



Rapport d'Activité

2014

Sommaire

Mot du Trésorier Général du Royaume	7
Liste des abréviations	9
Faits marquants	10
Chiffres clés	14
Recouvrement des ressources publiques	16
Contrôle des dépenses publiques	19
Activité bancaire et gestion des dépôts	28
Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable	34
Rénovation du cadre juridique des finances publiques	40
Coopération internationale en matière de finances publiques	46
Inspection, audit, contrôle interne et contrôle de gestion	52
Ressources humaines, logistique et système d'information	63

TABLE DES MATIERES

TITRES	N° DE PAGE
Mot du Trésorier Général du Royaume	7
Liste des abréviations	9
Faits marquants	10
Chiffres clés	14
Recouvrement des ressources publiques	16
I- Prises en charge en 2014	
II- Performance de recouvrement	
III-Restes à recouvrer à fin 2014	17
IV- Ressources des collectivités territoriales	
IV-1. Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales	
IV-2. Ressources gérées par les collectivités territoriales	
IV-3. Ressources gérées pour le compte des collectivités territoriales	18
Contrôle des dépenses publiques	19
I- Dépenses de l'Etat	
II- Dépenses des collectivités territoriales	20
III-Paie du personnel de l'Etat	21
III-1. Indicateurs de la masse salariale	
III-2. Effectif géré	
III-3. Retenues réglementaires	22
III-4. Ordres de recettes et oppositions	
III-5. Volume des actes de gestion traités	23
III-6. Effort de bancarisation des fonctionnaires	24
III-7. Absences irrégulières	
III-8. Développement des prestations de services	
III-8-1. Extension de la paie à façon	25
III-8-2. Quelques faits marquants en 2014	
IV- Gestion des affaires juridiques	
IV-1. Gestion et prise en charge du contentieux judiciaire	
IV-2. Représentation de la TGR au sein du comité du contentieux du ministère de l'économie et des finances	27
Activité bancaire et gestion des dépôts	28
I- Performances de 2014 en chiffres	
II- Partenariat TGR-CDG relatif à la gestion des nouveaux comptes des notaires	
III-Extension de la solution de numérisation des chèques	29
IV- Schéma d'organisation de l'activité bancaire	30
V- Culture de la relation client de plus en plus ancrée	
V-1.Consolidation de la démarche de partenariat avec les institutionnels	
V-2.Renforcement de la relation client avec les principaux établissements publics	31
VI-Contrôle du référentiel et traitement des opérations juridiques sur les comptes	
VI-1.Contrôle du référentiel client	
VI-2.Traitement des opérations juridiques sur les comptes	32
VII- Contrôle et suivi des incidents de paiement	
VII-1.Volume des incidents de paiement déclarés	
VII-2.Délai moyen de déclaration des incidents de paiements	
VIII- Traitement des réclamations CMR, établissement des attestations fiscales et prise en charge des demandes de renseignements	33

Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable I-Centralisation comptable et lois de règlement	34
II- Dette du Trésor II-1. Dette budgétisée	36
II-2. Dette hors budget III-Reddition des comptes	37
IV-Valorisation de l'information financière et comptable	39
Rénovation du cadre juridique des finances publiques I-En matière de réglementation et de normalisation Comptables I-1.Poursuite de la fiabilisation du bilan d'ouverture de l'Etat I-2.Mise à jour du référentiel comptable I-3.Contribution à la mise en place, l'adaptation et l'amélioration du système informatique relatif au nouveau plan comptable de l'Etat (PCE)	40
II- En matière de réglementation des dépenses de personnel III-En matière de rénovation du cadre juridique des finances publiques III-1.Poursuite de l'effort de réduction du stock des reports de crédits III-2.Poursuite de la rationalisation de l'utilisation des postes budgétaires	41
III-3.Amélioration de la gestion de trésorerie de certains comptables de la zone sud III-4.Assainissement des comptes spéciaux du Trésor III-5.Apurement définitif du solde débiteur du compte d'opérations monétaires intitulé «Différence de change sur vente et achat de devises» III-6.Opérationnalisation du dispositif de gestion de la taxe écologique sur la plasturgie	42
III-7.Opérationnalisation du dispositif de gestion de la taxe aérienne de solidarité et de promotion touristique (TASPT) IV-En matière de réglementation des marchés publics IV-1.Parachèvement de la réforme des marchés publics IV-1-1. Refonte des CCAG (cahiers des clauses administratives et générales)-travaux	43
IV-1-2. Elaboration du projet de CCAG-fouritures IV-1-3. Réforme du système de nantissement des marchés publics IV-1-4. Renforcement des moyens de financement par la mise en place d'un dispositif d'avances aux titulaires de la commande publique	44
IV-1-5. Mise en œuvre de la dématérialisation de la passation des marchés publics IV-2.Stratégie nationale de formation en matière de marchés publics	45
Coopération internationale en matière de finances publiques I- Coopération bilatérale I-1. Coopération avec la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) I-2. Coopération avec l'Association Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP)	46
I-3. Coopération avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM) II- Coopération multilatérale II-1. Coopération avec l'Association internationale des Services du Trésor (AIST)	47
II-2.Coopération avec l'Association pour le Développement des Echanges en Technologies Economiques et Financières (ADETEF) II-3.Coopération avec le Conseil des Normes Comptables Internationales pour le Secteur Public (IPSAS Board)	48
II-4.Coopération avec les différentes organisations nationales et internationales III-Coopération avec les pays africains	49
IV-Coopération avec les pays arabes V- Coopération en matière de marchés publics	50

Inspection, audit, contrôle interne et contrôle de gestion	52
Inspection	
I- Objectifs	
II- Inspection en chiffres	
III-Relations avec les partenaires	53
III-1. Agence Judiciaire du Royaume	
III-2. Institution du Médiateur	
Contrôle interne	54
I-Analyse et gestion des risques	
I-1. Gestion des risques de sécurité	
I-2. Gestion des risques relatifs à l'exercice des métiers	
II- Mise en œuvre du contrôle interne	55
II-1. Développement des outils opérationnels du contrôle interne	
II-2. Suivi de la mise en œuvre des contrôles permanents	
II-3. Réalisation de missions d'évaluation du contrôle interne	
II-4. Automatisation des processus de mise en œuvre du contrôle interne	
III-Management de la qualité	56
III-1. Optimisation du processus de traitement des réclamations en ligne	
III-2. Sensibilisation à la qualité et amélioration de la qualité de l'accueil	
Contrôle de gestion	57
Audit	59
I- Audit interne	
I-1.Réalisation d'une mission d'audit des régies rattachées à la Trésorerie des Chancelleries Diplomatiques et Consulaires	
I-2.Réalisation d'une mission d'audit du processus de traitement des chèques et des ordres de virements	
I-3.Réalisation d'une mission d'audit de la gestion des oppositions dans les Trésoreries Ministérielles, les Trésoreries Préfectorales ou Provinciales	60
I-4.Réalisation d'une mission d'audit de l'organisation fonctionnelle des Trésoreries Ministérielles	
II- Audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs	61
Ressources humaines, logistique et système d'information	63
Ressources humaines	
I- Gestion administrative	
I-1. Effectifs de la TGR	
I-2. Recrutements et sorties de service	64
I-3. Structure démographique	
I-4. Nominations et redéploiements	65
II- Gestion prévisionnelle des ressources humaines	
III-Formation	67
Logistique et gestion des moyens	69
I- Programme des achats	
II-Exécution du budget	
III-Gestion du patrimoine et de la logistique	71
Système d'information	72
I-Systèmes informatiques	
I-1- Système de Gestion Intégrée de la Dépense «GID»	
I-2. Système de gestion intégrée des recettes «GIR»	73
I-3. Système informatique du nouveau plan comptable de l'Etat «PCE»	74
I-4. Système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat «Wadef@ujour»	
I-5. Plateforme de dématérialisation de la commande publique	
I-6. Système d'information de l'activité bancaire «SIAB»	75

I-7. Domaine du décisionnel I-8. Autres systèmes II- Infrastructure technique	76
Annexes	78



Noureddine BENSOUDA
Trésorier Général du Royaume

Avant - propos



Le rapport d'activité annuel est une occasion pour toute institution de rendre compte du travail accompli au cours d'une année par les femmes et les hommes qui l'animent.

Pour la Trésorerie Générale du Royaume, l'année 2014 a été fructueuse et riche en réalisations tant sur le plan des actions initiées par ses propres structures que par sa contribution aux divers chantiers transverses de ses partenaires.

En effet, durant cette année, la TGR a multiplié ses efforts pour consacrer l'efficacité et la performance de gestion à travers des chantiers novateurs qui couvrent ses principaux domaines d'intervention et qui construisent des passerelles vers le monde de demain.

A ce titre, plusieurs réformes audacieuses ont été réalisées principalement dans le domaine de la commande publique que ce soit au niveau du dispositif régissant les marchés publics que celui qui organise les partenariats publics-privés. Aujourd'hui et grâce au travail acharné de la TGR mené en étroite concertation avec les autres partenaires publics et privés, le corpus législatif et réglementaire régissant les marchés publics est un des plus avancés au monde en termes de transparence, de mise en concurrence et d'efficacité de l'achat public.

De même, la TGR a consolidé ses systèmes d'information durant l'année 2014 et les a consacré en tant qu'outil de gestion et de contrôle des dépenses et des recettes publiques.

A cet effet, le système d'information de la gestion intégrée des dépenses de l'Etat (GID-Etat) a été étendu en 2014 à l'ensemble des collectivités territoriales du Royaume (GID-CT) induisant plus de transparence, une meilleure traçabilité des opérations et un reporting efficace à la grande satisfaction de leurs ordonnateurs. Dans la même foulée, le système de gestion intégrée des recettes (GIR) et le Portail des marchés publics ont été renforcés afin de développer la transparence et la traçabilité des processus et consacrer le leadership de la TGR en matière de production de l'information financière.

C'est à la faveur de ses réalisations que le bulletin mensuel des finances publiques publié régulièrement tous les 20 de chaque mois par la TGR s'est imposé au sein de la communauté économique et financière marocaine et internationale comme l'outil de référence pour les analystes de l'état de santé de nos finances publiques.

En outre, la mission de conseil financier et d'accompagnement des services gestionnaires de l'Etat et des collectivités territoriales a été développée à travers des actions de formation et d'assistance, notamment dans les domaines des marchés publics, de comptabilité et de recouvrement des recettes publiques.

Enfin, nous saisissons cette occasion pour réitérer notre ferme engagement en l'investissement dans le capital humain pour qu'il soit au plus haut niveau de compétence et de professionnalisme pour lui permettre de faire face aux exigences du moment et aux défis de l'avenir.

Restons ensemble sur cette dynamique positive qui nous anime tous, avec la même conviction pour relever les défis et la volonté ferme de servir au mieux notre pays.

”

LISTE DES ABREVIATIONS

ADII	: Administration des Douanes et Impôts Indirects
AJR	: Agence Judiciaire du Royaume
ANCFCC	: Agence Nationale de la Conservation Foncière du Cadastre et de la Cartographie
ATD	: Avis à Tiers Détenteur
BF	: Budget de fonctionnement
BGE	: Budget général de l'État
CAS	: Comptes d'Affectation Spéciale
CCAG	: Cahiers des Clauses Administratives et Générales
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
GID	: Gestion Intégrée des Dépenses
GID-CT	: Gestion Intégrée des Dépenses des Collectivités Territoriales
GIR	: Gestion Intégrée des Recettes
IR	: Impôt sur le Revenu
IS	: Impôt sur les Sociétés
MS	: Masse salariale
OR	: Ordre de Recette
PCE	: Plan Comptable de l'État
PIB	: Produit Intérieur Brut
RCAR	: Régime Collectif d'Allocation de Retraite
RO	: Recette Ordinaire
SEGMA	: Services de l'État Gérés de Manière Autonome
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

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

Pour sa huitième édition, le colloque international sur les finances publiques s'est tenu les 12 et 13 septembre 2014 à Rabat sous le thème « L'Etat territorial au Maroc et en France: quelles synergies entre les finances de l'Etat et les finances des collectivités territoriales ? ».

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

Le thème discuté lors de ce colloque a porté sur : «la répartition des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales, les principes de libre administration des collectivités décentralisées, la solidarité interrégionale et la gouvernance des Finances locales».

➤ **Signature d'une convention de partenariat avec la Caisse de Dépôt et de Gestion**

La Trésorerie Générale du Royaume a abrité une cérémonie de signature de l'avenant à la convention de partenariat entre la Trésorerie Générale du Royaume et la Caisse de Dépôt et de Gestion, à laquelle ont assisté MM. Nouredine BENSOUA, Trésorier Général du Royaume, Anas Hour ALAMI, Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion et Sidi Ahmed TOUHAMI EL OUAZZANI, Président du Conseil National des Notaires. Cette convention, signée le 8 juillet 2014, a conféré à la Caisse de Dépôt et de Gestion, la qualité de déposant exclusif et direct des fonds de tiers.

Il est à noter que cette convention présente l'avantage de garantir une plus grande sécurisation et une meilleure traçabilité des opérations portant sur la gestion desdits fonds.

➤ **Conférence de M. Nouredine BENSOUA à la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM)**

Dans le cadre du rendez-vous annuel de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), M. Nouredine Bensouda, Trésorier Général du Royaume, a animé, le 29 mai 2014, une conférence sur le thème «Pour un management dynamique des finances publiques ».

Lors de cette présentation, M. Bensouda a indiqué que le management dynamique devrait s'accompagner d'une vision renouvelée de la gestion publique, inspirée des principes du New Public Management.

De même qu'il a mis l'accent sur les impératifs de coordination des politiques publiques, de mobilisation des acteurs et de leur coopération, qui constituent des facteurs déterminants pour toute entreprise de réforme en

finances publiques, lesquelles doivent être globales et interdépendantes, portant sur les volets comptable, fiscal et budgétaire.

➤ **Intervention de M. Nouredine BENSOUDA à l'École Nationale d'Administration (ENA)**

Dans le cadre du cycle mensuel de conférences organisé par l'École Nationale de l'Administration sur des thèmes d'actualité, M. Nouredine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume, a été, le 21 mai 2014, l'invité de cette institution pour animer une conférence sur « la réforme des finances publiques : de la logique juridique vers la logique gestionnaire ».

L'intervention de M. le Trésorier Général du Royaume a mis l'accent sur " le phénomène de transition " auquel assiste le monde des finances publiques en général, et qui consiste dans l'enclenchement de deux mouvements simultanés ; le dépassement de l'approche juridique et la prévalence de la logique managériale.

Le Maroc ne fait pas exception à cette tendance ; chose que l'on constate de manière incontestable au niveau de ses textes fondamentaux (la constitution du 29 juillet 2011, la loi organique relative à la loi de finances du 02 juin 2015,... etc), et dans une série de réformes qui sont menées aujourd'hui dans notre pays (réforme budgétaire, réforme comptable, ...etc).

Enfin, l'intervention fait état des enjeux que véhiculent de telles réformes, et qui exigent pour leur réussite, qu'elles soient pensées, conçues, mises en œuvre, suivies et évaluées dans le cadre d'une approche globale.

➤ **M. Nouredine BENSOUDA, invité au colloque portant sur le thème : « la TVA : 60 ans après » à Paris, Bercy le 10 avril 2014**

L'Association pour la Fondation Internationale de Finances publiques (FONDAFIP) et la Direction de la législation fiscale ont organisé le 10 avril 2014 un colloque international sur le thème « La TVA : 60 après ».

Lors de son intervention sur le thème « Le regard d'un Etat étranger sur les taux de TVA : l'exemple du Maroc », Monsieur Nouredine BENSOUDA, Trésorier général du Royaume, a rappelé que l'idéal en matière de TVA, selon les travaux de l'OCDE depuis les années 1980, est de mettre en place un système à « base large » et à taux unique.

Toutefois, compte tenu de l'héritage historique de la taxe sur les produits et les services, le Maroc a opté pour le modèle à base d'imposition au taux normal dite réduite, qui comprend un taux normal et des taux réduits.

Il a également rappelé le contexte de mise en place de la TVA au Maroc, décrit certaines spécificités de notre système de TVA, avant de conclure sur les conditions essentielles qui fondent toute réforme de la TVA.

➤ **Journée du Maroc à Paris sur le thème de la Réforme des Finances Publiques au Maroc**

Paris a abrité un colloque international, organisé par Fondafip, l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques, le 19 Février 2014, à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Ce colloque a connu la participation d'intervenants de marque comme MM. Chakib BENMOUSSA, Ambassadeur du Maroc en France et Nouredine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume ainsi que Michel BOUVIER, Président de Fondafip et Professeur universitaire à Panthéon Sorbonne I.

Lors de cette rencontre, plusieurs thèmes ont été développés dont :

- La réforme des finances publiques au Maroc : quels constats et quelle stratégie?
- La réforme de la comptabilité de l'Etat au Maroc : spécificités et enseignements de l'expérience
- Le contrôle supérieur des finances publiques au Maroc : quel nouveau rôle de la Cour des comptes?
- Les réformes fiscales au Maroc : bilan et perspectives

➤ **Journée d'information sur la clôture des sessions de formation des formateurs en matière de marchés publics**

La Trésorerie Générale du Royaume a abrité en son siège, le 28 janvier 2014, sous la présidence du Secrétariat Général du Gouvernement, la journée de clôture relative à la session de formation des formateurs en matière de marchés publics.

Ont pris part à cette journée, MM. Driss DAHAK, Secrétaire Général du Gouvernement, Mohamed BOUSSAID, Ministre de l'Economie et des Finances, Mohamed EL OUAFA, Ministre délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des affaires générales et de la gouvernance, Nouredine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume et Abdeslam ABOUDRAR, Président de l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC) ainsi que des représentants de la Banque Mondiale.

Campagnes de communication

➤ **Campagne d'incitation au recouvrement des taxes locales (édition 2014)**

La campagne de communication pour le recouvrement des taxes locales est une action de sensibilisation au recouvrement organisée chaque année par la Trésorerie Générale du Royaume.

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

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

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

➤ **Simplification des procédures d'obtention des attestations fiscales liées au transfert de propriétés immobilières**

Dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires et particulièrement la simplification des procédures liées à l'accès au foncier et au transfert de propriété, la TGR a mis en place, en collaboration avec la DGI et les communes, une plateforme ayant pour objectifs de réduire le délai d'obtention des attestations fiscales nécessaires pour le transfert de propriété et d'éviter aux demandeurs les déplacements entre les administrations intervenant dans la délivrance des dites attestations.

Basé sur l'unicité de l'interlocuteur et la dématérialisation des échanges liés entre les intervenants, le premier palier relatif aux échanges avec la DGI a été mis en œuvre depuis le 02 juin 2014. Quant au second palier afférent aux communes, des tests concluants ont été effectués avec les communes de Casablanca et Rabat.

Ressources humaines

La TGR compte un effectif de **4 676** cadres et agents dont **39%** de femmes avec un taux d'encadrement global de **54%**, réparti comme suit :

- Siège de la TGR: **19%** de l'effectif global de la TGR, soit **881** cadres et agents ;
- Trésoreries Ministérielles : **11%** de l'effectif global de la TGR, soit **493** cadres et agents ;
- Trésoreries Régionales: **69%** de l'effectif global de la TGR, soit **3223** cadres et agents dont **90%** affectés aux Trésoreries Préfectorales, Provinciales et aux Perceptions (soit **2889** cadres et agents);
- Agences Comptables à l'Etranger : **2%** de l'effectif global de la TGR, soit **79** cadres et agents.

Comptabilité

- **Centralisation comptable de l'Etat :**
 - Comptables du Trésor : **726** ;
 - Montant global : **15 686 MMDH** dont :
 - Recettes:
 - BG : **302,2 MMDH**
 - SEGMA : **2,9 MMDH**
 - CST : **81,1 MMDH**
 - Dépenses:
 - BG : **306,4 MMDH**
 - SEGMA : **2,8 MMDH**
 - CST : **67,4 MMDH**
 - Pièces comptables établies: **22 464**
- **Compte Courant du Trésor à Bank Al Maghreb :**
 - Débit : **1 716 MMDH**;
 - Crédit : **1 676 MMDH**;
 - Relevés bancaires quotidiens : **23 941** ;
 - Situations de rapprochement : **2 112**.
- **Préparation du projet de Loi de Règlement :**
 - Finalisation de **255** comptes administratifs des ordonnateurs ;
 - Ajustement de plus de **66 000** rubriques du BG, des SEGMA et des CST.

Recouvrement

- Prise en charge: **13,9 MMDH**;
- Recouvrement : **10,1 MMDH**;
 - Etat : **3,6 MMDH**;
 - Collectivités territoriales : **6,5 MMDH**;
- Restes à recouvrer à fin 2014 : **35,9 MMDH**.

Dépenses

- **Etat :**
 - Actes d'engagement : **1 087 833**;
 - Ordonnances de paiement: **1 387 473**;
- **Collectivités territoriales :** (1.669 collectivités territoriales : 16 régions, 13 préfectures, 62 provinces, 221 communes urbaines, 1.282 communes rurales et 75 groupements de communes) :
 - Actes d'engagement : **329 324**;
 - Ordonnances de paiement : **657 866**.

Paie du personnel

- **Etat :**
 - **101 645 MDH** au titre de la masse salariale servie par l'Etat, dont **90 347 MDH** gérée par la DDP;
 - **853 244** fonctionnaires de l'Etat dont **751 247** gérés par la DDP;
- **Prestation de services :**
 - **7,30 millions** d'opérations de précomptes pour une valeur de **7MMDH**;
 - **3 096 MDH** au titre de la masse salariale traitée pour **74** collectivités territoriales avec un effectif de **43 116**;
 - **3 331 MDH** au titre de la masse salariale traitée pour **48** organismes publics avec un effectif de **26 839**;
 - **78,20 MDH** de recettes générées par la prestation de service dont **69,20 MDH** précomptées à la source.

Activité bancaire

- **88 407** comptes dont :
 - **4 067** comptes au profit des personnes morales publiques ;
 - **19 112** comptes au profit des personnes morales privées ;
 - **65 228** comptes au profit des personnes physiques ;
- **45,96 MMDH** d'encours moyen dont :
 - **33,46 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales publiques ;
 - **8,46 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales privées ;
 - **4,04 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes physiques.

RECOUVREMENT DES RESSOURCES PUBLIQUES

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

La présente partie de ce rapport livre quelques chiffres sur les réalisations en matière de recouvrement des ressources publiques sur prise en charge préalable, ainsi que les principales actions entreprises dans ce domaine au titre de l'année 2014.

I-Prises en charge en 2014

Au cours de l'exercice 2014, les comptables de la Trésorerie Générale du Royaume ont pris en charge **14 MMDH**, répartis entre l'Etat pour **4,3 MMDH** (soit 31%) et les collectivités territoriales pour **9,7 MMDH** (soit 69%). En comparaison avec l'année précédente, les prises en charge ont enregistré en 2014 une progression de 18,5% puisqu'elles étaient de l'ordre de 11,8 MMDH en 2013.

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

Nature de ressources		Prises en charge en 2013 (en MDH)	Prises en charge en 2014 (en MDH)	Variation en %
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	2 475	2 458	-0,7 %
	Ressources domaniales	592	490	-17,2 %
	Autres ressources non fiscales	61	1 367	2 141 %
	Sous-total 1	3 128	4 315	37,9 %
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	7 656	8 240	7,6 %
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	1 043	1 429	37 %
	Sous-total 2	8 699	9 699	11,5 %
Total des prises en charge		11 827	13 984	18,5 %

II- Performance de recouvrement

A fin décembre 2014, les recettes réalisées par l'ensemble des comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume se sont élevées à **10,1 MMDH** dont **8,7MMDH** (soit 86,1%) au titre des émissions 2014 et **1,4 MMDH** (soit 13,9%) au titre des restes à recouvrer des années 2013 et antérieures.

Ces recettes sont réparties par nature entre :

- **3,6 MMDH** pour l'Etat (soit 35,6%), dont **316 MDH** au titre des ressources domaniales ;
- et **6,5 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 64,4%).

Nature de ressources		Recettes réalisées en 2013 (en MDH)	Recettes réalisées en 2014 (en MDH)	Variation en %
Etat	Ressources fiscales (IS, TVA, IR, autres)	2 897	1 963	-32,2 %
	Ressources domaniales	731	316	-56,8 %
	Autres ressources non fiscales	33	1 310	3 870 %
	Sous-total 1	3 661	3 589	-2 %
Collectivités territoriales	Ressources gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	6 713	5 547	-17,4 %
	Ressources gérées par les collectivités territoriales	793	925	16,6 %
	Sous-total 2	7 506	6 472	-13,8 %
Total des recettes réalisées		11 167	10 061	-9,9 %

Il y a lieu de signaler que la baisse des recettes réalisées en 2014 par rapport à 2013 s'explique par les recettes exceptionnelles enregistrées en 2013 suite aux mesures d'incitation instaurées par la loi de finances pour l'année 2013.

III- Restes à recouvrer à fin 2014

Compte tenu des nouvelles prises en charge et du recouvrement réalisé, le stock des restes à recouvrer à fin 2014 s'établit à **35,9 MMDH** enregistrant une augmentation de 3,4 MMDH par rapport à la fin de 2013. Ce stock se répartit comme suit :

- **16,1 MMDH** pour l'Etat (soit 44,8%), dont **1 063 MDH** au titre des ressources domaniales ;
- et **19,8 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit 55,2%).

IV- Ressources des collectivités territoriales (CT)

Les ressources des collectivités territoriales ont atteint **64 MMDH** en 2014, dont 23,4 MMDH sous forme d'excédents au titre des années antérieures. Comparativement à l'année 2013, elles ont progressé de 2,7 MMDH soit une amélioration de 4,4%.

Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec **56,9 MMDH** et les budgets annexes et les comptes spéciaux avec **7,1 MM DH**.

Les ressources des budgets principaux hors excédents (**33,5 MMDH**) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

IV-1. Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (20 MMDH)

C'est la catégorie de ressources la plus importante. Elle représente **59%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elle englobe la part des CT dans le produit de la TVA (88%), la part des régions dans l'IR et l'IS (4%) ainsi que les fonds de concours et subventions (8%).

IV-2. Ressources gérées par les CT (6,9 MMDH)

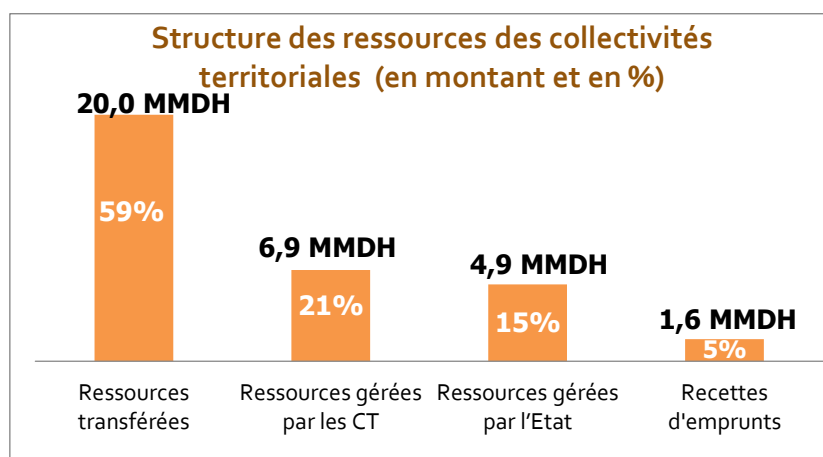
C'est la deuxième source de financement des CT, avec **21%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale

correspondante aux taxes « purement » locales avec 3,6 MMDH soit 52% et une partie parafiscale correspondante aux produits des biens et des services avec 3,3 MMDH soit 48%.

IV-3. Ressources gérées pour le compte des CT (4,9 MMDH)

Elles représentent **15%** des recettes globales hors excédents. Elles englobent la taxe professionnelle avec **2 MMDH** soit **40%**, la taxe d'habitation avec **0,2 MMDH** soit **5%** et la taxe des services communaux avec **2,7 MMDH** soit **55%**.

A ces trois sources de financement s'ajoutent les recettes d'emprunts qui sont de l'ordre de **1,6 MMDH**, soit **5%** des recettes hors excédents.



Par type de collectivité, la répartition des ressources financières hors excédents est assez contrastée. Les communes urbaines s'accaparent plus de la moitié desdites ressources, soit 55%, alors que les régions n'en reçoivent que 5%. Le reste est réparti à raison de 23% pour les communes rurales et 17% pour les préfetures et provinces.

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

Nature de ressources	En millions de DH				Total
	Régions	Préfetures et provinces	Communes rurales	Communes urbaines	
Ressources transférées	1 009	5 662	5 727	7 696	20 093
Part dans le produit de la TVA	270	4 956	5 453	7 121	17 800
Part dans le produit de l'IS et de l'IR	714	43	0	0	757
Fonds de concours et subventions	24	663	274	575	1 536
Ressources gérées par l'Etat	136	0	312	4 470	4 918
Taxe professionnelle	0	0	173	1 811	1 984
Taxe d'habitation	0	0	17	231	248
Taxe de services communaux	136	0	121	2 428	2 685
Ressources gérées par les CT	757	321	1 278	4 545	6 901
Taxes locales et redevances diverses	728	91	582	2 152	3 554
Produits des services	24	227	279	1 447	1 977
Produits des biens	5	2	417	946	1 370
Emprunts	92	70	232	1 232	1 627
Total hors excédent	1 994	6 053	7 549	17 943	33 539
Excédent ¹	2 649	4 636	6 301	9 820	23 406
Total global	4 643	10 689	13 850	27 763	56 945

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

CONTROLE DES DEPENSES PUBLIQUES

Le contrôle des dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales est l'une des missions principales assurée par la TGR. Il consiste à exercer un contrôle préalable de régularité au stage de l'engagement et un contrôle de validité au stade de paiement.

Le contrôle préalable de l'engagement comprend un contrôle budgétaire et un contrôle de régularité par rapport aux lois et règlements d'ordre financier, alors que le contrôle de validité porte principalement sur l'exactitude des calculs de liquidation.

Ces contrôles visent à assurer les meilleures conditions possibles pour la réalisation de la commande publique, en privilégiant l'assistance et l'accompagnement des services ordonnateurs et sous ordonnateurs en la matière.

I- Dépenses de l'Etat

Concernant les dépenses de l'Etat, la TGR a accompli au cours de l'année 2014 plusieurs actions, notamment :

- le suivi régulier de la situation des dépenses de l'Etat via diverses études et fiches thématiques se rapportant aux dépenses de l'Etat notamment celles concernant les délais de paiement des dépenses de marchés de l'Etat ;
- le suivi des versements et des subventions aux entreprises et établissements publics, avec les autres Directions du Ministère de l'Economie et des Finances (la DEPP, la DB, la DTFE...), dans le cadre du projet ministériel de la rationalisation desdites dépenses ;
- la finalisation, la diffusion et le suivi de la mise en œuvre de la note circulaire relative aux modalités de paiement par virement bancaire des frais et indemnités des fonctionnaires de l'Etat (NC n°24/TGR du 18 Février 2014) ;
- l'assistance en matière de transfert d'attributions suite à la création de deux (2) nouvelles trésoreries ministérielles et de la trésorerie régionale de Meknès ;
- le traitement et le suivi des réclamations des sociétés liées à l'intervention des comptes de la TGR dans la gestion de la commande de l'Etat et des dépenses des biens et services ;
- l'optimisation des procédures de dépenses de la 2ème phase de l'INDH, dans le cadre du Comité fiduciaire interministériel dédié à ladite INDH ;
- le suivi de l'opération de paiement par cartes bancaires « Minhaty » des bourses des étudiants de l'enseignement supérieur au titre de l'année 2014, en coordination avec la TM Education Nationale, Barid Bank et le Ministère de l'enseignement supérieur ;
- l'assistance en matière de finalisation de transfert de la gestion des Fonds de travail à la caisse nationale de retraites et d'assurances ;

- la participation active aux travaux du Comité National de l'Environnement des Affaires ;
- l'assistance en matière d'amélioration des décaissements des projets financés dans le cadre de la coopération Maroc-Belgique ;
- la rédaction de projets et d'éléments de réponses aux questions orales et écrites adressées par les parlementaires à Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances ;
- le visa règlementaire de certains actes par délégation du Ministre de l'Economie et des Finances :
 - les arrêtés de nomination des sous ordonnateurs ;
 - les arrêtés d'institution des régies de dépenses et de recettes de l'Etat ;
 - les arrêtés de nomination des payeurs délégués ;
 - les certificats de relèvement de prescription.

Les actes initiés par les Ministères sont visés au siège de la TGR alors que les autres actes initiés par les services extérieurs des Ministères sont visés par les services déconcentrés de la TGR.

Les statistiques ci-après qui concernent uniquement les actes visés au titre des années 2013 et 2014 par la TGR au niveau central illustrent l'importance de cette activité.

Nature d'actes	Nombre d'actes visés	
	Année 2013	Année 2014
Arrêtés de nomination des sous ordonnateurs	128	175
Arrêtés de nomination des Payeurs Délégués	166	174
Arrêtés des régies de dépenses et de recettes de l'Etat	1056	1968
Certificats de relèvement de prescription	2214	1742
Total	3564	4059

II- Dépenses des collectivités territoriales (CT)

Les dépenses des collectivités territoriales² ont enregistré en 2014 une progression de 2,6% par rapport à l'année précédente, passant de 34,7 MMDH à 35,6 MMDH. La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement avec un montant de 20,8 MMDH qui représente ainsi 58% des dépenses globales. Les dépenses d'investissement des budgets principaux, avec 10,7 MMDH, ont connu une légère régression de 1,6%.

La structure des dépenses de fonctionnement des budgets principaux montre que 75,8% de ces dépenses sont allouées au personnel et au matériel, 17,7% aux subventions et versements et 4,3% aux services de la dette.

L'agrégat le plus important des dépenses d'investissement des budgets principaux, constitué des travaux neufs et grosses réparations, a baissé entre 2013 et 2014 de 17% passant de 4,1 MMDH à 3,4 MMDH. Les subventions ont baissé de 41,4%.

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

Les autres agrégats ont enregistré une hausse à savoir, les acquisitions immobilières (2%), les acquisitions mobilières (5,3%), les projets intégrés (1,7%) et les programmes nationaux (31,1%).

Les communes urbaines ont réalisé 19,2 MMDH, soit 53,9% du total des dépenses, suivies des communes rurales avec 8,5 MMDH (23,9%), des provinces et préfectures avec 6,1 MMDH (17,1%) et des régions avec 1,8 MMDH (5,1%).

III- Paie du personnel de l'Etat

A fin décembre 2014 et en comparaison avec la période correspondante de 2013, l'exécution des dépenses de personnel de l'État laisse apparaître les principales évolutions ci-après:

III-1. Indicateurs de la masse salariale

La masse salariale en 2014 a représenté le principal poste des dépenses du budget de l'État, enregistrant :

- une augmentation de 2,62% par rapport à son niveau de 2013 (101,645MMDH à fin décembre 2014 contre 99,044 MMDH en 2013) ;
- un accroissement de 3,16% des dépenses de personnel réglées par la Direction des dépenses du personnel (DDP) (90.347 MDH contre 87.581MDH) ;
- une augmentation de 20.5% des rappels servis par la DDP (5.110MDH contre 4.242 MDH) ;
- une baisse de 1,4% des salaires payés par les comptables du réseau de la TGR (11,298 MMDH contre 11,463 MMDH).

Comparée aux agrégats nationaux, la masse salariale représente 11,3% du produit intérieur brut, 41,5% des dépenses du budget général, 51% des dépenses de fonctionnement et 50,2% des recettes ordinaires.

En Million de DHS	2013	2014
Masse salariale (MS)	98 641	101 645
MS /PIB	11,3%	11,5%
MS/BGE	36,9%	36,9%
MS/BF	50,5%	51%
MS/RO	47,7%	50,2%

III-2. Effectif géré

L'effectif global des fonctionnaires de l'État géré par la TGR a atteint 853.244 agents, en hausse de 1,09% par rapport à fin 2013. La part des fonctionnaires payés par la DDP représente 88,05% soit une population de 751.247 agents.

La population des fonctionnaires gérée par la DDP a connu une hausse de 0,9% par rapport à l'année 2013 résultant de 27.956 nouvelles recrues prises en charge

(recrutements, réintégration, prises en charge) et 25 486 départs (retraite, décès, démission et autres motifs).

Personnel de l'État		
Effectif 2013	Effectif 2014	Variation %
844 059	853 244	1,09%

III-3. Retenues réglementaires

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

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

En millions DHS

Retenues réglementaires	2013	2014	Variation
Impôt sur le revenu	8 204	8 629	5,2%
Caisse marocaine de retraite	7 989	8 262	3,4%
Régime Collectif d'Allocation de Retraite	78	91	16,2%
Mutuelles	1 069	1 088	1,8%
Assurance maladie obligatoire	1 543	1 593	3,2%
Assurances des militaires	316	328	3,8%
Total	19 199	19 991	4,1%

Les retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'État payé par la DDP durant l'année 2014 ont atteint 19,99 MM DHS, en hausse de 4,1% par rapport à leur niveau de la fin de l'année 2013.

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

III-4. Ordres de recettes (OR) et oppositions

La prise en charge des ordres de recettes en 2014 a connu une légère diminution de 14% par rapport à 2013.

Situation des prises en charge des OR :

En millions de DHS

ORDRES DE RECETTE	PRIS EN CHARGE		TRANSFERES(*)	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
2013	7 364	171,2	3 373	66,9
2014	6 339	116,9	4 154	67,4

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

En millions de DHS

Année	RECOUVREMENT DES PEC DES ANNEES ANTERIEURES		RECOUVREMENT DES PEC DE L'ANNEE COURANTE		TOTAL RECOUVRE
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Montant
2013	6 399	16,1	6 117	79,3	95.4
2014	4 734	22,5	3 856	37,2	59.6

A fin décembre 2014, les montants recouverts en principal se sont établis à 59,6 MDH contre 95,4 MDH un an auparavant, soit une baisse de 62,5%. Le montant de la majoration de retard constaté s'élève à 2.8MDH.

Situation des oppositions juridiques :

En millions de DHS

Année	Montant global des oppositions juridiques consignées	Règlements effectués
2013	21,7	17,8
2014	22,5	20,0

L'année 2014 a enregistré une hausse des précomptes au titre des oppositions de 3,7% par rapport à 2013.

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

Le volume des actes par nature du traitement de la paie du personnel de l'État, tel qu'indique le tableau ci-après a connu une baisse par rapport à l'année 2013 :

Nature du traitement	2013	2014
Acte de gestion	895.265	936.392
Mouvement prêt	795.418	521.645
Réforme	459.910	94.148
Échéance Allocation Familiale	92.111	83.135
Autres calculs(*)	49.230	19.954
Total	2.291.935	1.655.274

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

Répartition des actes de gestion de l'année 2014 selon leurs natures

Nature des actes de gestion	Effectif
Situations administratives	810 525
Allocations familiales	99 856
Retenues réglementaires et mutuelles	24 673
Oppositions et cessions de créance	1 338
Total	936.392

La répartition des mouvements de précompte se présente comme suit :

Opérations de prêt	2013	2014
Création d'un nouveau dossier	937 630	864 331
Substitution d'un ou plusieurs dossiers	361 319	268 575
Annulation d'une réservation	297 778	341 395
Annulation d'un dossier en cours	95 816	115 309
Reprise d'un dossier	24 766	15 557
Annulation d'une confirmation	13 474	17 533
Annulation immédiate par EDI d'un précompte en cours	0	48
Création d'un prêt à taux variable	0	2
Totaux	1.732.796	1.624.764

III-6. Effort de bancarisation des fonctionnaires

L'effort de bancarisation des fonctionnaires entrepris par la DDP durant l'année 2014 a permis la baisse des paiements en numéraire et par le biais des billeteurs faisant ainsi passer la part des paiements par virement de 97,60% en 2013 à 98,30% en 2014. Les fonctionnaires payés hors du système bancaire ne représentent que 1.7% pour un effectif de 13365 fonctionnaires.

Mode de règlement	2013	2014
Billeteurs	1,3%	0,9%
Numéraire	0,7%	0,8%
Virement	97,9%	98,3%

III-7. Absences irrégulières

Les résultats de cette opération pour l'exercice 2014 comparés avec ceux de 2013, 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
2013	490 935	6 954	5 947	957	69	547	294
2014	512 241	2 901	2 223	669	9	470	199

L'année 2014 a enregistré une forte baisse des effectifs à justifier par rapport à 2013 ainsi qu'une baisse des suspendus pour absence irrégulière.

III-8. Développement des prestations de services

Par l'expertise et les métiers qu'elle a développés en matière de paie, la DDP se positionne actuellement comme un prestataire de services chargé d'assurer la production de la paie pour les collectivités territoriales et d'autres organismes et assure via les prélèvements sur salaire des fonctionnaires le remboursement, à la source, des crédits qu'ils ont contractés auprès des organismes conventionnés relevant de différents secteurs d'activité, à savoir : les banques, les sociétés de

financement, les compagnies d'assurance, les associations des œuvres sociales et les fondations relevant des différents départements ministériels.

III-8-1. Extension de la paie à façon

La prise en charge de la paie du personnel des collectivités territoriales est en évolution continue. En effet, passant de 40 collectivités en 2013 pour un effectif de 42.095, le nombre des collectivités territoriales bénéficiaires de la prestation du traitement de la paie de leurs personnels offerte par la TGR a atteint à fin 2014, 72 collectivités totalisant un effectif global de 43.011 fonctionnaires avec une masse salariale correspondante de 3,11 MMDH.

S'agissant des Établissements Publics traitant la paie de leurs personnels à la TGR, le nombre d'organismes a connu une légère évolution par rapport à l'année 2013, soit 48 organismes contre 45 à fin 2013, avec un effectif total de 26.832 et une masse salariale correspondante de près de 3,34 MMDH.

III-8-2. Quelques faits marquants en 2014

- Signature de 45 nouvelles conventions dont 42 avec les collectivités territoriales et 3 avec les organismes publics, et ce pour la prise en charge de la paie de leur personnel ;
- La prise en charge de la paie de 32 nouvelles collectivités territoriales et 3 organismes publics ;
- Lancement de l'opération d'assainissement de la base de données des prêts notamment pour les doubles précomptes, les numéros de dossiers des crédits non conformes ou des précomptes à tort ;
- Assistance de la Fondation Hassan II pour la mise en place d'un dispositif permettant en toute sérénité d'assurer la revalorisation de la cotisation selon un nouveau barème ;
- Amélioration des procédures de prise en charge de traitement de la paie.

IV- Gestion des affaires juridiques

IV-1. Gestion et suivi du contentieux judiciaire

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

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

- le contentieux du recouvrement des créances publiques ;
- le contentieux pour refus de visa ;
- le contentieux des oppositions juridiques ;
- le contentieux de l'application du statut de la fonction publique ;
- les recours en annulation ;

- les recours indemnitaires ;
- le contentieux de l'exécution des décisions judiciaires ;
- les poursuites pénales.

Les affaires portées devant les juridictions compétentes en 2014 sont ventilées comme suit :

Nombre de dossiers ouverts au titre de 2014

Structures	Nombre de dossiers
Trésoreries régionales	3 909
Administration centrale de la TGR	765
Total	4 674

Au cours de l'exercice 2014, le contentieux de la Trésorerie Générale du Royaume a enregistré un total de 4674 dossiers incluant les contentieux en demande et ceux en défense relatifs à des domaines différents de droit.

A cet égard, il est à souligner qu'en 2014, un total de 1841 dossiers a fait l'objet d'une décision judiciaire.

Jugements prononcés en 2014

Sens de la décision judiciaire	2013	2014
Décisions en faveur de la TGR et comptables publics	744	1 189
Décision en faveur de la partie adverse	1 160	652
Total	1 904	1 841

Il est à souligner que les jugements prononcés en faveur de la partie adverse incluent essentiellement les jugements de validité des saisies arrêts entre les mains des comptables publics en tant que tiers saisis, de même que ceux qui ont engagé leurs responsabilités personnelles et pécuniaires en la matière.

Par ailleurs, l'année 2014 a été caractérisée par la montée du nombre des prises en charge en terme de saisie arrêt pour l'exécution forcée des jugements définitifs rendus à l'encontre des départements ministériels et des collectivités territoriales entre les mains des comptables publics comme le montre le tableau ci-dessous:

Saisies arrêt entre les mains des comptables publics

	Nombre de jugements	Montant (en DH)
A l'encontre des départements ministériels	139	429 879 280,00
A l'encontre des collectivités territoriales	127	317 481 728,00
Total	266	747 361 008,00

IV-2. Représentation de la TGR au sein du comité du contentieux du Ministère de l'économie et des finances

Le service des affaires juridiques représente la TGR au sein du comité de règlement amiable des litiges opposant l'Etat aux tiers.

Ce comité est présidé par le Ministre de l'Economie et des Finances ou son représentant (le directeur des Assurances et de la Prévoyance Sociale), et comprend comme membres deux représentants du Secrétariat Général du Gouvernement, de la Direction du Budget, de la Trésorerie Générale du Royaume ainsi qu'un représentant de l'administration concernée par le litige.

Ainsi, au cours de 2014, le comité a décidé de la régularisation de 36 dossiers pour un montant de **5.031.100,95 DH** contre 43 dossiers en 2013 pour un montant global de 2.781.280,00 DH.

ACTIVITE BANCAIRE ET GESTION DES DEPOTS

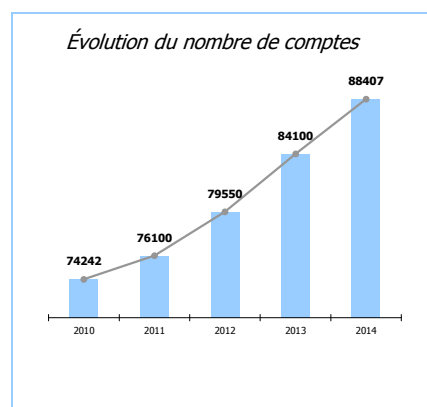
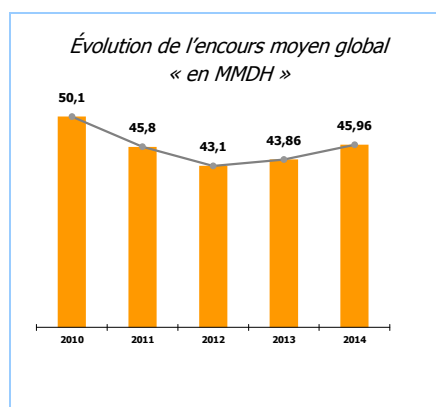
I- Performances de 2014 en chiffres

L'encours moyen global des dépôts au Trésor s'est établi au titre de l'année 2014 à **45,96 Milliards de dirhams** contre 43,86 milliards de dirhams en 2013, soit une **progression de près de 5%**.

Le nombre de comptes bancaires gérés par la TGR a atteint **88 407 comptes** à fin 2014 contre 84 100 comptes en 2013, soit **une évolution de 5%**.

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

Catégorie de clientèle	Encours moyen annuel		Nombre de comptes	
	à fin 2013	à fin 2014	à fin 2013	à fin 2014
Personnes morales publiques	33,23 MMDH	33,46 MMDH	3 938	4 067
Personnes morales privées	6,89 MMDH	8,46 MMDH	16 956	19 112
Personnes physiques	3,74 MMDH	4,04 MMDH	63 206	65 228
Total	43,86 MMDH	45,96 MMDH	84 100	88 407



II. Partenariat TGR-CDG relatif à la gestion des nouveaux comptes des notaires

La loi 32-09 organisant la profession des notaires a conféré à la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) la qualité de déposant exclusif et direct des fonds de tiers.

En effet, chaque notaire doit ouvrir auprès de la CDG, un compte obligatoire de Dépôt et Règlement à fonctionnement spécifique. Il peut également ouvrir, à titre facultatif, un compte d'exploitation à fonctionnement standard.

Le décret d'application n° 2.14.289 de l'article 33 de la loi susmentionnée, qui est en vigueur depuis le 26 juillet 2014, a institué de nouvelles règles de gestion des comptes de dépôt des notaires. Conformément aux dispositions de ce décret, le traitement de toute opération de crédit requiert du notaire l'établissement d'un reçu de dépôt et le dénouement de toute opération de débit nécessite des contrôles de conformité de l'affaire à réaliser par la CDG.

Afin de répondre aux nouvelles exigences du décret d'application précité, un chantier de mise en œuvre des modalités de gestion et de fonctionnement des nouveaux comptes des notaires a été engagé conjointement par la TGR et la CDG.

À ce titre, tous les prérequis nécessaires pour l'application des dispositions de ce décret ont été satisfaits et s'articulent autour des principaux axes suivants :

- **Cadre procédural** : un manuel de procédures régissant les nouvelles règles de gestion des comptes des notaires a été élaboré, permettant de décrire en détail les processus de traitement de leurs opérations bancaires ainsi que les échanges requis entre la TGR et la CDG ;
- **Aspect technique** : une application informatique dédiée à la gestion des comptes des notaires a été développée et intégrée dans le progiciel bancaire de la TGR.

Cette solution prend en charge l'ensemble des spécificités du décret d'application sus indiqué et permet d'assurer un traitement sécurisé, optimal et pratique des opérations sur les comptes des notaires.

- **Sensibilisation & Conduite du changement** : une démarche managériale structurée de sensibilisation et de conduite du changement a été menée par la TGR auprès de ses postes comptables en vue de garantir l'exécution des opérations bancaires sur les nouveaux comptes des notaires dans les meilleures conditions de qualité et de célérité.

En outre, et afin d'intégrer la composante notaire dans la convention de partenariat « TGR-CDG » déjà conclue en 2006, un avenant à cette convention a été signé.

La cérémonie de signature de cet avenant a été organisée le mardi 15 juillet 2014 au siège de la Trésorerie Générale du Royaume sous la présidence de Monsieur le Trésorier Général du Royaume et de Monsieur le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion et à laquelle ont pris part tous les partenaires impliqués dans ce projet.

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 (à l'exception de ceux relevant de la place bancaire de Rabat, dont les valeurs sont télé-compensées par l'agence bancaire centrale) transmettent leurs chèques, via le service de messagerie rapide AMANA, à l'agence bancaire de Casa qui se charge 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 en 2012 un projet d'extension de la solution de numérisation des chèques à vingt postes comptables. Au cours de l'année 2014, dix nouveaux postes comptables ont fait l'objet de ladite extension.

Ce projet permettra d'optimiser les délais d'encaissement des chèques pour l'ensemble des postes comptables et d'améliorer ainsi la qualité du service rendu à notre clientèle bancaire.

IV. Schéma d'organisation de l'activité bancaire

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

Dans ce cadre, il a été procédé au cours de l'année 2014, à la création de deux nouvelles agences bancaires à Casablanca (l'agence bancaire de Casa Bourgogne et l'agence bancaire de Casa Ain Sebaa) et d'une nouvelle agence bancaire à Rabat Agdal.

V. 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.

Deux principaux leviers d'action sont privilégiés dans ce cadre :

- consolidation de la démarche de partenariat avec certains grands comptes ;
- renforcement de la relation client avec les principaux établissements publics (EP).

V-1. Consolidation de la démarche de partenariat avec les institutionnels

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.

La mise en place des actions qui sous-tendent les conventions conclues a permis à la fois :

- d'améliorer significativement la qualité du service rendu ;
- d'alléger substantiellement la charge de travail au niveau des postes comptables ;
- et de procurer à la TGR des ressources de financement non négligeables.

Au cours de l'année 2014, il a été procédé à la consolidation des actions qui sous-tendent les conventions déjà conclues notamment avec la CMR, la CDG, le RCAR, le FEC etc.

V-2. Renforcement de la relation client avec les principaux établissements publics

La démarche poursuivie dans ce cadre s'appuie notamment sur un plan de visites des déposants institutionnels, avec comme objectifs :

- d'une part, de mieux comprendre, et par la suite de mieux répondre, aux attentes des établissements publics ;
- et, d'autre part, de promouvoir l'activité bancaire de la TGR auprès de cette clientèle.

En outre, et parallèlement à cette action, des diligences sont entreprises à l'effet de veiller au rapatriement progressif au Trésor, des fonds des établissements publics déposés auprès des banques privées.

Cette démarche, qui au demeurant, a permis dans une bonne mesure d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés, devra être poursuivie et soutenue.

VI. 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 des données afférente à la clientèle et aux comptes.

VI-1. Contrôle du référentiel client

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

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

En 2014, on dénote la vérification de 3662 dossiers « clients » dont 2881 anomalies ont été constatées et corrigées.

VI-2. Traitement des opérations juridiques sur les comptes

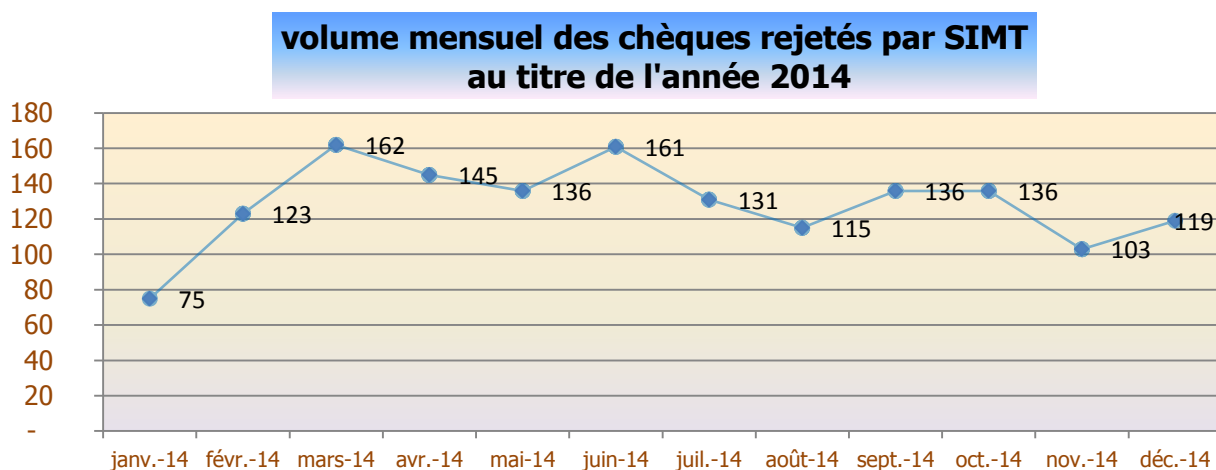
Le traitement des opérations juridiques sur les comptes concerne principalement le suivi des oppositions sur les chèques égarés et la centralisation et le traitement des saisies arrêts émanant des tribunaux à l'encontre de la clientèle bancaire de la TGR.

En 2014, il a été procédé à la diffusion de 30 oppositions sur les chèques égarés (CDG et TGR) et à la prise en charge de 17 saisies arrêts présentant un montant de 30,35 millions de dirhams dont 4 ont été exécutées pour un montant de 1,2 million de dirhams.

VII. Contrôle et suivi des incidents de paiement

VII-1. Volume des incidents de paiement déclarés

En 2014, le volume des chèques rejetés via le SIMT pour motif d'absence ou de défaut de provision (faisant l'objet de déclaration d'incident de paiement), a fluctué d'un minimum de 75 à un maximum de 162 comme l'atteste le graphique ci-après. Ce volume correspond à une valeur annuelle de 4,5 millions de dirhams.



Le cumul des incidents de paiement à fin décembre 2014 s'est établi à **1542** déclarations dont **49%** d'anomalies relatives aux données signalétiques qui ont été décelées et corrigées avant d'être acheminées à la centrale des incidents de paiement et **51%** n'ont pas été régularisées.

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

Le suivi central des déclarations des incidents de paiement a permis de diminuer de façon considérable leurs délais en atteignant des pointes descendantes au titre de l'année 2014.

Ainsi, le délai moyen des déclarations des incidents de paiement est passé de 5 jours au titre du mois de janvier 2014 à 2 jours au titre du mois de décembre 2014.

Par ailleurs, les annulations et infractions déclarées à la centrale des incidents de paiement ont enregistré respectivement au titre de l'année 2014 un volume de 38 et 194 cas.

VIII. Traitement des réclamations CMR, établissement des attestations fiscales et prise en charge des demandes de renseignements

Le nombre des réclamations de la CMR, traitées en 2014, relatives à la demande de restitution des montants virés par erreur aux comptes des pensionnés après leur décès s'est établi à 220 pour un montant de 1,13 million de dirhams.

Par ailleurs, il a été procédé en 2014 à l'établissement, au profit de la clientèle bancaire de la TGR, de 600 attestations fiscales de retenues de l'IS sur les produits de placement à revenu fixe et à la prise en charge de 500 demandes de renseignements émanant de la direction générale des impôts et de l'administration des douanes et des impôts indirects.

I-Centralisation comptable et lois de règlement

La Trésorerie Générale du Royaume assure la mission de centralisation comptable et de tenue de la comptabilité en denier 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 fait intervenir 597 comptables aussi bien à l'intérieur du territoire national qu'à l'étranger. Il s'agit des :

- trésoriers ministériels et postes comptables à compétence nationale (15) ;
- trésoriers régionaux (8) ;
- agents comptables auprès du parlement, de la Cour des Comptes et auprès du conseil économique et social (3) ;
- trésoriers provinciaux et préfectoraux (54) ;
- chefs d'agences bancaires (8) ;
- percepteurs et receveurs communaux (182) ;
- agents comptables à l'étranger (81) ;
- receveurs de l'Administration Fiscale (95) ;
- receveurs comptables des douanes (34) ;
- secrétaires greffiers auprès des tribunaux (246).

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

Au cours de l'année 2014, le volume global des situations comptables et budgétaires traitées et contrôlées, par les services centraux de la Trésorerie Générale du Royaume, dans le cadre du processus de centralisation comptable s'est établi comme suit :

- 5 760 balances générales des comptes ;
- 2 964 situations budgétaires de recettes et de dépenses ;
- 7 908 situations afférentes aux produits des impôts et taxes avant répartition entre le budget général et les comptes spéciaux du Trésor concernés ;
- 2 112 situations nécessaires au suivi et au rapprochement du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib ;

- 3 200 fichiers de données relatifs aux avis de règlement en relation avec les transferts de recettes ou de dépenses entre comptes ;
- 520 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 7 040 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 762,8 milliards de dirhams détaillé comme suit :

- Budget général - recettes : 302,2 milliards de dirhams ;
- Budget général - dépenses : 306,4 milliards de dirhams ;
- SEGMA – recettes : 2,9 milliards de dirhams (reports de soldes non compris) ;
- SEGMA - dépenses : 2,8 milliards de dirhams ;
- CST - recettes : 81,1 milliards de dirhams de recettes (reports de soldes non compris) ;
- CST - dépenses: 67,4 milliards de dirhams dépenses.

Il convient de préciser qu'en ce qui concerne le Budget général, les opérations centralisées au titre du produit des impôts et taxes ont généré un montant global de 153,4 milliards de dirhams de recettes brutes avant répartition.

Les opérations comptabilisées et centralisées au titre du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib se sont élevées à 1 716 milliards de dirhams au débit du compte et 1676 milliards de dirhams au crédit.

Les opérations liées aux transferts de recettes et de dépenses entre les comptes directs du Trésor ont donné lieu à l'émission de 89 200 avis de règlement sur support papier pour un montant global de 1 006,8 milliards de dirhams. En ce qui concerne les transferts par avis de règlement dématérialisés, le montant global correspondant auxdits transferts a atteint 327 milliards de dirhams.

Les opérations de centralisation comptable ont permis l'ajustement définitif des situations budgétaires et comptables nécessaires à l'élaboration du projet de loi de règlement de l'année 2013 et sa production aux services concernés de la Direction du Budget le 29 décembre 2014.

Les situations budgétaires relatives au projet de loi de règlement précité ont nécessité l'organisation de plus de 100 séances de travail avec les représentants de l'ensemble des ordonnateurs principaux en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs. Il convient de préciser que pour la seule année budgétaire 2013 le nombre des rubriques examinées a été de :

- 38 590 rubriques budgétaires en dépenses au titre du budget général ;
- 23 665 rubriques en dépenses au titre des SEGMA ;
- 75 comptes spéciaux du Trésor.

A noter enfin qu'au cours de 2014, la division chargée de la centralisation comptable a émis, en tant que poste comptable chargé du règlement des dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales initiées par les postes comptables dans le cadre du système GID, 2 841 lettres de virement portant sur un montant global de 159,7 milliards de dirhams correspondant à 2 632 383 ordres de paiement.

II- Dette du Trésor

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

II-1. Dette budgétisée

Les recettes d'emprunt à long et moyen terme comptabilisées par la TGR se sont établies à 98,5 MMDH, soit un taux de réalisation de 154% des prévisions de la loi de finances pour l'année 2014.

Recettes d'emprunt en MDH

	Prévisions LF 2014	Réalisations	Taux de réalisation(%)
Dette intérieure	40.000	81.158	203
Dette extérieure	24.000	17.433	73
Total	64.000	98.591	154

Les charges de la dette à long et moyen terme comptabilisées par la TGR ont été réalisées à hauteur de 112.9% des prévisions avec un montant de 64,7 MMDH contre 61,9 MMDH un an auparavant.

Ces dépenses s'expliquent par des charges en principal pour un montant de 40,6 MMDH dont 89% pour la dette intérieure et des charges en intérêts et commissions pour un montant de 24.1 MMDH dont 87.8% au titre de la dette intérieure.

Charges de la dette du Trésor en MDH

	Prévisions LF 2014	Réalisations	Taux d'exécution (%)
Dette intérieure	49.647	57.052	114,9
Principal	29.060	36.163	124,4
Intérêts	20.587	20.889	101,5
Dette extérieure	7.666	7.648	99,8
Principal	4.319	4.423	102,4
Intérêts	3.347	3.225	96,4
Total	57.313	64.700	112,9

II-2. Dette hors budget

Les opérations de la dette hors budget ont dégagé un flux net négatif de 33.7 MMDH contre un flux net positif de 28.1 MMDH un an auparavant, compte tenu de la réalisation en 2014 de plusieurs opérations de rachat et d'échange de bons du Trésor. Il s'agit du remplacement de bons à court terme (2 ans et moins) par des bons à moyen et long terme.

Dette hors budget en MDH

	A fin décembre 2013	A fin décembre 2014	Taux d'évolution (%)
Recettes	167.245	35.079	-79,0
Dette intérieure	161.838	31.861	-80,3
Dette extérieure	5.407	3.218	-40,5
Dépenses	139.183	68.808	-50,6
Dette intérieure	134.535	64.123	-52,3
Dette extérieure	4.648	4.685	0,8

Dans le cadre de la gestion active de la dette intérieure, le Trésor a procédé à des opérations de rachat pour un montant de 1,1 MMDH et des opérations d'échange pour un montant global de 30,8 MMDH.

III- Reddition des comptes

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

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

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

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

Le suivi de la production des comptes concerne une population de 463 comptables répartie comme suit :

- trésoriers ministériels et postes comptables à compétence nationale (14) ;
- agents comptables auprès du parlement, de la Cour des Comptes et auprès du conseil économique et social (3) ;
- trésoriers provinciaux et préfectoraux (54) ;
- percepteurs et receveurs communaux (182) ;
- agents comptables à l'étranger (81) ;

- receveurs de l'Administration Fiscale (95) ;
- receveurs comptables des douanes (34).

Il y a lieu de rappeler à cet égard que les comptes produits sont 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.

Ainsi, au cours de l'année 2014 :

- 466 comptes ont été produits, mis en état d'examen et remis à la Cour des comptes ;
- Les comptes des trésoriers ministériels, préfectoraux et provinciaux ont été classés par département ministériel en vue de leur acheminement à la Cour des comptes.

•Accompagnement des comptables publics en matière de responsabilité :

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

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

Au cours de l'année 2014, la commission chargée d'instruire les demandes de décharge de responsabilité et de remises gracieuses, instituée au niveau de la TGR, a traité, au vu des prescriptions de la loi relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics, six (6) demandes émanant de comptables publics mis en débet.

Concernant l'assistance des comptables publics en matière de jugement des comptes et de discipline budgétaire et financière, il y a lieu de préciser que cette activité consiste à :

- fournir au comptable public les éléments de réponse et l'argumentation nécessaire afin qu'il puisse être en mesure de satisfaire au mieux aux notes d'observations et aux arrêts ou jugements de la juridiction compétente ;
- inviter les comptables en poste à réunir et à transmettre au comptable public concerné toutes informations, documents ou pièces devant lui

- permettre de donner suite aux notes d'observations et aux arrêts ou jugements ;
- intervenir auprès du secrétariat du greffe de la juridiction financière concernée pour obtenir, à la demande du comptable public, copies des documents ou pièces justificatives ayant fait l'objet d'observations, d'arrêts ou de jugements ;
- sensibiliser les comptables publics à faire prévaloir leur droit de réponse dans les délais prévus par le code des juridictions financières.

Dans ce cadre, cinq 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 compétente.

Par ailleurs, la gestion active du portefeuille des sinistres a permis, d'une part, l'amélioration de la couverture des sinistres déclarés par les comptables en termes de délais d'indemnisation et, d'autre part, la régularisation de leurs écritures dans les délais réglementaires. Parmi 28 dossiers déclarés au titre de l'année 2014, 26 dossiers ont été remboursés au titre de la même année, soit 93%.

Il reste enfin à signaler que la TGR a instruit 343 dossiers de remise de service se rapportant à l'octroi des délais supplémentaires et aux échanges de réserves et observations entre les comptables concernés.

IV- Valorisation de l'information financière et comptable

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

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

- Tableau de bord quotidien de la trésorerie ;
- Bulletin mensuel de statistiques des finances publiques ;
- Bulletin mensuel de statistiques des finances locales ;
- Bulletin mensuel de la paie ;
- Bulletin mensuel de l'INDH.

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

RENOVATION DU CADRE JURIDIQUE DES FINANCES PUBLIQUES

I- En matière de réglementation et de normalisation comptables :

Au titre de l'année 2014, et en vue de poursuivre le chantier de la réforme comptable de l'Etat entrepris depuis plusieurs années, les actions suivantes ont été réalisées :

I-1. Poursuite de la fiabilisation du bilan d'ouverture de l'Etat :

Le processus d'enrichissement et de fiabilisation des composantes du bilan d'ouverture a été poursuivi, en relation avec les différents partenaires détenteurs de l'information financière et comptable notamment, à travers la préparation des bilans " blancs " des années 2011, 2012 et 2013.

I-2. Mise à jour du référentiel comptable :

- Poursuite de l'effort d'adaptation et de normalisation du référentiel comptable en relation avec les paramétrages du système d'information ;
- Mise à jour du plan des comptes de l'Etat ;
- Mise à jour du recueil des normes comptables de l'Etat ;
- Le commencement des travaux relatifs à l'élaboration des instructions comptables par catégories de postes comptables.

I-3. Contribution à la mise en place, à l'adaptation et à l'amélioration du système informatique relatif au nouveau plan comptable de l'Etat (PCE) :

- Mise à jour des matrices des interfaces en collaboration avec les comptables de la TGR et les comptables rattachés ;
- Conception et paramétrage de nouveaux événements comptables ;
- Déploiement progressif de la solution informatique via une assistance de proximité des utilisateurs de la solution comptable au niveau des postes comptables où la solution a été déployée ;
- Mise à jour des modes opératoires en faveur des utilisateurs et des tableaux de correspondance ;
- Correction des anomalies remontées par le système informatique au niveau des sites pilotes (vérification des journées comptables et confrontation avec les applications remettantes) ;
- Mapping et extraction des événements comptables mensuels au niveau de l'application GIR.

II- En matière de réglementation des dépenses de personnel

L'activité principale au titre de l'année 2014 du service au titre de la réglementation des dépenses de personnel s'est articulée principalement autour des axes ci-après :

- **Instruction et traitement des dossiers de litiges relatifs à l'arbitrage** émanant des différentes administrations et soumis à la TGR, ainsi que les demandes d'avis.

- **Représentation au niveau des différentes commissions liées aux dépenses de personnel :**

A cet effet, la TGR a pris part aux travaux de 42 commissions en matière de dépenses de personnel notamment au ministère chargé de la fonction publique et portant notamment sur la régularisation des situations administratives des fonctionnaires de différents départements ministériels, les dossiers de l'Instance d'Equité et de Réconciliation.....etc. ;

- **Etude des projets de textes réglementaires** concernant notamment, le recrutement par voie de contrats, la formation continue, la mobilité des fonctionnaires, la mise à disposition ;

- **Mise à jour des guides** des dépenses de personnel, à l'effet de les adapter à l'évolution du cadre législatif et réglementaire.

III- En matière de rénovation du cadre juridique des finances publiques

III-1.Poursuite de l'effort de réduction du stock des reports de crédits :

L'effort de réduction du stock des reports de crédits des différents départements ministériels a été poursuivi, avec la préparation de mesures visant l'annulation des crédits d'investissement non utilisés au titre du budget général et des comptes d'affectation spéciale.

III-2.Poursuite de la rationalisation de l'utilisation des postes budgétaires :

Dans le cadre de la rationalisation de l'utilisation des postes budgétaires devenus vacants en cours d'année budgétaire, une mesure a été préparée en 2014 visant à confirmer l'utilisation des postes devenus vacants en cours d'année budgétaire exclusivement pour la régularisation des situations de détachement, de réintégration suite au détachement, à la mise en disponibilité ou en exécution des décisions judiciaires. Cette mesure a été adoptée dans le cadre de la loi de finances 2015.

III-3.Amélioration de la gestion de trésorerie de certains comptables de la zone sud :

Dans le cadre de l'amélioration de la gestion des trésoreries de certains comptables de la zone sud (Trésoreries provinciales d'Assa-Zag, Guelmim, Tan-Tan, Boujdour, Es-smara, Dakhla et Tata) exerçant dans des localités non desservies par le prestataire du convoyage des fonds et sises hors siège d'une agence de Bank Al-Maghrib, et afin d'atténuer la responsabilité de ces comptables à raison des sommes importantes qu'ils se trouvent parfois contraints de garder dans leur coffre-fort, en prévision des échéances attendues, il a été procédé à la révision à la hausse des plafonds d'encaisse des comptables concernés, initialement fixés par décision du ministre de l'économie et des finances, de la privatisation et du tourisme n° 205 du 10 décembre 2001.

III-4.Assainissement des comptes spéciaux du Trésor :

A ce niveau, il a été procédé à la suppression du Fonds de rémunération des services rendus par le ministère des finances au titre des frais de surveillance et de contrôle des entreprises d'assurances et de réassurances.

Cette suppression intervient suite à la création de l'Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale par la loi n° 64-12, qui prend effet à compter de la date d'entrée en fonction effective des organes de ladite Autorité.

III-5.Apurement définitif du solde débiteur du compte d'opérations monétaires intitulé «Différence de change sur vente et achat de devises» :

Cette action vise la prise en charge par le budget général du solde débiteur du compte des opérations monétaires intitulé «Différence de change sur ventes et achats de devises».

Il s'agit de mettre en application les dispositions de l'article 20, paragraphe 3 de la LOLF n° 7/98 de 1998 qui précisent que « les profits et les pertes constatés, au titre d'une année budgétaire considérée, sur les comptes d'opérations monétaires, sont pris en recette ou en charge au budget général au plus tard, la deuxième année suivant celle au cours de laquelle ils sont dégagés ».

III-6.Opérationnalisation du dispositif de gestion de la taxe écologique sur la plasturgie :

Cette action a consisté en la mise en place du dispositif opérationnel d'encaissement, de versement, de transfert et de répartition comptable des recettes se rapportant à la taxe susvisée.

Dans le même ordre d'idées et en vue de permettre la prise en charge de cette nature de recette dans la comptabilité des receveurs des douanes et impôts indirects et le suivi individualisé des recettes de l'espèce, il a été procédé à la création dans la nomenclature propre à ces comptables, du code rubrique-douanes n° 48-01 intitulé «Recettes au titre de la taxe écologique sur la plasturgie ».

III-7.Opérationnalisation du dispositif de gestion de la taxe aérienne de solidarité et de promotion touristique (TSPT) :

Cette action a consisté en la mise en place par une circulaire conjointe du ministre de l'économie et des finances, du ministre de l'équipement et transport et du ministre du tourisme fixant les modalités d'application de la déclaration et du paiement de la taxe sur les billets d'avion des passagers transportés par les sociétés de transport aérien résidentes et non résidentes au Maroc assurant des vols en partance des aéroports du Maroc, de contrôle desdites déclarations par les agents assermentés de l'ONMT et de l'affectation des produits de ladite taxe.

IV- En matière de réglementation des marchés publics

IV-1. Parachèvement de la réforme des marchés publics :

Le Royaume du Maroc a entamé un processus de modernisation du système de gestion de la commande publique qui vise notamment l'alignement des règles de gestion sur les standards internationaux en la matière.

Ce processus a été couronné par l'adoption du décret n° 2-12-349 du 20 mars 2013 sur les marchés publics. Cette réforme a été poursuivie par les actions suivantes :

IV-1-1. Refonte du cahier des clauses administratives et générales-travaux:

La réforme du cahier des clauses administratives et générales-travaux a été dictée par la nécessité de la mise en concordance de l'ensemble de la réglementation régissant la commande publique et de l'adaptation du CCAGT suite à la refonte du décret relatif à la passation des marchés publics. Elle vise ensuite à pallier les difficultés et les limites signalées par les différents intervenants dans l'exécution des marchés publics et ce, à travers :

- la clarification et la précision des dispositions qui présentent certaines ambiguïtés ;
- la réduction des délais d'intervention aussi bien du maître d'ouvrage que du titulaire et la simplification des procédures en matière d'exécution des prestations ;
- la clarification des responsabilités des différents intervenants dans l'exécution des marchés publics ;
- l'uniformisation et la standardisation des pièces et documents nécessaires à l'exécution des marchés publics.

IV-1-2. Elaboration du projet de CCAG-fournitures

Il est à préciser que ce texte devra constituer le cadre réglementaire régissant l'exécution de ce type de prestations. Il devra ainsi atteindre les mêmes objectifs que ceux des autres CCAG et consistera en :

- la définition et la précision de la notion de fourniture afin d'éviter les problèmes d'interprétation lors de leur mise en œuvre par les différents intervenants ;
- la simplification des circuits et modalités d'exécution de ce type de prestations par la réduction des délais prévus notamment pour la notification des décisions au titulaire et la réponse du maître d'ouvrage ;
- la consolidation des droits et des garanties des titulaires des marchés par l'ouverture d'autres voies de recours administratif et amiable notamment auprès de la Commission des marchés, en cas de litige dans l'exécution des marchés.

IV-1-3. Réforme du système de nantissement des marchés publics

Dans le cadre de la poursuite de la rénovation et de la modernisation du dispositif juridique régissant la commande publique, il a été procédé à une réforme du système de nantissement des marchés publics mis en place depuis 1948.

Cette réforme vise entre autres objectifs :

- l'actualisation et l'adaptation du dispositif de nantissement des marchés publics à l'évolution de l'environnement de l'administration et de l'entreprise ;
- la sécurisation des règles et des procédures d'exécution des nantisements des marchés publics ;
- le renforcement du droit à l'information du bénéficiaire du nantissement, tout en sauvegardant les droits du maître d'ouvrage et du titulaire de la commande publique ;
- la réhabilitation de la valeur juridique de l'attestation des droits constatés ;
- la simplification et la modernisation des modalités de notification des actes liés au nantissement des marchés publics ;
- et la responsabilisation du maître d'ouvrage quant à la délivrance des documents afférents au nantissement des marchés publics.

IV-1-4. Renforcement des moyens de financement par la mise en place d'un dispositif d'avances aux titulaires de la commande publique

En application des dispositions du troisième alinéa de l'article 41 du décret Royal n° 330.66 du 21 avril 1967 portant règlement général de comptabilité publique, des avances peuvent être consenties aux fournisseurs et entrepreneurs dans les conditions fixées par décret.

A cet effet, et dans le cadre du renforcement des moyens de financement des marchés publics, il a été procédé à la mise en place d'un dispositif d'avances aux titulaires de la commande publique en fixant les conditions et les modalités pratiques de sa mise en œuvre.

Le dispositif d'avances sur marchés publics vise entre autres objectifs :

- la consolidation des mécanismes de préfinancement des marchés publics ;
- l'allègement des charges de trésorerie des entreprises titulaires des marchés publics notamment, la petite et moyenne entreprise ;
- la réduction en amont des délais de paiement des marchés publics ;
- et la contribution à l'amélioration du climat des affaires.

IV-1-5. Mise en œuvre de la dématérialisation de la passation des marchés publics

Dans le cadre de l'achèvement du processus de dématérialisation de la commande publique, l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances du 4 septembre 2014 a précisé les modalités de dématérialisation des procédures de passation et d'attribution des marchés publics tel que prévu par le décret du 20 mars 2013.

En effet, cet arrêté a fixé les modalités de l'échange électronique du document d'appel d'offre entre le maître d'ouvrage et les soumissionnaires. Il a fixé également les modalités de la tenue et de l'exploitation de la base de données électroniques des prestataires et les conditions et modalités de l'enchère électronique inversée.

IV-2. Stratégie nationale de formation en matière de marchés publics :

La Trésorerie générale du Royaume a accordé un intérêt particulier au renforcement de la capacité de gestion des services en charge des marchés publics, en tant que clé de voûte du processus de modernisation des marchés publics, à travers le lancement de la stratégie nationale de formation en matière de marchés publics.

Les objectifs assignés à cette stratégie consistent à :

- participer à l'augmentation de la capacité de gestion des acteurs de la commande publique dans le secteur public et privé ;
- concevoir une formation institutionnalisée, pérenne et diplômante, dédiée à l'achat public dans ses dimensions managerielle, technique et juridique ;
- intégrer les attentes de tous les acteurs intervenant dans le domaine de la commande publique.

Ainsi, des consultations ont été entamées avec les responsables de l'ENA pour la mise en place d'un master des achats publics.

COOPERATION INTERNATIONALE EN MATIERE DE FINANCES PUBLIQUES

I- Coopération bilatérale

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

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

Dans le cadre de ce programme de coopération, neuf (9) actions ont été menées en 2014.

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

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

En effet, la TGR a réalisé sept (7) visites d'étude et des formations de courte durée en France. En outre, deux (2) séminaires et ateliers ont été organisés au Maroc dont ont pu en bénéficier plus de soixante-quinze (75) responsables et cadres. De plus, deux personnes ont suivi le cycle de formation à l'Ecole Nationale des Finances Publiques (l'ENFIP).

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

Centrée sur le développement de la réflexion et l'échange en matière de gouvernance des finances publiques, la TGR et FONDAFIP ont développé des relations de coopération qui se sont traduites pour l'année 2014 par l'organisation à la TGR de la huitième édition du colloque international sur les finances publiques sous le thème « *L'Etat territorial au Maroc et en France : quelles synergies entre les finances de l'Etat et celles des collectivités territoriales?* ». Les interventions des experts et chercheurs marocains et français lors de ce colloque ont été publiées dans la Revue Française de Finances Publiques.

La coopération entre la TGR et FONDAFIP a connu également la participation des responsables et cadres de la TGR aux différentes conférences organisées par FONDAFIP en France et dans les différents pays partenaires de cette association, soit sept (7) participations durant l'année 2014.

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

I-3.Coopération avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc(CFCIM)

La CFCIM sollicite régulièrement la participation de Monsieur le Trésorier Général du Royaume pour animer son Forum des adhérents « rendez-vous CFCIM ». Ainsi, en 2014, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a présenté une intervention sous le thème : « Pour un management dynamique des finances publiques ».

La TGR a également animé au profit des représentants des entreprises membres de cette Chambre une journée d'information en matière de nantissement de marchés publics.

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

II- Coopération multilatérale

II-1.Coopération avec l'Association internationale des Services du Trésor (AIST)

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

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

En 2014, la TGR a participé :

- au colloque annuel de l'AIST organisé à Madagascar ;
- au colloque international des services du Trésor Francophones ;
- à la préparation et à l'animation du séminaire international des directeurs du Trésor au sujet du Compte unique du Trésor et de la gestion de la trésorerie publique.

II-2.Coopération avec l'Association pour le Développement des Echanges en Technologies Economiques et Financières (ADETEF) :

La TGR est régulièrement invitée pour participer aux Colloques ADETEF qui mettent en valeur la relation de coopération des ministères chargés des finances en France et au Maroc, et font connaître les projets menés avec les administrations partenaires et les bailleurs de fonds internationaux.

La TGR participe à quelques actions d'ADETEF en coordination avec la Direction des Affaires Administratives et Générales du Ministère de l'Economie et des Finances.

Elle a ainsi pris part à la réunion annuelle de cette organisation.

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

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

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

Le programme 2014-2015 des travaux de l'IPSAS Board a porté principalement sur les projets ci-après :

- Projet sur le cadre conceptuel des normes comptables et de l'information financière du secteur public ;
- Projet d'une norme sur les entreprises publiques ;
- Projet d'une norme sur la consolidation des comptes ;
- Mise à jour des normes IPSAS existantes ;
- Projet d'une norme sur les participations dans d'autres entités ;
- Projet d'une norme sur la première adoption des normes IPSAS ;
- Projet d'une norme sur le regroupement dans le secteur public ;
- Projet de norme sur les avantages sociaux ;
- Projet d'une norme sur les instruments financiers du secteur public ;
- Réforme de la gouvernance et surveillance de l'IPSAS Board.

En 2014, la TGR a participé aux travaux de l'IPSAS Board portant sur les projets susmentionnés comme suit :

- la 1^{ère} rencontre de mars à Toronto, Canada ;
- la 2^{ème} rencontre de juin à Toronto, Canada ;
- la 3^{ème} rencontre de septembre à Bruxelles, Belgique ;
- la 4^{ème} rencontre de décembre à Toronto, Canada.

La TGR a également représenté l'IPSAS Board et a participé, par une présentation du modèle marocain de réforme comptable, aux évènements ci-après :

- colloque biennal sur le thème « Transformation du service public : une nouvelle conversation » organisé par la Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM) conjointement avec l'Unité Malaisienne de planification de la Gestion et de la Modernisation Administrative à Putrajaya, Malaisie ;
- séminaire d'échange « The Exchange » : sur le renforcement des institutions de gestion financière et le renforcement de la région MENA, à Abu Dhabi, EAU.

Avec la coopération de la TGR, certains projets ouverts par l'IPSAS Board ont abouti à l'élaboration, l'approbation et à la publication des documents de référence ci-après :

- un cadre conceptuel des normes comptables et de l'information financière du secteur public à portée générale ;
- six nouvelles normes IPSAS dont l'une sur la première adoption des normes IPSAS et les 5 autres portent sur la consolidation des comptes ;
- deux directives portant respectivement sur la viabilité financière à long terme d'une entité et sur les informations à communiquer dans les états financiers.

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

Dans l'objectif de diversifier ses champs de coopération en fonction de l'ensemble de ses missions, la TGR a participé à des séminaires, colloques, formations et conférences organisés par l'Agence Coréenne de coopération internationale (KOICA), FREDI, Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Paris, le réseau international de la concurrence, Ernest and Young, Master Class of London, l'Académie Européenne, l'Instance Centrale de Prévention de la corruption (ICPC) ainsi que le Forum Africain de banque.

Ces actions de coopération, auxquelles ont pris part vingt (20) responsables et cadres de la TGR, ont porté sur le renforcement des institutions en charge du management financier – région MENA, « Public Finance Management and Policy Reform », la distinction entre activités économiques et non économiques : les projets de recherches pour le développement économique, les nouvelles relations administration et citoyens, l'administration fiscale et politique fiscale, la performance des administrations fiscales et douanières ainsi que l'amélioration de la gestion financière, du contrôle et d'audit des fonds de l'Union Européenne.

III- Coopération avec les pays Africains

La TGR est souvent sollicitée par les institutions similaires de différents pays d'Afrique suite à des rencontres avec les responsables de la TGR dans le cadre de manifestations

internationales ou suite à des recommandations d'organismes internationaux (BAD, Banque Mondiale, OCDE,...).

Ainsi, la TGR a accueilli pour l'année 2014, plusieurs hauts fonctionnaires, responsables et cadres de pays d'Afrique. Ces visites ont porté sur l'examen de l'organisation financière et comptable de la TGR, l'audit et le contrôle financier et le développement local.

IV- Coopération avec les pays arabes

Si l'année 2013 a connu la ratification de la convention de coopération maroco-tunisienne, l'année 2014 a été marquée par la mise en œuvre de ladite convention de coopération et de partenariat entre la TGR et Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Recouvrement en Tunisie (DGCPR).

Ainsi, deux actions de coopération ont été réalisées dans ce cadre. La première concerne la tenue à Tunis d'un séminaire sur le recouvrement des créances publiques ; cinq (5) responsables de la TGR ont pris part à ce séminaire. La deuxième action consistait en la visite d'étude effectuée par les responsables de la DGCPR au Maroc au sujet de la réforme de la comptabilité de l'Etat.

De même et suite à leurs demandes, plusieurs délégations de hauts fonctionnaires, responsables et cadres des pays arabes ont effectué des visites à la TGR pour s'enquérir de l'expérience marocaine dans les domaines des achats publics, et de la paie du personnel, de la dématérialisation de la commande publique, de la gestion budgétaire, de la gestion des finances publiques et des systèmes d'information.

V- Coopération en matière de marchés publics

En matière de coopération dans le domaine des marchés publics, l'année 2014 a été marquée notamment par la contribution de la TGR aux actions suivantes:

- mise à jour et finalisation de l'accord signé entre le Maroc et la BAD pour l'utilisation du système national des marchés publics dans le cadre des projets financés par cette Banque au Maroc (signature de l'avenant n°1 audit accord) ;
- finalisation des documents relatifs aux cahiers des charges (règlement de consultation et cahiers des prescriptions communes) prévus dans le cadre de la lettre d'accord susmentionnée signée avec la BAD ;
- participation aux négociations relatives au chapitre des marchés publics dans le cadre du 3ème et 4ème rounds des négociations de l'Accord de Libre Echange Complet et Approfondi (ALECA) entre le Maroc et l'Union Européenne (UE) ;
- contribution à la finalisation de la nouvelle politique des marchés publics de la Banque Mondiale (BM) dont l'entrée en vigueur est prévue pour la fin de l'année 2015 ;

- contribution à la réorientation de la stratégie de la BM pour le parachèvement et la conduite du processus de réforme des marchés publics au Maroc ;
- consolidation du positionnement international du Maroc en matière de marchés publics à travers la participation active de la TGR dans les réseaux MENA-BM et MENA-OCDE sur les marchés publics ;
- contribution aux actions de formation et de coopération bilatérale en matière de marchés publics au Maroc au profit des délégations de pays étrangers notamment africains (Sénégal, Mauritanie, Liban, Congo Brazzaville) ;
- contribution et participation actives à l'atelier de consultation tenu par la BAD à la TGR pour la révision des politiques et des procédures de cette institution en matière de marchés publics ;
- contribution active à la mise en œuvre du programme de gouvernance « Hakama », qui s'inscrit dans le cadre de l'appui budgétaire de l'UE aux actions de réforme des politiques publiques au Maroc, à travers l'introduction et le suivi de la réalisation d'indicateurs de performance relatifs aux marchés publics.

INSPECTION, AUDIT, CONTROLE INTERNE ET CONTROLE DE GESTION

Les missions d'inspection, d'audit, de contrôle interne et de contrôle de gestion ont pour objectifs de s'assurer de la bonne réalisation des opérations financières, de corriger les éventuels dysfonctionnements relevés, d'évaluer les performances des entités opérationnelles et partant de jouer ainsi dans le cadre d'une approche systémique leur rôle de rétroaction ou de « feed back » consacré par le nouvel organigramme de la TGR.

Inspection

I- Objectifs :

Les missions de vérification et d'enquête menées en 2014 par l'inspection centrale de la TGR et les inspections régionales auprès des entités opérationnelles de la TGR ont pour objectifs majeurs de :

- s'assurer de la régularité et de la maîtrise des opérations effectuées conformément à la réglementation en vigueur ;
- veiller à la protection et à la sauvegarde des deniers publics ;
- apprécier les performances des postes comptables dans les différents métiers de la TGR ;
- apporter les conseils, l'assistance et prodiguer les recommandations nécessaires à l'amélioration de la gestion des entités du réseau.

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

II– Inspection en chiffres

Au cours des quatre dernières années (2011 à 2014), la Division de l'Audit et de l'Inspection a réalisé avec le concours de ses inspections régionales 504 missions de vérifications et 385 missions d'enquêtes sur un périmètre de comptables à vérifier de près de 9300.

Au titre de l'exercice 2014, l'inspection centrale et les inspections régionales ont procédé à la vérification sur pièces et sur place de 157 postes comptables et 118 enquêtes, récapitulés dans le tableau ci-après :

Postes comptables	Nombre
Trésoreries régionales, provinciales ou communales	12
Perceptions et recettes communales	55
Agences comptables à l'étranger	5
Régies auprès des consulats généraux du Maroc à l'étranger	2
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	30
Régies de recettes et de dépenses des collectivités locales	35
Agences Bancaires	1
Autres comptables (Receveurs de l'Administration fiscale, Receveurs des Douanes, Secrétaires Greffiers, Payeurs Délégués et Intendants)	17

III- Relations avec les partenaires

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, la DAI entretient des relations étroites avec différents partenaires notamment l'Agence Judiciaire du Royaume (AJR) et l'Institution du Médiateur du Royaume.

III-1. Au niveau de l'Agence Judiciaire du Royaume

A l'issue des différentes vérifications et enquêtes effectuées par la DAI, trente dossiers (30) 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 2014 et ont fait l'objet de recours devant la justice.

III-2. Au niveau de l'Institution du Médiateur

En date du 09 juin 2011, la division de l'Audit et de l'Inspection a été désignée interlocuteur officiel auprès du Médiateur qui a été institué par Dahir n°1-11-25 du 17 mars 2011. Dans ce cadre, la DAI a pour rôle principal de prendre en charge toute réclamation ou requête émanant de cette institution, dans l'objectif de défendre les droits des usagers et les intérêts des citoyens, dans leur rapport avec la TGR. A cet effet, la division de l'Audit et de l'Inspection a instruit, au titre de l'année 2014, près de 91 réclamations émanant de l'Institution du Médiateur.

Contrôle interne

I. Analyse et gestion des risques

Durant l'année 2014, plusieurs actions s'inscrivant dans le cadre du renforcement de la maîtrise des risques à la TGR ont été menées, aussi bien pour les risques de sécurité que ceux relatifs à l'exercice des métiers.

I-1. Gestion des risques de sécurité

Concernant la gestion des risques de sécurité, les principales actions qui ont été menées, durant 2014, concernent essentiellement l'identification des risques de sécurité des systèmes d'information et le contrôle du traitement de ceux-ci. Il s'agit en particulier :

- de l'audit de sécurité du système d'information de l'activité bancaire SI@B et du portail internet de la TGR (www.tgr.gov.ma). Cet audit, mené en collaboration avec un cabinet d'audit spécialisé, a passé en revue l'ensemble des éléments de la sécurité technique et organisationnelle de ces systèmes et a permis de détecter des vulnérabilités dont les plus critiques ont été traitées immédiatement ;
- de la poursuite du traitement des vulnérabilités du système GID qui étaient planifiées suite à la revue effectuée à fin 2013.

I-2. Gestion des risques relatifs à l'exercice des métiers

En ce qui concerne la gestion des risques métier, les actions menées durant l'année 2014 ont concerné la documentation, à la fois, des référentiels de gestion des risques et des outils opérationnels utilisés. Il a, ainsi, été procédé à :

- l'élaboration et à la formalisation du référentiel de gestion des risques relatifs au domaine « Environnement métier » et à la mise à jour du référentiel des risques relatif au domaine « Dépenses de l'Etat » ;
- la formalisation des fiches de risques pour les domaines « Activité bancaire », « Dépenses de l'Etat » et « Comptabilité » et l'élaboration de la cartographie des risques des domaines « Activité bancaire » et « Environnement métier », sur la base des résultats d'ateliers d'évaluation des risques ;
- la mise à jour du cadre de référence de la gestion des risques et du contrôle interne et l'élaboration des documents méthodologiques nécessaires à l'identification et à l'évaluation des risques ;
- la formalisation de la procédure de gestion des risques métier qui décrit les étapes d'élaboration des référentiels des risques et des contrôles ainsi que l'évaluation et la cartographie des risques.

II- Mise en œuvre du contrôle interne

L'année 2014 a connu la réalisation d'actions visant à renforcer la mise en œuvre des contrôles permanents, à assurer le suivi de leur déploiement, à évaluer leur mise en œuvre et à automatiser les processus qui s'y rapportent.

II-1. Développement des outils opérationnels du contrôle interne

Afin de faciliter le déploiement du contrôle interne, il a été procédé à la formalisation de la procédure relative à l'élaboration de l'organigramme fonctionnel. Cette dernière a été insérée dans le manuel des procédures de la TGR

II-2. Suivi de la mise en œuvre des contrôles permanents

Dans le but de garantir les meilleures conditions pour le déploiement du dispositif de contrôle interne dans les postes comptables de la TGR, un suivi régulier de la production des reportings relatifs aux contrôles permanents est assuré via l'élaboration d'une situation trimestrielle. Cette situation, basée sur l'exploitation des reportings mensuels, donne un aperçu sur la diffusion de la culture du contrôle interne au niveau du réseau.

L'exploitation des reportings a permis, également, la réalisation de synthèses regroupant les propositions des risques et des contrôles, émises par les responsables des contrôles, et qui ont été prises en compte par le service chargé de la gestion des risques lors de la mise à jour des référentiels de management des risques.

II-3. Réalisation de missions d'évaluation du contrôle interne

Des missions d'évaluation du dispositif de contrôle interne ont été programmées et menées au niveau de 6 postes comptables (deux perceptions, une Trésorerie Préfectorale, une Trésorerie Provinciale et deux Trésoreries Ministérielles). Elles ont porté sur les risques majeurs liés à tous les domaines couverts par le contrôle interne (recouvrement des ressources publiques, comptabilité, dépenses de l'Etat, etc.).

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

II-4. Automatisation des processus de mise en œuvre du contrôle interne

Après la définition des spécifications techniques et la formalisation du cahier des charges, l'année 2014 a connu le développement d'une partie des composantes du système d'information dédié à la gestion des risques et au contrôle interne. Pour certaines fonctionnalités de base, des tests de recette ont même pu être réalisés.

III. Management de la qualité

Les actions relatives au management de la qualité réalisées au titre de l'année 2014 ont porté sur les deux axes principaux :

- l'optimisation du processus de traitement des réclamations en ligne ;
- la sensibilisation à la qualité et à l'amélioration de la qualité de l'accueil.

III-1. Optimisation du processus de traitement des réclamations en ligne

Afin d'identifier les principales insuffisances dont souffre le processus de traitement des réclamations en ligne à la TGR, une analyse critique a été réalisée et a donné lieu à un rapport de synthèse. Celui-ci met en relief, particulièrement, les points de chevauchements entre les différents systèmes de prise en charge des réclamations.

Un projet pilote a été lancé dans le but de permettre la communication entre l'application des réclamations en ligne et l'application JIRA dédiée au traitement des réclamations techniques sur le système de gestion intégrée des dépenses.

III-2. Sensibilisation à la qualité et amélioration de la qualité de l'accueil

L'équipe du service du management de la qualité a réalisé une série de visites sur le terrain pour sensibiliser les acteurs opérationnels à l'importance de la qualité de l'accueil et à la nécessité de rester à l'écoute des clients. Ces visites ont permis également d'informer les acteurs opérationnels sur le système de traitement des réclamations en ligne, de mettre-à-jour le référentiel des utilisateurs (personnes habilitées à répondre aux réclamations) et de procéder à des évaluations de la qualité de l'accueil (16 postes visités et 70 personnes formées sur place).

Un rapport d'évaluation a, ainsi, été élaboré suite à ces visites et des actions d'amélioration ont été identifiées. Parmi les principales actions identifiées figure la mise en œuvre d'une session de formation à la qualité de l'accueil au profit du personnel du front office programmée pour 2015.

Par ailleurs, quatre guides multimédia relatifs à l'application des réclamations en ligne ont été élaborés et mis en ligne pour en faciliter l'utilisation aussi bien par les clients que par les responsables de la Trésorerie Générale du Royaume.

Contrôle de Gestion

La Trésorerie Générale du Royaume (TGR) est fortement engagée, depuis ces dernières années, dans une dynamique de performance qui est au cœur de la modernisation de ses modes de gestion.

La mise en place du nouvel organigramme de la TGR en 2013, a permis entre autres la restructuration et la réorganisation de la fonction de contrôle de gestion et son rattachement à la Direction du Contrôle, de l'Audit et de l'Inspection (DCAI), tout en visant le renforcement des missions du pilotage, du suivi des performances et de la culture du résultat.

Ainsi, au cours de l'année 2014, la Division du Contrôle de Gestion (DCG) s'est engagée dans la continuité du processus de la mise en place des préalables nécessaires à la réussite de ses missions entamées en 2013. Il s'agissait notamment de :

- la clarification de la mission et des attributions de la DCG ;
- le renforcement de la capacité des ressources humaines de la DCG par la formation sur les métiers de la TGR et les techniques du contrôle de gestion ;
- l'établissement d'un diagnostic sur la contractualisation au sein de la TGR ;
- la fiabilisation du système décisionnel (SID) ;
- l'élaboration d'un plan d'action.

Pour ce faire, la DCG a adopté une approche progressive, de façon à mieux maîtriser le niveau de support méthodologique et d'accompagnement dont les services devront bénéficier, en focalisant ses efforts sur les deux axes majeurs suivants.

• **Système d'information décisionnel (SID)**

Le système d'information décisionnel a été conçu pour mesurer et suivre la performance des services opérationnels de la TGR. Son opérationnalisation constitue un préalable important à la mise en place du dispositif de dialogue de gestion.

L'année 2014 a connu le déploiement d'une première version de ce système comportant les domaines Paie du personnel, Banque et support. Le déploiement des autres domaines restants reste tributaire de la fiabilisation des indicateurs et tableaux de bord correspondants. Le retard enregistré dans la fiabilisation de ces domaines est dû en bonne partie à la phase de transition que connaissent actuellement certaines applications informatiques telles que GIR, PCE et GID-CT.

En vue de réussir le déploiement de cette première version, les actions ci-après ont été entreprises :

- organisation des séances de formation au profit des responsables et cadres chargés des dépenses du personnel, de l'activité bancaire et des ressources humaines au niveau central et déconcentré (Direction des dépenses du personnel, Trésoreries ministérielles, Direction des ressources

- humaines et des systèmes d'information, Direction des Finances publiques, Agences bancaires) ;
- mise en place d'un guide utilisateur qui présente d'une manière détaillée les différentes fonctionnalités du SID ;
 - organisation des séances d'assistance de proximité au niveau des différentes trésoreries ministérielles ;
 - mise en place d'un centre d'assistance et ce, pour garantir aux utilisateurs la réactivité dans le traitement des éventuelles anomalies décelées, en mettant à leur disposition l'outil JIRA pour déclarer les différents incidents liés à l'utilisation du système et une ligne téléphonique dédiée.

• Dialogue de gestion

La préparation du processus de fixation des objectifs et d'élaboration des plans d'action constitue l'une des étapes les plus importantes dans le dispositif de contrôle de gestion. Au titre de l'année 2014, cette phase s'est limitée aux domaines du recouvrement des créances publiques, du contrôle des dépenses de l'Etat (biens et services), de l'activité bancaire et de la reddition des comptes pour les services déconcentrés de la TGR.

Sur ce volet, la DCG a privilégié la voie du dialogue de gestion, tant avec les responsables des structures centrales concernées qu'avec les responsables du réseau de la TGR, afin de :

- préciser la nature des objectifs qui devront être poursuivis au titre de l'exercice 2015 ;
- convenir des indicateurs pertinents à associer à ces objectifs ;
- arrêter la démarche générale pour la définition des cibles de résultats (objectifs chiffrés) avec les services déconcentrés.

Dans l'ensemble des échanges qu'elle a eu avec les responsables aux niveaux central et déconcentré, la DCG a tenu à souligner le bien-fondé de la nouvelle dynamique qu'elle entend aider à insuffler, en clarifiant notamment ses principes clés :

- une évaluation de la performance qui vise essentiellement, et avant tout, l'identification des écueils rencontrés (causes de non performance) par les services déconcentrés ;
- une amélioration de la performance par la capitalisation sur les bonnes pratiques et le partage des expériences des uns et des autres sur le terrain ;
- une meilleure synergie par la coordination et la convergence des actions menées par les structures centrales et déconcentrées de la TGR ;
- une meilleure mobilisation des responsables de la TGR, grâce à une meilleure qualité de dialogue entre services centraux, réseau et une entité dédiée (DCG) intervenant en appui.

Audit

I- Audit interne

Deux objectifs stratégiques ont été arrêtés à l'audit interne pour le programme triennal 2012-2014. Il s'agit de maîtriser les activités à grands enjeux financiers et améliorer la configuration des structures organisationnelles. Ainsi, le service de l'audit interne a déjà réalisé, entre autres, une mission d'audit autour de la réorganisation des services centraux de la Trésorerie Générale du Royaume et une autre concernant la paie du personnel de l'Etat.

La même dynamique s'est poursuivie en 2014 avec l'exécution de quatre missions qui s'alignent sur les objectifs stratégiques préalablement définis.

I-1. Réalisation d'une mission d'audit des régies rattachées à la Trésorerie des Chancelleries Diplomatiques et Consulaires

Les régisseurs diplomatiques et consulaires tiennent une comptabilité budgétaire, une comptabilité "deniers" et une comptabilité "valeurs". Ils doivent produire aux comptables de rattachement les situations et les justifications des opérations de recettes et de dépenses qu'ils ont exécutées aussi souvent que cela est nécessaire et au plus tard à la fin de chaque mois. Le Trésorier des chancelleries diplomatiques et consulaires est tenu d'arrêter sa comptabilité à la fin de chaque mois et d'en effectuer le versement à la Trésorerie Générale du Royaume.

Au regard des enjeux des interventions des acteurs précédemment mentionnés, une équipe de deux auditeurs a effectué une mission d'audit afin d'examiner le processus et les conditions de production des situations et des justifications des opérations de recettes et de dépenses effectuées par les régies rattachées à la trésorerie des chancelleries diplomatiques et consulaires. Aussi, sont analysés les modes de gestion de la pré-centralisation au niveau de ladite trésorerie.

À l'issue de cette mission, des points de vulnérabilités ont été identifiés et des pistes d'amélioration ont été dégagées afin de maîtriser les risques entachant le processus et l'environnement de gestion et de contrôle desdites opérations.

I-2. Réalisation d'une mission d'audit du processus de traitement des chèques et des ordres de virements

L'activité bancaire de la Trésorerie Générale du Royaume présente des enjeux financiers surtout après la convention de partenariat signée avec la Caisse de Dépôts et de Gestion portant sur les modalités de gestion et de fonctionnement des comptes des notaires.

Ainsi, une mission d'audit a été réalisée autour du processus de traitement des chèques et des ordres de virements au sein des postes exerçant l'activité bancaire.

L'objectif de cette mission est d'établir un diagnostic des règles de gestion et des conditions d'exécution des opérations bancaires effectuées par voie de chèques ou de virements au sein de l'agence bancaire centrale de Rabat, la Trésorerie préfectorale de Mohammedia et éventuellement les entités en charge de cette activité au niveau du siège de la Trésorerie Générale du Royaume. Ce diagnostic a servi à identifier les points de vulnérabilités et les axes d'amélioration à développer.

I-3. Réalisation d'une mission d'audit de la gestion des oppositions dans les Trésoreries Ministérielles, les Trésoreries Préfectorales ou Provinciales

Afin de contenir les causes des réclamations, d'une part et de contribuer à la qualité de l'information comptable et financière, d'autre part, une mission d'audit des modes de gestion des oppositions au niveau des Trésoreries Ministérielles, Préfectorales ou Provinciales a été menée.

L'objectif de cette mission était d'établir un diagnostic des règles de gestion des oppositions afin de pouvoir identifier les risques au niveau des trois postes suivants:

- la Trésorerie Ministérielle auprès du ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime ;
- la Trésorerie Préfectorale de Casa centre ouest ;
- la Trésorerie Provinciale de Kenitra.

I-4. Réalisation d'une mission d'audit de l'organisation fonctionnelle des Trésoreries Ministérielles

Après la réalisation d'une mission d'audit autour de la réorganisation des services centraux de la Trésorerie Générale du Royaume en 2013, une autre mission d'audit organisationnel a été menée afin d'établir un diagnostic des modes de fonctionnement et d'organisation des trésoreries ministérielles, qui sont des entités relevant de la Trésorerie Générale du Royaume et placées auprès des départements ministériels. Elles ont été mises en place progressivement à compter du 1er janvier 2007.

Cette action vise à identifier les risques et les limites qui fragilisent la performance des trésoreries ministérielles et à proposer des pistes d'amélioration pour les atténuer.

Le périmètre d'action a concerné trois trésoreries ministérielles. Il s'agit de :

- la Trésorerie ministérielle auprès du ministère de l'habitat, de l'urbanisme et de l'aménagement de l'espace ;
- la Trésorerie ministérielle auprès du ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement ;
- la Trésorerie ministérielle auprès du ministère de la santé.

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

L'année 2014 a été caractérisée par la réalisation des actions ci-après :

• Formation des auditeurs référents de la TGR :

Dans la continuité de la consolidation des équipes d'auditeurs déjà existantes et pour couvrir l'ensemble des Trésoreries régionales en vue de faire face à la montée en charge des missions d'audit de la capacité de gestion des services sous ordonnateurs, notamment la prise en compte de la nouvelle configuration des Trésoreries régionales, le service de l'audit de la capacité de gestion a organisé, entre le 1er février 2014 et le 30 mars 2014, un cycle de formation de 5 jours, qui a touché environ 45 nouveaux auditeurs référents relevant des Trésoreries Régionales de Tanger (11 auditeurs), Marrakech (10 auditeurs), Rabat (12 auditeurs) et Casablanca (12 auditeurs). Avec ce nouveau cycle de formation organisé en collaboration avec l'Inspection Générale des Finances, le nombre total disponible à l'échelon national avoisine les 120 auditeurs référents de la TGR.

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

Conformément aux directives du comité d'audit, il est à noter que le service de l'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs a procédé au niveau national, à la programmation de 150 missions d'audit au titre de l'année 2014. Sur ce total, 90 rapports de missions ont été réceptionnés et traités à fin décembre 2014.

Il est à noter par ailleurs que l'Inspection Générale des Finances n'a réalisé aucune mission pour la même période.

• Création d'une banque de données relatives aux rapports des missions d'audits :

Vu d'une part, la montée en charge des missions d'audit de la capacité de gestion et d'autre part, l'implantation à la fin du mois de septembre 2014, du système de veille et de contrôle ex-post et en vue d'assurer une meilleure exploitation et une bonne gestion des rapports des missions d'audits de la capacité de gestion, il a été procédé à l'élaboration, en sus d'un système de codification et d'archivage des rapports de missions, à la création d'une banque de donnée électronique des rapports de missions en sus, de celle physique déjà existante.

Une seconde étape consiste à mettre à la disposition des auditeurs, les enseignements et les conclusions tirés de l'ensemble des rapports et ce, pour capitaliser et améliorer le contenu des nouvelles missions. Actuellement cette banque de données est composée d'environ 350 rapports issus des missions auprès des sous ordonnateurs à compétence locale.

En outre, l'exploitation de cette banque de données contribuera certainement à l'amélioration de la qualité du référentiel d'audit.

- **Consolidation et actualisation du site WEB dédié à la mission d'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs :**

Le site WEB dédié à la mission d'audit de la capacité de gestion des services gestionnaires, créé à fin 2012, a fait l'objet en 2014, d'une actualisation. Ce site a pour objectif, outre le fait d'être un support d'information destiné à l'ensemble des opérateurs de l'audit (auditeurs référents, comptables assignataires, gestionnaires...) de constituer par ailleurs, un support de base pour l'augmentation de la capacité de gestion des services gestionnaires, objectif ultime de la réforme du régime de contrôle et ce, en mettant à leur disposition divers documents et supports.

- **Conception et mise en œuvre d'un système de veille et de contrôle ex-post de l'exécution de la dépense :**

Conformément aux dispositions du décret du 4 novembre 2013, la Trésorerie Générale du Royaume a la charge de concevoir et de mettre en place dans le cadre du contrôle modulé de la dépense, un système de veille et de contrôle ex-post des dépenses qui feront l'objet d'un contrôle à posteriori de manière aléatoire.

Ce système informatisé dont les premiers tests à fin septembre 2014 étaient concluants a fait l'objet de déploiement généralisé au niveau des différents postes comptables. A ce titre, il est à rappeler que ce système est basé sur les 12 indicateurs de mesure de l'évolution de la capacité de gestion, retenus par le comité d'audit lors de sa dernière réunion.

- **Projet de révision du référentiel d'audit de la capacité de gestion des sous ordonnateurs :**

Suite au programme de jumelage conclu entre l'Inspection Générale des Finances du Maroc et son homologue Française, le référentiel d'audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs, à l'instar des autres référentiels d'audit de l'IGF du Maroc, a fait l'objet dans le cadre du projet HAKAMA, d'une nouvelle version intitulée « Guide d'audit des ministères et des administrations publiques ».

La principale caractéristique de ce nouveau référentiel d'audit réside dans son approche méthodologique basée sur les dernières techniques pratiquées en la matière et dont l'objectif est de faire de l'audit un outil de modernisation de la sphère de gestion publique.

Bien que la Trésorerie Générale du Royaume ait été associée indirectement à ce projet, il n'en demeure pas moins qu'une coordination doit être assurée et ce, en vue d'harmoniser le guide actuel avec la nouvelle version du référentiel et ce, d'autant plus que la rédaction de ce dernier a été faite sur le plan juridique sous la condition « seritus paribus » c'est-à-dire, toute condition juridique étant inchangée par ailleurs.

RESSOURCES HUMAINES, LOGISTIQUE ET SYSTEME D'INFORMATION

Ressources humaines

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

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

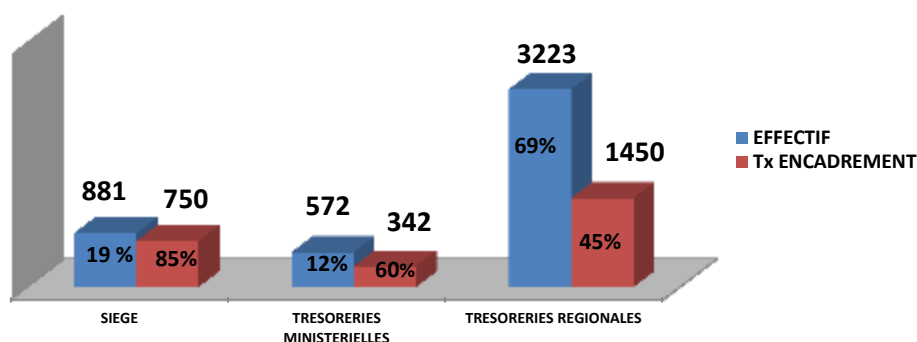
- au renforcement des effectifs moyennant le recrutement et la mise en œuvre du plan de mobilité annuelle ;
- à la réalisation d'actions de formation transverses et métiers en interne et avec des partenaires externes nationaux et internationaux.

I-GESTION ADMINISTRATIVE :

I-1. Effectifs de la TGR

L'effectif global a atteint 4676 en 2014 avec un taux de déconcentration dépassant les 80% au profit du réseau national et international contre 4663 en 2013.

Taux d'encadrement



Le taux d'encadrement est de 54% contre 50% en 2013 et le taux de féminisation est de 39% en 2014 contre 38% en 2013 confirmant ainsi la tendance à l'amélioration de ces indicateurs conformément à la politique menée en matière de Ressources Humaines.

Taux de féminisation



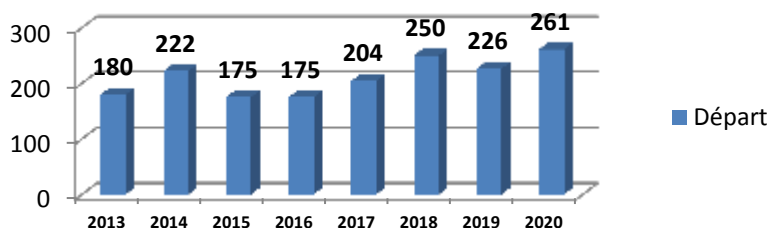
I-2. Recrutements et sorties de service :

En 2014, le nombre des recrutements a atteint 267 cadres contre 97 en 2013, soulignant ainsi l'effort entrepris pour répondre aux besoins pressants en ressources humaines exprimés par les différentes structures, notamment opérationnelles de la TGR.

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

Cependant, si le taux de couverture des départs par les recrutements a été amélioré par rapport à l'année 2013, il a été enregistré 240 sorties de service en 2014, dont essentiellement 222 départs à la retraite (180 en 2013).

Evolution des départs à la retraite à fin 2020*



*Calcul réalisé à réglementation constante (départs à la retraite à 60 ans)

Le nombre cumulé prévu des départs à la retraite atteindrait au terme de 2020 près de 1520 représentant plus de 32% de l'effectif actuel.

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

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

I-3. Structure démographique :

L'analyse de la structure de la pyramide des âges à fin 2014 permet une visibilité aussi bien sur les départs prévus que sur les évolutions des détenteurs des emplois et des compétences.

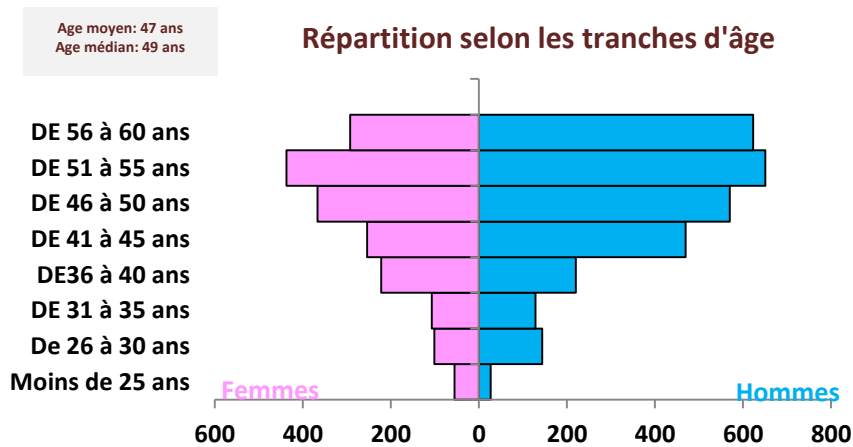
La structure démographique du personnel montre une concentration au niveau des tranches d'âge 50 à 60 ans avec près de 50% de l'effectif. Cette proportion s'élève à 70% pour les TR, dont 53% exercent les métiers Recette, Dépense et Comptabilité.

Cette situation est caractéristique d'une population :

- vieillissante ;
- à faible proportion de jeunes ;

- avec des flux massifs de départs à la retraite parmi les détenteurs de métiers.

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



I-4. Nominations et redéploiements :

L'année 2014 a connu le lancement de plusieurs appels à candidature pour la promotion des cadres et des responsables :

Catégorie de responsables	Nominations	Redéploiements	Observations
Trésoriers Ministériels	03		
Trésoriers Régionaux	05		
Trésoriers Provinciaux ou Préfectoraux	04	07	
Percepteurs	13	40	désignation de 20 percepteurs par intérim
Agents Comptables auprès d'Organismes Publics	02		
Agents Comptables à l'Etranger	16	09	
Chefs de service (central et réseau)	23	15 (réseau)	
Chefs de division	03		

A mentionner, également, la satisfaction de 178 (82%) des demandes de mutations émanant du personnel.

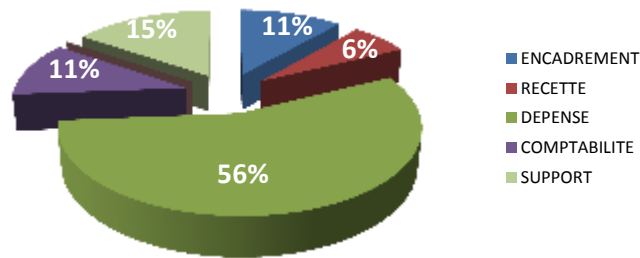
II-GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

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 2014, a permis ainsi une meilleure lisibilité quant à la répartition du personnel au niveau des Familles Professionnelles (FP).

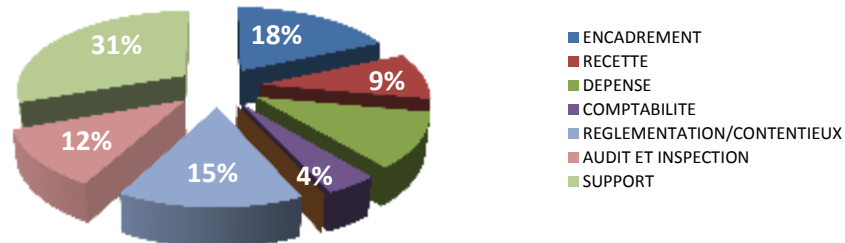
Cartographie des effectifs par Famille Professionnelle en 2014

Trésoreries Ministérielles



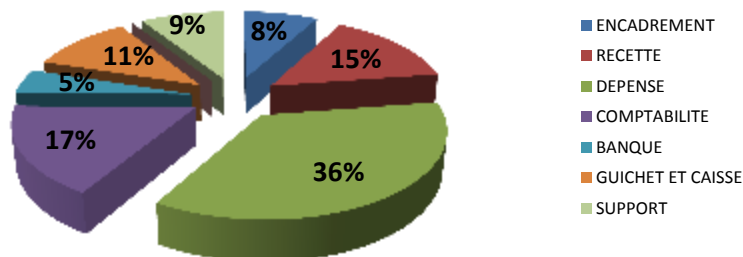
Il est constaté que plus de la moitié des effectifs (56%) des 12 Trésoreries Ministérielles exercent au niveau de la famille professionnelle Dépense : Personnel, Biens et Services...

Trésoreries Régionales



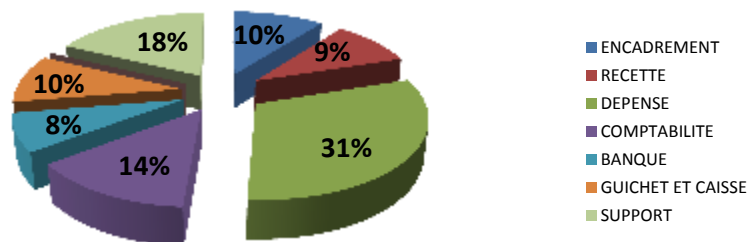
L'encadrement, le monitoring (audit, inspection), la réglementation et le support représentent 76% des activités de la TR.

Trésoreries Préfectorales



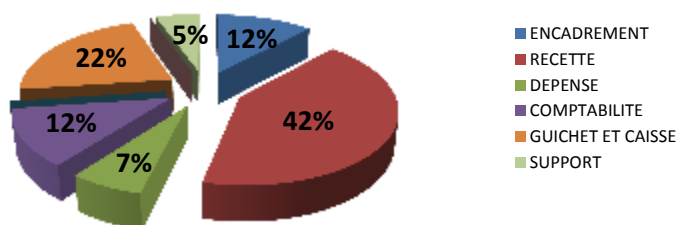
La dépense, la comptabilité et la recette représentent près de 70% de l'activité des Trésoreries Préfectorales.

Trésoreries Provinciales



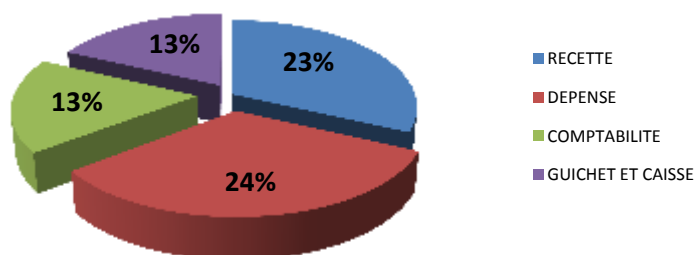
Les Familles Professionnelles Dépense et Comptabilité concentrent à elles seules 40% des effectifs des Trésoreries Provinciales.

Perceptions



Au niveau des perceptions, la Famille Professionnelle Recette occupe 42% du personnel.

L'ensemble des structures du réseau



Les Familles Professionnelles Recette et Dépense arrivent en tête des activités de l'ensemble du réseau de la TGR, employant respectivement 23% et 24% du personnel du réseau de la TGR.

III-Formation

La formation constitue un levier essentiel du développement des compétences et d'accompagnement des changements. Dans cette optique et s'inscrivant dans le cadre de la modernisation de ses structures, de ses métiers et de son mode de management, la TGR a engagé un programme ambitieux de formation pour l'année 2014 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 régisseurs ;

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

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

- **La formation à distance**

Ce mode de formation constitue un moyen de généraliser l'apprentissage et de faciliter l'accès à la formation, notamment au niveau des services extérieurs. A cet effet, plusieurs formations transverses et métiers ont été lancées (recouvrement, management, gestion budgétaire, bureautique,...) pour lesquelles le service de la formation de la TGR assure le suivi et le tutorat des participants.

Ce programme qui comprend aussi bien des formations sur les métiers de la TGR que des formations transverses visant à développer en parallèle le savoir-faire et le savoir-être des ressources humaines de la TGR, a permis d'atteindre un ratio de 12 jours hommes formation par personne en 2014 contre 6,93 seulement en 2013.

Logistique et gestion des moyens

I-Programme des achats

Le Plan Prévisionnel des Achats 2014 de la Trésorerie Générale du Royaume a été réalisé en totalité. **76** appels d'offres ont été lancés, répartis comme suit :

Natures des prestations	Nombre
Système d'Information	30
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	12
Support et Logistique	30
Formation	4

II-Exécution du budget

Durant l'année 2014, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi son effort d'amélioration du dispositif de programmation et d'exécution de son budget de fonctionnement et d'investissement. Ainsi, les indicateurs de gestion de l'année 2014 se présentent comme suit :

Exécution du Budget général

Exécution du Budget général		2013	2014
Fonctionnement – Dépenses du personnel	Taux d'engagement	99,78%	99,93%
	Taux d'émission/engagement	100%	100%
Fonctionnement MDD	Taux d'engagement	99,24%	99,83%
	Taux d'émission/engagement	95,87%	96,93%
	Taux d'émission/Crédits	95,14%	96,77%
Investissement	Taux d'engagement	95,77%	98,14%
	Taux d'émission/engagement	40,08%	51,72%
	Taux d'émission/Crédits	38,39%	50,76%

Exécution du Budget SEGMA-TGR

Exécution du SEGMA TGR		2013	2014
Fonctionnement	Taux d'engagement	86,37%	84,03%
	Taux d'émission/engagement	84,43%	89,90%
	Taux d'émission/Crédits	72,92%	75,54%
Investissement	Taux d'engagement	65,13%	65,51%
	Taux d'émission/engagement	41,59%	59,80%
	Taux d'émission/Crédits	27,09%	39,17%

Cette exécution du budget s'est traduite par le contrôle, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses qui ont donné lieu à un volume de 1328

ordonnances de paiement traitées. En ce qui concerne la régie, le nombre d'ordres de virement a atteint 391 à fin 2014.

Volume des ordonnances de paiements traitées

Intitulé	BG	SEGMA	Total
Nombre BE	857	265	1 122
Nombre OP	986	342	1 328
dont OP sur marchés	220	227	447
Nombre ordres de virement de régie	210	181	391

Par ailleurs, le montant des crédits reportés a subi également une nette baisse entre 2012 et 2014 en passant de 51 MDH à fin 2012 à **18 MDH** à fin 2014, soit **une diminution de 33 MDH en montant et 65% en pourcentage**.

Evolution des reports

En millions de DHS

	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Montant des reports	50,76	24,77	18,37
Montant des crédits neufs	22,22	19,32	10,80
Total crédits	72,98	44,09	29,17

En ce qui concerne la prise en charge en 2014 des frais et indemnités alloués aux agents comptables qui sont nommés auprès des ambassades du Royaume à l'étranger, environ 200 dossiers ont été traités totalisant 6,8 MDH.

Traitement des dossiers des agents comptables à l'étranger

Désignation	Nombre	Montant (en Dhs)
Frais de scolarité	103	3 947 203,18
IFCR	30	1 974 522,50
Frais de transport ACE	43	687 267,23
Frais de mission	23	167 592,12

Les recettes TGR-SEGMA en 2014 au titre des services rendus par la TGR au profit de certains organismes ont totalisé **91 MDH**, soit **une hausse de 5,5 MDH** par rapport à l'année précédente.

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

Exercice/type de recette	Retenues à la source	Traitement de la paie	Conventions bancaires	Gestion des comptes	Total
2012	74 289 601,42	6 762 391,42	0,00	1 122 498,71	82 174 491,55
2013	74 305 880,41	2 976 590,00	6 284 364,00	2 115 465,98	85 682 300,39
2014	69 553 185,50	5 809 492,50	13 964 479,20	1 829 444,53	91 156 601,73

III-Gestion du patrimoine et de la logistique

Dans le cadre de sa politique d'amélioration des conditions de travail et d'accueil au niveau de ses services déconcentrés, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi, durant l'année 2014, l'exécution du programme de mise à niveau des services déconcentrés, à travers la réalisation des actions de réhabilitation, d'entretien et d'aménagement des postes comptables ainsi que l'acquisition du mobilier de bureau ci-après :

- la réhabilitation de 3 postes comptables et l'aménagement de 7 autres postes, dont 5 sont de nouvelles créations (2 agences bancaires et trois perceptions) ;
- l'engagement de 161 opérations d'entretien curatif, dont 51 concernent des logements de fonction ;
- l'acquisition du mobilier de bureau pour 159 postes comptables et 2 centres de formation.

Par ailleurs, et afin de préserver les acquis en matière de sécurisation des biens et des personnes, la TGR a renouvelé 8 contrats de gardiennage et de surveillance pour 219 bâtiments administratifs et a passé 6 nouveaux contrats de convoyage de fonds intégrant la prestation de traitement des valeurs.

En ce qui concerne les opérations de logistique, il a été procédé au traitement de toutes les demandes émanant des différents services de la TGR. Les demandes traitées sont réparties comme suit :

- 134 demandes de transport aérien pour 332 bénéficiaires ;
- 59 demandes de transport à l'intérieur du Maroc pour 76 bénéficiaires ;
- Hébergement et restauration de 455 bénéficiaires de formations pour un total de 2034 nuitées ;
- 3367 livraisons des fournitures de bureau et informatiques ;
- 297 colis des taxes à l'essieu ont été acheminés aux services déconcentrés ;
- 1.436.450 pages et 1000 badges ont été imprimés par le centre de reprographie.

Système d'information

Le système d'information de la TGR continue à prendre 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 2014, le système d'information de la TGR a connu des évolutions pour intégrer de nouvelles réformes ou pour répondre aux demandes des utilisateurs par le biais du centre d'appel avec la ferme volonté de leur offrir un service de qualité.

I-Systèmes informatiques

I-1. Système de Gestion Intégrée de la Dépense «GID»

Durant l'année 2014, les principales réalisations ont permis de traiter 3270 tickets initiés par les utilisateurs et de déployer 3 versions majeures ainsi que 40 versions mineures de GID. Les actions entreprises concernent notamment :

- l'intégration des nouveautés du décret des marchés publics, notamment l'intégration du chargement automatique du bordereau des prix pour les marchés à prestations architecturales et la prise en charge des avances ;
- l'intégration des Collectivités Territoriales dans le système GID où l'année 2014 a été l'année de démarrage du système où il a fallu veiller entre autres à :
 - la consolidation et à la stabilisation du système ;
 - la gestion de l'engagement sur divers supports budgétaires (budget commun, Autorisations Spéciales (AS), Autorisations de Programme (AP), reprises AS/AP) ;
 - la gestion de la clôture d'exercice ;
- la refonte du module de correction des données qui a ainsi permis de gérer environ 23 000 opérations au niveau des utilisateurs finaux ;
- la réalisation d'une campagne de fiabilisation des données en vue d'améliorer leur qualité ;
- l'intégration de la simplification du traitement des indemnités par virements à travers les traitements asynchrones de masse qui ont permis notamment de traiter les opérations du Haut-Commissariat au Plan à l'occasion de l'opération de recensement de la population.

Quelques indicateurs sur le système GID :

- Plus de 30 000 utilisateurs actifs dont 10 652 relèvent des collectivités territoriales et 20 072 de l'Etat ;
- 8000 acteurs dont 1690 sous-ordonnateurs, 1986 régisseurs et 1282 communes rurales ;
- 3270 réclamations traitées.

I-2. Système de gestion intégrée des recettes «GIR»

Les principales réalisations en 2014 concernant le Système de Gestion Intégrée des Recettes (GIR) se présentent comme suit :

- **la généralisation du déploiement du volet impôts et taxes locales** : Après la réussite de la mise en œuvre de ce volet au niveau des sites pilotes en 2013, une action de déploiement généralisé a été réalisée en 2014 et a concerné 197 postes comptables avec la migration des données de l'ancien système (soit plus 63 millions articles) ;
- **le traitement des extraits de jugement émanant du tribunal militaire** : l'intégration de ce traitement au niveau du système GIR a permis la prise en charge depuis l'opération de saisie par la Trésorerie Ministérielle auprès du Ministère de la Justice des extraits de jugement jusqu'à leur recouvrement par les comptables de base ;
- **le Transfert d'attributions entre postes comptables** : Suite aux opérations de création de nouveaux postes comptables et de redéploiement d'attributions, un module a été mis en œuvre dans le système GIR afin de faciliter et d'accompagner efficacement cette action ;
- **le traitement de masse des actes de recouvrement forcé** : En vue de faciliter le recouvrement pour les comptables de base, un volet « stratégie de relance » a été développé au niveau du système GIR consistant à industrialiser le traitement collectif des actes de recouvrement, notamment le commandement et les avis à tiers détenteurs ;
- **le paiement pour collègue** : Afin de permettre la banalisation de l'encaissement auprès des guichets de la TGR, un module de paiement pour collègue a été déployé au niveau du système GIR, facilitant ainsi les opérations de paiement pour les redevables ;
- **le paiement en ligne des Amendes Transactionnelles Forfaitaires (ATF)** : Dans l'objectif d'améliorer la qualité de ses prestations, la TGR a étendu le paiement en ligne mis en œuvre en 2009 pour les taxes locales au paiement des amendes transactionnelles forfaitaires relatives aux radars fixes et ce, depuis le 18 février 2014, via le portail de la TGR. Cette action vise à développer et à encourager le recours aux canaux alternatifs de paiement des créances payées auprès de la TGR ;
- **l'interfaçage entre le système GIR et l'ancienne application de recette** : Afin de permettre la génération des situations comptables relatives aux recettes quotidiennes et périodiques, une solution d'interfaçage a été mise en œuvre entre le système GIR et l'ancienne application « perception » ;
- **la stabilisation du système et la satisfaction des demandes des utilisateurs** : Suite au recueil des nouveaux besoins, le système GIR a connu une maintenance évolutive et corrective des modules déjà déployés

et ce, pour répondre au mieux aux attentes des utilisateurs. En outre, 4195 réclamations, émanant des postes comptables, ont été traitées.

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

En 2014, le système informatique (PCE) a connu les actions suivantes :

- finalisation des interfaces relatives aux comptables rattachés ;
- généralisation du système à l'ensemble des sites ;
- mise à niveau des états financiers et assistance des utilisateurs pour leur exploitation ;
- lancement de l'exploitation du module relatif au rapprochement bancaire ;
- conception de la nouvelle application de saisie des événements non encore générés automatiquement.

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

L'année 2014, pour le système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat «Wadef@ujour», a été marquée par la prise en charge de 117 exigences fonctionnelles concernant cinq domaines fonctionnels à savoir :

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

Par ailleurs, 356 réclamations émanant des utilisateurs ont été traitées.

I-5. Plateforme de dématérialisation de la commande publique

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

L'année 2014 a été marquée par la réalisation des actions suivantes:

- le déploiement du module relatif à la soumission électronique ;
- le déploiement du module relatif aux enchères électroniques inversées ;
- le déploiement d'une nouvelle version du module relatif à la base de données des fournisseurs ;
- la réalisation d'un cycle de formation des formateurs sur la dématérialisation des procédures des marchés publics, notamment sur les

modules relatifs à la soumission électronique, la base de données des fournisseurs et les enchères électroniques inversées, au profit d'environ 200 formateurs représentant l'ensemble des relais de la TGR, à savoir les chefs de service de contrôle des dépenses des biens et services et les responsables informatiques des trésoreries ministérielles, les chefs de service des dépenses de l'Etat, les chefs de service des dépenses des collectivités territoriales et les responsables informatiques des trésoreries régionales, préfectorales et provinciales ;

- la refonte et l'enrichissement du moteur de recherche multicritères des consultations ;
- l'amélioration de la convivialité des écrans de saisie des consultations ;
- l'élaboration des spécifications fonctionnelles relatives à la base de données des marchés publics et le lancement des travaux de sa refonte pour la prise en charge des données de la plateforme de dématérialisation des marchés publics et du système GID, suite aux évolutions introduites sur les deux systèmes ;
- l'élaboration des termes de référence pour la mise en œuvre de la version mobile du portail des marchés publics.

Quelques statistiques illustrent l'engouement que connaît le portail des marchés publics au titre de l'année 2014 :

- 30 213 consultations publiées ;
- 6 000 000 de pages consultées par mois ;
- 200 000 visiteurs par mois.

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

- **Mise en œuvre de la convention de partenariat TGR – CDG signée le 15 Juillet 2014 :** L'entrée en vigueur du décret d'application de l'article 33 de la loi 32.09 organisant la profession notariale était fixée pour le 26 Juillet 2014. Les derniers paramétrages et développements effectués sur le module de la gestion des nouveaux comptes « dépôts et règlements » des notaires ont été homologués et déployés. La mise en œuvre de la nouvelle procédure de gestion des nouveaux comptes des notaires a été réussie et son exploitation se déroule comme planifié à la satisfaction de la TGR, de la CDG ainsi que celle des notaires.
- **Démarrage de trois nouvelles agences bancaires :** Dans le cadre de sa politique de professionnalisation du métier et d'amélioration continue de la qualité du service rendu et en vue de renforcer davantage la proximité à sa clientèle, la TGR a ouvert 3 nouvelles agences bancaires :
 - Agence bancaire de Rabat Agdal issue du transfert de l'activité bancaire de la TP de Rabat ;
 - Agence bancaire de Casa Oued El Makhazine ;
 - Agence bancaire de Casa Aïn Sebaa.

Les paramétrages nécessaires ainsi que les transferts comptables ont été opérés sur le système en prévision du démarrage ;

- **Déploiement de la solution de numérisation des chèques dans 10 nouveaux postes comptables :** Dix nouveaux postes comptables exerçant l'activité bancaire ont été dotés de la solution de numérisation des chèques. Cette action s'inscrit dans le cadre de l'optimisation constante des délais de recouvrement des valeurs et par conséquent l'amélioration de la qualité de service notamment par rapport à l'activité « notaires » qui a pris de l'envergure avec l'entrée en vigueur du décret d'application de l'article 33 de la loi 32.09 organisant la profession notariale.

I-7. Domaine du décisionnel

Les travaux de fiabilisation du système décisionnel ont continué en 2014. En effet, des actions de qualification des indicateurs et de correction des anomalies ont été réalisées pour les domaines de recouvrement, dépense biens et services et dépense du personnel.

En outre, quelques tableaux de bord ont été améliorés ainsi que la charte graphique.

I-8. Autres systèmes

Plusieurs opérations de maintenance ont été opérées dans le cadre de la continuité de service des systèmes informatiques existants, à savoir, les applications :

- Dette ;
- Services Gérés (système de gestion des finances locales) ;
- Conseil Financier aux collectivités locales ;
- Perception ;
- Paie communale.

II- Infrastructure technique

L'infrastructure du système d'information de la TGR représente le noyau sur lequel se base l'ensemble des solutions applicatives permettant aux entités « Métier » et aux partenaires et usagers d'accéder aux services offerts.

Dans sa démarche d'amélioration continue, la TGR s'est focalisée en matière d'infrastructure informatique et de télécommunication sur les quatre objectifs suivants :

- maîtriser la complexité et optimiser les coûts d'administration et de maintenance ;
- renforcer la flexibilité et améliorer la qualité du service rendu aux utilisateurs ;
- mettre à niveau l'infrastructure aux exigences de la continuité d'activité ;
- assurer et améliorer la performance des projets SI.

En réponse à cette stratégie, plusieurs actions ont été menées en 2014 concernant notamment :

- **le réseau et la téléphonie** : Le renouvellement du parc GSM : la TGR a procédé au renouvellement de 773 postes GSM tout en bénéficiant de nouveaux services avantageux et de réductions importantes sur les tarifs des communications.

L'extension de la solution de visioconférence : En plus des trois sites réalisés en 2013 (Casablanca, Fès et Marrakech), la TGR a procédé à l'extension de la solution de visioconférence à cinq autres trésoreries régionales (Rabat, Tanger, Agadir, Oujda et Beni Mellal) ainsi qu'au niveau de la régie du siège pour permettre une interactivité totale lors de la participation des sites distants aux forums organisés au siège de la TGR.

La mise à niveau de la plateforme réseau du nouveau Datacenter : Consciente de la criticité des données traitées sur son Datacenter et de l'importance de sécuriser ces données, la TGR a mis en place une nouvelle infrastructure réseau sur son Datacenter secondaire au niveau du site AGDAL. Le but étant d'avoir une solution bénéficiant des fonctionnalités indispensables dans cet environnement : flexibilité, évolutivité, virtualisation et haute disponibilité.

Mise en place de la téléphonie IP à l'agence bancaire centrale de Rabat : Dans le cadre de l'optimisation des coûts de téléphonie et de l'intégration des plateformes techniques, la TGR a mis en place le système de téléphonie IP à l'agence bancaire centrale de Rabat marquant ainsi le début d'un programme de généralisation de cette technologie aux sites déconcentrés qui disposent de l'infrastructure réseau nécessaire.

- **Consolidation, virtualisation et stockage unifié** : La volonté d'assurer en permanence une meilleure qualité des services rendus par le système d'information de la TGR a poussé vers l'adoption de la consolidation des serveurs pour optimiser les niveaux de services et assurer la disponibilité des applications critiques qui doivent fonctionner en permanence. Il s'agit d'exploiter au maximum les ressources des serveurs physiques. Ceci a été aussi possible via la virtualisation, qui est un moyen de simplification permettant de faire apparaître le logiciel sous son seul aspect fonctionnel, indépendamment de la structure matérielle physique.

Pour faire face à l'augmentation permanente des besoins en stockage, la TGR a adopté une démarche d'unification qui permet de réaliser des économies notables en plus d'agir favorablement sur la qualité des services offerts. Cette approche aide à simplifier la gestion, à repérer l'information pertinente et à faciliter le dépannage.

- **Modernisation du parc informatique** : La TGR a procédé en 2014 à la livraison, dans le cadre de 3 marchés d'acquisitions, de :
 - 1095 postes de travail (9% au siège et 91 % aux services du réseau) ;
 - 640 imprimantes laser (31% au siège et 69 % aux services du réseau) ;
 - 300 photocopieurs.

ANNEXES

Annexe 1 : Répartition des nouvelles prises en charge par département

Département	Recrutement	Réintégration	Prise en charge
EDUCATION NATIONALE	14213	127	1
DIRECTION GLE DE LA SURETE NATIONALE	2769	63	0
SANTE	1776	25	10
IGFA - INSP. FORCES AUX. ZONE NORD	1393	0	0
IGFA - INSP. FORCES AUX. ZONE SUD	1268	0	1
DELEGATION GLE A L'ADMINIST.PENITENTIAIRE ET A LA REINSERTION	1001	6	0
INTERIEUR	924	10	181
JUSTICE ET DES LIBERTES	636	26	2
ECONOMIE ET FINANCES	590	22	2
EQUIPEMENT,TRANSPORT ET LOGISTIQUE	303	7	4
HABOUS ET AFFAIRES ISLAMIQUES	297	3	0
ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, R.SCIEN ET F.CADRES	297	20	5
DIRECTION DE LA SURVEILLANCE DU TERRITOIRE	233	2	0
COUR ROYALE SERVICES DU PALAIS ROYAL	189	0	0
AFFAIRES ETRANGERES ET COOPERATION	156	11	1
AGRICULTURE	142	10	5
DOMAINE DE L'EAU	65	8	2
COUR ROYALE ADM.GENERALE	43	0	0
DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT	36	1	0
ARTISANAT,ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	32	2	0
H.C. AUX EAUX ET FORETS ET A LA LUTTE CONTRE LA DESERTIFICATION	31	4	0
SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT	28	0	0
ADMINISTRATION DE LA DEFENSE NATIONALE	28	17	12
RELATIONS AVEC LE PARLEMENT ET LA SOCIETE CIVILE	26	1	0
CULTURE	25	6	0
TOURISME	22	2	0
COMMUNICATION	21	1	0
ENERGIE ET MINES	20	0	0
FONCTION PUBLIQUE ET MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION	20	3	0
CHEF DU GOUVERNEMENT	18	0	0
HAUT COMMISSARIAT AU PLAN	18	5	0
HABITAT ET POLITIQUE DE LA VILLE	18	8	0
PECHES MARITIMES	17	1	0
SOLIDARITE, FEMME, FAMILLE ET DEVELOPPEMENT SOCIAL	16	0	0
INDUSTRIE,COMMERCE,INVESTISSEMENT ET ECONOMIE NUMERIQUE	15	5	0
JEUNESSE ET SPORTS	14	7	0
COUR ROYALE CHAMBELLANIE ROYALE	12	0	0
DOMAINE DU COMMERCE EXTERIEUR	11	2	0
URBANISME	11	4	0
EMPLOI ET AFFAIRES SOCIALES	10	4	0

Département	Recrutement	Réintégration	Prise en charge
AMENAGEMENT DE TERRITOIRE	9	2	0
FORMATION PROFESSIONNELLE	9	3	0
MAROCAINS RESIDANT A L'ETRANGER	8	0	0
AFFAIRES GENERALES ET GOUVERNANCE	8	1	0
GENDARMERIE ROYALE	7	2	41
DELEGATION INTER. AUX DROITS DE L'HOMME	2	0	0
H.C. AUX ANC.RESISTS.ET ANC.MEMB ARMEE LIB.	2	0	0
MEN ADMINISTRATION GENERALE	1	0	0
DIRECTION DE L'IMPRIMERIE OFFICIELLE	1	0	0
COUR ROYALE DIRECTION DU PROTOCOLE ET DE LA CHANCELLERIE	1	0	0
GARDE ROYALE	0	0	476
Total	26 792	421	743

Annexe 2 : Répartition des départs par département

Département	Radiation	Sanction
ADMINISTRATION DE LA DEFENSE NATIONALE	7211	126
EDUCATION NATIONALE	2648	11
SANTE	1727	4
DIRECTION GLE DE LA SURETE NATIONALE	786	64
IGFA - INSP. FORCES AUX. ZONE SUD	766	51
GENDARMERIE ROYALE	762	0
INTERIEUR	719	5
ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, R.SCIEN ET F.CADRES	616	1
JUSTICE ET DES LIBERTES	551	11
IGFA - INSP. FORCES AUX. ZONE NORD	535	92
EQUIPEMENT,TRANSPORT ET LOGISTIQUE	448	0
ECONOMIE ET FINANCES	430	5
AGRICULTURE	377	3
COUR ROYALE ADM.GENERALE	266	29
JEUNESSE ET SPORTS	235	0
DOMAINE DE L'EAU	161	0
H.C. AUX EAUX ET FORETS ET A LA LUTTE CONTRE LA DESERTIFICATION	151	0
AFFAIRES ETRANGERES ET COOPERATION	135	0
DIRECTION DE LA SURVEILLANCE DU TERRITOIRE	129	3
DELEGATION GLE A L'ADMINIST.PENITENTIAIRE ET A LA REINSERTION	110	11
HAUT COMMISSARIAT AU PLAN	98	0
GARDE ROYALE	83	0
ENERGIE ET MINES	63	0
ARTISANAT,ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	60	0
HABITAT ET POLITIQUE DE LA VILLE	58	0
TOURISME	47	0
INDUSTRIE, COMMERCE, INVESTISSEMENT ET ECONOMIE NUMERIQUE	42	0
EMPLOI ET AFFAIRES SOCIALES	37	0
CULTURE	33	0
COUR ROYALE SERVICES DU PALAIS ROYAL	26	0
HABOUS ET AFFAIRES ISLAMIQES	23	0
COMMUNICATION	22	0
FORMATION PROFESSIONNELLE	18	0
PECHES MARITIMES	15	0
CHEF DU GOUVERNEMENT	14	0
DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT	13	0
FONCTION PUBLIQUE ET MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION	13	0
AFFAIRES GENERALES ET GOUVERNANCE	12	0
URBANISME	10	0
SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT	10	0
RELATIONS AVEC LE PARLEMENT ET LA SOCIETE CIVILE	10	0
MEN ADMINISTRATION GENERALE	8	0

Département	Radiation	Sanction
COUR ROYALE CHAMBELLANIE ROYALE	8	0
DOMAINE DU COMMERCE EXTERIEUR	7	0
H.C. AUX ANC.RESISTS.ET ANC.MEMB ARMEE LIB.	5	0
DIRECTION DE L'IMPRIMERIE OFFICIELLE	4	0
AMENAGEMENT DE TERRITOIRE	2	0
SOLIDARITE, FEMME, FAMILLE ET DEVELOPPEMENT SOCIAL	2	0
COUR ROYALE DIRECTION DU PROTOCOLE ET DE LA CHANCELLERIE	2	0
MAROCAINS RESIDANT A L'ETRANGER	1	0
Total	19 509	416