



# TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

## RAPPORT D'ACTIVITE 2011

# ➔ Sommaire

<b>Mot du Trésorier Général du Royaume</b>	<b>4</b>
<b>Liste des abréviations</b>	<b>5</b>
<b>Faits marquants</b>	<b>6</b>
<b>Chiffres clés</b>	<b>7</b>
<b>Recouvrement des créances publiques</b>	<b>9</b>
<b>Exécution des dépenses publiques</b>	<b>15</b>
<b>Activité bancaire et gestion des dépôts</b>	<b>29</b>
<b>Comptabilité, centralisation, reddition des comptes, gestion du portefeuille de l'Etat et valorisation de l'information</b>	<b>33</b>
<b>Rénovation et modernisation du cadre législatif et réglementaire</b>	<b>38</b>
<b>Coopération internationale</b>	<b>52</b>
<b>Inspection, audit et contrôle interne</b>	<b>56</b>
<b>Ressources humaines, logistiques et informatiques</b>	<b>65</b>



Nourredine BENSOUDA  
Trésorier Général du Royaume

## *Avant - propos*



Fidèle à ses engagements en termes de professionnalisation et de modernisation de ses missions de base et attachée aux valeurs qui ont toujours fondé son action, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi durant l'année 2011, sa ferme et constante volonté d'amélioration du service rendu à ses clients et partenaires, d'optimisation des performances dans la réalisation de ses métiers et de renforcement de l'efficacité dans l'exécution des finances publiques.

Les actions menées dans le cadre des plans d'actions stratégiques (PAS) ont permis d'atteindre des résultats concrets dans le domaine du recouvrement des recettes, d'exécution des dépenses, de reddition et de transparence des comptes, ou encore de modernisation et de rénovation des méthodes et outils de gestion. Et, il n'est pas de doute que dans notre contexte professionnel, ces actions nous ont conféré plus maîtrise dans l'exercice de nos métiers, davantage de qualité dans nos prestations et une meilleure lisibilité quant à l'évolution de nos missions.

Nous avons fait le choix dès le départ de consolider nos acquis à travers le déploiement de réformes structurantes que nous avons, soit initiées, soit mises en place, soit poursuivies, quand elles ont existé, soit contribué au processus de leur élaboration ; je n'en veux pour exemples que ces réformes qui ont concerné la refonte du texte relatif aux marchés publics, ou la mise en place de la comptabilité en droits constatés, ou encore la participation à la réforme de la loi organique des finances.

Je pense que la clé de réussite de ces réformes réside dans le fait qu'elles aient été enserrées dans une dynamique de modernisation visant tant les filières-métiers et les systèmes d'information que le renouvellement des modes de management et la valorisation du Capital humain. Et, l'on ne peut que se réjouir des résultats d'une telle démarche qui font de ces réformes un véritable projet institutionnel, porté par les femmes et les hommes de la Trésorerie Générale du Royaume, et dont les retombées sont palpables, tant au niveau de la qualité de nos prestations-métiers que du reporting des informations financières et comptables, qui rencontrent aujourd'hui une reconnaissance objective.



## Liste des abréviations

ADII	: Administration des Douanes et Impôts Indirects
ANCFCC	: Agence Nationale de la Conservation Foncière du Cadastre et de la Cartographie
ATD	: Avis à tiers Détenteur
CAS	: Comptes d'Affectation Spéciale
CT	: Collectivités Territoriales
CST	: Comptes Spéciaux du Trésor
CNT	: Centre National des Traitements
CMR	: Caisse Marocaine des Retraites
DEPP	: Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
DGI	: Direction Générale des Impôts
GID	: Gestion Intégrée des Dépenses
GIR	: Gestion Intégrée des Recettes
RCAR	: Régime Collectif d'Allocation de Retraite
SEGMA	: Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome
TGR	: Trésorerie Générale du Royaume
UCR	: Unité Centrale de Recouvrement

## FAITS MARQUANTS

- **Préparation du bilan d'ouverture de l'Etat**, arrêté au 31 décembre 2010, et qui constitue le couronnement de la nouvelle comptabilité de l'Etat fondée sur la patrimonialité et les droits constatés, concernant les composantes les plus significatives de l'actif, du passif et des engagements hors bilan de l'Etat.
- **Tenue à la Trésorerie Générale du Royaume les 9 et 10 septembre 2011 de la cinquième édition du colloque international des finances publiques** organisé en partenariat entre le ministère de l'économie et des finances, l'association pour la fondation internationale des finances publiques (Fondafip) et le groupement européen de recherche en finances publiques (GERFIP), sous le thème de « la cohérence des finances publiques au Maroc et en France ».
- **Un trophée e-solution « Gold » et un prix « bronze » en innovation ont été décernés à la Trésorerie Générale du Royaume**, respectivement pour le système de paiement en ligne des taxes locales et pour le portail marocain des marchés publics, lors de la 1ère édition du forum DevCom, rendez-vous annuel international des décideurs du marketing, de la communication et du développement commercial, tenu les 7 et 8 décembre 2011 à Casablanca.
- **Tenue à la Trésorerie Générale du Royaume du IIème forum du réseau africain des régulateurs des marchés publics** les 01 et 02 mars 2011, sous le thème de la « dématérialisation de la commande publique : partage d'expériences ».
- **Monsieur Noureddine BENSOUDA, Trésorier Général du Royaume, a été l'invité du colloque international des finances publiques organisé en Chine**, les 15 et 16 janvier 2011, sous le thème « réforme des finances publiques et nouvelle gouvernance ». L'intervention de Monsieur BENSOUDA s'intitulait « quelle politique fiscale ? ».
- **Monsieur Noureddine BENSOUDA a participé au Forum des adhérents de la chambre française de commerce et d'industrie du Maroc** et a animé une conférence sous le thème de « la stratégie de l'investissement public et l'efficacité des marchés publics », le 24 mars 2011.
- **La Trésorerie Générale du Royaume est devenue membre à part entière de l'International Public Sector Accounting Standards Board (IPSAS Board)** le 21 octobre 2011.

## CHIFFRES CLES

### Ressources humaines

**5.037** cadres et agents (réseau : **3.428** agents, siège : **1.051** agents et trésoreries ministérielles : **557** agents)

### Recouvrement

- **3,5 millions** d'articles pris en charge, soit **10,3 MMDH**
- Recouvrement de **9 MMDH**
- **30,2 MMDH** de restes à recouvrer à fin 2011

### Dépenses

- Crédits de paiement de **391 MMDH**
- Emission de **310 MMDH**
- **570.772** actes d'engagement
- **1.167.173** ordonnances de paiement

### Paie du personnel

- **828.243** agents payés
- **1.354.519** actes de gestion traités
- Traitement de la paie de **48** organismes publics et **31** collectivités territoriales à titre de prestations de services, pour un effectif global de près de **67 000** bulletins de paie
- **658 767** dossiers de précomptes relatifs aux prêts accordés aux fonctionnaires par les établissements de crédits et les associations des œuvres sociales, pour la prise en charge d'un encours global de l'ordre de **34.6 milliards** de DHS et générant des prélèvements mensuels de **504.6 millions** de DHS.
- Au titre de l'année 2011, le montant précompté par la TGR pour le compte de ces organismes s'est établi à **5,6 MMDH**.

### Collectivités territoriales

Gestion de **4.895** budgets de **1.728** collectivités

(**16** régions, **13** préfectures, **62** provinces, **221** communes urbaines, **1.282** communes rurales, **41** arrondissements et **93** groupements)

### Activité bancaire

- **76.100** comptes
- **45,8 MMDH** d'encours moyen

## Comptabilité de l'Etat

- Centralisation de la comptabilité de **994** comptables
- **21.784** situations comptables et budgétaires traitées
- **103.316** avis de règlement entre comptables émis
- Préparation du projet de loi de règlement de l'année 2009 : **96** réunions de travail avec les représentants des ordonnateurs (**31.600** rubriques de dépenses du budget général, **16.000** rubriques de dépenses des SEGMA et **72** CST traités)

## Reddition des comptes

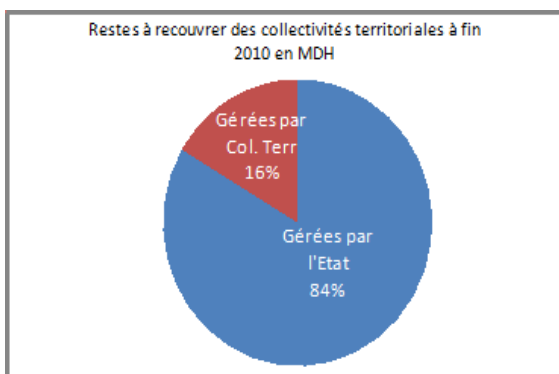
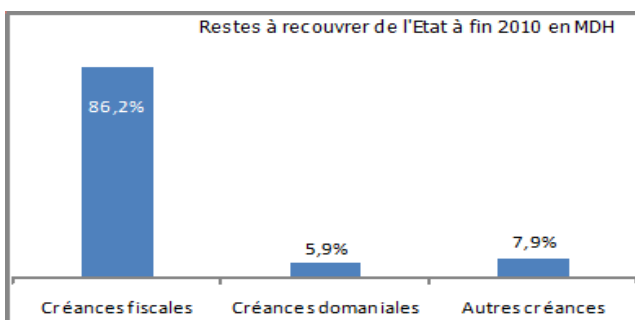
- Apurement de **1.576** comptes de gestion apurés, **321** comptes produits à la TGR et mis en état d'examen, **514** comptes des services de l'Etat produits à la Cour des comptes, **13.892** liasses, soit **42** tonnes de papier.

## Arbitrage et contentieux

**6.924** actes traités (dépenses de personnel : **469** actes, dépenses de biens et services : **638** actes et contentieux : **5.817** actes).

## Restes à recouvrer

**Les restes à recouvrer par l'Etat**, que ce soit pour lui-même, au titre des créances fiscales, ou que ce soit pour le comptes des collectivités territoriales, au titre des créances gérées, **se situent au-delà de la barre de 80%**; ils sont constitués respectivement à hauteur de **86% pour la première catégorie (créances fiscales)** et de **84% pour la seconde (créances gérées par l'Etat)**.



# RECOUVREMENT DES CREANCES PUBLIQUES

## 1- Restes à recouvrer à fin 2010

A fin 2010, les restes à recouvrer au titre des créances publiques se sont établis à **30,2 MMDH**, répartis entre **17 MMDH** pour l'Etat et **13,2 MMDH** pour les collectivités territoriales.

Nature des créances		Restes à recouvrer à fin 2010 (en MDH)
<b>Etat</b>	Créances fiscales	14 706
	Créances domaniales	1 010
	Autres créances <sup>(1)</sup>	1 339
	<b>Sous-total 1</b>	<b>17 055</b>
<b>Collectivités territoriales</b>	Créances gérées par l'Etat	11 015
	Créances gérées par Coll. Terri.	2 173
	<b>Sous-total 2</b>	<b>13 188</b>
Total des restes à recouvrer		<b>30 43</b>

## 2- Prises en charge

Les rôles pris en charge par les postes comptables relevant de la TGR durant l'année 2011 se sont élevés à **10,3 MMDH**, répartis entre **2,7 MMDH** pour l'Etat et **7,6 MMDH** pour les collectivités locales, en augmentation de 6% par rapport à 2010. Les rôles pris en charge en 2011 sont constitués d'environ **3,5 millions d'articles** contre **3,3 millions** d'articles pris en charge en 2010.

**(1)** Il s'agit des autres revenus de l'Etat autres que fiscaux et domaniaux notamment :

- Les ordres de recettes émis au titre des différents budgets de l'Etat par les ordonnateurs principaux et les sous-ordonnateurs ;
- Les amendes et condamnations pécuniaires ;
- Les produits divers (réserves d'investissement, produits des confiscations, successions vacantes, pourcentage sur ventes publiques, etc.).



### 3- Recouvrement

Durant l'année 2011, les comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume ont procédé au recouvrement de **9 MMDH**, dont **3 MMDH** pour l'Etat et **6 MMDH** pour les collectivités territoriales.

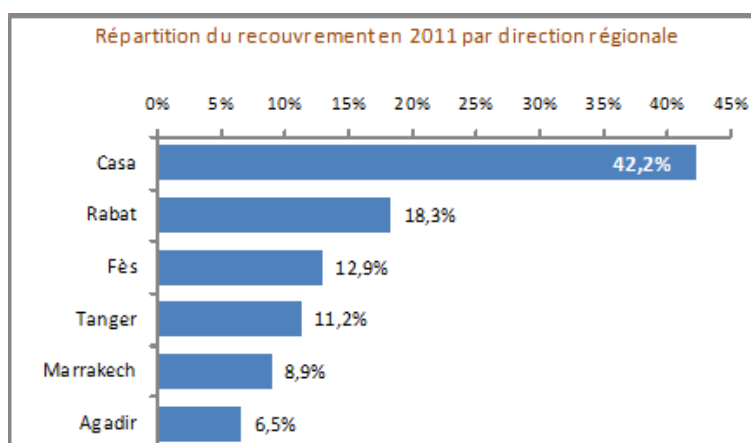
En comparaison avec l'année 2010, il y a lieu de relever une quasi stagnation des recettes globales (Etat et collectivités territoriales), qui n'ont enregistré qu'une faible variation de +0.1% de 2011 sur 2010.

A ce titre, le volume des recettes globales qui a été de 9MMDH en 2010 s'est maintenu à un niveau similaire en 2011, avec toutefois, une variation négative de - 8% en 2011 par rapport à 2010, pour le bloc des créances de l'Etat, et une variation positive de + 5%, pour le bloc des créances territoriales au titre de la même période.

#### **Evolution des recettes réelles entre 2010 et 2011**<sup>(\*)</sup>

Nature créances		Recettes réelles à fin décembre (en MDH)			
		2010	2011	Ecart (2011- 2010)	
				En MDH	En %
Etat	Créances fiscales (IS, TVA, IR, autres)	2 505	2 298	-207	-8%
	Créances domaniales	705	592	-113	-16%
	Autres Créances non fiscales	33	79	46	+139%
<b>Sous-total</b>		<b>3 243</b>	<b>2 969</b>	<b>-274</b>	<b>-8%</b>
Collectivités territoriales	Créances gérées par la DGI (TH, TSC, TP)	5 095	5 157	62	+1%
	Créances gérées par les collectivités territoriales	648	873	225	+35%
<b>Sous-total</b>		<b>5 743</b>	<b>6 030</b>	<b>287</b>	<b>+5%</b>
<b>Total des recettes réalisées</b>		<b>8 986</b>	<b>8 999</b>	<b>13</b>	<b>+0,1%</b>

La répartition du recouvrement par direction régionale laisse apparaître une prédominance de Casablanca qui a réalisé **42,2%** des recettes effectuées durant l'année 2011.



#### 4- Restes à recouvrer à fin 2011

Compte tenu des rôles pris en charge et du recouvrement réalisé, les restes à recouvrer à fin 2011 se sont établis à **30,2 MMDH**, répartis entre **15,9 MMDH** pour l'Etat et **14,3 MMDH** pour les collectivités territoriales.

Nature des créances		Restes à recouvrer à fin 2011
<b>Etat</b>	Créances fiscales	13 878
	Créances domaniales	917
	Autres créances	1 156
	<b>Sous-total 1</b>	<b>15 951</b>
<b>Collectivités territoriales</b>	Créances gérées par l'Etat	11 989
	Créances gérées par Coll. Terri.	2 300
	<b>Sous-total 2</b>	<b>14 289</b>
Total des restes à recouvrer		<b>30 240</b>

L'encours des restes à recouvrer à fin 2011 se caractérise notamment par :

- **Une forte concentration** : 2 200 dossiers totalisent environ 7,2 MMDH (24% des restes à recouvrer)
- **Un contentieux élevé** : près de **6 MMDH** sont en contentieux judiciaire (**20%** des restes à recouvrer)
- **Un nombre important d'articles** : les restes à recouvrer sont constitué par plus de **15 millions d'articles**, dont **85%** concernent les créances des collectivités territoriales, avec une cote moyenne d'à peine 1 000 DH.

## 5- Principales actions mises en œuvre en 2011

Dans le cadre de la dynamisation du recouvrement, plusieurs actions ont été entreprises, au cours de l'année 2011, dont notamment :

### 1- Le renforcement du rôle de l'Unité Centrale de Recouvrement (UCR), à travers :

- La notification de **127 000** avis à tiers détenteurs (ATD) pour un montant global de 581 MDH, contre 46 000 en 2010 pour un montant global de 179 MDH, soit une augmentation de 176% en nombre et de 225% en montant ;
- L'envoi de plus de **2,3 millions** de derniers avis sans frais contre 2 millions en 2010 ;
- La collecte de renseignement et l'identification de plus de **2 millions de comptes bancaires**, avec une moyenne de 20 000 comptes par semaine.

**2- La mise en place du dispositif de reporting hebdomadaire** des actions de recouvrement des créances publiques sur prise en charge préalable qui a enclenché une nouvelle dynamique dans le réseau ;

**3- La fixation des objectifs en matière de recouvrement** qui s'inscrit dans le cadre de la constitution d'un nouveau dispositif de suivi et d'évaluation des performances ;

**4- L'introduction des seuils de compétence** en matière d'octroi des facilités de paiement et des propositions en non-valeur des créances publiques, afin de fluidifier davantage le recouvrement et la réduction des restes à recouvrer ;

### 5- La consécration d'un service de qualité et de proximité à travers :

- le recours au paiement en ligne (**10,8 MDH** pour 7 350 opérations en 2011 contre 4,8 MDH pour 3 650 opérations en 2010) ;
- le recours au paiement par virement bancaire (**215 MDH** pour 9 890 opérations en 2011 contre 193 MDH pour 7 095 opérations en 2010).

## 6- Ressources des collectivités territoriales

Les ressources des collectivités territoriales ont atteint 56 MMDH en 2011, dont 20 MMDH sous forme d'excédents antérieurs, et ont progressé de 7% par rapport à l'année précédente. Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec 51 MMDH et les budgets annexes et les comptes spéciaux avec 5 MMDH.

Les ressources des budgets principaux hors excédents (31 MMDH) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

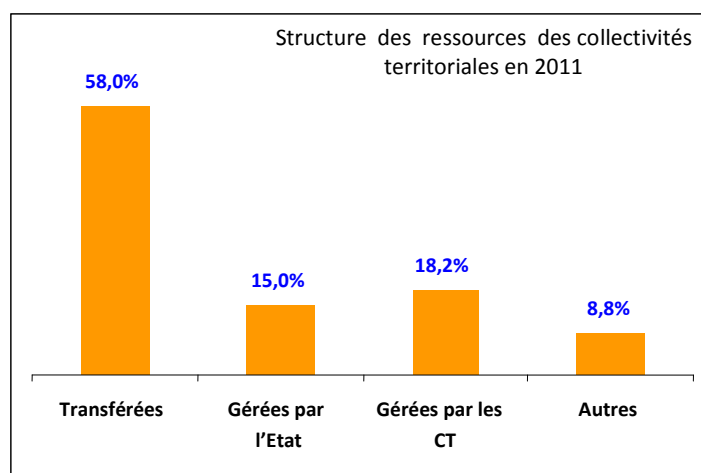
- **Les ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (18 MMDH)**. C'est la catégorie de ressources la plus importante. Elle représente 58% des recettes globales hors excédents. Elle englobe la part des collectivités territoriales dans le produit de la TVA (17,3 MMDH), ainsi que la part des régions dans l'IR et l'IS (0,6 MMDH).

- **Les ressources gérées par les collectivités territoriales (5,6 MMDH).** C'est la deuxième source de financement des CT, avec 18% des recettes globales hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale correspondant aux taxes « purement » locales (54%), et une partie parafiscale correspondant aux produits des services (46%).
- **Les ressources gérées pour le compte des collectivités territoriales (4,6 MMDH).** Elles représentent 15% des recettes globales hors excédents. Elles englobent : la taxe professionnelle (37%), la taxe d'habitation (6%), et la taxe des services communaux (57%).

A ces trois sources de financement, s'ajoutent :

- les recettes d'emprunts : 1,7 MMDH, soit 6% des recettes hors excédents ;
- les fonds de concours : 0,8 MMDH, soit 3% des recettes hors excédents ;
- et les produits d'aliénation des domaines : 0,2 MMDH, soit 1% des recettes hors excédents.

Par type de collectivité, la répartition des ressources financières hors excédents est assez contrastée. Les communes urbaines s'accaparent plus que la moitié des ressources de CT (54%), alors que les régions n'en reçoivent que 4%. Le reste est réparti, à parts égales de 21%, entre les communes rurales et les provinces.



## 7- Système de gestion intégrée des recettes (GIR)

Le nouveau système GIR couvre toutes les natures de recettes de l'Etat et des collectivités territoriales, tous les intervenants et tous les processus de gestion des recettes depuis leur constatation jusqu'à leur imputation budgétaire définitive.

Il permet d'avoir une vision plus large que celle opérée au niveau de chaque perception et constitue, à travers sa base de données nationale, un outil d'aide au rattachement national des contribuables. Il offre également un service de qualité pour tous les intervenants dans le processus de la recette et des procédures simplifiées pour leur gestion.

La mise en place du système GIR vise d'une part, à faciliter le paiement et moderniser la fonction d'encaissement pour les redevables par la banalisation de l'encaissement auprès des guichets de la TGR et le développement et l'encouragement du recours aux canaux alternatifs (paiement par virement, paiement en ligne,...).

D'autre part, le système GIR permettra d'améliorer la relation avec le redevable par l'évolution d'une logique d'article vers la logique de client et l'amélioration des documents qui lui seront adressés, permettant ainsi d'améliorer le taux de recouvrement, d'accélérer l'imputation des recettes aux budgets concernés tout en offrant aux ordonnateurs une plus grande visibilité.

Ainsi, le système GIR permet :

- L'uniformisation des pratiques ;
- L'industrialisation des actes ;
- La mise en place d'un référentiel réglementaire commun ;
- La banalisation de l'encaissement ;
- La dématérialisation des versements comptables ;
- La transparence et le pilotage des recouvrements ;
- La célérité d'imputation ;
- La disponibilité et le partage de l'information en temps réel ;
- L'interfaçage avec les différents systèmes (GID, comptabilité et conseil financier local) et les différents partenaires (Ministère du transport, Direction des Domaines, etc.).

La réalisation du système GIR s'effectue par palier.

**Le premier palier**, relatif à la gestion des titres de perception sans prise en charge et leur encaissement, a été mis en production durant l'année 2011.

**Le deuxième palier**, qui sera mis en ligne en 2012, est relatif au recouvrement à l'amiable, à la relance des actions du recouvrement forcé et à la mise à disposition des alerteurs.

**Le troisième palier** est réservé à l'intégration des ordonnateurs dans le système GIR.

Dans la même optique d'amélioration du taux de recouvrement, l'année 2011 a connu une action de dématérialisation des avis à tiers détenteurs (ATD). Ce système vise à atteindre les objectifs suivants :

- La normalisation de la procédure d'ATD
- Un interlocuteur unique des banques : Unité Centrale de Recouvrement
- La dématérialisation des échanges entre les tiers et la TGR
- L'exécution des actes dès réception des fichiers relatifs aux demandes de renseignements , ATD, mainlevées pour les tiers et des fichiers relatifs aux réponses aux demandes de renseignements, transactions et évènements pour la TGR

Par ailleurs, un télé-service a été développé pour permettre aux banques de consulter, de manière sécurisée depuis le Portail Internet de la TGR, les ATD de leurs clients, les imprimer et éventuellement les communiquer aux clients en cas de réclamation.

# EXECUTION DES DEPENSES PUBLIQUES

## I- Paie du personnel de l'Etat

Outre sa mission fondamentale d'assurer le paiement du personnel de l'Etat, la TGR a développé également, en tant que prestataire de service, une mission de traitement de la paie de plusieurs établissements publics et collectivités locales.

### 1- Indicateurs de la masse salariale

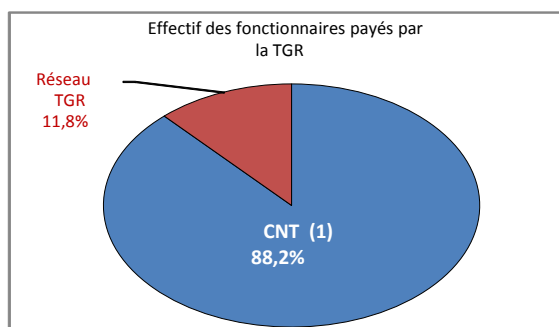
Durant l'année 2011, la masse salariale a représenté le principal poste de dépenses du budget de l'Etat, enregistrant une augmentation de 10,3% par rapport à son niveau de 2010.

L'année 2011 a été marquée notamment par la revalorisation des salaires des fonctionnaires de 600 DH, à compter du mois de mai.

	<b>11,03%</b> du PIB
Masse salariale	<b>35,5%</b> des dépenses du budget général
<b>88,6</b> MMDH	<b>52,9%</b> des dépenses de fonctionnement
	<b>46,4%</b> des recettes ordinaires

### 2- Effectif géré

L'effectif des fonctionnaires de l'Etat géré par la TGR a atteint **828.243** agents, en hausse de 3,4% par rapport à fin 2010.



Le nombre des recrutements enregistrés au cours de l'année 2011 a été supérieur à celui des départs définitifs (48.496 recrutements contre 27.017 départs), ce qui donne un flux net positif de 21.479 fonctionnaires

### 3- Postes budgétaires vacants

Les postes budgétaires vacants ont baissé de 32% entre 2010 et 2011, passant de 32.423 postes à fin 2010 à 21.934 postes à fin 2011, dont 8.432 postes sont supprimés suite à la mise à la retraite de limite d'âge et 13.406 postes vacants à supprimer conformément aux dispositions de l'article 22 de la loi de finances 2011.

(1) Centre National des Traitements

#### 4- Retenues réglementaires

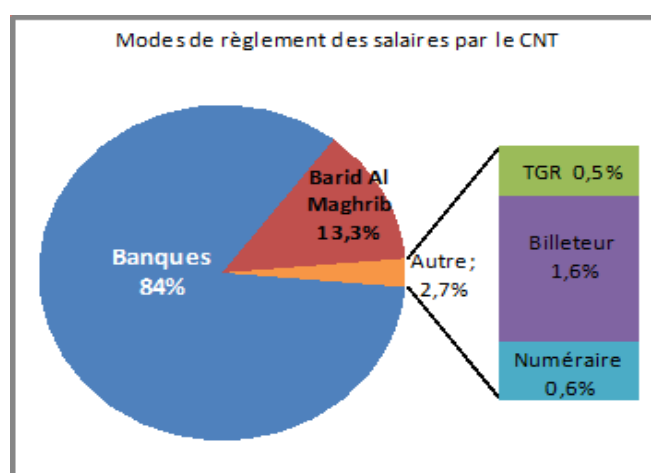
Les retenues réglementaires effectuées par le Centre National des Traitements (CNT) durant l'année 2011 ont atteint 16,6 MMDH, en hausse de 12,4% par rapport à leur niveau de fin 2010.

Les retenues réglementaires sont constituées à hauteur de 43,3% des parts dues à la Caisse Marocaine des retraites (CMR) et pour 40,6% de l'impôt sur le revenu.

Retenues	Montant	Struct %
Caisse marocaine de retraite	7 170	43,3%
Impôt sur le revenu	6 717	40,6%
Assurance maladie obligatoire	1 396	8,4%
Mutuelles	938	5,7%
Assurance des Forces Armées Royales (FAR)	276	1,7%
Régime Collectif d'Allocation de Retraite (RCAR)	65	0,4%
Total	16 562	100%

#### 5- Effort de bancarisation des fonctionnaires

L'effort de bancarisation des fonctionnaires payés par le CNT durant l'année 2011 a atteint 98%.



## 6- Volume des actes traités au titre de la gestion de la paie

Le volume d'actes se rapportant à la paie du personnel traités durant l'année 2011 s'est élevé à **1.354.519**, en progression de 63% par rapport au volume traité en 2010.

Motifs des actes	Nombre
Avancement d'échelon	252 602
Changement de grade	113 240
Attribution d'indemnités	92 590
Allocations familiales	60 664
Recrutement réintégration	28 237
Prise en solde et titularisation	20 343
Nomination à une fonction (emploi supérieur)	10 635
Réformes	695 893
Autres motifs	80 315
<b>Total</b>	<b>1 354 519</b>

## 7- Gestion de l'endettement des fonctionnaires

Le nombre de dossiers relatifs à l'endettement des fonctionnaires auprès des organismes de financement des crédits de logement, des crédits à la consommation, des œuvres sociales, des assurances, ainsi que des prélèvements relatifs aux oppositions et au trop perçus, a atteint 563.733 dossiers et concerne 266.531 agents.

Dossiers relatifs à l'endettement des fonctionnaires

Organismes	Effectif	Nombre de dossiers
Sociétés de financement	186 314	433 388
Banques - crédits logement	64 619	71 438
Œuvres sociales	14 737	33 334
Sociétés d'assurance	96 281	88 965
<b>Total</b>	<b>266 531</b>	<b>563 733</b>

Le montant précompté par la TGR pour le compte de ces organismes s'est établi en 2011 à 5,6 MMDH.



## 8- Développement des prestations de services

L'activité portant sur les prestations de services de la TGR en matière de paies à façon pour le compte des tiers et de précomptes à la source au profit des établissements de crédit, des associations des œuvres sociales et des compagnies d'assurances a été développée autour des axes suivants:

### a-Extension de la paie à façon

Pour faire bénéficier les collectivités locales et les organismes publics de l'expertise de la TGR en matière de paie du personnel. Il a été procédé à :

- L'extension du traitement de la paie des collectivités locales pour couvrir toutes les grandes collectivités locales totalisant un effectif de plus de 41.000 fonctionnaires et agents ainsi que l'initialisation des partenariats avec d'autres communes de taille moyenne d'un effectif de plus de 16.000 agents ;
- la prise en charge de la paie de nouveaux organismes publics : en particulier les neuf (09) agences de bassins hydrauliques (ABH) et la Fondation Hassan II des marocains résidant à l'étranger avec un effectif global de près de 700 employés. Avec ces nouvelles prises en charge, le nombre total des bulletins de paie établis au profit des organismes publics s'élève à plus 26.000 par mois.

### b- Précomptes à la source

Prise en charge et exploitation de près de 250.000 ordres de prélèvement sur salaires au profit des partenaires publics et privés conventionnés. Il s'agit de précomptes à la source pour le remboursement des prêts à l'immobilier et à la consommation accordés par les établissements de crédits, des prêts sociaux et droits d'adhésion au profit des associations des œuvres sociales des administrations publiques ainsi que des précomptes relatifs aux produits d'assurances (primes assurances automobile, assurance vie et épargne retraite).

Mensuellement, une moyenne de 650 000 précomptes est effectué sur les rémunérations des fonctionnaires au titre des prêts accordés par les établissements de crédits et les associations des œuvres sociales, et ce pour un encours global des prêts de l'ordre de 34.6 milliards de DHS. les prélèvements mensuels au profit des organismes de crédits s'établissent à une moyenne mensuelle de plus de 500 millions de DHS.

### c- Mise en place d'une démarche marketing des prestations de services

Le marketing des prestations de service de la paie vise le développement du portefeuille et la fidélisation des clients. Les principales réalisations au titre de 2011 concernent :

- l'élaboration du Plan marketing des prestations de services et d'un plan de communication ;
- la mise en œuvre d'actions de marketing opérationnel : élaboration en interne de dépliants, brochures, présentations, documentation ;
- la mise en place de la démarche de prospection et de lancement des démarches de mise en place des partenariats en collaboration avec la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) pour les établissements publics et la contribution des directions régionales de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) pour les collectivités territoriales.

#### d- Développement du partenariat

Afin d'asseoir les relations entre la TGR et ses partenaires sur des bases saines et d'offrir les meilleures garanties à toutes les parties en visant en priorité l'amélioration de la qualité des services rendus aux fonctionnaires, la modernisation des méthodes de gestion des précomptes à la source et l'organisation des échanges de données, plusieurs conventions de partenariats ont été soit signées, soit finalisées.

#### e-Introduction de nouveaux produits et services

Dans le but de répondre aux besoins des partenaires et de diversifier l'offre de services de la paie, notamment au profit des sociétés de financement, il a été décidé d'introduire de nouveaux produits et services. Pour ce faire, il a été procédé au recueil des besoins émanant des partenaires, à l'élaboration des spécifications techniques et à la rédaction du cahier des charges de ces nouveaux produits et services.

Il s'agit en particulier des services suivants se rapportant aux précomptes à la source :

- Précomptes à mensualités variables : Service permettant de prendre en charge les opérations de modification initiées par les organismes sur les échéances des dossiers de prêts (Crédits à taux variables).
- Arrêt provisoire des prélèvements (pause/ prélèvement) : service permettant à un organisme de crédit d'arrêter un précompte pour une période donnée, puis de le reprendre à l'issue de la période d'arrêt provisoire, avec la possibilité de la reprise automatique : cas pause rentrée scolaire, fêtes religieuses,...
- Diversification de la périodicité : service permettant des précomptes trimestriels ou semestriels ;
- Paramétrage de la quotité cessible : service permettant de rendre le montant du seuil minimal paramétrable par retenue et par département ;
- Service réservation/confirmation non-stop (7jours/7) : service permettant les opérations de réservation et confirmation 7j/7 et 24h/24, tout en optimisant le temps de réponse aux partenaires.

#### f- Mise en place de services en ligne

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des services rendus, la TGR offre depuis 2 ans une panoplie de télé services destinés à faciliter l'accès aux prestations de la TGR en matière de gestion du personnel de la fonction publique.

Ces services sont destinés à la fois aux administrations- employeurs et aux fonctionnaires. Il s'agit principalement des télé services suivants :

- La consultation de la situation administrative ;
- La consultation des prélèvements sur salaire ;
- L'édition des attestations de salaire ;
- L'édition des attestations du mode de règlement
- L'édition des attestations de précompte de mutuelle ;
- L'attestation de perception des allocations familiales situation des conjoints ;
- L'attestation de l'impôt sur le revenu ;
- L'attestation de validation des services antérieurs.

## II- Dépenses de l'Etat

La Trésorerie Générale du Royaume a pour mission d'assurer le contrôle de la régularité des engagements de dépense de l'Etat, ainsi que le contrôle de l'exécution desdites dépenses. Elle assure également la liquidation et le paiement des rémunérations du personnel de l'Etat et le règlement des pensions civiles et militaires et des rentes et allocations.

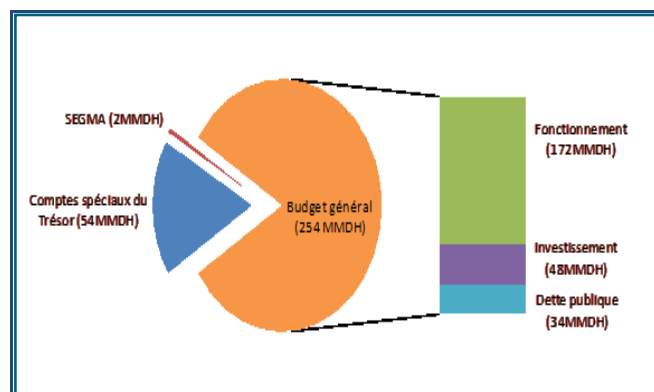
L'année 2011 a été marquée par une augmentation de 15% de la masse des crédits de paiement disponibles, gérés par les comptables de la TGR, passant de **341 MMDH** en 2010 à **391 MMDH** en 2011.

Dépenses de l'Etat en 2011 en MDH

Crédits	Budget	Crédits disponibles	Dépenses engagées	Taux d'engag.	Dépenses émises	Taux d'émiss.
Crédits de Paiement	<b>1- Budget général</b>	<b>286 068</b>	<b>271 958</b>	<b>96%</b>	<b>254 165</b>	<b>90%</b>
	Fonctionnement	176 625	171 912	97%	171 919	97%
	Personnel	86 088	88 836	103%	88 951	103%
	MDD-Ministères	28 123	23 365	83%	23 258	83%
	Charges Communes	59 814	59 710	100%	59 710	100%
	CDI	2 600	-	-	-	-
	Investissement	72 909	65 583	90%	47 784	66%
	Ministères	55 485	48 229	87%	30 430	55%
	Charges Communes	17 424	17 354	100%	17 354	100%
	Dettes	36 534	34 463	94%	34 463	94%
	Intérêts et Commis.	18 230	17 389	95%	17 389	95%
	Amortissements	18 304	17 074	93%	17 074	93%
	<b>2- C.S.T</b>	<b>99 547</b>	<b>67 974</b>	<b>68%</b>	<b>53 781</b>	<b>54%</b>
	<b>3- SEGMA</b>	<b>5 368</b>	<b>3 135</b>	<b>58%</b>	<b>1 981</b>	<b>37%</b>
Crédits d'engagement	B.G.I - Investissement	34 223	10 273	30%		
	C.S.T	63 490	55 882	88%		
	SEGMA	209	30	14%		

(\*) Les taux d'engagement et d'émission du budget général sont calculés sur la base des crédits disponibles hors crédits du CDI non affectés.

En 2011, le montant total des dépenses payées s'est élevé à 310 MMDH, dont 89 MMDH au titre des dépenses du personnel. La répartition de ces dépenses par composante budgétaire se présente comme suit :



En termes d'actes de gestion et comme le montrent les tableaux ci-dessous, les comptables de la TGR ont traité en 2011, 1,2 million d'ordonnances de paiement, soit une augmentation de 15% par rapport à 2010. Les actes d'engagement traités se sont élevés à 570.772 actes, soit une évolution de 16% par rapport à 2010.

Volume des propositions d'engagement traitées

	2010	2011
Engagement de dépense	100 001	91 919
Fiche navette	293 726	381 676
Réengagement	25 455	21 856
Reprise report	20 310	19 614
DAP	7 285	7 147
Consolidation	4 819	3 522
Prise en charge DSO	2 939	2 817
Engagement global	29 574	40 957
Dépenses annulées par LF	8 852	1 150
Réimportation de dépenses	103	114
Total	493 064	570 772

Volume des ordonnances de paiement traitées

	Année 2011	Année 2010
Ordonnance de paiement	825 167	660 677
Imputation sur régie	339 189	347 158
Prise en charge DSO	2 817	2 939
Total	1 167 173	1 010 774

En matière des performances dans le traitement des dossiers, bien que le comptable dispose de 12 jours ouvrables francs, pour les marchés de l'Etat pour apposer son visa d'engagement, le suspendre ou le refuser, le délai réalisé n'est que de 8,3 jours. S'agissant du paiement des marchés le délai enregistré est de 8 jours alors que le comptable dispose d'un délai de 15 jours pour apposer son visa ou le suspendre.

### III- Dépenses des collectivités territoriales

Les dépenses des collectivités territoriales ont enregistré en 2011 une progression de 10% par rapport à l'année précédente pour atteindre 31.768 MDH. La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement qui représentent 60% des dépenses globales. Les dépenses d'investissement avec 11. 592 MDH ont connu une progression de 11%.

La structure des dépenses de fonctionnement montre que 76% de ces dépenses sont alloués au personnel et au matériel, 17% aux subventions et versements et 5% aux services de la dette, constitués par les intérêts et les intérêts moratoires.

L'agrégat le plus important en matière de dépenses d'investissement, constitué des travaux neufs et grosses réparations, a connu un accroissement entre 2010 et 2011 d'un taux de 12%, en passant de 4.046 MDH à 4.540 MDH. Les autres agrégats ont connu aussi une hausse à savoir, les projets intégrés (17%), les acquisitions mobilières (54%), les acquisitions immobilières (41%), les subventions (22%) et le principal de la dette (3%).

Les communes urbaines ont réalisé, à elles seules, 17.674 MDH, soit 56% du total des dépenses, suivies des communes rurales avec 6.823 MDH (21%), des provinces préfectures avec 6 MMDH (19%) et des régions avec 1.271 MDH (4%).

### **1- Développement du conseil financier**

La TGR exerce également une mission de conseil financier auprès des collectivités territoriales. Les activités concernant cet axe ont été concrétisées en 2011 par la production des documents suivants :

- 211 rapports par les comptables du réseau à travers l'application du conseil financier aux collectivités territoriales (CFCL) ;
- un rapport national sur les finances locales au titre de la gestion 2010;
- l'élaboration de 7 bulletins mensuels des finances locales dont une copie est destinée au ministère de l'intérieur;
- un guide des ratios de référence de la gestion 2010 qui fournit les moyennes régionales et nationales des différents ratios d'analyse financière;
- une situation détaillée, demandée annuellement par le Haut Commissariat au Plan, sur les dépenses des collectivités territoriales.

### **2- Liquidation des intérêts dus aux Collectivités Territoriales sur leurs fonds disponibles**

Les dépôts des collectivités territoriales et leurs groupements au Trésor sont rémunérés par un taux annuel de 1%. Les intérêts sont calculés sur la base du solde moyen mensuel des dépôts.

Le montant des intérêts servis en 2011 au titre de la gestion 2010 s'est élevé à 233 MDH.

### **3- Effectifs des collectivités territoriales**

L'effectif du personnel des collectivités territoriales et de leurs groupements s'élève à 126 437. Le personnel technique constitue 50% de l'ensemble du personnel, suivi du personnel administratif avec 39%.

Quant à la main d'œuvre ouvrière et permanente et le personnel saisonnier, ils ne représentent respectivement que 10% et 1% du personnel des collectivités territoriales.

Le personnel des communes urbaines s'élève à 73 528 et celui des communes rurales à 30 184. Ces deux types de collectivité englobent 82% de l'effectif national des collectivités territoriales.

Le déploiement régional du personnel des collectivités territoriales montre que 53% de l'effectif se concentre au niveau de 5 régions, avec 18 % à la région du Grand Casablanca. Le taux d'encadrement global du personnel des collectivités territoriales qui est le rapport des cadres supérieurs et cadres moyens à l'effectif total est de 32%.

Les collectivités territoriales: **catégories et nombres**

- 16 régions
- 13 préfectures et 62 provinces
- 221 communes urbaines
- 1.282 communes rurales
- 41 arrondissements
- 93 groupements.

#### **4- Réseau assurant la gestion des finances locales**

La gestion des finances locales est assurée par un réseau de comptables relevant de la TGR, composé de :

- **137 postes comptables de base :**
  - 8 trésoreries communales
  - 19 recettes communales
  - 110 perceptions-recettes communales en plus des autres perceptions qui assurent le recouvrement des taxes gérées pour le compte des collectivités territoriales.
- **50 Trésoreries de rattachement :**
  - 11 trésoreries préfectorales
  - 36 trésoreries provinciales
  - 3 trésoreries provinciales/recettes communales.

### **IV- Système de gestion intégrée de la dépense (GID)**

Après deux années d'exploitation, le système GID est devenu l'outil par excellence de la gestion budgétaire et de l'exécution de la dépense pour l'administration marocaine. Durant ces deux années, le système GID est monté en maturité et a pu s'imposer comme outil incontournable dans la gestion quotidienne des différentes structures administratives de l'Etat. Ainsi, les utilisateurs se sont appropriés le système, valorisent les opportunités qu'il offre et proposent par conséquent des évolutions et des améliorations.

Au titre de l'année 2011, le système a été utilisé par 1.920 services de l'Etat (ordonnateurs, sous ordonnateurs, direction du budget et comptables), par 13.200 utilisateurs et a traité environ 1,5 million d'actes.

Afin de mieux répondre aux attentes et aux exigences des utilisateurs du système GID et dans le but d'étendre ce système à d'autres acteurs, la TGR a initié un certain nombre de chantiers en collaboration avec ses partenaires.

### **Consolidation du système de gestion intégrée des dépenses de l'Etat**

Ce chantier vise le parachèvement et la consolidation de ce système tant sur le plan métier que sur le plan technique, il comprend :

- le parachèvement progressif du périmètre fonctionnel arrêté initialement ;
- la maintenance évolutive et corrective du système visant à intégrer de nouvelles fonctionnalités, à tenir compte des demandes d'amélioration exprimées par les utilisateurs et à intégrer les simplifications issues du chantier de réingénierie des procédures ;
- l'assistance nécessaire aux utilisateurs du système GID par le biais du centre informatisé d'assistance GID ;
- la veille au bon fonctionnement des systèmes en place et garantir la qualité de service attendue en termes de disponibilité et de performance ; et ce par la mise en place progressive des extensions en serveurs et en espace de stockage pour :
  - Renforcer la haute disponibilité du site de production ;
  - Améliorer la performance du système GID-Reporting ;
  - Subvenir aux nouveaux besoins suite à l'intégration de l'Administration de la Défense Nationale et les Collectivités Territoriales ainsi que la mise en ligne du système GID-Fournisseur ;
  - Etendre le périmètre des services sécurisés sur le site de backup GID ;
- La gestion et le renforcement de la sécurité qui vise à consolider et à améliorer l'ensemble des dispositifs et processus de gestion destinés à répondre aux exigences de la sécurité des systèmes d'information. Dans ce cadre plusieurs chantiers ont été réalisés, notamment :
  - La mise à niveau de l'architecture de sécurité applicative,
  - L'implémentation des recommandations de l'audit de sécurité,
  - La mise en place d'une nouvelle autorité de certification GID et d'une plateforme de gestion des clés cryptographiques physiques destinées aux comptables.
  - Le renforcement de la sécurité des accès aux données.

## Déploiement du système GID au niveau de l'administration de la défense nationale

Le déploiement du système GID au niveau de l'Administration de la Défense Nationale a consisté à intégrer, les utilisateurs de l'administration centrale et des sous ordonnateurs qui lui sont rattachés. Ainsi, ce chantier comportait les actions suivantes :

- Adaptation et paramétrage du système GID ainsi que l'intégration des spécificités propres à l'ADN;
- Formation et assistance de l'ensemble des utilisateurs tant au niveau central qu'au niveau extérieur.
- Mise en place d'une infrastructure dédiée conforme aux exigences de l'ADN en termes d'architecture réseaux et sécurité
- Implémentation des exigences de l'ADN en termes de règles de confidentialité et de cloisonnement des données;
- Mise en place d'une autorité dédiée de certification des clés cryptographiques.

## Déploiement du système GID au niveau du Conseil économique et social (CES) et de la délégation interministérielle aux droits de l'homme (DIDH)

Ce chantier consiste à déployer le système GID au niveau du Conseil économique et social (CES) et de la délégation interministérielle aux droits de l'homme (DIDH) en tenant compte des spécificités et des dérogations qui leurs sont accordées.

## Système de reporting

Le système de reporting offre aux ordonnateurs, aux sous ordonnateurs, aux responsables centraux de la TGR, aux directeurs régionaux et aux comptables selon leurs habilitations, des situations relatives à l'exécution budgétaire et aux délais de séjour au niveau de chaque acteur. Ce système est alimenté quotidiennement par le système GID. Il s'enrichit progressivement par des situations et des rapports demandés par les gestionnaires pour leur offrir une meilleure visibilité aidant à la prise de décision.

## Adaptation et extension du système GID aux collectivités territoriales

Le système GID-Collectivités territoriales est le futur système de gestion de l'exécution budgétaire des collectivités territoriales. Ce système une fois mis en place contribuera indéniablement à la modernisation des outils de la gestion des Finances Locales. Il concerne, en plus des services de Trésorerie Générale du Royaume, 1.575 collectivités de différentes natures.

Afin de tenir compte de toutes les spécificités de ce secteur et pour répondre au mieux aux besoins des utilisateurs, un certain nombre de collectivités territoriales pilotes et leurs comptables respectifs ont été associés à tous les travaux de construction de ce système, qui sont :

- Etude des écarts entre les procédures de l'Etat et des collectivités territoriales ;
- Description, spécification, réalisation et recette des processus relatifs au traitement des budgets et à la gestion des crédits (Palier I) ;
- Description, spécification, réalisation et recette des processus relatifs à la reprise des anciennes dépenses, à la prise en charge du niveau des recettes et à la gestion de la dépense (Palier II)



- Organisation d'un séminaire de lancement regroupant les représentants des collectivités pilotes et leurs postes comptables respectifs
- Elaboration des manuels d'utilisation
- Inscription des utilisateurs
- Formation des utilisateurs finaux
- Mise en place d'un dispositif d'assistance

A ce titre, une plateforme dédiée a été mise en place en partageant la même base donnée de GID-ETAT, et ce afin de garantir une meilleure souplesse dans l'avancement et l'intégration des spécificités des Collectivités territoriales.

### Mise en place du système GID-Fournisseurs

Dans le cadre de la politique d'ouverture et de transparence que mène la Trésorerie Générale du Royaume vis-à-vis de ses partenaires, un service baptisé « GID-Fournisseurs » a été mis à la disposition des fournisseurs de l'Etat pour leur permettre de suivre la situation des dépenses qu'ils ont contractées avec l'administration.

Ainsi, le service « GID-Fournisseurs » permet le suivi des éléments suivants :

- Engagements de la dépense ;
- Avenants ;
- Ordres de commencement, d'arrêt et de reprise des marchés ;
- Décomptes et ordres de paiement ;
- Oppositions éventuelles ;

### Chantier de réingénierie des procédures

Ce projet vise la simplification et la modernisation des processus actuels de la dépense en tenant compte des opportunités offertes par le système GID.

En 2011, le chantier de réingénierie des procédures a pu simplifier et traiter 13 types d'actes et a donné lieu à deux nouvelles circulaires du Ministre de l'Economie et des Finances :

- Circulaire TGR/N° 3 du 20 Janvier 2011 relative au réaménagement de certaines procédures de gestion des comptes d'affectation spéciales, des comptes de dépenses sur dotation et des services de l'Etat gérés de manière autonome ;
- Circulaire NOI-1177-E du 28 Février 2011 relative à l'annulation des crédits d'investissement du budget général n'ayant pas fait l'objet d'engagement et de report des crédits de l'année budgétaire 2010 à l'année budgétaire 2011.

Ces circulaires ont permis de simplifier les procédures suivantes:

- Délégation de crédits ;
- Réduction de délégation de crédits ;
- Notification de recettes ;
- Réduction des recettes notifiées ;
- Report de solde des CAS des CDD et des SEGMA ;
- Report de crédits des CAS et des CDD ;
- Réengagement des reliquats d'engagements des CAS des CDD et des SEGMA ;
- Relèvement du plafond de charge des CAS, des CDD et des SEGMA ;
- Elaboration des budgets initiaux et modificatifs des CAS, des CDD et des SEGMA ;
- Annulation des engagements des CAS conformément à l'article 36 de la loi de finances 2011 ;

- Annulation des crédits et des engagements du budget d'investissement conformément à l'article 33 de la loi de finances 2011 ;
- Report de dons ;
- Report de crédits du budget d'investissement.

## V- Dépenses de la dette

Dans le cadre de ses attributions, la TGR a pour missions d'assurer la gestion comptable de la dette publique et du portefeuille de l'Etat ainsi que la centralisation des résultats des émissions d'emprunts.

### 1- Dette budgétisée

Les recettes d'emprunt comptabilisées par la TGR ont atteint 48,1 MMDH, soit un taux de réalisation de 93% des prévisions de la loi de finances pour l'année 2011.

#### Recettes d'emprunt en MDH

	Prévisions LF 2011	Réalisation	Taux de réalisat.
Dettes intérieure	33 645	37 702	112%
Dettes extérieure	18 057	10 375	57%
Total	51 702	48 077	93%

Les dépenses relatives au service de la dette du Trésor comptabilisées par la TGR se sont établies à 34,5 MMDH contre une prévision de 36,5 MMDH, soit un taux de réalisation de 94%.

#### Charges de la dette du Trésor en MDH

	Prévisions LF 2011	Réalisation	Taux de réalisat.
<b>1- Dette intérieure</b>	<b>29 140</b>	<b>27 563</b>	<b>95%</b>
Principal	13 644	12 474	91%
Intérêts	15 496	15 089	97%
<b>2- Dette extérieure</b>	<b>7 394</b>	<b>6 900</b>	<b>93%</b>
Principal	4 660	4 601	99%
Intérêts	2 734	2 299	84%
<b>Total</b>	<b>36 534</b>	<b>34 463</b>	<b>94%</b>

Les amortissements de la dette à long et moyen terme ont atteint 17,1 MDH et représentent 50% des dépenses relatives au service de la dette.

Pour leur part les charges en intérêts et commissions de la dette du Trésor se sont établies à 17,4 MMDH, soit un taux de réalisation de 95% des prévisions de la loi de finances.

## 1- Dette hors budget

Les recettes de la dette hors budget (maturité inférieure ou égale à 2 ans) ont atteint 74,4 MMDH, dont 95% provient de la dette intérieure. Les remboursements en principal se sont élevés à 62,3 MMDH, dont 95% s'explique par les amortissements de la dette intérieure.

### Dette hors budget en MDH

	2011
<b>1- Recettes</b>	<b>74 440</b>
Intérieures	70 377
Extérieures	4 063
<b>2- Dépenses</b>	<b>62 330</b>
Intérieures	59 418
Extérieures	2 912

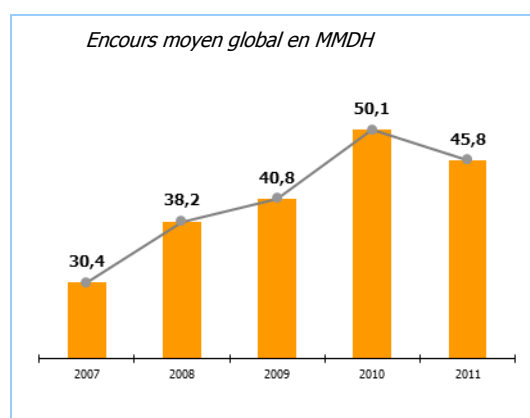
# ACTIVITE BANCAIRE ET GESTION DES DEPOTS

## 1- Performances de 2011 en quelques chiffres

L'encours moyen global des dépôts au Trésor s'est établi au titre de l'année 2011 à **45,8 MDH** pour **76.100 comptes**.

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 en MMDH	Nombre de comptes
Personnes morales publiques	35,51	3 717
Personnes morales privées	6,88	12 484
Personnes physiques	3,4	59 899
<b>Total</b>	<b>45,79</b>	<b>76 100</b>



## 2- Principaux projets et actions mis en œuvre en 2011

### 2.1- Stabilisation et amélioration du système d'information de l'activité bancaire

La TGR s'est dotée depuis novembre 2009 d'un nouveau système d'information de l'activité bancaire (OLYMPIC) à même de répondre aux exigences de professionnalisation et de modernisation de cette activité.

Au cours de l'année 2011, il a été procédé à la stabilisation et à l'amélioration des performances techniques du nouveau système d'information et au développement des

situations de synthèse, en vue de faciliter la supervision opérationnelle de l'activité au niveau des agences du réseau bancaire.

En outre, un module de pilotage de l'activité a été mis en place en interfaçage avec le progiciel Olympic, permettant le suivi des performances bancaires des postes comptables via l'extraction des statistiques et indicateurs d'évolution du métier.

## **2.2- Amélioration de la qualité de service et maintien de la certification ISO de l'agence bancaire centrale**

La TGR a mis en place un système de management de la qualité (SMQ) de son activité bancaire. La certification en juin 2008 de l'ensemble des activités de l'Agence Bancaire Centrale selon la norme ISO 9001 est l'aboutissement et la consécration de cette démarche, mais aussi et surtout le point de départ d'une nouvelle dynamique d'amélioration continue au service de la clientèle bancaire de la TGR.

En juin 2011, un audit de suivi et d'évaluation du SMQ a été réalisé par le cabinet Improve. Cet examen externe n'a relevé aucune non-conformité et a confirmé la certification ISO 9001 version 2008 pour l'ensemble des activités de l'Agence Bancaire Centrale.

## **2.3 - Ancrage de la culture de la relation client**

Le développement de la relation client, notamment à l'égard de la clientèle institutionnelle, est devenu une préoccupation constante de la TGR. 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.

Trois leviers d'actions ont été privilégiés dans ce cadre en 2011 :

- consolidation de la démarche de partenariat avec certains grands comptes
- renforcement de la relation client avec les principaux établissements publics (EP)
- une démarche de promotion de l'activité bancaire auprès du tissu associatif.

### **2.3.1- Consolidation de la démarche de partenariat avec les institutionnels**

La TGR a 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 personnalisée, en contrepartie d'une rémunération versée par le client.

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

- d'améliorer significativement la qualité du service rendu ;
- d'alléger substantiellement la charge de travail au niveau des postes comptables.

Au cours de l'année 2011, il a été procédé au parachèvement et à la consolidation des actions qui sous-tendent les conventions déjà conclues : CMR, CNOPS, RCAR, MGPAF, Wafasalaf etc.

### **2.3.2- Renforcement de la relation client avec les principaux établissements publics**

La démarche poursuivie dans ce cadre s'appuie sur le développement et la consolidation des relations avec les 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.

Parallèlement à cette action, et de concert avec la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP), l'année 2011 a connu le lancement de diverses opérations vis-à-vis des établissements publics pour les amener à veiller à l'application stricte des dispositions réglementaires relatives à l'obligation de dépôt au Trésor des fonds disponibles.

Dans ce cadre, il a été procédé à l'adoption d'une démarche pour le 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.

### **2.3.3- Promotion de l'activité bancaire auprès du tissu associatif :**

Ce potentiel de clientèle est un segment important pour le positionnement de l'activité bancaire et la progression des dépôts au trésor, dans la mesure où l'offre bancaire de la TGR correspond parfaitement aux besoins de cette catégorie de clients:

- de par leur nature d'activité, les associations ne sont pas sensibles au crédit ;
- et leurs exigences en matière de services bancaires portent plutôt, essentiellement sur la rémunération des dépôts, les tarifs des prestations et la qualité du service rendu.

En outre, la TGR dispose de toute la légitimité pour investir ce segment qui agit dans le cadre de l'intérêt général.

Dans ce cadre, la démarche de promotion structurée entreprise auprès du tissu associatif depuis 2010 a été consolidée en ciblant principalement les associations reconnues d'utilité publique et celles bénéficiant du soutien de l'INDH.

Les résultats de cette démarche se sont déjà concrétisés, notamment à travers une augmentation de l'encours et des dépôts et le nombre de compte de cette catégorie de clientèle.

## **4. Travaux en relation avec la centrale des incidents de paiement**

La centrale des incidents de paiement (CIP) sur chèques a été instituée à BANK AL-MAGHRIB conformément aux dispositions de la loi n°15-95 formant Code de Commerce.

Ainsi et dans le cadre de l'exercice de son activité bancaire notamment en matière de gestion des incidents de paiement, la TGR a participé activement, au même titre que les autres banques, à la réussite de ce projet.

En effet, au cours de l'année 2011, la TGR a déployé des efforts considérables en termes de revue procédurale et technique de son processus de gestion des incidents de paiement.

La TGR a en effet été au rendez-vous dans les différentes phases d'avancement du 1er volet du périmètre de ce projet et a réussi le démarrage de la nouvelle Centrale des Incidents de Paiement sur chèques.

Par ailleurs, en ce qui concerne les étapes suivantes prévues pour ce projet notamment la création du fichier centralisé des comptes bancaires et l'intégration des informations concernant les incidents de paiement sur effets, la TGR s'est engagée à poursuivre ses efforts et sa contribution effective à cette dynamique de modernisation et de restructuration de la centrale des incidents de paiement.

## **5. Renforcement du contrôle du référentiel bancaire de la TGR**

Ce travail de contrôle, assez prenant, 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, aux comptes et aux mouvements des opérations bancaires.

Il s'agit d'un contrôle de régularité et de vérification de l'exactitude des informations saisies sur le système d'information relatives aux « dossiers clients » émanant des agences et postes comptables exerçant l'activité bancaire à l'occasion de l'ouverture de nouveaux comptes ou de mise à jour de comptes existants. En 2011, on dénote le contrôle de plus de 5.100 dossiers clients.

## **6. Optimisation et amélioration des processus de gestion**

Outre les actions structurantes menées en matière de professionnalisation et de modernisation de l'activité bancaire, la qualité du service s'est sensiblement améliorée sur d'autres aspects. On peut citer notamment :

- Le traitement rapide des demandes et des réclamations des clients ;
- la régularité de transmission des relevés bancaires ;
- l'amélioration des conditions d'accueil physique des clients au niveau des agences bancaires ;
- la qualité du conseil et de l'assistance prodigués aux postes du réseau au sujet des procédures administratives et comptables ;
- l'amélioration du processus du traitement des opérations juridiques ;
- la mise en place d'un échange informatisé avec Bank Al-Maghrib, relatif aux commandes de chéquiers et aux déclarations des incidents de paiement ;
- le suivi des performances des postes du réseau en matière d'activité bancaire.

## COMPTABILITE, CENTRALISATION, REDDITION DES COMPTES, GESTION DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT ET VALORISATION DE L'INFORMATION

### I- Centralisation comptable et lois de règlement

La TGR 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 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 un nombre relativement important de comptables dispersés géographiquement.

#### 1- Nombre de comptabilités centralisées

Au cours de 2011 le nombre total des comptables dont les opérations ont été centralisées et intégrées dans la comptabilité de l'Etat a été de 994, comme illustré dans le tableau suivant :

<b>Comptables</b>	<b>Nombre</b>
Trésoriers ministériels et comptables à compétence nationale	12
Agents comptables auprès du parlement et de la Cour des Comptes	2
Trésoriers provinciaux et préfectoraux	50
Chefs d'agences bancaires	5
Percepteurs et receveurs communaux	158
Trésoriers communaux	8
Receveurs de l'administration fiscale	91
Receveurs comptables des douanes	32
Secrétaires greffiers auprès des tribunaux	557
Agents comptables à l'étranger	79

La centralisation comptable qui s'effectue par le biais de versements mensuels donne lieu à la production de situations et de documents comptables et à la transmission par voie de réseau de fichiers de données par les comptables du Trésor afin d'alimenter la comptabilité de l'Etat.



Au cours de l'exercice considéré le volume global des situations comptables et budgétaires traitées et contrôlées dans le cadre du processus de centralisation comptables s'est établi comme suit :

<b>Documents</b>	<b>Nombre</b>
Balances des comptes	5268
Situations budgétaires de recettes et de dépenses	2748
Situations afférentes aux produits des impôts et taxes avant répartition entre le budget général et les CST concernés	10128
Situations pour le suivi et le rapprochement du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib	2840
Fichiers de données relatifs aux avis de règlement en relation avec les transferts de recettes ou de dépenses entre les comptables directs du Trésor	280
Situations concernant les opérations imputées provisoirement en comptes d'attente	520

En montant le processus de centralisation s'est traduit par la centralisation et l'intégration dans la comptabilité de l'Etat d'opérations comptables pour un montant global en débit et en crédit de 10 242 MMDH.

Les trois composantes de la loi de finances au sein de la comptabilité de l'Etat ont donné lieu à la centralisation d'opérations pour un montant global en recettes et en dépenses de 574,73 MMDH détaillé comme suit :

<b>Budget</b>	<b>Recettes</b>	<b>Dépenses</b>
Budget général	209	254
SEGMA (hors soldes reportés)	2,15	1,89
CST (hors soldes reportés)	54	54

Les opérations centralisées au titre du produit des impôts et taxes ont généré un montant global de 183.5 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 883 MMDH au débit du compte et 906 MMDH 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 103 316 avis de règlement sur support papier pour un montant global de 70,4 MMDH. En ce qui concerne les transferts par avis de règlement dématérialisés, le montant global centralisé des transferts a atteint 304,3 MMDH.

### 3- Arrêté des comptes et situations définitives des lois de règlement

La mission de centralisation comptable qui aboutit à l'arrêté des comptes en fin d'année et à la détermination des résultats a permis de produire, en 2011, les situations budgétaires et comptables nécessaires à l'élaboration du projet de loi de règlement de l'année de 2009.

Les situations budgétaires relatives audit projet de loi de règlement ont nécessité l'organisation de 96 réunions de travail avec les représentants de l'ensemble des ordonnateurs principaux en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs. Ces réunions ont ainsi permis d'ajuster les comptabilités administratives des ordonnateurs avec la comptabilité des engagements et la comptabilité générale de l'Etat pour l'ensemble des intervenants dans l'exécution de la loi de finances.

Budget	Nombre
Rubriques de dépenses du budget général	31 000
Rubriques de dépenses des SEGMA	16 000
Comptes spéciaux du Trésor	76

## II- Reddition des comptes

Grâce à la mise en place d'un système novateur, la production des comptes a connu une reconfiguration profonde touchant tant la forme que le support de présentation des comptes des services de l'Etat.

Ainsi, les pièces justificatives des opérations financières exécutées au niveau de chaque trésorerie sont présentées par département ministériel (ordonnateur et sous ordonnateur) et par budget. Elles font l'objet d'une numérotation automatique avec édition d'une feuille de liasse comportant des indications en clair et en code à barres.

Les liasses comportant les indications précitées, sont adressées trimestriellement au site central de traitement de la TGR qui est chargé de la lecture des codes à barres et de l'attribution d'une numérotation nationale par ministère aux liasses reçues. Les liasses ainsi numérotées sont déposées dans cet ordre à la Cour des Comptes.

Parallèlement au traitement des liasses physiques, le site central de traitement procède, au moyen d'une application informatique, à la fusion des fichiers reçus de l'ensemble des postes comptables dans un fichier global qu'il enrichit par les données relatives à la numérotation nationale attribuée aux liasses.

Le fichier global ainsi complété est transmis sur support électronique à la Cour des Comptes en même temps que les comptes des comptables, mettant ainsi entre les mains des juges des comptes des instruments modernes de contrôle des comptes.

Ce système permet d'identifier les pièces à examiner au sein des comptes détenus par la Cour des comptes et de repérer aisément la liasse où se trouvent lesdites pièces sans qu'il soit nécessaire d'explorer le contenu de toutes les liasses correspondant à la rubrique budgétaire d'imputation de la dépense en cause.

Durant l'année 2011, l'activité chiffrée de reddition des comptes se présente comme suit :

Natures	Nombre
comptes de gestion apurés (communes rurales et chambres professionnelles)	1 576
Comptes produits à la TGR et mis en état d'examen	321
Comptes des services de l'Etat produits à la Cour des comptes	514
Liasses	13 892
Poids	42 tonnes

### III- Valorisation de l'information financière et comptable

La TGR constitue une référence en matière de production et de valorisation de l'information comptable et financière du secteur public. Les efforts de valorisation de l'information comptable et financière se poursuivent en s'attachant essentiellement à améliorer la qualité de cette information, à l'enrichir et à raccourcir les délais de production des différents rapports et supports mis à la disposition des décideurs.

Ces supports sont variés et concernent plusieurs domaines:

- 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
- Rapport de la fonction publique et de la masse salariale
- Rapport sur l'exécution comptable la loi de finances.

### IV- Gestion du portefeuille de l'Etat

Le montant global du portefeuille de l'Etat arrêté et comptabilisé par la TGR au 31 décembre 2011 s'élève à 7.047 MMDH.

### Portefeuille de l'Etat en milliers de DH

Nature des valeurs	Montant
Valeurs appartenant à l'Etat	7 005 085
Billets à ordre	41 412
Titres des emprunts nationaux	130
Total	7 046 627

#### 1- Valeurs appartenant à l'Etat

Les valeurs appartenant à l'Etat comptabilisées par la TGR représentent la participation de l'Etat dans le capital de divers sociétés et établissements. Elles se présentent sous forme de certificats et d'attestations de propriété ou d'actions au titre de 65 sociétés et établissements. Ces valeurs au nombre de 7.858 titres sont conservées au niveau de la TGR.

#### 2- Billets à ordre

A fin 2010, le nombre de billets à ordre pris en charge par la TGR était de 261 pour un montant de 66,2 MDH.

Durant l'année 2011, il a été procédé à l'encaissement de 113 billets à ordre pour un montant global de 24,8 MDH.

A fin 2011, le nombre de billets à ordre encore détenus par la TGR s'élève à 158 pour un montant de 41,4 MDH, dont la répartition par protocole se présente comme suit.

#### Billets à ordre par protocole en DH

Protocole	Montant
France	9 367 030,04
Espagne	623 943,44
Italie	18 262 026,98
Portugal	13 158 583,62
Total	41 411 584,08

## RENOVATION ET MODERNISATION DU CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

### I- Réforme du cadre législatif et réglementaire

#### 1- Mesures introduites par la TGR dans le cadre de la loi de finances 2011

##### **1.1 Transfert au budget général de la rémunération du personnel titulaire de certains services de l'Etat gérés de manière autonome qui était imputée sur le budget desdits services.**

Certains agents du SEGMA sont intégrés dans le budget de l'Etat et sont soumis aux mêmes dispositions des statuts du personnel de l'Etat. Il s'agit du règlement d'une problématique qui a duré depuis des années.

La régularisation a été effectuée soit par l'ouverture des postes budgétaires nécessaires à cet effet dans la loi de finances 2011, soit par utilisation des postes budgétaires disponibles au niveau des départements concernés.

##### **1.2 Extension au directeur général de l'Administration des douanes et impôts indirects de la prérogative de mise en cause de la responsabilité des dirigeants des entreprises.**

Cette mesure vise à conférer au directeur général de l'ADII la possibilité de mettre en cause la responsabilité des dirigeants des entreprises en cas de manœuvres frauduleuses qui rendent impossible le recouvrement des impôts et taxes d'ordre douanier, à l'instar du TGR et du DGI.

##### **1.3 . Prise en charge des primes d'assurance des comptables publics par les budgets des organismes pour le compte desquels ils exécutent des opérations financières et comptables.**

##### **1.4 .Eclatement en deux comptes spéciaux du trésor du compte d'affectation spécial « Fonds spécial pour le soutien des juridictions et des établissements pénitentiaires ».**

Cette mesure était devenue nécessaire, suite à la création de la délégation générale de l'administration pénitentiaire et vise l'individualisation des opérations afférentes au compte spécial de ladite institution.

##### **1.5 . Assainissement des comptes spéciaux du Trésor et des SEGMA :**

- Suppression du SEGMA « célébration du 120<sup>ème</sup> anniversaire de la Fondation de la ville de Fès », suite à l'achèvement des missions pour lesquelles il a été créé ;
- Suppression du compte d'affectation spécial pour le financement des programmes socio-économiques » devenu sans objet ;
- Suppression du compte de prêts intitulé « Prêt à l'office national d'électricité » suite à l'apurement des opérations y afférentes ;

- Suppression du SEGMA « Division des accidents du travail » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

### **1.6 . Titularisation du personnel temporaire et permanent et du personnel occasionnel de l'Etat**

En application des dispositions de l'article 31 de la loi de finances de l'année 2011, la totalité du personnel temporaire permanent et du personnel occasionnel de l'Etat rémunéré sur le budget général, sur les budgets des services de l'Etat gérés de manière autonome et sur les comptes spéciaux du trésor en fonction au 31 décembre 2010 ont été titularisés d'office.

Cette réforme a permis le règlement définitif d'une problématique posée depuis des années. Il s'agit aussi d'une solution qui met fin à l'ouverture chaque année de postes budgétaires pour la titularisation du personnel temporaire, permanent et du personnel occasionnel de l'Etat.

### **1.7 . Régularisation de la situation des auxiliaires d'autorité ruraux exerçant en milieu urbain en qualité d'auxiliaire d'autorité urbains (Chioukhs et Moqademines ruraux)**

En application des dispositions de l'article 31 de la loi de finances de 2011, la situation de certains auxiliaires d'autorité ruraux exerçant en milieu urbain en qualité d'auxiliaires d'autorité urbains a été régularisée.

Cette régularisation a été effectuée sur les emplois non utilisés au cours des années 2010 et antérieures et destinés à la titularisation du personnel temporaire permanent et du personnel occasionnel.

### **1.8. Amélioration du dispositif visant la suppression des postes budgétaires vacants non utilisés.**

En vue d'assurer l'assainissement et la maîtrise des postes budgétaires utilisés et ceux demeurés vacants en fin d'exercice, il a été institué une mesure permanente visant la suppression des postes budgétaires non employés à l'issue d'une période de 18 mois à compter de leur ouverture.

## **2- Elaboration des textes législatifs et réglementaires**

En parallèle aux mesures introduites au niveau de la loi de finances, la TGR a poursuivi en 2011 l'effort de refonte et de rénovation du cadre réglementaire régissant les activités en relation avec les missions qui lui sont dévolues, notamment :

- 2.1- la poursuite de réforme du décret relatif aux marchés publics
- 2.2- l'élaboration de l'avant-projet de refonte du cahier des clauses administratives générales relatif aux services
- 2.3- la préparation de l'avant-projet de refonte du cahier des clauses administratives générales relatif aux fournitures

- 2.4- l'élaboration de l'avant-projet de contrat devant régir les prestations architecturales
- 2.5- l'élaboration de concert avec le Conseil économique et social du décret relatif aux procédures d'exécution des dépenses dudit conseil
- 2.6- participation active à l'élaboration de la loi prorogeant l'âge limite de départ à la retraite à 65 ans pour les enseignants chercheurs exerçant des missions d'enseignement.

### 3- Elaboration des guides de gestion du personnel de l'Etat

Dans le cadre de la poursuite du projet de réalisation des guides de gestion du personnel, quatre guides thématiques des dépenses de personnel ont été élaborés

Les objectifs assignés à ces guides consistent à :

- normaliser et harmoniser les procédures des dépenses de personnel ;
- unifier l'interprétation de la réglementation y afférente ;
- harmoniser les modalités de contrôle et d'exécution des dépenses publiques ;
- disposer de supports de formation en cette matière.

Ces guides portent sur les thèmes suivants :

- **Guide relatif à l'accès aux emplois publics** : Ce guide traite des principes généraux concernant l'accès aux emplois publics, les conditions générales et particulières de recrutement et les réservations des postes au profit de certaines catégories de candidats...
- **Guide relatif à la gestion des postes budgétaires** : Ce guide aborde notamment le cadre réglementaire régissant les postes budgétaires, la structure budgétaire applicable aux corps, grades et cadres, les procédures afférentes aux différents mouvements des emplois budgétaires (créations, transformations et redéploiements)...
- **Guide relatif à la mobilité** : Ce guide traite du dispositif régissant les différents mouvements qui concernent le fonctionnaire à savoir le détachement, la réaffectation, le redéploiement, la mutation.
- **Guide relatif à la sortie de service** : Ce guide présente les dispositions relatives aux différents types de sortie de service (retraite, démission, révocation ...).

## II- Rénovation, modernisation et simplification des procédures

### 1- Mise en œuvre des dispositions financières et comptables du code de la route

Suite à l'entrée en vigueur du code de la route à compter du 1er octobre 2010, la TGR a procédé au début de l'année 2011, à l'opérationnalisation du dispositif financier et comptable contenu dans ledit code, notamment en ce qui concerne les amendes transactionnelles et forfaitaires.

Le dispositif mis en place a permis de fixer les modalités d'encaissement, de comptabilisation et de versement des différentes natures d'amendes prévues par le code de la route, qu'elle soient constatées par les agents verbalisateurs ou par le biais d'appareils techniques fonctionnant automatiquement, d'arrêter les procédures de consignation et de déconsignation des amendes contestées par les contrevenants et de préciser les bases de répartition desdites amendes entre les différentes composantes du budget de l'Etat.

## **2- Mise en place du dispositif d'encaissement des amendes et condamnations pécuniaires prévues par le code de la route, auprès des secrétaires greffiers des tribunaux du Royaume**

En relation avec le système de paiement des amendes forfaitaires et transactionnelles réglées auprès des agents verbalisateurs ou constatées par les appareils techniques fonctionnant automatiquement, la TGR a mis en place en relation avec le ministère de la justice, le dispositif financier et comptable afférent aux amendes de l'espèce encaissées auprès des secrétaires greffiers près des tribunaux du Royaume.

Le dispositif concerne la détermination des mesures relatives au paiement de ces amendes, la fixation des modalités d'intégration des recettes y afférentes dans la comptabilité des secrétaires greffiers, la répartition du produit de ces amendes entre les différentes composantes du budget de l'Etat et les modalités de consignation et de déconsignation, en cas de contestation des contraventions s'y rapportant.

## **3- Opérationnalisation des mécanismes d'émission, de recouvrement et de comptabilisation des sanctions pécuniaires prononcées par le conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM)**

De concert avec le CDVM, la TGR a mis en place les modalités pratiques d'émission et de recouvrement des amendes prononcées à l'encontre des auteurs de pratiques ayant pour effet de fausser le fonctionnement du marché et de porter atteinte au principe de l'égalité d'information ou de traitement des épargnants ou à leurs intérêts.

Le dispositif conçu à cet effet a permis de déterminer les modalités d'émission des ordres de recettes y afférents, le circuit et les modalités de leur prise en charge et de leur recouvrement ainsi que les modalités d'imputation budgétaire et de comptabilisation de leur produit.

## **4- Mise en place des procédures afférentes à l'acquittement de la contre-valeur des véhicules démolis dans le cadre du programme de renouvellement du parc de transport**

La TGR a mis en place le dispositif financier et comptable nécessaire à l'acquittement de la contre-valeur des véhicules déposés pour démolition en vue de leur retrait de la circulation, dans le cadre du programme de renouvellement du parc de transport routier de marchandises pour le compte d'autrui et de transport public en commun de personnes dans le milieu rural.



Le dispositif a notamment porté sur la détermination des modalités d'acquittement des sommes correspondant à ladite contre-valeur par l'entité désignée par l'administration pour la démolition des véhicules ainsi que sur les modalités, les circuits et les procédures de comptabilisation, de versement et d'imputation du produit desdites recettes.

#### **5- Détermination des circuits et procédures financières et comptables relatives à l'encaissement et à la comptabilisation des recettes du SEGMA « Administration des Douanes et Impôts Indirects »**

De concert avec l'Administration des Douanes et Impôts Indirect, la TGR a procédé à la mise en place de nouvelles procédures à même de permettre l'encaissement, la comptabilisation et le transfert des recettes afférentes aux prestations de service rémunérées rendues par l'Administration des douanes et impôts indirects et imputées sur le SEGMA de ladite administration.

#### **6- Mise en place des modalités pratiques de gestion du Fonds d'Entraide Familiale**

La TGR a activement contribué à la mise en place des circuits, des procédures et des modalités pratiques de déclinaison du dispositif législatif et réglementaire régissant la gestion du Fonds d'entraide familiale.

Le dispositif mis en place dans le cadre de la convention signée entre le ministre de la justice, le ministre de l'économie et des finances et le Directeur général de la Caisse de Dépôt et de Gestion a essentiellement porté sur la détermination et les responsabilités incombant à chacune des parties dans la gestion dudit fonds ainsi que sur la fixation des circuits et des procédures financières et comptables d'exécution des opérations de dépenses et de recettes y afférentes.

#### **7- Optimisation et simplification des procédures de délivrance des attestations de paiement d'impôts et taxes dans le cadre de transactions immobilières**

La TGR a mis en place une procédure renouvelée, simplifiée et en phase avec les attentes des notaires, des Adouls et des usagers-citoyens concernés par la finalisation des opérations de cessions ou d'acquisitions immobilières, en relation avec l'attestation des services de recouvrement justifiant le paiement des impôts et taxes grevant l'immeuble objet de la transaction.

Le nouveau dispositif mis en place a essentiellement porté sur la consécration du principe de l'interlocuteur unique du notaire, Adoul ou citoyen en la personne du percepteur du lieu d'implantation du bien immeuble à céder, la limitation du champ de l'attestation aux seuls impôts et taxes grevant l'immeuble objet de la transaction et la réduction du délai de délivrance dudit document à 96 heures au maximum.

#### **8- Mise en place du dispositif de traitement des réclamations**

La TGR a mis en place un dispositif dédié à la gestion des doléances et des réclamations des clients, adapté à la diversité de ses missions, à l'importance du nombre de clients et partenaires et à l'étendue et à la ramification de son réseau.

Le dispositif mis en place vise à structurer et à harmoniser la prise en charge et le traitement des réclamations reçues via les différents canaux disponibles.

Une application informatique dédiée à été développée en interne permettant de faciliter la prise en charge, d'assurer la traçabilité et d'évaluer la qualité et les délais de traitement des réclamations.

### 9- Paiement des bourses par cartes prépayées (carte bancaire Minhaty)

Le réingéniering des processus relatif à l'exécution des dépenses de l'Etat a été marqué en 2011 par le lancement du projet de bancarisation des boursiers, à l'effet de leur permettre le paiement des bourses par le biais de cartes prépayées dénommées Minhaty.

Le dispositif novateur de paiement des bourses a été mis en place de concert avec la TGR, le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres et Barid Al-Maghrib.

Ainsi, 1.678 étudiants ont à titre expérimental bénéficié du paiement de leurs bourses par le biais de la carte prépayée Minhaty en 2011, en attendant la généralisation dudit dispositif en 2012.

## III- Arbitrage, instruction des actes réglementaires et contentieux

### 1- Dépenses de personnel

Les actes d'arbitrage et d'assistance juridique en relation avec les dépenses du personnel se sont élevés à 469 actes, répartis comme suit :

#### Dépenses de personnel

Nature des actes	Nombre
Arbitrage, études et avis	40
Etude et contrôle des actes de personnel	94
Etudes et contrôle des actes liés aux postes budgétaires	327
Réclamations	8
Total	469

### 2- Dépenses des biens et services

Le nombre d'actes instruits au titre des dépenses de biens et services s'est élevé à 642 actes, répartis comme suit.

Nature des actes	Nombre
Arbitrage, études et avis	17
Assistance aux partenaires	37
Réclamations	13
Actes budgétaires en relation avec les biens et services	350
Finances locales	16
Autres actes des biens et services	205
Total	638

Par ailleurs et de concert avec les partenaires, la TGR a participé à l'instruction de 1.949 dossiers, répartis à raison de 1.884 dossiers traités dans le cadre des commissions de qualification et de classification des entreprises et 55 dossiers traités dans le cadre des travaux de la commission des marchés.

### 3- Contentieux

L'activité de gestion du contentieux administratif et judiciaire de la TGR a porté sur 5.692 actes au titre de l'année 2011, répartis comme suit :

Nature des actes	Nombre
Actes judiciaires notifiés	4 251
Nouvelles affaires prises en charge	110
Jugements notifiés à la TGR	1 013
Jugements prononcés en faveur de la TGR	107
Recours et réclamations administratives	53
Demandes d'exécution des jugements	47
Jugements exécutés	15
Avis juridiques sur le contentieux	21
Assistances judiciaires	200
Total	5 817

## IV- Chantiers structurants de réformes

### 1- Réforme de la comptabilité de l'Etat : préparation du bilan d'ouverture

Le processus de réforme de la comptabilité de l'Etat a été couronné en 2011 par l'élaboration du bilan d'ouverture de la nouvelle comptabilité de l'Etat fondée sur la patrimonialité et les droits constatés, avec comme objectif la couverture des composantes les plus significatives de l'actif, du passif et les engagements de l'Etat.

En application du nouveau référentiel comptable de l'Etat tel qu'il a été adopté par le Conseil national de la comptabilité, la préparation du bilan d'ouverture a pris en compte la nécessité de présenter une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'Etat.

Cette entreprise a nécessité une définition précise du périmètre des droits et des obligations constitutifs de ce patrimoine, l'identification des éléments d'actif et de passif, leur recensement, leur valorisation en fonction des règles d'évaluation prévues par le référentiel comptable et les modalités de leur comptabilisation au bilan d'ouverture.

La déclinaison opérationnelle de cette démarche a impliqué des actions structurées, séquentielles et coordonnées avec les différents partenaires détenteurs de l'information, dans un esprit de partenariat et de gain mutuel pour l'ensemble des intervenants.

En outre, le bilan d'ouverture a été inscrit dans une trajectoire d'amélioration continue, d'enrichissement et de fiabilisation, en ce sens que les spécificités de l'Etat ainsi que les contraintes liées au recensement et à la valorisation de certaines composantes du patrimoine, notamment les immobilisations, exigent nécessairement que l'opération d'enrichissement et de fiabilisation du bilan d'ouverture soit inscrite dans la durée, sachant que les normes comptables internationales préconisent à ce titre, cinq ans pour la fiabilisation des données y afférentes.

Le bilan d'ouverture gagnera ainsi en fiabilisation et en complétude au fur et à mesure de l'avancement des travaux de la réforme comptable et du parachèvement des opérations de recensement et de valorisation de l'intégralité des composantes du patrimoine actif et passif de l'Etat.

Les travaux liés à cette entreprise menés de concert entre la Trésorerie Générale du Royaume et ses partenaires ont permis d'appréhender des composantes jusque-là totalement absentes au niveau de la comptabilité générale de l'Etat, notamment :

#### 1- Recensement et valorisation du parc immobilier de l'Etat

Les différents éléments du parc immobilier de l'Etat ont été recensés, fiabilisés et valorisés au prix du marché par des commissions ad-hoc constituées au niveau local.

#### 2- Recensement et valorisation des infrastructures

L'opération de recensement et de valorisation des infrastructures a notamment porté sur les infrastructures hydrauliques constituées principalement par les barrages et les infrastructures routières et les ouvrages associés.

Les infrastructures routières ont été évaluées au coût de remplacement à neuf, tenant compte de la dépréciation liée à leur état.

### **3- Recensement et valorisation du parc automobile de l'Etat**

Les éléments du parc automobile de l'Etat figurant au bilan d'ouverture de la comptabilité de l'Etat ont été recensés et évalués au coût historique.

Le matériel de transport faisant partie du patrimoine de l'Etat a été amorti selon un plan d'amortissement linéaire.

### **4- Recensement et évaluation des immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles intégrées dans le bilan d'ouverture de la comptabilité de l'Etat sont constituées essentiellement des logiciels à valeur significative acquis par différents départements ministériels ainsi que des applications informatiques produites en interne et évaluées au coût de production réel ou estimé.

### **5- Recensement et valorisation des immobilisations financières**

Les immobilisations financières ayant fait l'objet du bilan d'ouverture de la comptabilité de l'Etat ont porté sur les prêts et avances, les participations de l'Etat et les dotations en capital ainsi que sur les droits d'adhésion aux organismes internationaux.

### **6- Recensement et valorisation des stocks**

Les éléments concernant les stocks qui ont pu être intégrés au niveau du bilan d'ouverture ont essentiellement porté sur les stocks médicaux détenus par les départements ministériels tels le ministère de la santé et l'Administration pénitentiaire.

### **7- Engagements hors bilan**

Le bilan d'ouverture intègre à ce titre essentiellement, les engagements reçus constitués par les garanties détenues par les comptables en contrepartie des facilités de paiement accordées dont la valeur portée au bilan correspond aux flux de trésorerie attendus ainsi que les engagements liés aux billet à ordre.

## **2- Réforme des marchés publics**

La réforme du cadre réglementaire régissant les marchés publics porte sur l'élaboration d'un nouveau décret relatif à la passation des marchés, sur la refonte des cahiers des clauses administratives et générales (CCAG) des travaux et des études, l'élaboration du CCAG fournitures et la mise en place d'un contrat d'architecte.

### **1- Poursuite de la refonte du décret relatif aux marchés publics :**

Le projet de décret, en cours d'adoption au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement, marque un saut qualitatif en matière de réglementation des marchés publics.

Il s'articule en outre, avec les chantiers de modernisation engagés par le gouvernement en matière de consolidation de la bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques ; de clarification et de simplification des procédures et de transparence et de reddition des comptes dans la gestion des finances publiques.

### **1.1- Une réforme participative et globale**

La réforme projetée est fondée sur une démarche concertée, élargie à tous les partenaires intervenant dans le processus des marchés publics.

Par ailleurs et eu égard à la nécessité d'harmonisation du processus d'achat public pour l'ensemble des acteurs notamment pour les opérateurs économiques, la réforme préconise l'adoption d'un décret unique pour les marchés de l'Etat, des collectivités locales et de leurs groupements et les établissements publics ainsi que pour les prestations architecturales.

### **1.2- Une réforme renforçant la transparence et l'éthique**

En réponse aux attentes de la société civile et des acteurs de la commande publique, la réforme consolide les règles de transparence et d'éthique des marchés publics, en consacrant la lutte contre la corruption, l'intégrité et l'interdiction d'existence de conflit d'intérêt dans le domaine des marchés publics.

### **1.3- Une réforme améliorant le climat des affaires et favorisant la concurrence**

La réforme de la réglementation des marchés publics introduit des innovations substantielles en faveur de l'entreprise, en terme d'encouragement de la petite et moyenne entreprise, de simplification et clarification des procédures par l'allègement du dossier administratif des concurrents, de réduction des délais de validité des offres, de précision des critères d'appréciation, d'évaluation, de notation et de classement des offres des soumissionnaire, et de systématisation de la révision des prix à tous les marchés de travaux.

### **1.4- Une réforme améliorant les recours et le règlement des litiges**

En parallèle au chantier de réforme en cours de la commission des marchés qui sera appelé à jouer un rôle de premier ordre à ce niveau, la réforme du décret sur les marchés publics a prévu un délai d'attente (stand still) de 15 jours pour l'approbation des marchés, pour laisser la possibilité aux concurrents d'introduire leur recours administratif, la possibilité pour les concurrents de saisir directement la commission des marchés et un encadrement plus poussé du pouvoir discrétionnaire de l'acheteur public.

### **1.5- Une réforme favorisant plus d'efficience pour l'acheteur public**

L'un des principaux objectifs assignés à la réforme de la réglementation des marchés publics consiste à renforcer l'efficience de l'acte d'achat public en termes de coût, de qualité et de délais de réalisation.

Elle met ainsi à la disposition de l'acheteur public des outils rénovés lui permettant l'optimisation de son processus d'achat public, notamment le mécanisme d'appel à manifestation d'intérêt, la procédure de marchés conception-réalisation (marchés clé en main) et la possibilité de recours au mécanisme d'achats groupés ainsi que les modalités nécessaires pour mieux appréhender l'offre la plus avantageuse pour l'administration.

## **2- La réforme des cahiers des clauses administratives et générales :**

La refonte des clauses administratives et générales relatifs aux marchés de travaux et aux marchés des études et de maîtrise ainsi que sur l'élaboration, pour la première fois dans l'histoire des marchés publics au Maroc, d'un CCAG fournitures et l'élaboration d'un contrat d'architecte.

### **2.1- La refonte des CCAG travaux et de services :**

La réforme de ces cahiers 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 de ces CCAG 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.

### **2.2- L'élaboration du CCAG fournitures :**

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 pour le domaine lié aux fournitures.

### **2.3- L'élaboration du contrat d'architecte :**

Le projet de contrat d'architecte, vise également à clarifier davantage les modalités d'exécution des prestations architecturales en termes de conception, de suivi ou de maîtrise d'œuvre ainsi que les modalités de règlement desdites prestations.

## **3- La participation à la réforme de la commission des marchés :**

La réforme de la Commission des marchés est initiée par le SGG en coordination avec la TGR et l'Unité centrale des affaires juridiques (UCAJ) du Ministère de l'économie et des finances. Cette réforme vise la mise en place d'un organe national de régulation des marchés publics; la réponse aux attentes des partenaires nationaux et internationaux en matière de règlement amiable des litiges et la garantie de l'indépendance et de l'autonomie de la Commission des marchés en termes de moyens et d'autorité de prise de décision.

## **4- Renforcement du positionnement international du Maroc en matière de marchés publics**

En raison de sa position dans le processus de la dépense publique, la Trésorerie Générale du Royaume joue un rôle de premier ordre dans le domaine des marchés publics. A ce titre, elle constitue un interlocuteur privilégié des acteurs qui interviennent dans le processus de modernisation de la commande publique au niveau international.

Ainsi, la coopération en matière de marchés publics prend de plus en plus d'importance dans l'objectif de développer le partage des expériences entre les pays et entre ceux-ci et les organismes internationaux et de permettre aussi, aux systèmes respectifs des marchés publics de converger vers les standards internationaux reconnus dans ce domaine.

Dans ce cadre, la TGR a renforcé son rôle de pilotage et de suivi des négociations internationales en la matière, notamment à travers la participation aux travaux d'un certain nombre d'organismes tels que:

- La Commission des nations unies pour le droit du commerce international (CNUDCI), notamment au sein du groupe de travail en charge de la rédaction de la nouvelle loi type relative aux marchés publics ;
- L'Organisation de la coopération pour le développement économique (OCDE) qui œuvre à consacrer les mécanismes d'intégrité et de transparence dans le domaine des marchés publics et à faire de ces derniers un instrument efficace de la promotion et du développement économique des pays ;
- Les principaux bailleurs de fonds internationaux à savoir notamment, la Banque mondiale et la Banque africaine de développement qui accompagnent le Royaume du Maroc dans le processus de modernisation de son système de marchés publics à travers la mobilisation des financements et de l'assistance technique nécessaire ;
- L'Union européenne qui a octroyé au Maroc le statut avancé dans leurs relations économiques et qui nécessite l'engagement d'un processus de convergence de la réglementation nationale avec l'acquis communautaire notamment en marchés publics ;
- La négociation et le suivi de la mise en œuvre des engagements pris par le Maroc en matière de marchés publics dans le cadre des accords de libre- échange conclus avec les Etats-Unis d'Amérique, les pays de l'AELE, les pays de l'accord d'Agadir et l'accord en cours de négociation avec le Canada ;
- Le développement de la coopération Sud-Sud notamment au sein du Réseau africain des marchés publics dont le Maroc a été fondateur et en assure la vice-présidence.

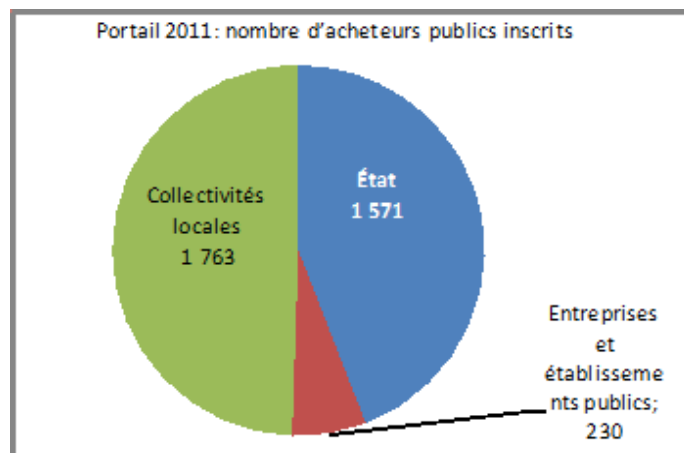
#### **- Programme de dématérialisation de la commande publique :**

##### **1- Généralisation de la formation des formateurs sur la gestion du portail des marchés publics :**

La formation sur les différentes fonctionnalités offertes par le portail a bénéficié en 2011 à 300 responsables et cadre du siège et du réseau de la TGR sous formes d'ateliers de 30 groupes.

Les formations réalisées à ce titre ont bénéficié à raison de 80% au réseau et de 20% pour le siège.





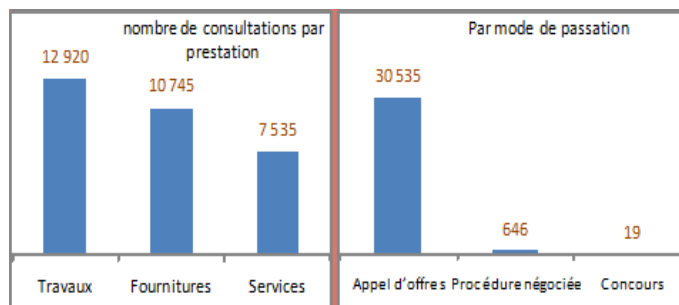
## 2- Conception, développement et déploiement d'une nouvelle version du portail des marchés publics :

Suite au retour d'expérience de l'utilisation du portail des marchés publics par les acheteurs publics et les entreprises, la TGR a développé une version enrichie dudit portail intégrant les nouvelles fonctionnalités et les télé-services demandés par les différents acteurs de la commande publique.

Documents publiés sur le portail	État	Collectivités locales	Entreprises et établissements publics	TOTAL
Consultations	17 784	9 360	4 056	31 200
Programmes prévisionnels	412	323	57	792
Extraits de PVS	2 237	1 215	36 419	3 871

## 3- Développement et expérimentation du module relatif à la base de données des fournisseurs :

Le module relatif à la base de données des fournisseurs permettant l'enregistrement des entreprises et la consolidation des informations les concernant selon un procédé structuré, transparent et sécurisé a été développé, testé et déployé pour les télé-services non subordonnés à la modification en conséquence du décret sur les marchés publics.



#### 4- Développement et expérimentation du module relatif à la soumission électronique :

Le module relatif à la soumission électronique a été développé et testé dans le cadre d'une expérience pilote de six mois au niveau de 30 acheteurs publics et d'une dizaine d'entreprises. Son déploiement en réel sera effectué après l'adoption du nouveau décret sur les marchés publics.

#### 5- Développement et test du module relatif aux achats groupés électroniques :

Le module se rapportant aux achats groupés électroniques a été développé, recetté et testé en 2011. Le déploiement en réel de ce module est tributaire de l'adoption du nouveau décret sur les marchés publics et de l'arrêté fixant les modalités d'achat groupés en collectifs d'achat.

#### 6- Conception, développement et test du module relatif aux enchères électroniques inversées :

Le module qui consiste à mettre en concurrence en temps réel les enchérisseurs pour aboutir au prix le plus bas pour les fournitures courantes a été également conçu, développé et testé en 2011, en attendant son déploiement après l'adoption du décret sur les marchés publics.

## COOPERATION INTERNATIONALE

La coopération internationale, tant au niveau bilatéral que sur le plan multilatéral, constitue un axe d'intervention majeur de la TGR. Elle joue un rôle de levier et d'accompagnement dans le développement de l'expertise au niveau de l'institution et l'élargissement de ses relations en matière d'échanges, en vue de réaliser ses objectifs stratégiques et de s'aligner sur les normes et standards internationaux.

La réciprocité de ces échanges est porteuse de valeurs qui permettent de renforcer et de consolider la coopération devenue un vecteur incontournable dans le développement des ressources humaines, la professionnalisation des métiers et le développement de l'expertise financière et comptable du personnel.

Au titre de l'année 2011 et compte tenu de l'ampleur et de la diversité des champs de son intervention, la TGR a développé des relations de partenariats diverses, complémentaires et multidimensionnelles avec les pays amis et les organismes financiers internationaux dans le cadre de la coopération bilatérale et multilatérale ainsi qu'au niveau de la coopération Sud-Sud.

### **I- Coopération bilatérale**

#### **1.1- Coopération avec la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP)**

Cette coopération est régie par un accord-cadre de coopération technique entre la TGR et la DGFIP, couvrant la période 2009 -2011. Un programme annuel de coopération traitant des axes prioritaires du développement des métiers et des missions des deux institutions est mis en place dès le mois de janvier. Il se traduit soit par l'organisation de séminaires ou ateliers organisés à la TGR, animés par des experts français, au profit des responsables et cadres, soit par des visites d'étude en France.

Il porte également sur la formation d'une année à l'Ecole Nationale des Finances Publiques (ENFIP) et sur la formation de moyenne durée sur la gestion comptable, l'audit et le contrôle.

### **2- Coopération avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP)**

Centrée sur le développement de la réflexion et des échanges en matière de gouvernance des finances publiques, la coopération entre la TGR et FONDAFIP s'est traduite en 2011 par :

- L'organisation à la TGR du colloque international sur les finances publiques autour du thème « la cohérence des finances publiques au Maroc et en France » ;
- La création de la section Fondafip Maroc, en vue de développer la recherche dans le domaine des finances publiques ;

- L'institution de groupes de recherche composés de praticiens, universitaires et décideurs, ... engagés dans des travaux de recherche se rapportant à des thématiques diverses en relation avec le domaine des finances publiques ;
- La publication des interventions prononcées par les experts et les chercheurs marocains lors des différents colloques organisés au Maroc, dans la Revue Française des Finances Publiques ainsi que sur les sites de Fondafip France et Fondafip Maroc ;
- La participation aux conférences-débat organisées par FONDAFIP à Paris sur les différentes questions en relation avec le domaine des finances publiques ;
- La formation d'un cadre de la TGR en master sur les finances publiques à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

## **II- Coopération multilatérale**

### **1- Coopération avec l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST)**

Etant membre permanent et fondateur de l'AIST, la TGR participe régulièrement aux activités annuelles de cette association notamment les réunions ordinaires du bureau exécutif et le séminaire international.

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

### **2- Coopération avec l'Association pour le Développement des Échanges en Technologies Économiques 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.

### **3- Coopération avec l'International Public Standards Accounting Système Board (IPSASB)**

En marge de la mise en œuvre de l'importante réforme du système comptable de l'Etat, la TGR a été admise en tant que membre observateur durant l'année 2011, auprès du Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS Board).

L'adhésion du Maroc à cette instance internationale, fait de notre pays l'unique représentant du monde arabe auprès de cet organisme et le troisième pays africain après deux autres pays anglo-saxons en l'occurrence, l'Afrique du sud et le Kenya.

L'adhésion du Maroc à l'IPSASB lui permet en outre de jouir parallèlement d'une présence à l'IFAC (La Fédération internationale des comptables) et peut participer à tous ses travaux. Le Maroc participe également, aux réunions du Groupe de travail intergouvernemental d'experts sur les International Standards of Accounting and Reporting (ISAR).

#### **4- Coopération avec l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)**

La coopération entre la TGR et l'OCDE est marquée par une densité de relations. Plusieurs projets ont été menés dans le cadre de la coopération entre les deux institutions.

Cette coopération s'est également développée via le support d'aide à l'amélioration du contrôle et de la gestion, SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), outil mis en place par la Commission Européenne en juin 2008, et cofinancé par l'Union Européenne et l'OCDE.

Au titre de l'année 2011, la TGR a pris part à plusieurs séminaires et conférences organisés par l'OCDE principalement sur les thèmes des finances publiques et les marchés publics.

#### **5- Coopération avec le Réseau Africain des Régulateurs des marchés publics**

Fondateur du Réseau Africain des Régulateurs des Marchés Publics (RARMP), la TGR en assure la vice-présidence. L'expérience marocaine en matière de réforme, d'ouverture et de performance des marchés publics a été prise comme modèle dans un certain nombre de pays de l'Afrique sub-saharienne.

### **III- Coopération Sud-Sud**

La TGR est souvent sollicitée par les institutions similaires de différents pays d'Afrique soit suite à des rencontres avec les responsables de la TGR lors de manifestations internationales, soit suite aux recommandations des organismes internationaux (BAD, BM, OCDE,...) pour servir de modèle à des pays africains qui entament des réformes similaires à celles mises en place par la TGR.

A cet effet, la TGR a accueilli pour l'année 2011, 4 délégations de pays africains, à savoir le Burkina Faso, le Cameroun, le Cap Vert et le Gabon.

Les thèmes ayant fait l'objet de présentations et débats avec les responsables de la TGR concernent la présentation de la TGR et de son organisation, ses missions, ses attributions et ses relations avec ses partenaires, la réforme comptable, les contrôles effectués sur les dépenses de personnel, de matériel et des collectivités territoriales, le système de passation et de gestion des marchés publics.

Pays	Durée	Nombre de participants	Thème
Burkina-Fasso	10 jours	5 responsables	Le contrôle financier
Cameroun	1 jour	4 responsables	Le développement local à travers les différents mécanismes d'appui aux communes mis en place
Cap Vert	3 jours	3 hauts fonctionnaires	L'examen du système de passation et de la gestion des marchés publics
Gabon	5 jours	4 hauts fonctionnaires	L'audit et le contrôle

Les actions de coopération menées par la TGR au titre de l'année 2011 se sont traduites par la participation de **109** responsables et cadres de la TGR aux différentes actions de coopération internationale entreprises avec les différents partenaires, soit **562 jours d'échanges d'expertises** répartis entre les visites d'étude effectuées à l'étranger, les participations aux séminaires et colloques et les formations sous-jacentes.

## INSPECTION, AUDIT ET CONTROLE INTERNE

### I- Inspection

L'intervention de l'inspection centrale de la TGR et des inspections régionales s'étend aux 9.253 comptables publics exerçant sur toute l'étendue du territoire national et à l'étranger et dont l'importance des opérations varie d'un poste à un autre selon le degré de déconcentration financière assuré pour les services provinciaux ou régionaux des administrations.

Dans ce cadre, la TGR a opté pour une programmation sélective des contrôles privilégiant une hiérarchisation des priorités.

Celles-ci s'ordonnent autour de trois axes principaux :

- au premier rang, la vérification des postes comptables du réseau du Trésor (secteur obligatoire) ;
- au deuxième rang, les contrôles des régies de l'Etat, des collectivités territoriales et de leurs groupements qui sont réglementairement soumis à vérification par les services d'inspections de la TGR (secteur prioritaire) ;
- au troisième rang, la vérification des autres services tels que les recettes des Douanes, de l'Enregistrement et les secrétaires-greffiers près des juridictions du Royaume (secteur non prioritaire). Cette vérification vient en soutien aux contrôles exercés par les inspections internes des départements concernés et se limite au contrôle de caisse et de comptabilité.

Ainsi, au cours des trois dernières années 2009 à 2011, la division de l'inspection a réalisé avec le concours de ses inspections régionales 526 missions de vérifications et 485 missions d'enquêtes sur un périmètre de comptables à vérifier de près de 9.253.

Au titre de l'exercice 2011, l'inspection centrale et les inspections régionales ont procédé à la vérification sur place de 186 postes comptables.

<b>postes comptables</b>	<b>Nombre</b>
Directions régionales	2
Trésoreries ministérielles	2
Agences bancaires	2
Trésoreries régionales, provinciales ou communales	14
Perceptions et recettes communales	57
Agences comptables à l'étranger	7
Régies auprès des consulats généraux du Maroc à l'étranger	4
Régies de recettes et de dépenses de l'Etat	36
Régies de recettes et de dépenses des collectivités locales	35
Autres comptables (Receveurs de l'administration fiscale, Receveurs des douanes, Secrétaires greffiers, payeurs délégués et intendants)	27

Ces vérifications ont amené la TGR à demander à l'Agence Judiciaire du Royaume de porter devant la justice depuis 2000 à fin décembre 2011, 219 dossiers de personnes physiques ou morales se rapportent à des actes de détournement de deniers publics, de fraudes ou de falsifications d'attestations fiscales ou de quittances de paiement.

En date du 09 juin 2011, la division de l'inspection a été désignée interlocuteur du médiateur institué par Dahir n°1-11-25 du 17 mars 2011 en vue de traiter 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'inspection a instruit, entre juin et décembre 2011, près de 14 réclamations émanant du Médiateur.

## **II- Contrôle interne et gestion des risques**

### **1. La gestion de la fonction sécurité**

L'année 2011 a été marquée par la réalisation d'actions importantes de sécurité qui s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de sécurité de la TGR.



### 1.1- L'audit de sécurité du système d'information de Gestion intégrée de la dépense (GID)

Les travaux réalisés dans le cadre de cet audit ont permis de donner une évaluation globale du niveau de sécurité du système GID. Les principaux axes qui ont été abordés lors de cet audit concernent :

- Un **audit organisationnel** de la sécurité du système GID qui traite la conformité de ce système avec la politique de sécurité de l'information de la TGR et le respect des exigences qui y sont énoncées ;
- des **tests d'intrusion interne** au système GID et les risques qu'une personne malintentionnée puisse utiliser les failles internes de sécurité pour accéder audit système ;
- des **tests d'intrusion externe** qui évaluent le niveau de sécurité du système vis-vis des tentatives d'intrusion via le réseau internet ;
- des **audits techniques** des composants du système GID (serveurs, bases de données, code, ...).

A l'issue de cet audit, un ensemble de recommandations a été préconisé afin de renforcer le système GID et des formations pointues en sécurité ont été organisées au profit des administrateurs techniques de ce système.

### 1.2- Formation et sensibilisation du personnel des services déconcentrés de la TGR à la sécurité de l'information

Des sessions de formation et de sensibilisation ont été organisées au profit du personnel des services déconcentrés de la TGR sur le thème de la sécurité de l'information durant la période du 14 Mars 2011 au 01 juin 2011.

La population ciblée par cette action a porté sur environ 800 personnes et était composée des responsables des services déconcentrés, des cadres intervenant dans l'exercice des métiers jugés sensibles de la TGR et de formateurs internes.

Un guide de sécurité élaboré à l'occasion de cette formation, a été distribué en 3.000 copies à l'ensemble des participants.

### 1.3- Elaboration du référentiel des risques de sécurité de la TGR

Le travail effectué a permis de dresser une cartographie des différents risques opérationnels liés à la sécurité à la TGR. Ces risques ont été mis en évidence suite aux différents audits effectués et aux analyses des risques élaborées en interne par la TGR. Les risques ont été présentés selon trois catégories : les risques liés à la sécurité des biens de la TGR, les risques touchant la sécurité du personnel et enfin les risques de sécurité de l'information (ou systèmes d'information). Les risques sont formulés sous forme de scénarios de menaces avec les causes détectées susceptibles de les engendrer ainsi que des informations en rapport avec leur niveau de criticité et le niveau de leur traitement.

Des plans d'action ont également été proposés pour le traitement des différents risques au regard des processus clés des différents métiers de la TGR. Les actions y sont présentées avec des éléments sur leur priorité, en particulier, la criticité des risques adressés, les structures porteuses et l'état d'avancement de celles-ci.

## 2. Le dispositif de contrôle interne

Dans une logique d'anticipation et de pro-activité, la TGR a poursuivi le travail de conception et de déploiement du dispositif de contrôle interne, ce dispositif qui vise, essentiellement, l'identification, l'évaluation, l'analyse et le traitement des risques induits par l'activité de la TGR et par son environnement.

Ainsi, le bilan des réalisations dans ce domaine peut être articulé autour des grands axes suivants :

### 2.1- La conception du dispositif de contrôle interne

L'année 2011 a été marquée par le parachèvement de la conception du dispositif de contrôle interne à la TGR.

En effet, il s'agit de la formalisation des documents et des outils de travail relatifs aux :

- **Contrôles périodiques**, marqués par l'élaboration d'une première version du guide méthodologique qui explicite les notions de base, définit les modalités pratiques et les outils nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans de test.
- **Plans d'amélioration fonctionnelle**, caractérisés par la finalisation d'une première version du guide méthodologique qui a pour objectif de présenter les éléments de concept liés aux actions visant la réduction des risques, les étapes de leur élaboration et les modalités de leur suivi.

### 2.2- La documentation du référentiel de contrôle interne

Dans le cadre de la continuation de la documentation des risques qui pèsent sur l'activité de la TGR, il a été procédé à la préparation de la première version du référentiel de contrôle interne concernant le domaine « activité bancaire ».

En effet, en concertation avec la division des opérations bancaires (DOB) et l'Agence Bancaire Centrale, le processus de formalisation des fiches de contrôle, qui se rapportent à l'activité bancaire a été poursuivi. Ce travail a été réalisé en tenant en ligne de compte les apports du nouveau système d'information de l'activité bancaire.

### 2.3- Le suivi de la mise en œuvre des contrôles permanents

L'action visant le suivi de la mise en œuvre des contrôles permanents a été réalisée pour les domaines qui ont fait l'objet du déploiement du dispositif de contrôle interne.

En effet, la centralisation et l'exploitation du reporting concernant les domaines « comptabilité et centralisation comptable », et « gestion des moyens matériels et budgétaires » a permis de tirer des conclusions dans le sens d'une mise à jour du dispositif.

## 2.4- La formation et la sensibilisation

Des sessions de formation/sensibilisation portant sur les aspects théoriques, organisationnels et techniques du dispositif de contrôle interne ont été dispensées au profit des nouvelles recrues, et des candidats aux fonctions de comptables de base et d'agents comptables à l'étranger.

## 3- L'audit interne

En matière d'audit interne, les réalisations au titre de l'année 2011 ont essentiellement porté sur les actions suivantes :

### 3.1- Mise en place des outils d'audit interne

#### Elaboration de la charte d'audit interne

La charte de l'audit interne, qui est un document de référence a été élaborée afin d'arrêter les principes clés sur lesquels reposent la fonction de l'audit interne et de fixer les conditions de réalisation des missions d'audit surtout en terme de rôles et de responsabilités des différents intervenants.

#### Elaboration du manuel d'audit

Le but de cette action est double. D'une part, tracer les contours de la fonction de l'audit interne à la TGR et d'autre part, proposer une méthodologie qui sera adoptée lors de la conduite des missions d'audit interne au sein de la TGR ainsi que les principes généraux et les différents outils dont fera usage l'auditeur lors des diverses missions d'audit qu'il aura à réaliser.

#### Elaboration du guide d'audit de la dépense publique

Le guide d'audit de la dépense publique a pour vocation de servir de support à l'évaluation de la qualité de gestion de la dépense publique par les comptables concernés de la TGR. Ce document est destiné à l'usage des auditeurs internes de la TGR pour les aider à mener leurs missions d'audit selon un modèle préalablement arrêté ce qui doit favoriser l'uniformisation des missions.

### 3.2- Préparation à la réalisation de missions

L'audit opère un diagnostic entre ce qui se fait (la pratique) et ce qui devrait être fait (les référentiels). Il est, donc, fondamental d'arrêter ou, tout au moins, de connaître les référentiels adoptés par l'ensemble des systèmes qui composent le périmètre d'action de l'audit interne.

De ce fait, il a été procédé à la définition des référentiels applicables aux différentes activités adressées. Cette action présente l'intérêt d'explicitier les référentiels de la TGR et de permettre aux auditeurs de développer les guides d'audit correspondants.

## 4- Suivi des projets, traitement des réclamations et contrôle de gestion

### 4.1- Planification et suivi des projets

L'étude sur la gouvernance des projets de la TGR a permis la conception et l'élaboration d'une charte de management des projets dans le but de faciliter l'articulation et la cohérence entre les projets, bien agencer les travaux de leurs instances et mieux appréhender le suivi et le traitement des risques les concernant.

La mise en œuvre de cette charte a été précédée par son expérimentation sur deux projets pilotes en vue de vérifier la faisabilité de son application. Il a été décidé ensuite d'adopter une démarche progressive quant à son application aux projets en cours à la TGR.

Cette mise en œuvre sera accompagnée par l'instauration d'un outil moderne centralisé et partagé de suivi du portefeuille de projets.

A cet effet, une prospection de l'offre logicielle a été menée en se basant sur un ensemble de critères prédéfinis ayant trait notamment aux fonctionnalités couvertes, à la facilité d'utilisation et à l'adéquation aux besoins de la TGR en la matière. Le choix a porté sur un outil open source de gestion du portefeuille projets.

En guise d'expérimentation, cet outil a été installé, paramétré et testé sur un ensemble réduit de projets et les tests ont été concluants.

Concernant les mesures d'accompagnement de la mise en œuvre du dispositif de la gouvernance des projets à la TGR, une action de formation d'une vingtaine de chefs de projets a été réalisée.

Elle a permis aux bénéficiaires de s'enquérir des fondamentaux de la gestion des projets, d'en maîtriser les outils et d'étudier les bonnes pratiques en matière de management des projets.

### 4.2- Déploiement du dispositif de traitement des réclamations

Si la phase pilote de la mise en œuvre du dispositif de traitement des réclamations a été entamée depuis 2010, l'année 2011 a été marquée par l'officialisation de cette mise en œuvre par la note de service de monsieur le Trésorier Général du 15 août 2011. La mise en place de ce dispositif a été appuyée par un guide d'utilisation de l'application « réclamations en lignes » dédié aux différents intervenants du réseau de la TGR.

Ce dispositif mis en place permet aux différents intervenants de recueillir et de traiter les réclamations dans les meilleures conditions de qualité et de délais. Il est articulé principalement autour de :

- La procédure générale conçue comme support de référence constituant ainsi le socle commun à prendre en considération par toutes les structures de la TGR. Cette procédure est insérée au manuel des procédures de la TGR ;
- La solution informatique, dédiée à ce dispositif, a été déployée auprès de l'ensemble des intervenants concernés, permettant d'assurer la traçabilité des réclamations et d'apprécier périodiquement le processus d'amélioration de leur traitement à tous les niveaux
- L'insertion, au niveau du portail de la TGR de l'onglet « Réclamation en ligne » afin de permettre aux clients et partenaires de formuler leurs réclamations et de recevoir des réponses à distance
- La mise en place d'une cellule au niveau de chaque structure de la TGR, ayant pour mission d'assurer le recueil, le traitement et la traçabilité des réclamations.

Au titre de l'année 2011, le total des réclamations reçues est de 990 réclamations dont 89% ont été traitées par les différents services de la TGR.

Structure de traitement des réclamations	Nombre de réclamations	
	Reçues	Traitées
Unité Centrale de Recouvrement	334	305
TGR Siege (Service de la Mise en Place de la Démarche Qualité)	308	269
Centre National de Traitement et Trésoreries Ministérielles	202	182
Service de l'administration du portail, des télé-services et de l'EDI	81	76
Division des Opérations Bancaires	46	38
Service de Dématérialisation de la Commande Publique	19	14
<b>Total</b>	<b>990</b>	<b>884</b>

Par ailleurs, des situations mensuelles ont été produites afin de suivre l'état d'avancement du déploiement de ce dispositif et d'intégrer des améliorations visant la qualité et le délai de réponse réservé à ces réclamations.

#### 4.3- Contrôle de gestion

La TGR s'est engagée dans le développement et le déploiement d'un système complet de pilotage et de contrôle de gestion.

Ce système est destiné à porter le dispositif du dialogue de gestion et de mobiliser, de façon concertée et homogène, l'ensemble des acteurs de la TGR autour des engagements inscrits dans les documents d'orientation stratégique.

## Mise en place des instruments nécessaires au pilotage de la performance

La TGR a lancé un projet visant à concevoir et mettre en œuvre un système d'information décisionnel destiné aussi bien aux activités «métiers» que «support», tant au niveau central que déconcentré. Le but étant de renforcer la fonction de pilotage aussi bien stratégique qu'opérationnelle.

Cette mise en place permettra aux différents acteurs (directeurs centraux, directeurs régionaux, chefs de division et comptables préfectoraux, provinciaux et communaux) de suivre et d'analyser leurs performances et de faciliter la prise de décision notamment à travers les tableaux de bord développés et les catalogues d'indicateurs définis et intégré au système décisionnel.

MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'AIDE A LA DECISION	
Mettre en place les instruments nécessaires au pilotage de la performance	<b>Lancement du projet décisionnel</b>
	• Finalisation du catalogue global des indicateurs (160 indicateurs)
	• Conception des tableaux de bord par acteurs (Stratégiques : Trésorier Général, Pilotage : Directions Centrales, Opérationnels : Directions Régionales, Trésoreries Ministériels, Provinciales, Préfectorales et Communes, Perceptions)
	• Finalisation des travaux de qualification fonctionnelle et technique.
	• Démarrage de la dernière phase du projet « réalisation et mise en œuvre sur les sites pilotes » qui s'étalera sur 12 mois

## Organisation de la fonction contrôle de gestion

Il s'agit de développer les méthodes, les démarches et les instruments permettant à chaque niveau de responsabilité d'exercer les fonctions de pilotage indispensables à la mise en œuvre de la stratégie globale.

ORGANISATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION	
Développement du dialogue de gestion	<b>Rénovation du Dialogue de gestion</b>
	· Elaboration d'un projet de « contrat de performance » qui a pour vocation de résumer l'ambition de l'institution et de garantir la mise en cohérence des objectifs des services avec les engagements de la TGR, et formaliser le cadre contractuel qui régit les rapports entre les différents niveaux d'intervenant.
	<b>Organisation du contrôle de gestion</b>
	• Elaboration d'un projet de charte de contrôle de gestion, document formalisant le cycle de gestion à la TGR et consacrant le dispositif du contrôle de gestion. Cette charte délimite les périmètres et la responsabilité des acteurs du contrôle de gestion ainsi que les outils et les procédures permettant d'assurer la dynamique du dialogue de gestion.

## **5- Audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs**

La TGR s'est vu confier dans le cadre du décret relatif au contrôle des dépenses de l'état, la présidence conjointe avec l'IGF du comité d'audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs et sous ordonnateurs ainsi que l'audit y afférent.

L'audit de la capacité de gestion a pour objectif de faire bénéficier les services ordonnateurs et sous ordonnateurs ayant les conditions requises prévues par le décret sur le contrôle des dépenses de l'Etat, d'une modulation du contrôle en fonction de leur capacité de gestion (contrôle allégé ou contrôle allégé supplémentaire).

### **5.1- Mise en place d'un plan de formation des auditeurs de la capacité de gestion et préparation des missions y afférentes**

- Organisation conjointe avec l'IGF, d'un cycle de formation, au profit de 101 cadres et responsables couvrant les 6 directions régionales relevant de la TGR dont 89 auditeurs ont été retenus pour la réalisation des missions d'audit ;
- Mise en place des outils afférents à la mission d'audit (charte, guide opérationnel documents type, ...) ;
- Organisation par les directions régionales de journées d'information sur l'audit au profit des services gestionnaires ;
- Animation conjointe avec l'IGF, d'une journée d'information au profit des services ordonnateurs et sous ordonnateurs avant le lancement des missions d'audit ;
- Préparation du portefeuille des services gestionnaires à auditer ;
- Création d'un espace intranet dédié à la mission d'audit de la capacité de gestion ;
- Mise en place d'une cellule centrale de synthèse et d'exploitation des rapports d'audit.

### **5.2- Lancement des audits de la capacité de gestion des services sous ordonnateurs**

## RESSOURCES HUMAINES, LOGISTIQUES ET INFORMATIQUES

### I- Les ressources humaines

La gestion des ressources humaines ne peut se réduire à une simple gestion administrative mais doit intégrer impérativement des méthodes et des outils innovants, permettant de mieux comprendre la nature des problèmes posés et de prendre les décisions appropriées.

La TGR s'est engagée, à travers sa fonction de gestion des ressources humaines, à moderniser ses méthodes et outils de travail, à améliorer la qualité et la proximité de ses prestations et à rationaliser l'investissement dans son capital humain.

En effet, la fonction de gestion des ressources humaines se trouve confrontée à de multiples attentes notamment:

- Le renforcement des ressources humaines au niveau des chantiers de réformes stratégiques : GID, réforme comptable de l'Etat et réforme du système de contrôle des dépenses de l'Etat ;
- L'épanouissement du capital humain pour une plus grande célérité des prestations et une meilleure qualité de service ;
- Une meilleure réactivité et une plus grande anticipation des évolutions techniques et fonctionnelles.

Pour répondre aux attentes et contraintes précitées, la TGR a fait évoluer la fonction de gestion des ressources humaines d'une fonction concentrée au niveau du siège et versée dans l'aspect opérationnel vers une fonction déconcentrée au niveau du réseau, pour le volet opérationnel, et recentrée sur les aspects stratégiques au niveau du siège.

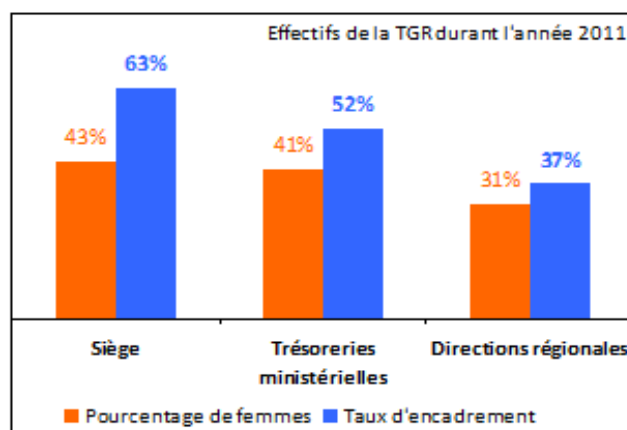
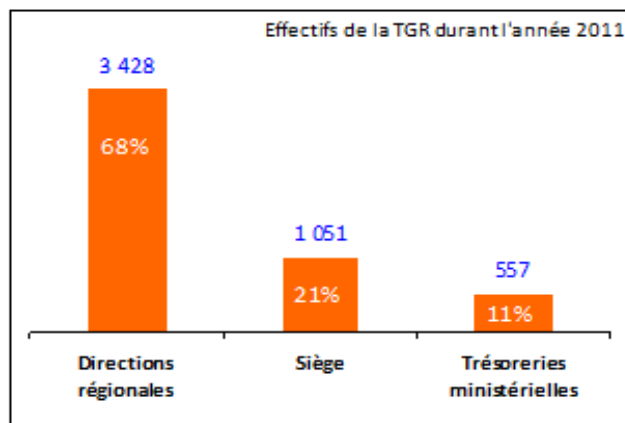
Pour opérer ce passage, la TGR a adoptée une démarche reposant sur les leviers d'action suivants :

- L'automatisation du processus de gestion des ressources humaines et la mise en place des e-services nécessaires ;
- La déconcentration de la fonction « ressources humaines » ;
- Le déploiement de la GPEEC comme outil de gouvernance de cette fonction ;
- La formation pour l'accompagnement des projets « métier » à caractère stratégique.

### 1- Effectifs

Les effectifs de la TGR durant l'année 2011 ont atteint 5.037 cadres et agents, composés pour 36% de femmes, avec un taux d'encadrement de 44%.





## 2- Recrutement

Les opérations de recrutement de nouveaux cadres organisées au cours de l'année 2011 par la TGR ont porté sur le recrutement de 126 cadres contre 25 en 2010.

## 3- Départ à la retraite

L'année 2011 a connu le départ de 141 personnes à la retraite.

## 4- Mobilité

Durant l'année 2011, la mobilité des cadres et agents a concerné 149 personnes. 125 demandes de mobilité ont été traitées, avec un taux de satisfaction de 72%.

Pour ce qui est de la mobilité des comptables à l'échelle nationale, 56 postes ont été concernés par la mobilité :

Motif	Nombre
Nomination de trésorier provincial	1
Redéploiements de chefs de service du réseau	10
Redéploiements de comptables	36
- 6 trésoriers provinciaux	
- 30 percepteurs et receveurs communaux	
Nominations de percepteurs et receveurs communaux	9
Départs à la retraite pour limite d'âge	6
- 1 trésorier provincial	
- 5 chefs de service	
Décharges de chefs de poste	5
- 3 sur demande	
- 1 sur rapport de la division de l'inspection	
- 1 suite à nomination	

Quant à la mobilité internationale, elle a concerné **19** postes:

Motif	Nombre
Redéploiement d'agents comptables à l'étranger	4
Nomination d'agents comptables à l'étranger	9
Nomination de régisseurs à l'étranger	4
Fin de fonction d'agents comptables à l'étranger	2

### **5-Appels à candidature**

L'année 2011 a connu le lancement de plusieurs appels à candidature qui ont concerné 12 postes de responsabilité.

Postes de candidature	Nombre de postes	Nombre de postulants
Trésorier Ministériel	3	23
Agent comptable	1	22
Agent comptable auprès de l'institution du médiateur	1	4
Chef de division	1	3
Chef de service	6	42

## 6- Mise en place de la CV-thèque TGR

L'année 2011 a connu la mise en place d'une CV-thèque à la TGR. Ainsi, 1995 CV ont été numérisés sur un effectif TGR de 5.037, soit presque 40%.

Les CV scannés se répartissent comme suit:

- **84%** au niveau du réseau, constituant un taux de 49% de l'effectif des cadres et agents des directions régionales, avec un taux de 91% des CV des responsables
- **16%** au niveau central (siège +TM), constituant un taux de 32% de l'effectif des cadres et agents, avec un taux de 41% des CV des responsables

L'opération de constitution de la CV-thèque était l'occasion pour actualiser la cartographie des agents prêtés et intégrer leurs CV.

## 7- Formation

L'année 2011 a été caractérisée par la formation et l'insertion des nouvelles recrues. Ainsi, 483 jours de formations ont été réalisés et ont bénéficié à 131 personnes.

Groupe	Nombre de jours
Groupe 1 : 24 personnes	260
Groupe 2 : 7 personnes	160
Groupe 3 : 100 personnes	63
Total : 131 personnes	483

Outre la formation des nouvelles recrues, d'autres formations ont eu lieu pour le compte des agents comptables à l'étranger (21 jours) et comptables de base (25 jours). Par ailleurs, des formations relatives aux nouveaux projets « Plan Comptable de l'Etat » (37 jours) et « Gestion Intégrée des Recettes » (10 jours) ont été dispensées.

La formation sur la langue anglaise a été reconduite durant l'année 2011 pour 80 personnes. L'année 2011 a aussi connu l'organisation du « Colloque International sur les Finances Publiques » sur 4 jours et qui a accueilli plus de 400 personnes.

Type de formation	Nombre de bénéficiaires	Nombre de jours
Formation Métier	4 096	1 154
Formation Générique	908	129

Les jours de formation dispensée en 2011 ont bénéficié pour 64% au personnel des directions régionales.

Lieu de la formation	Effectif	Jours de formation
Siège	2 351	462
Directions régionales	2 653	821
Total	5 004	1 283

## II- Logistique et moyens généraux

### 1- Politique d'achat

Les efforts entrepris par la TGR en matière de rationalisation du processus d'achat, notamment dans le cadre des « achats groupés », ont permis d'optimiser le coût de certains postes de dépenses récurrentes (matériel informatique, fournitures de bureau et informatiques, papeterie, produits d'impression).

Par ailleurs, la gestion des stocks a été informatisée pour un suivi optimal et rationnel des consommations. Ainsi, l'année 2011 a connu 4.178 livraisons pour un montant total de 13,25 MDH.

D'autre part, la TGR a pu exécuter l'ensemble des achats prévu dans le Plan Prévisionnel des Achats 2011 par le lancement de 67 appels d'offres et de 142 bons de commande, répartis comme suit.

<b>Natures des prestations</b>	<b>Nombre</b>
Equipements informatiques	16
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	15
Assistance technique	5
Matériels, Fournitures et Mobilier de bureau	6
Maintenance informatique et équipement	10
Téléphonie	1
Etudes	2
Nettoyage, gardiennage et convoyage de fond	8
Formation	3
Archivage	2

## **2- Travaux immobiliers**

Dans le cadre de sa politique d'optimisation des coûts, la TGR a procédé à la diminution de la charge locative annuelle de 7% et à une mutualisation des locaux avec d'autres directions du ministère, tout en ayant à l'esprit l'amélioration des conditions de travail au niveau de ses services déconcentrés, qui s'est traduit par le renouvellement de locaux pour deux directions régionales, par 45 opérations d'entretien curatif et par l'acquisition du mobilier et matériel de bureau pour 78 sites.

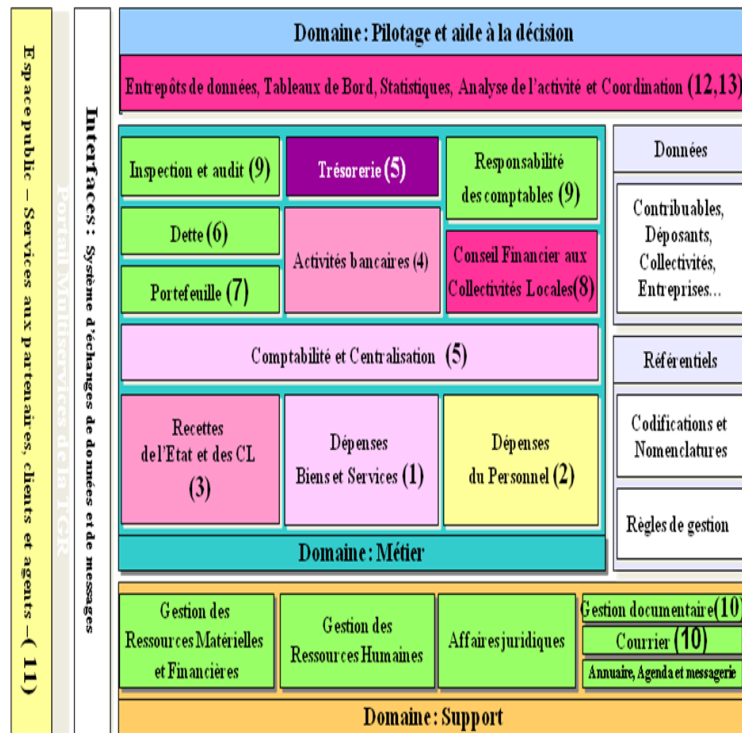
## **3- Sécurité et convoyage de fonds**

Soucieuse de la sécurité de ses locaux, la TGR a contractualisé les marchés de gardiennage pour 286 sites et a passé cinq contrats de convoyage de fonds.

## **III- Systèmes d'information : pilier de la modernisation**

Le système d'information de la TGR a fait l'objet entre 2006 et 2010 d'un processus de refonte totale, obéissant à plusieurs objectifs majeurs, à savoir l'adéquation avec les besoins opérationnels de la TGR et une gestion intégrée permettant l'unification des sources d'information et la réduction des ressaisies ou des saisies multiples.

Le système d'information de la TGR, tel qu'il a été présenté dans le schéma directeur informatique et télécommunication (SDIT) s'articule autour de plusieurs applications qui ont été classées par domaines et par ordre de priorité.



## 1- Domaines « Métiers »

### 1- Marchés publics

Le programme de dématérialisation de la commande publique (PDCP) s'inscrit dans le cadre de la politique gouvernementale pour le développement des technologies de l'information (e-Gouvernement et Maroc numérique 2013). Il vise comme objectifs stratégiques, la consécration de la transparence et la lutte contre la corruption, l'égalité d'accès à la commande publique, la simplification des procédures, la modernisation des processus d'exécution de la dépense publique et le renforcement de la mise en concurrence.

Le PDCP s'articule autour de trois paliers constitués de six composantes réalisées selon une démarche progressive.

Palier 1	Portail Marocain des Marchés publics
	Base de Données des Marchés Publics
Palier 2	Base de Données Fournisseurs
	Soumission électronique
Palier 3	Achats groupés
	Enchères inversées

L'année 2011 a connu la réalisation des travaux d'intégration, de développement, de paramétrage et de rédaction des guides d'utilisation de la solution. Plusieurs formations ont été dispensées notamment pour les référents TGR au niveau des différentes régions.

Par ailleurs, et en vue d'assurer une continuité transparente entre l'ancienne plateforme du Portail Marocain des Marchés Publics et la nouvelle plateforme « DEMAT », des travaux de migration de données et de test de montée en charge ont été réalisés pour assurer l'intégrité des données et anticiper les problèmes de performance et de dimensionnement de la plateforme technique.

La solution « DEMAT » sera mise en ligne début 2012 pour sa partie publication, en attendant la validation du nouveau décret des marchés publics pour mettre en ligne le reste des composantes de la plateforme qui sont techniquement prêtes. Des formations sur les autres modules seront animées ainsi que la création de guides utilisateurs en version multimédia.

## **2- Comptabilité**

Le projet de mise en place d'une solution pour la Comptabilité et la Centralisation (PCE) s'inscrit dans le cadre de l'adoption par l'Etat Marocain des règles et des normes comptables internationales relatives au secteur public IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) qui sont fondées sur les principes des droits constatés et des obligations selon l'exercice auquel elles se rattachent, indépendamment de leur date de paiement ou d'encaissement.

L'objectif de la mise en place du progiciel est d'implanter un nouvel outil traitant les processus comptables de l'Etat conformément à la nouvelle réforme comptable et d'améliorer ainsi les délais de traitement des opérations comptables de l'Etat et de production des états de synthèses budgétaires à travers une solution moderne et centralisée.

Comme tout projet d'envergure, le projet a été divisé en phases. Durant l'année 2011, la quatrième phase qui englobe l'installation des licences de production et le démarrage de l'exploitation a été finalisée. La formation sur les outils de développement ainsi que celle relative aux référents et aux utilisateurs des sites pilotes a été achevée.

Après finalisation des travaux programmés pour l'année 2011, l'année 2012 sera consacrée à la formation des utilisateurs finaux pour une généralisation à l'ensemble des sites et aussi à l'interfaçage du système avec les autres projets en cours de réalisations (GiR palier 2,...) tout en veillant à la stabilité, l'amélioration et la sécurité du système.

## **3- Paie du personnel**

Le système de paie du personnel de l'Etat, intitulé « Wadef@ujour » est parmi les systèmes les plus anciens au niveau national. Il a connu plusieurs mutations accompagnant, d'une part, les exigences et nouveaux besoins métiers et d'autre part, les contraintes et avancées technologiques.

L'année 2011 a connu l'évolution du système pour la finalisation de la convention TGR – CMR et la prise en charge de la paie à façon de trois collectivités territoriales et de neuf agences de bassins hydrauliques.

Durant la même année, le système a connu la prise en charge des réformes de revalorisation des salaires des fonctionnaires appliquées en 2011.

#### **4- Décisionnel**

La TGR s'est engagée dans la mise en place d'outils de mesure de la performance et de pilotage des activités. Le périmètre du projet, intitulé « San@d », porte sur six domaines métiers (dépense, paie, banque, recouvrement, collectivités territoriales), un domaine support et un domaine transverse relatif au volet stratégique qui s'appuie sur les indicateurs agrégés à partir des autres domaines.

Le système « SANAD », permet la consolidation, l'agrégation et la synthèse des données issues des systèmes opérationnels. Il facilite également la prise de décision des responsables en mettant à leur disposition des outils d'analyse des données et de production de statistiques sous la forme de tableaux de bord.

L'année 2011 a connu la réalisation des travaux de conception détaillée, pour les deux domaines prioritaires que sont la dépense et la paie du personnel. Ces travaux englobent les spécifications techniques des indicateurs et les précisions des formules de calcul. Par ailleurs, des formations sur l'outil mis en place ont eu lieu au profit de l'équipe projet.

#### **5- Portail Internet/Intranet de la TGR**

Le portail Internet/Intranet de la TGR constitue une véritable plateforme fonctionnelle pour les différents métiers de la TGR aussi bien pour les clients-partenaires que pour les agents. Outre sa richesse en contenu, mis à jour quotidiennement, l'année 2011 a connu le développement de plusieurs télé-services autour de cette plateforme.

C'est ainsi que par exemple dans le cadre de la démarche qualité adoptée, un télé-service relatif aux réclamations en ligne a été réalisé pour permettre à toute personne de déposer en ligne sa réclamation et assurer son suivi.

Par ailleurs, d'autres services en ligne ont été déployés sur le portail Intranet, notamment ceux relatifs à l'aide des comptables de base pour améliorer le recouvrement à savoir, la consultation de la base de données OMPIC et la consultation du dossier fiscal.

#### **6- Conseil financier aux collectivités territoriales**

Le système du conseil financier des collectivités locales vise à offrir des prestations de qualité permettant aux acteurs de la TGR de fournir aux ordonnateurs et décideurs locaux l'état de la situation financière de leurs collectivités. C'est un système qui permet de :

- Valoriser l'information financière des collectivités locales produite par la TGR



- Fournir des outils automatisés et efficace pour le pilotage, le suivi et l'analyse des finances des collectivités territoriales
- Réduire de manière significative les délais de production des différents documents se rapportant au conseil financier des collectivités territoriales.

## **2- Infrastructures**

### **1- Virtualisation des serveurs**

La virtualisation est l'ensemble des techniques matérielles et/ou logicielles qui permettent de faire fonctionner sur une seule plateforme plusieurs systèmes d'exploitation et/ou plusieurs applications, séparément les uns des autres, comme s'ils fonctionnaient sur des machines physiques distinctes.

Après une première expérience, en 2010, pour la virtualisation de « petits » serveurs abritant des applications connexions (gestion du temps, gestion de la restauration, gestion de courrier,...), la TGR a élargi le champ d'utilisation de cette technologie a des projets de grandes envergures tels que le programme de la dématérialisation de la commande publique (PDCP), le système de Gestion intégrée des Recettes (GiR), la solution de Gestion des stocks, la solution de gestion du patrimoine et le projet décisionnel SAN@D.

L'utilisation de cette technologie par la TGR, a permis :

- de réduire les coûts par la mutualisation des ressources et la réduction des coûts d'exploitation et de licences
- de simplifier l'infrastructure et d'augmenter sa flexibilité
- d'optimiser la résilience et la fiabilité et de diminuer les interruptions de service «planifiées et non planifiées»
- de promouvoir la green-IT par la réduction de la consommation électrique et de la dissipation calorifique.

### **2- Supervision des plateformes**

La TGR exige aujourd'hui des services aux performances prévisibles et fiables. Son bon fonctionnement est lié à l'état des composants du système d'information et aux liens qui existent entre eux. L'objectif du projet de supervision, démarré en 2011, est de disposer de solutions et d'outils de gestion des services informatiques permettant de piloter le fonctionnement des services et des applications métiers selon une vision utilisateurs et d'optimiser ainsi l'infrastructure, sa disponibilité et sa performance.

La solution de supervision mise en place permet :

- de recueillir des informations exhaustives et opportunes sur l'ensemble des équipements informatiques. Les informations fournies renseignent sur l'environnement de bout en bout et ce, afin d'augmenter la transparence, d'identifier et d'initier des opérations d'optimisation et ainsi d'améliorer la prise de décision au quotidien de manière efficace et proactive ;
- d'offrir un système de communication entre les personnes, les processus et les technologies. Ce système de communication, proactif et transparent, permet la mise

- en place d'actions d'intégration plus rapides et moins coûteuses et une résolution plus facile des problèmes de communication ;
- de disposer de fonctions de gestion plus puissantes destinées à l'ensemble de l'environnement informatique. Cette solution permet la surveillance de l'environnement, de définir, planifier et hiérarchiser les tâches et les travaux (contrôle ou maintenance préventive), d'exécuter automatiquement les opérations régulières et de contrôler le bon déroulement de l'activité ;
  - de permettre la gestion de la vie de l'ensemble des équipements, depuis l'acquisition, le stockage, la mise en production, le changement de configuration et la mise en rebus, en passant par les contrats d'achats, de maintenances, les prix d'achat, l'amortissement, etc.

### 3- Mise en place d'une solution de Backup des lignes télécom du réseau WAN

La criticité du réseau WAN de la TGR est devenue de plus en plus importante avec la centralisation des applications « Métiers ». Dans le cadre du renforcement de la sécurité de son réseau, la TGR a procédé à la mise en place de lignes de backup pour son réseau WAN. Cette solution vise à assurer un meilleur service vis-à-vis des clients et partenaires de la TGR par la garantie de la disponibilité des accès aux différentes applications du système d'information.

La mise en place du réseau de backup a été entamée en janvier 2011 après l'acquisition des équipements réseaux nécessaires pour l'interconnexion des sites et la gestion automatique du basculement en cas de pannes. Elle a été achevée en juillet 2011.

### 4- Mise à niveau du parc informatique

Durant l'année 2011, la TGR a procédé :

- à la mise à niveau du réseau local de quelques postes comptables afin de satisfaire les besoins en connexion des utilisateurs et d'assurer le bon démarrage de l'exploitation des nouvelles applications
- à l'acquisition d'ordinateurs, de clients légers, d'imprimantes et de lecteurs de chèque pour remplacer l'ancien matériel amorti.

Produits	Quantité
Micro-ordinateur	270
Client léger	400
Imprimante Laser Monochrome	180
Imprimante Guichet	450
Imprimante Arrière Guichet	100
Lecteur de Chèque	190

## **5- Exploitation centralisée des applications**

Vu son architecture déconcentrée, chaque perception disposait de son propre serveur abritant ses applications et bases de données. Avec la mise en place de la virtualisation, et dans une optique d'optimisation de coût, la TGR a procédé à la « centralisation des applications » qui consiste à regrouper les applications et les bases de données des postes comptables sur de puissants serveurs installés au niveau central.

Avec l'évolution des réseaux informatiques, cette architecture est devenue incontestablement avantageuse du point de vue économique et technique par rapport à l'architecture distribuée utilisée au niveau des services déconcentrés depuis les années 90.

Durant l'année 2011, cette opération a concerné 226 postes comptables, ce qui a généré des gains aussi bien financier (arrêt de la maintenance des serveurs distants) que fonctionnel et organisationnel (disponibilité et sauvegarde).