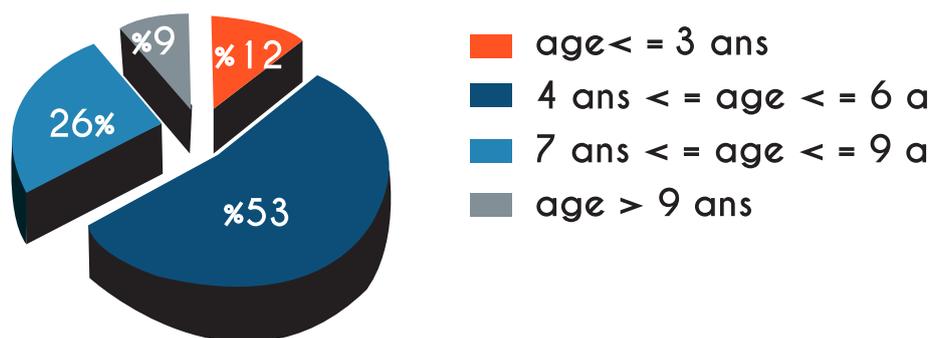
- moderniser les infrastructures informatiques et télécom, améliorer la performance et renforcer la flexibilité et l'agilité des équipements matériels et logiciels ;
- sécuriser les infrastructures informatiques et télécom et assurer la continuité d'activité ;
- améliorer le niveau du support et de l'assistance 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 durant cette année, la TGR a mené plusieurs actions et projets

résumés comme suit :

- Mise à niveau de la plateforme de production wadef@aujourd, des systèmes d'exploitation des machines virtuelles de productions et la mise en place d'une infrastructure consolidée de base de données ;
- Amélioration de la sécurité du système d'information par la mise en place de la réplication asynchrone des données entre les trois Datacenter Riad-Agdal-Tanger et la mise à niveau de la solution de sauvegarde ainsi que la mise en place de clusters virtuels étendus (Campus Riad/Agdal) pour les serveurs de productions critiques ;
- Optimisation des coûts d'exploitation en procédant au réaménagement de la salle blanche au niveau du Datacenter Hay Riad par la réforme des anciens équipements et la consolidation de ceux en production sur le minimum de racks. Cette action a permis la réduction à la fois de l'espace occupé au sol du Datacenter et de la consommation énergétique ;
- Modernisation du parc informatique en procédant à son renforcement et son rajeunissement par l'acquisition, dans le cadre de l'achat groupé du ministère de l'économie et des finances, de 520 micro-ordinateurs et de 100 imprimantes lasers destinés principalement aux services du réseau.

Âges des micro-ordinateurs de la TGR



- Renforcement de la sécurité du Système d'Information de la TGR par les principales actions suivantes :
 - la prise en charge et traitement, en continue, des bulletins et alertes communiqués par le centre de veille, de détection et de réponse aux attaques informatiques «maCERT» (Moroccan Computer Emergency Response Team) ;
 - la mise en place d'un système de supervision centralisé de la sécurité «SOC-TGR» (Centre Opération de Sécurité SOC de la TGR) via l'acquisition de la solution «SIEM» pour la gestion et corrélation des informations et évènements de sécurité ;
 - le renforcement de la sécurité des données par la mise à niveau de la solution de surveillance et de protection des accès aux bases de données ;
 - l'exécution de la première phase de l'évaluation des dispositifs de sécurité des biens et des personnes et la mise en œuvre les processus de sécurité pour les situations d'urgence ;
 - la certification ISO 27001 : la TGR est en cours de certification et elle a accompli tous les travaux de préparation ainsi que les prérequis.



Standardisation
des dispositifs
d'exécution des
finances publiques,
veille informationnelle
et communication
institutionnelle



Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques, veille informationnelle et communication institutionnelle

Ces activités recouvrent deux catégories de domaines essentiels qui participent dans leur ensemble à moderniser et simplifier les méthodes et outils de gestion des services opérationnels et à optimiser l'exploitation de l'information documentaire en vue de répondre aux besoins du personnel de la TGR et des usagers.

I- Formalisation des procédures

Les actions réalisées à ce titre au cours de l'année 2018 s'articulent autour des points suivants :

- 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.

• En matière de formalisation de nouvelles procédures :

Cette action s'inscrit dans le cadre du processus continu d'élargissement de la couverture fonctionnelle du manuel par la formalisation de nouvelles procédures touchant divers secteurs d'activités. Ainsi au cours de l'année 2018, 62 procédures relatives aux domaines suivants: collectivités territoriales, dépenses de l'Etat, paie du personnel, logistique et système d'information ont été formalisées.

Répartition des procédures formalisées par domaine d'activité

Domaine d'activité	Nombre
Collectivités territoriales	42
Dépenses de l'Etat	02
Paie	06
Logistiques	02
Système d'information	10
Total	62

Tel qu'il ressort du tableau, force est de constater que la majorité des procédures formalisées a trait au domaine «Collectivités territoriales-CT» (42 procédures), qui s'explique par la publication et l'entrée en vigueur depuis janvier 2018 des textes d'applications relatifs à la comptabilité publique se rapportant aux lois organiques relatives aux régions, aux provinces et préfectures, et aux communes. Elles ont concerné le processus «Contrôle d'engagement des dépenses des CT» (17 procédures), le processus «Contrôle de la validité des dépenses des CT» (16 procédures), le processus «Traitement des oppositions» (05 procédures), le processus «Mise en place des crédits» (04 procédures) et le processus «Règlement des dépenses des CT» (02 procédures).

• En matière d'actualisation des procédures formalisées :

Durant l'année 2018, environ 02 procédures ont été actualisées qui couvrent plusieurs domaines d'activités pour tenir compte de l'évolution de l'environnement réglementaire et technique ainsi que l'intégration des référentiels de contrôle interne relatifs aux domaines «Dépenses du personnel», «Ressources humaines», «Activité bancaire» et comptabilité. Les procédures, ainsi mises à jour, se répartissent selon les domaines suivants :

Répartition des procédures actualisées par domaine d'activité

Domaine d'activité	Nombre
Dépenses de l'Etat	54
Recouvrement	09
Activité bancaire	42
Agences Comptables à l'étranger	18
Paie du personnel de l'Etat	14
Comptabilité	11
Ressources humaines	52
Logistique	22
Système d'information	26
Management qualité	02
Total	250

• 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, la formation des nouvelles recrues, l'enrichissement de la base de données des procédures par l'intégration des lexiques des termes utilisés concernant les domaines «collectivités territoriales» et «audit, contrôle interne et gestion des risques» ainsi que l'intégration des nouveaux textes réglementaires auxquels les procédures font référence. 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 2018, il a été procédé à une trentaine de mises à jour du site du Manuel de procédures (MP).

II- Gestion documentaire et veille informationnelle

• Dématérialisation de la gestion documentaire

Suite à la mise à niveau de la solution open source de gestion électronique des documents GED6/ALFRESCO, objet du marché n 13/2016, la base de données documentaire y afférente a fait l'objet de nombreuses opérations de réaménagement : reclassement thématique, ajustement du contenu, création de nouveaux dossiers et sous dossiers, «désherbage», mise à jour...

Cette solution hébergée dans l'intranet offre un référentiel juridique exhaustif et permet de rendre l'accessibilité au fonds documentaire (textes législatifs - réglementaires et produits documentaires) plus aisée et plus rapide pour l'ensemble du personnel de la TGR.

Ainsi, la dématérialisation de la gestion documentaire via la solution ALFRESCO a permis aux utilisateurs d'accéder en ligne, plus facilement et dans des délais plus courts à une documentation législative et réglementaire riche et diversifiée, comme peuvent en attester les statistiques suivantes

d'accès à la base de données:

Le taux de consultation et de lecture de la base de données documentaire est passé de 23% à 66,2%, soit une augmentation de 43,2%. Cette exploitation intensive est due non seulement à l'amélioration de la convivialité et des conditions d'accès à la base mais également aux actions de sensibilisation, de vulgarisation, d'assistance et de formation à l'usage de l'outil auprès d'une large population au niveau du siège, des Trésoreries ministérielles et du Réseau.

Le taux de mise à jour et de traitement a également nettement évolué durant l'année 2018 en raison de l'insertion rapide des notes dans la base Alfresco et leur diffusion instantanée dans l'intranet.

Ainsi, le volume global du fonds documentaire est actuellement estimé à 11 111 documents indexés, répartis entre 5 840 notes et 5 271 textes, et 200 produits documentaires (répertoires de la commission des marchés, bulletins de l'Actualité législative et réglementaire, répertoire annuel des notes de services...)

• Gestion de la bibliothèque et enrichissement du fonds documentaire

Outre la réalisation du projet de mise à niveau de la solution de GED, la gestion du fonds documentaire s'est nettement améliorée suite au passage à la dernière version du logiciel PMB (Pour Ma Bibliothèque), objet du marché n° 61/2016 ce qui a permis non seulement d'actualiser les méthodes de gestion de la bibliothèque mais aussi de satisfaire davantage en quantité et en qualité les besoins des usagers.

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 2018 à 5 039 ouvrages et 4 249 titres périodiques de différentes disciplines.

• Documentation et veille informationnelle

La fonction de veille 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...

- **Veille informationnelle** : Au cours de l'année 2018, quarante-quatre 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 880 documents couvrant des thématiques diversifiées: économie, finances, management, conjoncture, gestion, bibliographie, rapports...etc.
- **Revue «REPERES»** : A fin 2018, la revue électronique «REPERES» est à son 49ème 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.

⁶Gestion électronique de la documentation

III COMMUNICATION

La TGR poursuit la réalisation de son programme de modernisation qui s'est assigné pour objectifs de contribuer à une meilleure gestion des finances publiques et d'améliorer la qualité des prestations rendues aux citoyens.

La communication occupe une place capitale dans ce programme. C'est un outil fondamental pour la promotion de l'image et la notoriété de l'institution et s'inscrit dans le cadre de la politique du ministère visant à s'ouvrir davantage sur son environnement en s'appuyant sur différents canaux de communication.

Consciente de la nécessité de communiquer sur les réformes initiées dans les domaines financiers et comptables, la TGR a mis en place une stratégie orientée Client, adaptée avec son positionnement au sein du paysage financier et convergeant avec la stratégie de communication globale du Ministère de l'Economie et des Finances.

La stratégie de communication adoptée par la TGR a été formalisée en alignement avec son Plan d'Action Stratégique (PAS 2017-2021) et a pour objectifs de :

- repositionner l'activité de communication comme outil d'accompagnement et de conduite du changement et de valorisation des ressources de la TGR ;
- redynamiser la communication en s'ouvrant davantage sur la presse digitale et en s'appuyant sur différents canaux de communication modernes ;
- sensibiliser le public au rôle de la TGR dans l'élaboration et l'exécution des opérations financières et comptables de l'Etat et des collectivités territoriales (film institutionnel, capsule communication...) ;
- développer la Communication intergénérationnelle, horizontale et verticale en engageant des actions de formation au profit du personnel de la TGR.

Cette stratégie a été déclinée en plan d'action cohérent dans le but d'assurer l'information et la vulgarisation des différentes activités, réformes ou actions entreprises par la TGR auprès d'un large public à travers différents canaux et outils de communication présentés ci-dessous :

I- Supports de communication interne et externe

Au titre de l'année 2018, le bilan réalisé dans ce domaine d'activité a concerné la publication des supports suivants :

Supports	Objectifs et réalisations
Lettre d'information TG INFO	<p>La lettre d'information constitue un outil d'information et de communication interne.</p> <p>De par son caractère généraliste, elle rend compte des différentes activités de l'institution, rubriquées par domaines (faits marquants, informations relatives aux ressources humaines, coopération etc.).</p> <p>En 2018, elle a été dédiée à un événement phare relatif à la XIIème édition du colloque international des Finances publiques, sous le thème «Finances publiques et souveraineté des Etats».</p>

Portail intranet et internet	Support de communication interne et externe, le Portail intranet et internet, vise à mettre en relief les différents événements organisés par la TGR, et sert d'outil pour la publication de certains bulletins relatifs aux statistiques des finances publiques 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	<p>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.</p> <p>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 à travers le monde et au Maroc (articles généralistes ou spécialisés, dossiers, analyse, vidéo...).</p>
Press books annuels	<p>Le Press book est un outil d'information qui permet aux décideurs de disposer d'un feed-back sur un événement particulier. Regroupant différents articles portant sur un sujet précis concernant la TGR, celui-ci est mis sur le site internet de la TGR «www.tgr.gov.ma» avec possibilité de téléchargement.</p> <p>En 2018, il a porté, entre autres, sur la XII^{ème} édition du colloque international des Finances publiques, sous le thème : «Finances publiques et justice sociale», tenue au mois de septembre 2018 et sur le séminaire international organisé par la TGR en partenariat avec l'AIST sous le thème : «L'application des normes comptables : définition et enjeux d'une comptabilité publique moderne» tenu au mois de novembre 2018.</p>
Press books mensuels	Regroupant différents articles de presse consacrés aux Bulletins mensuels des statistiques des finances publiques.
Dépliants et brochures	<p>Divers dépliants et brochures édités, servant de supports à diverses manifestations et destinés aux partenaires et à un large public, ont été conçus et réalisés aux fins de vulgarisation des missions, métiers et prestations rendues par la TGR et les réformes initiées .</p> <p>En 2018, de nouveaux supports ont été mis à jour et ont porté sur différentes thématiques, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le Système d'information de la Trésorerie Générale du Royaume ; - la Trésorerie Générale du Royaume à l'ère du Numérique ; - Indim@j ; - Enchères électroniques inversées etc...

Revue institutionnelle AL KHAZINA	La Revue institutionnelle «AL KHAZINA» Spécial N 14 était consacrée, en 2018, à la thématique «Dépenses de personnel».
Médias/ Campagnes de communication relatives au paiement des impôts et taxes locales et à l'amnistie fiscale	<p>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 2018 (annulation des majorations, amendes, pénalités et frais de recouvrement en cas de paiement spontané du principal de la dette).</p> <p>Elles se sont appuyées sur divers supports médiatiques pour garantir une large diffusion et toucher un large public :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Production d'affiches en arabe et en français ; - Insertions-presse au niveau des journaux (quotidiens, hebdomadaires, publication mensuelle) ; - Production de spot radio (Amnistie fiscale), messages sonores et audiovisuels ; - Affichage urbain etc...
Film institutionnel	<p>Support de communication externe didactique, le Film institutionnel a pour objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 TGR d'un point de vue économique et social ; - Valoriser le rôle 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 TGR.
Contributions à la revue AL MALIYA	Divers articles ont été publiés dans la revue institutionnelle du Ministère de l'Economie et des Finances 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 TGR.

II- Communication institutionnelle

L'année 2018 a été riche en évènements 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.

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 Trésorerie Générale du Royaume les 21 et 22 septembre 2018 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).

L'organisation des travaux de la 12^{ème} édition du colloque de cette année, tenue sous le thème «finances publiques et justice sociale», a connu une forte participation des experts nationaux et internationaux ainsi que des représentants de la société civile.

Lors de son allocution d'ouverture, **M. Mohamed BENCHAABOUN**, Ministre de l'Economie et des Finances a appelé à l'instauration d'une meilleure justice sociale et à la satisfaction des besoins des citoyens qui sont deux facteurs primordiaux pour la cohésion sociale. Le ministre a insisté sur la nécessité de faire des choix judicieux en matière d'éducation, de formation et, surtout, de rationalisation de l'acte d'investir. Il a rappelé les axes qui ont été au centre du discours royal à l'occasion de la fête du Trône et l'engagement du gouvernement qui a ouvert beaucoup de chantiers selon les orientations données par le Souverain.

M. BENCHAABOUN a souligné l'importance de la mise en place de l'initiative du «Registre Social Unique», du lancement de la 3^{ème} phase de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), du redressement des anomalies qui entachent l'exécution du Régime d'Assistance Médicale (RAMED) et de l'élargissement de la couverture médicale de base pour englober tous les travailleurs indépendants, les étudiants, les personnes non-salariées exerçant une activité libérale et les parents des assurés de l'assurance maladie obligatoire du secteur public géré par la Caisse Nationale des Organismes de Prévoyance Sociale (CNOPS).

M. Noureddine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume, a indiqué pour sa part, que les injustices sociales ne se limitent pas uniquement à l'augmentation de revenus ou à la création des emplois, à l'accès aux biens et services collectifs, tels que l'éducation, la santé, le transport. C'est également une question de droits, de dignité et de liberté d'expression ainsi que d'autonomie économique, sociale et politique. Il a explicité qu'avec d'autres acteurs, tels que les collectivités territoriales, les établissements et entreprises publics, les entreprises privées, la société civile, l'Etat, à travers notamment les finances publiques, a toujours intervenu comme acteur majeur dans l'instauration de la justice sociale.

Néanmoins et malgré les efforts de tous ces acteurs, les inégalités de revenus et des patrimoines ont augmenté dans presque toutes les régions du monde ces dernières décennies. Le Trésorier Général du Royaume a fait observer que les politiques sociales mises en œuvre par l'Etat, axées sur la lutte contre la pauvreté et la réduction des inégalités, ont permis de réduire la pauvreté, d'étendre l'accès aux biens et services collectifs aux populations vulnérables et de désenclaver les zones difficiles d'accès. **M. BENSOUDA** a enfin dressé les limites des finances publiques qui se trouvent sous pression des politiques sociales pour au moins deux raisons essentielles :

l'insuffisance des ressources de l'Etat et la faiblesse du rôle redistributif de l'impôt. Et de conclure que sans un diagnostic précis, une vision claire, un changement moins fréquent des lois, une appropriation de la légistique par les acteurs, un respect de la loi et une reddition des comptes, l'instauration d'une meilleure justice sociale ne peut être réalisée.

Professeur **Michel BOUVIER**, Président de l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP), et directeur de la RFFP, a indiqué que Rabat est devenue progressivement un vrai centre de réflexion des finances publiques au niveau international et, d'une certaine manière, le Maroc est devenu une vitrine de ce qui se pense et de ce qui se fait en matière de finances publiques, un peu partout ailleurs. Il a également souligné que le développement du nouveau modèle économique s'est considérablement accéléré ces dernières années, ajoutant qu'il s'agit aussi d'un nouveau modèle institutionnel qui se met en place à travers le réseau d'Etats, de métropoles, de régions. Et d'ajouter qu'il y a un écart de richesses qui se développe de plus en plus et les fractures sociales et territoriales deviennent considérables.

M. Khalid SAFIR, Wali-Directeur Général des Collectivités Territoriales a mis en évidence les réformes institutionnelles et politiques entamées, en matière de régionalisation avancée au Maroc, qui peuvent être un outil efficace pour l'instauration de la justice sociale et territoriale et la consécration de l'égalité dans l'accès aux richesses et au service public. Il a aussi relevé que les dynamiques socio-économiques et démocratiques au niveau mondial révèlent une tendance vers la concentration spatiale qui engendre une aggravation des disparités entre les territoires, ainsi qu'un accroissement des phénomènes d'exclusion sociale avec des répercussions négatives sur la compétitivité territoriale.

Aussi, il y a lieu de noter un autre évènement saillant ayant marqué les activités et manifestations scientifiques de la TGR, l'organisation dans le cadre de la coopération internationale d'un séminaire à Agadir les 27 et 28 novembre 2018, en partenariat avec l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST), sous le thème «l'application des normes comptables : définition et enjeux d'une comptabilité publique moderne».

Les débats et discussions de ce séminaire, qui a connu la participation de plus de 41 délégués en provenance de 15 pays membres de ladite Association, ont été organisés en ateliers autour de 4 axes :

- Réformes comptables : limites des systèmes en vigueur ;
- Normes et référentiels comptables ;
- Mise en œuvre des réformes comptables ;
- Rôle des systèmes d'information dans les réformes comptables.

Dans son discours inaugural, **M. Noureddine BENSOUDA**, Trésorier Général du Royaume, a souligné, qu'outre son objectif technique, la réforme de la comptabilité de l'Etat véhicule un enjeu principal d'amélioration de la qualité de l'information financière et comptable.

Pour que ladite information soit de qualité, la réforme comptable impose des exigences accrues en matière de contrôle interne et externe. Il a insisté sur le fait que la sincérité des données financières et comptables participe à l'amélioration de la reddition des comptes, tout en permettant au Parlement d'exercer sa mission de contrôle avec plus de qualité. Mieux encore,

elle met à la disposition des décideurs et des gestionnaires publics les moyens qui leur permettent un meilleur management de la chose publique et un outil de pilotage de leurs actions.

En effet, c'est «une comptabilité moderne de l'Etat qui participe fortement au renforcement et à la modernisation des instruments de pilotage stratégique et ce, notamment à travers une meilleure connaissance du patrimoine de l'Etat (Identification et valorisation des immobilisations, prise en compte des stocks, comptabilisation des risques potentiels, vision des charges futures...)» a-t-il souligné.

Ainsi, dans un contexte d'ouverture et de libéralisation effrénée, il est devenu primordial de répondre aux impératifs de la mondialisation, essentiellement en matière de transparence, par le biais de l'insertion dans le système international des normes comptables. Le but étant d'adopter des systèmes comptables adossés aux normes internationales, principalement les IPSAS (International Public Sector Accounting Standards/ les normes internationales pour le secteur public).

C'est dans ce cadre de transparence et d'amélioration des informations financières et comptables, en plus de l'importance de qualité de ces informations dans toute prise de décision stratégique des pouvoirs publics, notamment en matière de l'investissement, que s'inscrit la réforme de la comptabilité de l'Etat.

Il est important de signaler que la réforme de la comptabilité de l'Etat est un long processus. Elle implique nécessairement un changement de méthode par rapport à ce qui se faisait antérieurement. Elle implique au-delà de son objectif purement technique, celui d'une meilleure tenue des comptes publics la réorganisation de l'Etat et de l'administration dans le sens d'un renforcement de leurs capacités en matière de contrôle et d'audit. Et pour cause, la nouvelle logique comptable est basée sur une logique de gestion axée sur la performance et la culture des résultats.

Pour atteindre cet objectif de qualité de l'information comptable, le système comptable doit garantir aux informations produites certaines caractéristiques dont, notamment, la sincérité, la comparabilité, l'intelligibilité et la fiabilité.

Parmi les enjeux des réformes comptables, celui de renforcer la capacité managériale des décideurs et gestionnaires publics, et ce, en les initiant à un management de la performance. Ce nouveau modèle de gestion prend appui sur trois éléments essentiels ; un engagement sur des résultats, une liberté de gestion et la reddition des comptes.

Enfin, l'organisation par la Trésorerie Générale du Royaume, 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), le 08 décembre 2018 à Rabat, d'une conférence - débat sous le thème : «Smart cities: quels enjeux pour les finances locales ?».

Les interventions et les discussions de cette conférence se sont déroulées autour de 3 axes :

- Le numérique, épine dorsale des territoires intelligents ;
- Quels dispositifs financiers des Smart cities?

- Smart cities: Retour d'expériences.

Lors de son allocution d'ouverture, Professeur **Michel BOUVIER**, Président de l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP), et Directeur de la RFFP a précisé que le thème des smart cities est un sujet qui suscite plusieurs questionnements liés au concept du territoire intelligent, notamment quels objectifs, quels acteurs, quelle stratégie et quels dispositifs de financement ?

Il a souligné également que les territoires intelligents doivent être pensés aux niveaux local et global et que leur développement suppose l'adoption d'une approche systémique globale, la consécration d'un nouveau modèle de gouvernance basé sur une responsabilisation accrue des citoyens et la recherche des ressources alternatives de financement basées essentiellement sur le partenariat public-privé.

M. Noureddine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume, a exprimé pour sa part le souhait de tout citoyen à vivre dans un territoire intelligent en s'interrogeant: «Qui ne voudrait pas vivre dans une smart city ou ville intelligente?»

Il a souligné que le concept de ville intelligente peut constituer une nouvelle approche de gouvernance, susceptible de faire face aux défis de l'urbanisation et ses problématiques, surtout en matière de gestion des services publics (logement, soins de santé, éducation, transport, etc....)

Il a présenté également les éléments de la conception d'une ville intelligente, qui nécessite l'abandon des approches classiques et l'adoption d'une nouvelle démarche globale de gouvernance intégrant le numérique et assurant l'implication des citoyens ainsi que les différents acteurs de la ville qu'ils soient publics ou privés.

Par ailleurs, il a indiqué que plusieurs facteurs peuvent entraver le développement des villes intelligentes, notamment un cadre juridique et administratif d'innovation territoriale inadapté, une culture du numérique peu diffusée au sein de l'administration territoriale, et des finances publiques trop contraintes.

Enfin, **M. BENSOUDA** a proposé des recommandations en matière de financement pour le déploiement des villes intelligentes notamment : la réforme en profondeur de la fiscalité locale, la rationalisation des dépenses locales, la mise en place de partenariats public-privé, et comme source alternative de financement, le recours à l'emprunt.

La première table ronde a porté sur «le numérique, épine dorsale des territoires Intelligents». A ce propos, **M. Otman EL FERDAOUS**, Secrétaire d'Etat auprès du Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique, chargé de l'Investissement a précisé que le Maroc dispose de tous les ingrédients pour développer des smart cities, notamment au niveau de la disponibilité de l'information. Néanmoins, cette information n'est pas partagée avec le secteur public, et encore moins entre secteur public et secteur privé.

Il a évoqué l'importance de l'Agence de Développement Digital et son rôle dans la digitalisation de l'administration marocaine et le partage de l'information.

La deuxième table ronde a porté sur «quel dispositif financier des smart cities ?». Ainsi, **M. Mohamed JOUAHRI**, Directeur Général de la Société de Développement Local Casa Events et Animation, a mis l'accent sur les modes de financements adéquats des territoires intelligents en illustrant le cas de la ville de Casablanca. Il a rappelé le plan de développement du Grand Casablanca reposant sur 4 piliers stratégiques: la mise en œuvre d'organes de bonne gouvernance du territoire, l'adoption d'outils et règles de gestion modernes, la recherche de financements innovants et adaptés, et l'élaboration d'un marketing territorial efficace.

Il a souligné que le dispositif de financement s'est basé principalement sur les modes alternatifs de financement et le partenariat Public-Privé ainsi que sur la restructuration du système fiscal local en vue d'améliorer les recettes fiscales de la métropole.

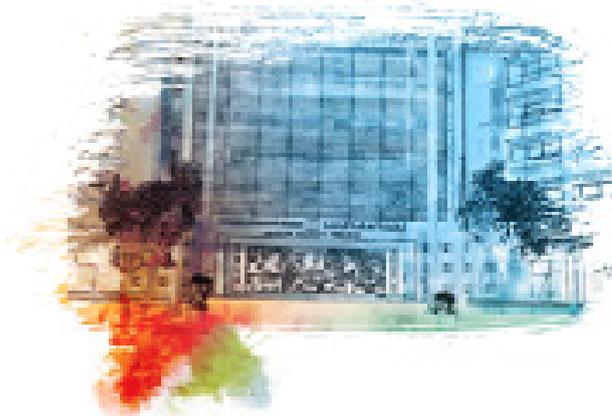
Madame Marie-Christine BARANGER, Chef du service de l'Expertise Comptable à la ville de Paris a mis en valeur l'utilisation du numérique comme moyen de la bonne tenue des finances de la ville de Paris, surtout à travers un «open data» fiable et sécurisé. Elle a rappelé les points positifs du numérique notamment la diminution des coûts, la rationalisation de la fonction financière et la réduction des relances et des litiges. Elle a ajouté que la qualité de l'information constitue un levier fondamental pour accroître l'attractivité du territoire à travers la mise à disposition des données, leur valorisation et leur sécurisation.

M. Mohammed LAKHLIFI, Président d'e-Madina, Cluster smart city de Casablanca, a apporté son témoignage sur la grande dynamique d'innovations conduites à la ville de Casablanca. Il a mis l'accent sur l'échange, le partage de l'information, la valorisation des données, la bonne gouvernance comme ingrédients de base du projet Smart qu'a connu la ville.

La troisième table ronde a porté sur Smart cities: Retour d'expériences. Ainsi, **Madame Mauna TRAIKIA**, Conseillère territoriale du développement numérique, de la Communauté d'agglomération Plaine Commune Grand Paris, a porté sur l'expérience de la Communauté à travers la Fondation maison numérique qui a été au cœur des besoins des habitants dont l'objectif est de construire ensemble la prospective numérique territoriale en s'appuyant sur l'intelligence collective et en capitalisant sur le savoir-faire et l'expérience des différents acteurs du territoire.



الخزينة العامة للمملكة
ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⵜⴰⵎⴰⵎⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵖⴻⵔⴰⵏⵜ
TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU ROYAUME



Trésorerie Générale du Royaume
lot 31 (près de l'Av Al Araar), Hay Ryad - Rabat
BP : 21495, Av Anouhil, Hay Ryad - Rabat
Tel : 212 (0) 537 57 81 90

www.tgr.gov.ma