



# Sommaire

<b>Mot du Trésorier Général du Royaume</b>	<b>2</b>
<b>Liste des abréviations</b>	<b>4</b>
<b>Faits marquants</b>	<b>5</b>
<b>Chiffres clés</b>	<b>8</b>
<b>Recouvrement des créances publiques</b>	<b>10</b>
<b>Contrôle des dépenses publiques</b>	<b>14</b>
<b>Activité bancaire et gestion des dépôts</b>	<b>28</b>
<b>Comptabilité, centralisation, reddition des comptes et valorisation de l'information financière et comptable</b>	<b>32</b>
<b>Rénovation du cadre réglementaire et technique des finances publiques</b>	<b>38</b>
<b>Coopération internationale en matière de finances publiques</b>	<b>44</b>
<b>Inspection, contrôle interne, contrôle de gestion et audit</b>	<b>51</b>
<b>Ressources humaines, logistique et système d'information</b>	<b>59</b>
<b>Standardisation des dispositifs d'exécution des finances publiques et veille informationnelle</b>	<b>72</b>
<b>Communication et veille médiatique et scientifique en matière de finances publiques</b>	<b>76</b>



Noureddine BENSOUDA  
Trésorier Général du Royaume

## Avant - propos

“

Le modèle actuel de gouvernance financière publique a permis à notre pays de faire face aux différentes crises et de financer son développement économique et social. Néanmoins, l'amélioration de notre modèle, dans le sens d'une meilleure restructuration, passe, inéluctablement, par l'inscription de l'action publique dans une logique de cohérence, de coordination, de coopération et de conciliation entre l'intérêt général et les intérêts particuliers.

Dans ce contexte, la Trésorerie Générale du Royaume s'est fortement engagée, depuis plusieurs années, dans un processus continu de modernisation de la gestion des finances publiques en priorisant la poursuite du travail sur l'unification du cadre juridique régissant les finances du secteur public et l'amélioration du recouvrement des impôts et taxes.

A ce titre, l'année 2024 a été marquée par la mise en œuvre du nouveau décret relatif aux marchés publics de 2023 dont l'un des principaux objectifs consiste à donner une plus grande visibilité et davantage de clarté aux acteurs économiques et d'enrayer l'inflation de textes, à travers l'adoption d'un référentiel unique des marchés publics applicable à l'Etat, aux collectivités territoriales, aux établissements publics et aux autres personnes morales de droit public.

En effet, cette réforme a constitué une avancée certaine en termes d'unification du cadre juridique, de modernisation et de rationalisation du processus d'achat public et de promotion des dimensions économique, sociale et environnementale de la commande publique.

Cette avancée n'aurait pas pu être réalisée sans une forte participation de l'ensemble des acteurs intervenant dans le domaine des marchés publics notamment, les fédérations professionnelles, les acheteurs publics, les organes de contrôle et de régulation et les organismes internationaux.

Ainsi, les résultats obtenus, après une année de mise en œuvre de ladite réforme des marchés publics, ont été fortement appréciés par les principaux partenaires techniques et financiers du Maroc.

A titre d'illustration, l'étude économique<sup>1</sup> de l'Organisation de coopération et de développement économiques de 2024, a souligné que le système marocain de passation des marchés publics est le plus avancé de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Pour leur part, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union Européenne et l'Agence française de développement ont confirmé, dans le cadre de l'évaluation PEFA<sup>2</sup> 2024 (Public Expenditure and Financial Accountability), que les processus de passation des marchés publics au Maroc sont principalement réalisés par des moyens concurrentiels et que cette dynamique a été renforcée par le nouveau décret de 2023.

Ces reconnaissances internationales valident la pertinence de notre action et renforcent notre détermination à poursuivre sur la voie des réformes.

Par ailleurs, la transparence, la traçabilité et la disponibilité des données constituent également des éléments indissociables de la question de la concurrence.

C'est aussi dans ce sillage, que l'Observatoire marocain de la commande publique a été lancé en novembre 2024. Cet Observatoire, domicilié au niveau de la Trésorerie Générale du Royaume, vise à collecter, à traiter et à analyser les données relatives à la commande publique, ainsi qu'à promouvoir la valorisation et la communication de l'information y afférente, y compris les données en relation avec l'évaluation de la mise en concurrence dans le processus de passation de la commande publique.

L'objectif étant de disposer de données factuelles et fiables qui peuvent fonder l'appréciation, crédibiliser la prise de décision et partant, renforcer la responsabilisation des acteurs.

Dans un autre registre, l'intégration progressive au niveau de la Trésorerie Générale du Royaume des services d'assiette et de recouvrement des deux taxes gérées par l'Etat pour le compte des collectivités territoriales (taxe de services communaux et taxe d'habitation), durant la période allant d'octobre 2021 à juillet 2024, s'est traduite par une forte augmentation des ressources des collectivités territoriales.

La gestion dynamique de nos métiers, y compris la fiscalité locale, conjuguée à l'interopérabilité de nos systèmes informatiques révèle nos capacités d'innovation, d'engagement et de persévérance qui nous animent tous pour que la Trésorerie Générale du Royaume soit de plus en plus performante, en phase avec les mutations que connaît notre pays et toujours à l'écoute de son environnement.

Notre mission est d'accompagner cette dynamique de transformation, en déployant davantage d'efforts et en travaillant de manière efficace pour une économie nationale prospère et durable.

”

---

<sup>1</sup> Etudes économiques de l'OCDE MAROC, septembre 2024, page 46.

<sup>2</sup> Rapport du programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière (PEFA) 2024, juin 2024, pages 23 & 133.

## LISTE DES ABREVIATIONS

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

## FAITS MARQUANTS

L'année 2024 a été riche en événements et manifestations d'ordres scientifique, culturel, social et technique qui ont marqué l'activité de la Trésorerie Générale du Royaume. A cet égard, on peut citer à titre d'illustration les différents événements suivants :

- **La tenue de la première réunion de l'Observatoire marocain de la commande publique présidée par Monsieur le Trésorier Général du Royaume**, le 26 novembre 2024, au siège de la Trésorerie Générale du Royaume. L'Observatoire marocain de la commande publique a été créé par le décret n°2.22.78 du 22 avril 2024 et a été domicilié à la Trésorerie Générale du Royaume, en application des dispositions de l'article 158 du décret n°2-22-431 du 08 mars 2023 relatif aux marchés publics. L'Observatoire, sous la présidence de **M. Noureddine BENSOUDA**, a une composition pluridisciplinaire rassemblant les représentants des autorités gouvernementales, des collectivités territoriales et des organisations professionnelles. L'observatoire a pour missions de collecter, de traiter, d'analyser et de publier les données relatives à la commande publique et d'élaborer les indicateurs et les rapports de suivi de sa performance. Il constitue également, une plateforme de dialogue, d'échange et de mutualisation des connaissances entre l'ensemble des acteurs concernés par la commande publique (décideurs, acheteurs publics, opérateurs économiques, ...)
- **La participation de la Trésorerie Générale du Royaume à la Conférence internationale organisée par le Conseil de la Concurrence sur le thème « Neutralité concurrentielle et accès au marché »**, tenue le 13 novembre 2024 à Marrakech. A cette occasion, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a présenté une allocution d'ouverture dans laquelle il a souligné, entre autres, l'importance de la concurrence loyale pour garantir un fonctionnement optimal du marché au bénéfice de tous les citoyens, ainsi que l'importance de la régulation pour l'équilibre entre les intérêts du marché et la protection des consommateurs ;
- **La conférence inaugurale à l'Université Internationale de Rabat sur le thème « L'impôt, l'Etat et les citoyens : lectures croisées »** : Monsieur le Trésorier Général du Royaume, lors de cette conférence qui s'est tenue le 12 novembre 2024 à l'École de Droit de cette même Université, a jeté la lumière sur les relations complexes qui existent entre l'impôt, l'État et les citoyens, apportant des clés de compréhension des défis et des enjeux contemporains de la fiscalité ;
- **La participation de la Trésorerie Générale du Royaume à la Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)** : une délégation de la TGR, présidée par Monsieur le Trésorier Général du Royaume, a pris part aux travaux de la 41<sup>ème</sup> session du Groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication (ISAR) qui s'est tenue du 06 au 08 novembre 2024 à Genève, en Suisse. A cette occasion, Monsieur le Trésorier Général a donné une allocution d'ouverture lors de la séance inaugurale ;
- **La 16<sup>ème</sup> édition du colloque international des finances publiques, sous le thème : « Vers une meilleure restructuration du modèle de la gouvernance financière publique au Maroc et en France »**, organisée par la Trésorerie Générale du Royaume les 1<sup>er</sup> et 2 novembre 2024 à Rabat, sous l'égide

du Ministère de l'Économie et des Finances en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP) ;

- **La Conférence inaugurale à l'Université Ibn Tofaïl de Kénitra sur le thème « Finances publiques : entre politique, économie et droit »**, donnée par Monsieur le Trésorier Général du Royaume, le 15 octobre 2024 au sein de la même Université ;
- **La conférence sur le thème « Promouvoir la culture des finances publiques pour une action publique plus efficace »**, organisée par la Trésorerie Générale du Royaume le 27 avril 2024 à Rabat, en partenariat avec FONDAFIP et avec le soutien de la RFFP ;
- **La participation de la Trésorerie Générale du Royaume à la 30<sup>ème</sup> édition de la conférence annuelle de l'Economic Research Forum sous le thème « Tragedies of Regional Conflicts and Promises of Peacebuilding : Responding to Disruptors and Enablers of MENA Development Pathway »**, tenue du 21 au 23 avril 2024 au campus de Rabat de l'Université Mohammed VI Polytechnique. Ainsi, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a contribué par une intervention intitulée « Public Finance and growth: In daily life and in detail » ;
- **La participation de la Trésorerie Générale du Royaume au Colloque international organisé par la Cour des Comptes sur le thème « Le régime de responsabilités devant les Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques, bilan et perspectives »**, organisé par la Cour des Comptes le 22 février 2024 à Rabat. Au titre du panel relatif à la responsabilisation des managers publics face à ses nouveaux déterminants et à l'impératif d'efficacité et d'impacts, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a fait une intervention intitulée « Le partenariat stratégique TGR-Cour des comptes au service de la promotion de la responsabilité des gestionnaires ».

En outre, d'autres événements ont été organisés et animés par les équipes de la TGR, il s'agit essentiellement des événements suivants :

- **La participation de la TGR aux travaux de la 29<sup>ème</sup> édition du Salon International de l'Édition et du Livre (SIEL) du 10 au 19 mai 2024 à Rabat :**

La Trésorerie Générale du Royaume a marqué sa présence en mettant en avant la richesse de son musée et le rôle essentiel de la préservation de l'histoire de la gestion des finances publiques au Maroc. Le stand de la TGR a attiré l'attention de nombreux visiteurs, notamment des délégations officielles, des personnalités de diverses nationalités, des chercheurs, des experts, ainsi que des familles, des élèves et des écoliers curieux de découvrir le musée de la TGR, l'un des points forts de sa participation au Salon du livre ;

- **La célébration de la journée internationale des droits des Femmes du 8 mars 2024 :** En cette occasion, la Trésorerie Générale du Royaume a rendu un vibrant hommage, à son personnel féminin des différentes trésoreries réparties sur tout le territoire. C'est un rendez-vous tellement attendu par les femmes de la TGR qui leur procure une occasion exceptionnelle de s'exprimer et de partager leurs

multiples talents d'autrices et de créatrices dans les domaines de l'art les plus variés.

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

- « **A Comprehensive Analysis of Morocco's Economic Landscape : Growth Drivers, Challenges, and Strategic Insights** », thème de la conférence tenue le 11 décembre 2024. Cette conférence a été animée par M. Lahcen HADDAD, président de la commission parlementaire mixte Maroc/UE, professeur-chercheur et ancien ministre du tourisme et modérée par Mme Nadia MOTII, spécialiste en gestion de ressources humaines et en développement personnel ;
- « **Decision Making Process : A Hidden Managerial Performance Dimension** », thème de la conférence organisée le 24 octobre 2024. Cette conférence a été animée par l'expert et chercheur marocain Mohammed BENSOUDA et modérée par Mme Nadia MOTII ;
- « **Towards elaborating an inclusive and integrative approach, in our building capacities processes** », thème de la conférence tenue le 9 mai 2024. Cette conférence a été animée par M. Ahmed ABBADI, Polyglotte, spécialisé dans l'histoire comparée des religions, et a été modérée par Mme Nadia MOTII ;
- « **Regard sur la future réforme de la Mudawwana** », thème de la 17<sup>ème</sup> table ronde, tenue le 29 février 2024. Cette table ronde, a été animée par M. Adil HAJJI avec la participation de M. Ahmed ABBADI, Polyglotte, spécialisé dans l'histoire comparée des religions.

## CHIFFRES CLES

### Ressources humaines :

La TGR compte un effectif de **5 036** cadres et agents dont **45%** de femmes, avec un taux d'encadrement global de **78%**, réparti comme suit :

- Siège de la TGR : **12%** de l'effectif global, soit **621** cadres et agents ;
- Trésoreries Ministérielles : **13%** de l'effectif global, soit **663** cadres et agents, dont **104** cadres affectés aux Agences Comptables à l'Étranger ;
- Trésoreries Régionales : **75%** de l'effectif global, soit **3 752** cadres et agents, dont **92%** affectés aux Trésoreries Préfectorales et Provinciales et aux Perceptions (soit **3 441** cadres et agents).

### Comptabilité :

- **Centralisation comptable de l'Etat :**

- Postes comptables : **785** dont **469** postes comptables de la TGR (**295** au niveau du territoire national et **174** à l'étranger) ;

- Recettes :

- BG : **530,8 MMDH** ;
- SEGMA : **3,1 MMDH** (Reports de soldes non compris) ;
- CST : **193,1 MMDH** (Reports de soldes non compris) ;

- Dépenses :

- BG : **516,6 MMDH** ;
- SEGMA : **2,7 MMDH** ;
- CST : **172,1 MMDH** ;

- **Compte Courant du Trésor à Bank Al Maghrib :**

- Montant global des flux alimentant le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **2 444,6 MMDH** ;
- Montant global des sorties de fonds du compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib : **2 448,0 MMDH**.

### Recouvrement :

- Prises en charge de l'année : **12,47 MMDH** ;
- Recouvrement de l'année : **13,08 MMDH** ;
  - Etat : **3,18 MMDH** ;
  - Collectivités territoriales : **9,90 MMDH** ;
- Restes à recouvrer cumulés à fin 2024 : **60,67 MMDH** ;
  - Etat : **13,68 MMDH** ;
  - Collectivités territoriales : **46,99 MMDH**.

## Dépenses hors paie du personnel :

- **Etat :**
  - Nombre d'actes d'engagement : **5 494 570 ;**
  - Nombre d'ordonnances de paiement : **6 150 030 ;**
- **Collectivités territoriales :**
  - Nombre d'actes d'engagement : **460 454 ;**
  - Nombre d'ordonnances de paiement : **528 284 .**

## Paie du personnel :

- **Etat :**
  - **164,63 MMDH** au titre de la masse salariale servie par l'Etat, dont **139,12 MMDH** gérée par la Direction des Dépenses du Personnel (DDP) et **25,51 MMDH** gérée par le réseau de la TGR ;
  - **785 256** agents et fonctionnaires de l'Etat gérés par la DDP ;
- **Prestation de services :**
  - **10,31 millions** d'opérations de retenues au profit des organismes conventionnés (banques, sociétés de crédits, œuvres sociales...) pour une valeur annuelle de **12,69 MMDH ;**
  - **82 442** cadres et agents de **1 601** collectivités territoriales pour une masse salariale traitée par la DDP de **10,76 MMDH ;**
  - **178 217** cadres et agents de **112** organismes publics pour une masse salariale traitée par la DDP de **28,20 MMDH ;**
  - **145,17 MDH** de recettes au titre de la rémunération pour services rendus, réalisées par les prestations de service en 2024, dont **101,04 MDH** retenues à la source par la DDP.

## Activité bancaire :

- **147 553** comptes bancaires dont :
  - **88 633** comptes au profit des personnes physiques ;
  - **54 434** comptes au profit des personnes morales privées ;
  - **4 486** comptes au profit des personnes morales publiques ;
- **111,66 MMDH** d'encours moyen dont :
  - **77,84 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales publiques ;
  - **26,92 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes morales privées ;
  - **6,90 MMDH** d'encours moyen des dépôts des personnes physiques.

## RECOUVREMENT DES CREANCES PUBLIQUES

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

La présente partie de ce rapport présente quelques chiffres sur les réalisations en matière de recouvrement des créances publiques sur prise en charge préalable, ainsi que les principales actions entreprises dans ce domaine au titre de l'année 2024.

### I-Prises en charge en 2024

En 2024, les comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume ont pris en charge **12,47 MMDH**, répartis entre les créances de l'Etat pour **3,03 MMDH** (soit **24,3%**) et celles des collectivités territoriales pour **9,44 MMDH** (soit **75,7%**).

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

Nature de créances		Prises en charge (en MDH)		Variation (en %)
		2023	2024	
Etat	Créances fiscales (Impôt sur le revenu, Taxe de licence sur les débits de boissons et autres)	144	99	-31,3%
	Créances domaniales	560	770	+37,5%
	Autres créances non fiscales	3 203	2 160	-32,5%
	<b>Sous-total 1</b>	<b>3 907</b>	<b>3 029</b>	<b>-22,5%</b>
Collectivités territoriales	Patente /Taxe professionnelle (TP)	9	<1	-98,2%
	Taxe d'édilité /Taxe de services communaux (TSC)	5 771	6 215	+7,7%
	Taxe urbaine /Taxe d'habitation (TH)	640	739	+15,5%
	Taxe sur les terrains urbains non bâtis (TNB)	1 461	1 750	+19,8%
	Créances gérées par les collectivités territoriales	626	738	+17,9%
	<b>Sous-total 2</b>	<b>8 507</b>	<b>9 442</b>	<b>+11,0%</b>
<b>Total des prises en charge</b>		<b>12 414</b>	<b>12 471</b>	<b>+0,5%</b>

Par rapport à l'année 2023, les émissions totales de 2024 sont restées quasiment stables, avec une légère augmentation d'environ **0,5%**. Dans le détail, les prises en charge des « *autres créances fiscales de l'Etat* » ont enregistré une baisse de **32,5%**, tandis que celles des « *créances domaniales* » ont progressé de **37,5%**, et celles de la « *Taxe sur les Terrains Urbains Non Bâtis* » ont augmenté de **19,8%**.

### II- Performance de recouvrement

A fin décembre 2024, les recettes réalisées par l'ensemble des comptables relevant de la Trésorerie Générale du Royaume ont atteint **13,08 MMDH**.

Ces recettes sont réparties par nature entre :

- **3,18 MMDH** pour l'Etat (soit **24,3%**), dont **763 MDH** au titre des créances domaniales ;
- et **9,90 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit **75,7%**).

Nature de créances		Recettes réalisées (en MDH)		Variation (en %)
		2023	2024	
Etat	Créances fiscales (Impôt sur le revenu, Taxe de licence sur les débits de boissons et autres)	316	250	-20,9%
	Créances domaniales	533	763	+43,2%
	Autres créances non fiscales	2 549	2 168	-14,9%
	<b>Sous-total 1</b>	<b>3 398</b>	<b>3 181</b>	<b>-6,4%</b>
Collectivités territoriales	Patente /Taxe professionnelle (TP)	1 166	471	-59,6%
	Taxe d'édilité /Taxe de services communaux (TSC)	4 113	5 883	+43,0%
	Taxe urbaine /Taxe d'habitation (TH)	426	566	+32,9%
	Taxe sur les terrains urbains non bâtis (TNB)	2 027	2 497	+23,2%
	Créances gérées par les collectivités territoriales	360	487	+35,3%
	<b>Sous-total 2</b>	<b>8 092</b>	<b>9 904</b>	<b>+22,4%</b>
<b>Total des recettes réalisées</b>		<b>11 490</b>	<b>13 085</b>	<b>+13,9%</b>

En comparaison avec l'année 2023, le recouvrement des créances publiques a enregistré en 2024, une augmentation de **13,9%**, portée par une forte progression de **43%** de la taxe de services communaux.

S'agissant des réductions des prises en charge sous forme d'annulations et dégrèvements, elles s'élèvent à **763 MDH** au titre de l'année 2024 ; soit une réduction de **près de la moitié** par rapport à l'année 2023 (**1520 MDH**). Ceci traduit la qualité des émissions qui connaissent une amélioration d'année en année.

Aussi la performance se mesure dans ce volet par la diminution du montant des annulations suite à la réduction des contentieux et à la qualité des émissions.

Nature de créances		Annulations réalisées (en MDH)		Variation (en %)
		2023	2024	
Collectivités territoriales	Taxe d'édilité /Taxe de services communaux (TSC)	194	124	-36,1
	Taxe urbaine /Taxe d'habitation (TH)	75	37	-50,7
	Taxe sur les terrains urbains non bâtis (TNB)	1 251	602	-51,9
<b>Total des annulations réalisées</b>		<b>1 520</b>	<b>763</b>	<b>-49,8</b>

### III- Restes à recouvrer à fin 2024

Compte tenu des prises en charge et du recouvrement réalisé, le nouveau stock des restes à recouvrer à fin 2024 s'est établi à **60,67 MMDH**. Ce stock se répartit comme suit :

- **46,99 MMDH** pour les collectivités territoriales (soit **77,4%**) ;
- **13,68 MMDH** pour l'Etat (soit **22,6%**).

### IV- Ressources des collectivités territoriales

Les ressources des collectivités territoriales ont atteint **110,1 MMDH** en 2024, dont **49,1 MMDH** sous forme d'excédents au titre des années antérieures. Comparativement à l'année 2023, elles ont progressé de **10,8 MMDH** soit une amélioration de **10,9%**.

Ces ressources se répartissent entre les budgets principaux avec **104,1 MMDH** et les budgets annexes ainsi que les comptes spéciaux du Trésor avec **6 MMDH**.

Les ressources des budgets principaux hors excédents (**55 MMDH**) proviennent essentiellement de trois principales sources de financement :

- **Ressources transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (32,2 MMDH)**

C'est la catégorie de ressources la plus importante. Elle représente **58,5%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elle englobe la part des collectivités territoriales dans le produit de la TVA (**64%**), la part des régions dans l'IR et l'IS (**18,5%**), la part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance (**2%**) ainsi que les fonds de concours et subventions (**15,5%**).

- **Ressources gérées par les collectivités territoriales (10,6 MMDH)**

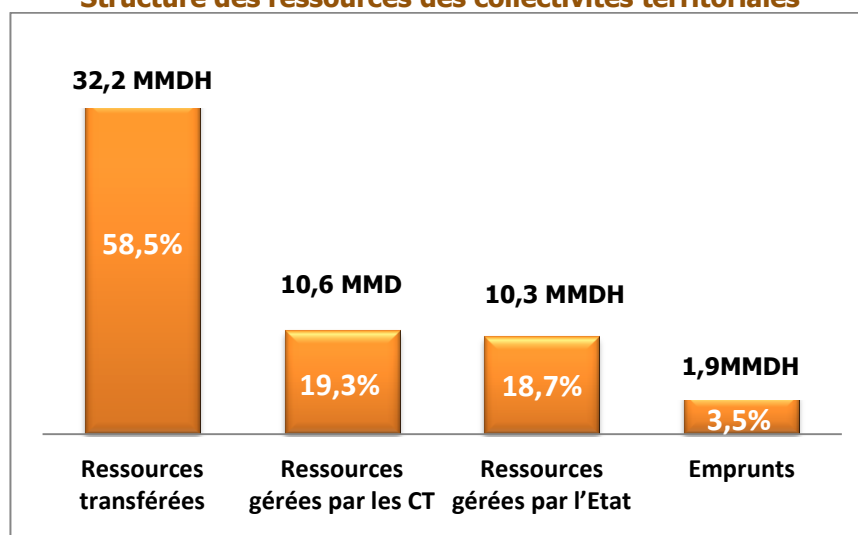
C'est la deuxième source de financement des collectivités territoriales, avec **19,3%** des recettes globales du budget principal hors excédents. Elles comprennent une partie fiscale correspondant aux taxes locales avec **6,2 MMDH**, soit **59,2%** et une partie non fiscale correspondant aux produits des biens et services avec **4,3 MMDH**, soit **40,8%**.

- **Ressources gérées par l'Etat pour le compte des collectivités territoriales (10,3 MMDH)**

Elles représentent **18,7%** des recettes globales hors excédents. Elles englobent la taxe professionnelle avec **3,9 MMDH**, soit **37,4%**, la taxe d'habitation avec **0,6 MMDH**, soit **5,4%** et la taxe de services communaux avec **5,9 MMDH**, soit **57,2%**.

A ces trois sources de financement s'ajoutent les recettes d'emprunts qui sont de l'ordre de **1,9 MMDH**, soit **3,5%** des recettes hors excédents.

**Structure des ressources des collectivités territoriales**



Par type de collectivités, les communes s'accaparent presque les deux tiers desdites ressources, soit **71,8%**. Le reste est réparti à raison de **22,4%** pour les régions et **5,8%** pour les préfectures et provinces.

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

Nature de ressources	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
<b>Ressources transférées</b>	<b>9 803</b>	<b>2 669</b>	<b>19 741</b>	<b>32 213</b>
Part dans le produit de la TVA	0	2 467	18 141	20 608
Part dans le produit de l'IS et de l'IR	5 976	0	0	5 976
Part dans le produit de la taxe sur les contrats d'assurance	637	0	0	637
Fonds de concours et subventions	3 190	202	1 600	4 992
<b>Ressources gérées par l'Etat</b>	<b>295</b>	<b>0</b>	<b>10 005</b>	<b>10 300</b>
Taxe professionnelle	0	0	3 851	3 851
Taxe d'habitation	0	0	566	566
Taxe de services communaux	295	0	5 588	5 883
<b>Ressources gérées par les CT</b>	<b>708</b>	<b>350</b>	<b>9 496</b>	<b>10 554</b>
Taxes locales et redevances diverses	539	270	5 439	6 248
Produits des services	0	2	1 252	1 254
Produits des biens	169	78	2 805	3 052
<b>Emprunts</b>	<b>1 497</b>	<b>194</b>	<b>247</b>	<b>1 938</b>
<b>Total hors excédent</b>	<b>12 303</b>	<b>3 213</b>	<b>39 489</b>	<b>55 005</b>
<b>Excédent<sup>3</sup></b>	<b>18 199</b>	<b>5 339</b>	<b>25 560</b>	<b>49 098</b>
<b>Total global</b>	<b>30 502</b>	<b>8 552</b>	<b>65 049</b>	<b>104 103</b>

<sup>3</sup> L'excédent est constitué pour l'essentiel de reports de crédits et il est destiné à couvrir les dépenses programmées et engagées ou programmées au titre des années antérieures et non payées ainsi que les dépenses engagées au titre de l'année en cours et non payées.

# CONTROLE DES DEPENSES PUBLIQUES

En matière d'exécution et de contrôle des dépenses publiques, l'amélioration de la bonne gouvernance financière reste l'objectif principal de la Trésorerie Générale du Royaume. Pour y parvenir, et outre la dématérialisation des opérations budgétaires et comptables, l'accompagnement au quotidien de ses partenaires et l'assistance de proximité demeurent le mode opératoire par excellence.

Pour atteindre ses objectifs, la TGR s'est dotée d'un réseau dense de postes comptables pourvus de ressources humaines hautement qualifiées et de systèmes informatiques intégrés performants. Ce réseau est composé de Trésoreries régionales, de Trésoreries ministérielles, de Trésoreries préfectorales et provinciales, de Perceptions, d'Agences comptables auprès d'Organismes et Institutions, d'Agences comptables auprès des Chancelleries diplomatiques et consulaires à l'étranger et d'Agences bancaires spécialisées dans l'activité bancaire.

## I- Dépenses de l'Etat

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

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

#### Situation des engagements et émissions de la loi de finances 2023-2024

Crédits disponibles (en MMDH)		Engagements (en MMDH)		Emissions (en MMDH)		Taux d'engagement		Taux d'émission sur engagement	
Année 2023	Année 2024	Année 2023	Année 2024	Année 2023	Année 2024	Année 2023	Année 2024	Année 2023	Année 2024
842,4	893,8	737,3	749,3	687,0	691,8	88%	84%	93%	92%

Ainsi, le montant des engagements des dépenses de l'Etat s'est élevé à **749,3 MMDH** en 2024 contre **737,3 MMDH** en 2023, soit une évolution de près de **1,6%**.

Quant au montant des ordonnances de paiement<sup>4</sup>, il s'est élevé à **691,8 MMDH** en 2024 contre **687,0 MMDH** en 2023 soit une évolution de **0,7%**.

Le taux d'engagement global des dépenses ainsi que le taux d'émission sur engagements ont connu une légère baisse en enregistrant respectivement **84 %** et **92%** en 2024 (contre 88% et 93% en 2023).

Les retombées de ces flux financiers importants, sur l'activité économique et sociale des acteurs économiques et partenaires de l'Administration, ne sont plus à démontrer. Elles sont d'autant plus bénéfiques que la célérité des délais de règlement est maîtrisée. A cet égard, les indicateurs en la matière dénotent d'une performance incontestable.

En effet, concernant l'engagement et le règlement des marchés publics, les délais moyens retracés au niveau du Système Décisionnel de la TGR, se présentent ainsi :

<sup>4</sup> Emissions de dépenses intégrant celles non soumises à engagement (personnel, dette,...)

## Délai moyen de séjour des propositions d'engagement des marchés publics de l'Etat (1<sup>er</sup> envoi) et délai moyen de règlement (en jours)

	Année 2023	Année 2024
Délai moyen de séjour des propositions d'engagement *	4,09	4,16
Délai moyen de règlement** par les comptables relevant de la TGR	4,97	5,14

(\*) Nombre moyen de jours courus entre la date d'arrivée de la demande d'engagement et la date de visa par les comptables relevant de la TGR ;

(\*\*) Nombre moyen de jours courus entre la date de réception de l'ordre de paiement et la date de son règlement par le comptable.

### • Contribution active aux réformes et à la modernisation de la gouvernance des finances publiques

Dans le cadre des efforts de conception et de mise en œuvre des réformes visant à optimiser davantage la gouvernance financière publique, la Trésorerie Générale du Royaume n'a cessé d'apporter sa contribution dynamique.

En ce qui concerne le domaine d'activité lié à la dépense de l'Etat, ladite contribution a porté sur les activités citées ci-après à titre d'illustration:

- la vulgarisation, auprès des services ordonnateurs, des dispositions de la loi de finances notamment celles relatives à la retenue à la source opérée à l'occasion des paiements des dépenses publiques ;
- la poursuite de la conception et la mise en œuvre du volet de la charte de déconcentration administrative qui se rapporte aux finances publiques ;
- la participation diligente aux diverses commissions thématiques, comités et groupes de travail : Etant membre de divers groupes de travail, comités et commissions, la TGR est sollicitée pour apporter son expertise et son savoir-faire au service des administrations publiques pour tout ce qui concerne les finances publiques. Ainsi, et à titre d'exemple, elle contribue aux travaux de :
  - l'Observatoire des délais de paiement ;
  - la Commission Interministérielle chargée du traitement des restitutions des frais médicaux avancés par les fonctionnaires suite à la maladie ou aux accidents de travail ;
  - la Commission Royale du pèlerinage (Hajj).

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

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

- **l'optimisation du déploiement des postes comptables et de l'organisation des services comptables relevant de la TGR** : durant l'année 2024, la Trésorerie Générale du Royaume a procédé à la création de postes comptables et au redéploiement des attributions de ses services déconcentrés et ce, à l'effet d'optimiser l'assistance et l'accompagnement des services gestionnaires.

Concernant les postes comptables, il y a lieu de citer :

- la création de trois Trésoreries provinciales de Berrechid, d'Al Haouz et de Nouaceur ;
- la création de la Perception de Bouskoura ;
- la création des deux agences comptables auprès des Ambassades du Royaume du Maroc à Sierra Leone et au Cap-Vert ;
- la réouverture de l'agence comptable auprès de l'Ambassade du Royaume du Maroc à Monrovia – Libéria.

Par ailleurs, une dizaine de notes de service a été élaborée, diffusée et mise en œuvre pour assurer l'encadrement normatif, comptable et procédural nécessaire, suite à la création des postes comptables, au transfert des opérations budgétaires et comptables des divers ordonnateurs et des sous ordonnateurs ;

- **l'accompagnement des services ordonnateurs et autres partenaires** : A ce niveau, le spectre de l'intervention de la TGR est assez large et concerne, entre autres, les actions ci-après :

- le suivi des opérations de reports de crédits des départements ministériels ;
- le traitement des questions parlementaires et la préparation des projets de réponses correspondantes concernant les dépenses de l'Etat ;
- le traitement des demandes d'assistance, d'information et de renseignement provenant des partenaires de la TGR : la Cour des Comptes, la Direction Générale des Impôts, la Direction du Budget, divers services ordonnateurs, etc. ;
- le suivi et le traitement des réclamations des entreprises et des citoyens liées à l'exécution des dépenses de l'Etat : débloquages de dépenses en souffrance, les restitutions de cautions, diverses requêtes et réclamations,...
- la simplification des procédures de paiement de certaines indemnités et dépenses dans le cadre du recensement général de la population et de l'habitat de l'année 2024.

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

Nature d'actes	Nombre d'actes visés par les services de la TGR		
	Année 2023	Année 2024	Variation
Arrêtés de nomination des sous ordonnateurs	93	70	-24,7%
Arrêtés de nomination des payeurs délégués	10	00	-100%
Arrêtés des régies de dépenses et de recettes de l'Etat	379	1 121	195,8%
Certificats de relèvement de prescription	3 672	3 723	1,4%
<b>Total</b>	<b>4 154</b>	<b>4 914</b>	<b>18,3%</b>

Le nombre d'actes relatifs au visa réglementaire soumis au service central de la Trésorerie Générale du Royaume, aux Trésoreries Ministérielles et aux Trésoreries Régionales pour visa durant l'année 2024 a enregistré une augmentation de **18,3%** par rapport à l'année 2023.

Par ailleurs, la situation des actes fait ressortir les données suivantes :

- la diminution de 24,7% du nombre d'arrêtés de nomination de sous ordonnateurs qui s'explique par l'absence de changements significatifs au niveau des organisations et structures des départements ministériels ;
- l'augmentation de 195,8% du nombre d'arrêtés de régies de dépenses et de régies de recettes de l'Etat est expliquée notamment par le renouvellement des arrêtés d'institution des régies de dépenses suite à :

- la modification, du 03 avril 2024, de l'instruction de la Ministre de l'économie et des finances relative au fonctionnement des régies des dépenses et des régies de recettes de l'Etat du 26 mars 1969 ;
- la création des régies spéciales dans le cadre de l'opération de recensement général de la population et de l'habitat ;
- la mise à jour et l'assainissement des régies de dépenses et de recettes.

## II- Dépenses des collectivités territoriales

Les dépenses des collectivités territoriales<sup>5</sup> ont enregistré en 2024 une progression de **6,9%** par rapport à l'année précédente, passant de **47,7 MMDH** en 2023 à **51 MMDH**.

La structure de ces dépenses est caractérisée par la prédominance des dépenses de fonctionnement, avec un montant de **28 MMDH** qui représente ainsi **54,8%** des dépenses globales.

Lesdites dépenses de fonctionnement ont enregistré une augmentation de **4,5%** par rapport à l'année 2023.

Quant aux dépenses d'investissement, elles ont connu une hausse de **14,8%** par rapport à l'année 2023, passant de **15,5 MMDH** à **17,8 MMDH**.

En millions de DH

Nature de charges	Régions	Préfectures et provinces	Communes	Total
1- Dépenses ordinaires	1 752	1 756	24 443	27 951
1-1 Biens et services	1 237	1 719	23 842	26 798
Personnel	254	1 151	10 811	12 216
Autres biens et services	983	568	13 031	14 582
1-2 Intérêts de la dette	515	37	601	1 153
2- Investissement	10 346	1 347	6 134	17 827
<b>Total : (1+2)</b>	<b>12 098</b>	<b>3 103</b>	<b>30 577</b>	<b>45 778</b>
3- Comptes spéciaux	18	73	3 004	3 095
4- Budgets annexes	12	0	0	12
<b>Total : (1+2+3+4)</b>	<b>12 128</b>	<b>3 176</b>	<b>33 581</b>	<b>48 885</b>
Remboursement du principal de la dette	669	109	1 315	2 093
<b>Total global</b>	<b>12 797</b>	<b>3 285</b>	<b>34 896</b>	<b>50 978</b>

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

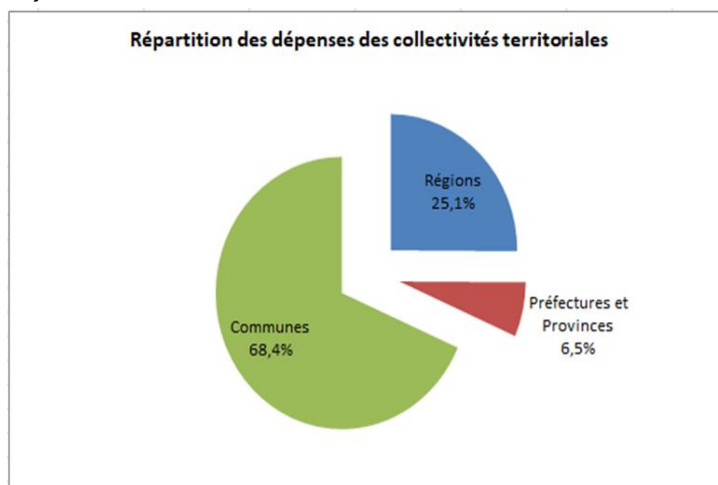
Nature de dépenses	Dépenses réalisées (en MMDH)		
	Année 2023	Année 2024	Variation
Programmes nationaux	4,4	6,6	+50,0%
Subventions	4,2	4,6	+9,5%
Travaux neufs et grosses réparations	2,8	3,1	+10,7%
Acquisitions mobilières	0,8	0,4	-50,0%
Acquisitions immobilières	1,1	1,0	-9,1%
Projets intégrés <sup>6</sup>	2,2	2,1	-4,5%
<b>Total</b>	<b>15,5</b>	<b>17,8</b>	<b>+14,8%</b>

<sup>5</sup> Il s'agit des dépenses des budgets principaux, des budgets annexes et des comptes spéciaux.

<sup>6</sup> Ce sont des dépenses liées à des activités relatives aux compétences des CT et regroupées au niveau d'un même projet (construction de gares routières, réalisation de souks hebdomadaires, travaux d'aménagement, construction, entretien des chemins,...).

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

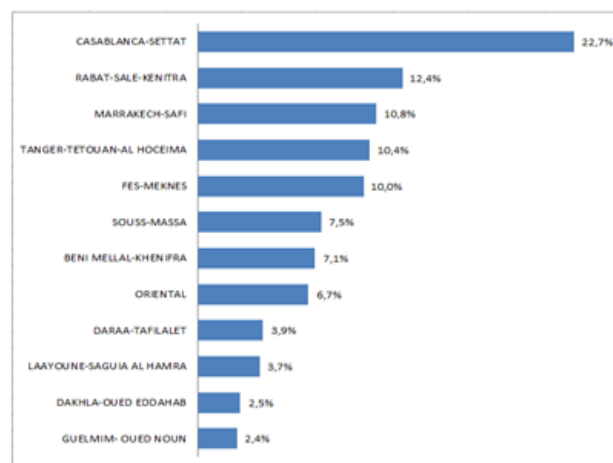
Les communes ont réalisé **34,9 MMDH**, soit **68,4%** du total des dépenses, suivies des régions avec **12,8 MMDH (25,1%)** et des préfectures et provinces avec **3,3 MMDH (6,5%)**.



Enfin, la répartition territoriale des dépenses des collectivités territoriales entre les douze régions du Royaume, durant l'exercice 2024, s'est caractérisée par une forte concentration au niveau de la région de Casablanca-Settat avec un montant de **11,6 MMDH** s'accaparant ainsi **22,7%** des dépenses globales des collectivités territoriales.

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

Régions	Dépenses (en MMDH)
CASABLANCA-SETTAT	11,6
RABAT-SALE-KENITRA	6,3
MARRAKECH-SAFI	5,5
TANGER-TETOUAN-AL HOCEIMA	5,3
FES-MEKNES	5,1
SOUSS-MASSA	3,8
BENI MELLAL-KHENIFRA	3,6
ORIENTAL	3,4
DARAA-TAFILALET	2,0
LAAYOUNE-SAGUIA AL HAMRA	1,9
DAKHLA-OUED EDDAHAB	1,3
GUELMIM- OUED NOUN	1,2
<b>Total</b>	<b>51</b>



Il convient de souligner que les dépenses des régions de Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kenitra, Marrakech-Safi, Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Fès-Meknès et Souss-Massa représentent plus de **73,7%** de l'ensemble des dépenses des collectivités territoriales.

### III- Paie du personnel

A fin décembre 2024 et en comparaison avec la période correspondante de 2023, l'exécution des dépenses de personnel par la Trésorerie Générale du Royaume laisse apparaître les principales évolutions ci-après :

#### • Indicateurs de la masse salariale

A fin décembre 2024, les dépenses de personnel ont été réalisées à hauteur de **101,9%** des prévisions.

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

- une hausse de **8,5%** des dépenses de personnel de l'Etat servies par la TGR (**164,63 MMDH** à fin décembre 2024 contre **151,77 MMDH** un an auparavant) ;
- un accroissement de **8,6%** des salaires servis par la DDP par rapport à 2023 (**139,12 MMDH** contre **128,15 MMDH**) ;
- une hausse de **8,0%** des salaires payés par les comptables du réseau de la TGR (**25,51 MMDH** contre **23,62 MMDH** un an auparavant) ;
- une augmentation de **39,6%** des rappels servis par la DDP (**11,78 MMDH** contre **8,44 MMDH**).

#### • Effectif géré

Le nombre de fonctionnaires payés par la DDP a enregistré une hausse de **1,6%**, passant de **772 824** à fin décembre 2023 à **785 256** à fin décembre 2024, résultant de **40 788** nouvelles prises en charge (recrutements, réintégrations et prises en solde) et de **28 356** départs (retraite, décès, démission...).

#### • Retenues réglementaires

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

##### Retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat

Nature de retenues réglementaires	Montant des retenues réglementaires (en MDH)		Variation (en %)
	2023	2024	
Retenue au titre de l'impôt sur le revenu	9 936	11 994	20,7%
Cotisations salariales au titre des régimes de retraites	13 243	14 369	8,5%
Cotisations salariales au titre de la prévoyance sociale et aux organismes de mutuelles	3 332	3 607	8,3%
<b>Total</b>	<b>26 511</b>	<b>29 970</b>	<b>13,0%</b>

Les retenues réglementaires sur la paie du personnel de l'Etat ont atteint **29 970 MDH** en 2024 contre **26 511 MDH** en 2023, soit une hausse de **13%**. Cette augmentation est due principalement à la progression de 20,7 % des retenues au titre de l'impôt sur le revenu et de 8,5 % des cotisations au titre des régimes de retraites et de la prévoyance sociale.

Cette évolution résulte de la revalorisation du régime indemnitaire du personnel de l'Etat, engagée dans le cadre du dialogue social, ainsi que de l'augmentation de la cotisation à la caisse complémentaire de décès de la Mutuelle générale du personnel

des administrations publiques, conformément à l'arrêté conjoint n°1897.23 du Ministre de la santé et de la prévoyance sociale et de la Ministre de l'économie et des finances, publié au Bulletin officiel n°7239 du 16 octobre 2023.

Il sied de noter qu'en vertu des articles 15 et 69 de la loi organique n°130-13 relative à la loi de finances, les contributions de l'Etat au titre des régimes de retraite et de prévoyance sociale ont été introduites dans les chapitres des dépenses du personnel, et ce, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Ainsi, le tableau ci-dessous retrace les montants émis par la DDP au titre de cette nature de dépenses durant l'exercice 2024 :

Nature de contribution	Montant des contributions de l'Etat (en MDH)		Variation
	2023	2024	
Contribution de l'Etat au titre des régimes de retraites	15 686	17 001	8,4%
Contribution de l'Etat au titre des régimes de prévoyances sociales	2 388	2 556	7,1%
<b>Total</b>	<b>18 074</b>	<b>19 557</b>	<b>8,2%</b>

### • Retenues conventionnelles

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

Dans ce cadre, **79** organismes conventionnés avec la TGR, mentionnés au tableau ci-dessous, opèrent **25** types de précomptes sur salaires.

Type d'organismes	Nombre d'organismes	Nombre de types de précomptes effectués
Banques	17	03
Compagnies d'Assurances	11	09
Fondations & Associations des Œuvres Sociales (AOS)	39	11
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	12	02
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>25</b>

En 2024, les différents organismes ont traité un volume de **10,31 millions** de prélèvements sur les salaires du personnel du budget général de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics dont la répartition par type d'organismes se présente comme suit :

Type d'organismes	Retenues conventionnelles en 2024			
	Nombre de prélèvements	Répartition (en %)	Montant annuel précompté (en MMDH)	Répartition (en %)
Banques	4 234 982	41%	7,22	57%
Sociétés de Crédit à la Consommation (SCC)	3 381 063	33%	4,80	38%
Compagnies d'Assurances	1 124 558	11%	0,27	2%
Fondations & Associations des Œuvres Sociales (AOS)	1 573 713	15%	0,40	3%
<b>Total</b>	<b>10 314 316</b>	<b>100%</b>	<b>12,69</b>	<b>100%</b>

Il est à noter que les montants prélevés au titre des retenues conventionnelles ont enregistré une hausse de **3%** passant de **12,36 MMDH** à fin décembre 2023 à **12,69 MMDH** à fin décembre 2024.

## • Revalorisation des tarifs des services rendus par la TGR

Suite à la publication au Bulletin Officiel n°7280 du 07 mars 2024 de l'arrêté de la Ministre de l'économie et des finances n°143.24 du 17 janvier 2024 modifiant et complétant l'arrêté du Ministre des finances et de la privatisation n°2274.04 du 30 décembre 2004 fixant les tarifs des services rendus par la Trésorerie Générale du Royaume, à partir du 1<sup>er</sup> avril 2024, les nouveaux tarifs appliqués au titre des prestations rendues par la TGR sont fixés comme suit :

### Evolution des tarifs appliqués au titre des prestations rendues par la TGR

Prestations rendues par la TGR	Partenaires bénéficiaires des précomptes sur salaire*		Prestations relatives à l'assurance-vie et aux régimes complémentaires de retraite	
	Au 31 mars 2024	à compter du 1 <sup>er</sup> avril 2024	Au 31 mars 2024	à compter du 1 <sup>er</sup> avril 2024
Consultation et réservation des quotités cessibles	20 DH / Dossier	30 DH / Dossier	05 DH / Dossier	10 DH / Dossier
Prise en charge des cessions de créances	60 DH / Dossier	80 DH / Dossier	20 DH / Dossier	30 DH / Dossier
Retenue à la source par précompte et par mois	07 DH / Précompte	09 DH / Précompte	02,50 DH / Précompte	04 DH / Précompte

(\*):Banques, sociétés de financement et compagnies d'assurance.

La revalorisation de la rémunération des prestations assurées par la Direction des Dépenses de Personnel s'inscrit dans une démarche de révision des tarifs appliqués aux opérations de cession de créances et de retenues à la source, ainsi qu'aux prestations afférentes au traitement de la paie du personnel des organismes publics. Cette mesure a pour finalité de renforcer la contribution de ces services à la mobilisation des recettes, en vue de soutenir le financement des projets d'investissement, notamment ceux relatifs à la mise à niveau du patrimoine immobilier de la Trésorerie Générale du Royaume, ainsi qu'aux travaux de maintenance et d'amélioration des systèmes d'information.

## • Ordres de recettes et oppositions juridiques

L'ordre de recette est un titre exécutoire établi par l'ordonnateur, qui constate une créance à recouvrer et en ordonne le recouvrement par le comptable public. Il constitue la base légale permettant au comptable d'engager les actions nécessaires pour encaisser la somme due. Cet acte trouve son fondement juridique dans les dispositions encadrant la comptabilité publique, notamment la Loi n°15-97 relative au code de recouvrement des créances publiques, ainsi que le Décret royal n°330-66 du 21 avril 1967 portant règlement général de la comptabilité publique.

Les oppositions juridiques ou empêchements à paiement sont des actes formels (jugement, ATD,...) émanant d'une autorité compétente (tribunal, comptable public...), par lesquels il est enjoint au comptable public de suspendre le paiement d'une somme due à un créancier ou à un tiers, dans le cadre d'un contentieux ou d'une mesure conservatoire. Ces oppositions sont régies notamment par le Dahir du 14 juin 1941 relatif à la saisie-arrêt et à la cession des traitements, appointements, soldes et salaires des fonctionnaires et agents de l'Etat, des municipalités, des offices et établissements publics ainsi que de toutes collectivités publiques et réglementant les oppositions faites entre les mains des comptables publics, le code de procédure civile tel qu'approuvé par le dahir portant loi n°1-74-447 du 28 septembre 1974, le Décret

royal n°330-66 du 21 avril 1967 portant règlement général de la comptabilité publique et la Loi n° 15-97 relative au code de recouvrement des créances publiques.

### Situation des prises en charge des ordres de recettes

Année	PRISES EN CHARGE	
	Nombre	Montant (en MDH)
2023	5 246	73,5
2024	7 140	71,2

Le nombre des ordres de recettes pris en charge en 2024 a connu une hausse de **36,1%** par rapport à 2023 et les montants des créances à recouvrer ont baissé de **3,1%**.

Il sied de préciser à ce sujet, que cette hausse est le résultat des notifications tardives des actes portant cessation de paiement pour différents motifs : mise en disponibilité, détachement, décès, abandon de poste...

### Situation du recouvrement des ordres de recettes

Nature du montant recouvré	Montant global recouvré (en MDH)		Variation (en %)
	2023	2024	
Principal	67,2	108,1	60,9%
Majorations de retard	8,2	13,7	67,1%
<b>Total</b>	<b>75,4</b>	<b>121,8</b>	<b>61,5%</b>

A fin décembre 2024, les montants recouverts se sont établis à **121,8 MDH** contre **75,4 MDH** un an auparavant, soit une hausse de **61,5%**.

Cette situation est due à la relance des redevables, à l'exécution des ATD auprès de la Caisse marocaine de retraite et à l'automatisation des demandes de rejets de virements auprès des banques, ainsi que de l'émission d'avis à tiers détenteur (ATD) sur les comptes bancaires.

### Situation des prises en charge des oppositions juridiques

En millions de DHS

Année	Montant global des oppositions juridiques consignées	Règlements effectués	Nombre de dossiers
2023	121,3	119,8	26 825
2024	198,6	198,6	84 694

L'année 2024 a enregistré une hausse des précomptes au titre des oppositions juridiques de **63,7%** par rapport à 2023. De même, le règlement des oppositions a connu une hausse de **65,8%** par rapport à 2023. Cette situation est due à la hausse des prises en charge d'ATD (soit 78 425 en 2024 contre 26 147 ATD en 2023) et à la hausse des oppositions juridiques afférentes aux pensions alimentaires.

### • Gestion des trop perçus

Année	Nombre de dossiers constatés durant l'année	Montants des trop perçus constatés durant l'année (en MDH)	Montant annuel recouvré des trop perçus constatés durant l'année et les années antérieures (en MDH)
2023	807 437	966,0	1 122,7
2024	228 740	653,8	602,6

A fin décembre 2024, les montants indûment versés aux fonctionnaires et agents de l'Etat en activité normale suite au retard de notification des actes de régularisation de

leur situation administrative ont atteint **653,8 MDH** contre **966,0 MDH** l'année précédente, soit une baisse de **32,3%**.

De même, les montants recouverts relatifs aux trop perçus ont également enregistré une baisse de **46,3%** par rapport à l'année précédente.

Ces diminutions s'expliquent, principalement, par les actions menées par la Direction des Dépenses de Personnel, à savoir :

- le renforcement des contrôles de liquidation ;
- l'optimisation de l'intégration des données dans le système informatique ;
- l'amélioration de l'échange d'informations avec les services du Ministère de l'Intérieur chargés de l'état civil et du Secrétariat général du gouvernement.

Par ailleurs, le traitement de la paie en 2024, a été marqué par la réalisation des actions suivantes :

- Prise en charge de la deuxième tranche des réformes relatives au :
  - statut particulier du corps des médecins, pharmaciens, chirurgiens-dentistes de la santé et protection sociale, et de la protection civile ;
  - statut particulier du corps des professeurs chercheurs de l'enseignement supérieur universitaire et non universitaire ;
  - statut particulier du personnel des Forces Armées Royales notamment la catégorie des médecins officiers militaires et les officiers subalternes de santé militaire ;
- Prise en charge de la réforme du statut particulier du personnel du département de l'éducation nationale, et ce conformément aux décrets n°2.24.141 et n°2.24.167 du 23/02/2024 (B.O. n°7277 du 26/02/2024) ;
- Revalorisation du régime indemnitaire de l'ensemble des agents et fonctionnaires de l'Etat, à l'exception des médecins, enseignants chercheurs et personnel du ministère de l'éducation nationale, à l'issue du dialogue social avec les syndicats les plus représentatifs ;
- Mise en œuvre de la réforme du statut particulier du corps des enseignants chercheurs en médecine, pharmacie et chirurgie dentaire, et ce conformément au décret n°2.23.545 du 02/08/2023 (B.O n°7220 du 10/08/2023) et au Décret n°2.23.547 du 12 juin modifiant et complétant le décret n°2.98.548 du 15/02/1999 portant statut particulier du corps des enseignants chercheurs en médecine, pharmacie et chirurgie dentaire (B.O. n°7315 du 08 juillet 2024) ;
- Prise en charge de la réforme du nouveau statut particulier du personnel du ministère de l'économie et des finances, et ce conformément au décret n°2.23.698 du 16/07/2024 (B.O. n°7320 du 25/07/2024) ;
- Relèvement du plafond de salaires servant d'assiette au calcul des cotisations salariales du régime collectif d'allocation de retraite (RCAR) au titre de l'année 2025 conformément à la lettre n°516295 du 18/12/2024.

#### • **Volume des actes de gestion traités pour le budget général**

Le volume des actes par nature de traitement de la paie du personnel de l'Etat, tel qu'indiqué au tableau ci-après, a connu une augmentation par rapport à l'année 2023.

Nature du traitement	Nombre d'actes en 2023	Nombre d'actes en 2024
Actes de gestion de traitement de la paie	1 697 081	1 132 833
Retenues au profit des organismes conventionnés (*)	621 152	1 082 778
Prise en charge des évolutions réglementaires	252 446	1 210 109
Échéances Allocation Familiale	78 029	70 733
Autres Régularisations (**)	24 483	44 345
<b>Total</b>	<b>2 673 191</b>	<b>3 540 798</b>

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

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

Les actes de gestion relatifs au traitement de la paie pris en charge en 2024 sont répartis, selon leur nature, comme suit :

#### Répartition des actes de gestion de l'année 2024 selon leur nature

Nature des actes de gestion	Effectif
Situations administratives	927 235
Allocations familiales	76 993
Loyer et vente domaniaux, mutuelles, validation de service	47 434
Saisie arrêt et pensions alimentaires	81 171
<b>Total</b>	<b>1 132 833</b>

#### • Absences irrégulières

Conformément aux dispositions de la circulaire du Chef du Gouvernement n° 26-12 du 15 novembre 2012, le contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année N est effectué courant l'année N+1. Ainsi, au cours de l'année 2024, il a été procédé au contrôle annuel des absences irrégulières au titre de l'année 2023.

Les résultats de cette opération pour l'année 2023 comparés avec ceux de l'année 2022, sont récapitulés dans le tableau suivant :

Année	Effectif déclaré	Effectif à justifier	Justifiés	Mise en numéraire	Radiés par actes	Justifiés après mise en numéraire	Suspendus pour absence irrégulière
<b>2022</b>	371 568	1 493	1 427	66	1	41	14
<b>2023</b>	391 129	2 589	2 555	34	1	19	14

L'effectif déclaré est passé de 371 568 en 2022 à 391 129 agents en 2023, soit une augmentation de 5,3%. Cette variation est justifiée par la croissance globale des effectifs gérés.

Il est à noter que le nombre d'effectifs à justifier a connu une hausse significative, passant de 1 493 en 2022 à 2 589 en 2023. Cette augmentation reflète un renforcement des dispositifs de contrôle et des régularisations requises.

Par ailleurs, en ce qui concerne les suspensions pour absences irrégulières, le nombre est demeuré stable, se maintenant à 14 pour les deux années concernées.

En conclusion, la gestion des effectifs fait état d'une amélioration globale, marquée par une augmentation des effectifs déclarés et justifiés, ainsi que par une diminution des cas nécessitant une mise en paiement en numéraire. Les mécanismes de contrôle et de régularisation démontrent leur efficacité bien que des efforts supplémentaires puissent être envisagés afin de réduire davantage les suspensions et les cas de mise en paiement en numéraire.

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

Au terme de l'année 2024, les **1 601** collectivités territoriales opérationnelles du Royaume ont enregistré un effectif du personnel de **82 442** et une masse salariale de **10,76 MMDH**. Ainsi, l'effectif global du personnel des collectivités territoriales a enregistré une baisse de **1,0%** par rapport à l'année 2023 en raison, principalement, de l'écart négatif entre les entrées et les sorties.

S'agissant des établissements et organismes publics traitant la paie de leurs personnels par la TGR, le nombre d'organismes est passé de **109** en 2023 à **112** organismes à fin 2024 avec un effectif total de **178 217** agents contre **158 698** en 2023, soit une évolution de **12,3%** et une masse salariale annuelle de **28 204 MDH** contre **21 918 MDH** en 2023.

L'évolution de l'effectif du personnel des organismes gérés durant l'année 2024 est justifiée essentiellement par la prise en charge des recrutements effectués par les Académies régionales d'éducation et de formation (AREF), avec un effectif de **19 790** enseignants.

## IV- Gestion et suivi des affaires juridiques

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

Pendant l'année 2024, et en conformité avec ses missions, la Trésorerie Générale du Royaume a continué à renforcer la gestion du contentieux administratif et à privilégier le règlement amiable des litiges et l'ouverture sur les différents partenaires.

Les réalisations enregistrées, à ce titre, en 2024 révèlent que :

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

### • Gestion et suivi du contentieux judiciaire

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

En 2024, les affaires portées devant les juridictions compétentes ont enregistré une hausse de **8,14%** en nombre et de **20,79%** en montant total associé, comme illustré dans le tableau suivant :

Structures	Année 2023		Année 2024	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Trésoreries régionales	1 611	1 546 833 887,27	2 540	1 901 105 644,32
Administration centrale de la TGR	2 751	46 488 151,40	2 177	23 411 833,16
<b>Total</b>	<b>4 362</b>	<b>1 593 322 038,67</b>	<b>4 717</b>	<b>1 924 517 477,48</b>

Le contentieux judiciaire relatif au recouvrement des créances publiques représente la part la plus importante des affaires contentieuses dont les natures principales peuvent être regroupées comme suit :

#### Contentieux judiciaire du recouvrement des créances publiques

Nature du contentieux	Année 2023		Année 2024	
	Nombre de dossiers	Montant (DH)	Nombre de dossiers	Montant (DH)
Action pour annulation	1 667	286 282 891,52	3 424	866 549 548,20
Réalisation d'hypothèque	879	347 306 014,78	1 305	1 003 842 483,46
Saisies et ventes de Fonds de commerce	2 280	503 781 954,94	4 519	742 877 240,91
Procédure de difficultés d'entreprise	133	171 067 226,96	162	230 209 973,03
<b>Total</b>	<b>4 959</b>	<b>1 308 438 088,20</b>	<b>9 410</b>	<b>2 843 479 245,60</b>

Le nombre de dossiers concernant les opérations du contentieux judiciaire du recouvrement a augmenté de **89,76%** ; en parallèle, le montant total associé a augmenté de **117,32%** par rapport à 2023.

De plus, **1251** affaires ont été conclues par une décision de justice comme indiqué au tableau ci-dessus :

#### Décisions de justice

Sens de la décision judiciaire	Année 2023		Année 2024	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Décisions en faveur de la TGR et des comptables publics	562	425 600 257,35	613	460 664 760,67
Décisions en faveur de la partie adverse	508	925 474 493,14	638	667 855 153,95
<b>Total</b>	<b>1 070</b>	<b>1 351 074 750,49</b>	<b>1 251</b>	<b>1 128 519 914,62</b>

Il en résulte que le nombre total des affaires clôturées suite à des jugements définitifs rendus par les tribunaux a augmenté de **16,92 %** par rapport à 2023. Toutefois, le montant total des jugements prononcés par les tribunaux a diminué de **16,47 %**.

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

#### Saisie-arrêt entre les mains des comptables publics

	Année 2023		Année 2024	
	Nombre de jugements	Montants exécutés (DH)	Nombre de jugements	Montants exécutés (DH)
A l'encontre des départements ministériels	18	5 548 484,44	16	6 338 495,51
A l'encontre des collectivités territoriales	58	16 629 614,23	16	11 844 727,64
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>22 178 098,67</b>	<b>32</b>	<b>18 183 223,15</b>

Les données ci-dessus indiquent une baisse de **57,89%** du nombre de jugements exécutés par saisies arrêts et de **18,01%** des montants exécutés, par rapport à 2023.

Les saisies arrêts sont notifiées par les tribunaux aux comptables publics lorsque les ordonnateurs concernés n'exécutent pas les jugements. En cas de disponibilité des crédits nécessaires, les comptables publics exécutent lesdites saisies arrêts et versent les fonds correspondants aux secrétaires greffiers des tribunaux. Dans le cas où les comptables publics n'exécutent pas les saisies arrêts, notamment pour indisponibilité des crédits nécessaires, il arrive que les tribunaux procèdent à la saisie du compte courant du Trésor, et se fassent verser les fonds par Bank Al Maghrib.

Cependant, cette saisie du compte courant du Trésor n'est plus permise depuis l'adoption de la loi de finances pour l'année 2020 dont l'article 9 a édicté l'insaisissabilité des fonds et des biens de l'Etat et des collectivités territoriales.

Les saisies ayant reçu validation par les tribunaux avant l'adoption de la loi de finances pour l'année 2020 continuent à être notifiées à Bank Al Maghrib et donnent parfois lieu à des prélèvements sur le compte courant du Trésor.

A cet égard, il importe de noter que le montant des saisies arrêts à l'encontre des départements ministériels exécutées à l'initiative des comptables publics en 2024 s'élève à **571 419,95 DH**, alors que le total des montants prélevés sur le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib s'élève à **5 767 075,56 DH**.

En 2024, les montants exécutés par les comptables publics suite à des saisies arrêts contre les collectivités territoriales sont de **10 514 077,64 DH**, tandis que le total des montants prélevés sur le compte courant du Trésor à Bank Al Maghrib s'élève à **1 330 650,00 DH**.

## ACTIVITE BANCAIRE ET GESTION DES DEPOTS

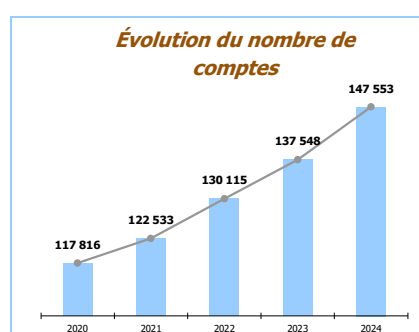
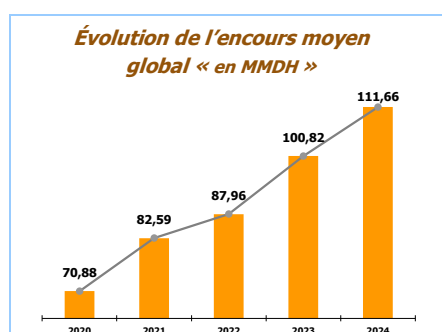
L'encours moyen global des dépôts au Trésor s'est établi au titre de l'année 2024 à **111,66 MMDH** contre **100,82 MMDH** en 2023, soit une progression de **10,75%**.

Le nombre de comptes bancaires gérés par la TGR a atteint **147 553 comptes** à fin 2024 contre **137 548 comptes** en 2023, soit une évolution de **7,3%**.

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

Catégorie de clientèle	Encours moyen annuel		Nombre de comptes	
	2023	2024	à fin 2023	à fin 2024
Personnes morales publiques	68,47 MMDH	77,84 MMDH	4 171	4 486
Personnes morales privées	25,86 MMDH	26,92 MMDH	47 982	54 434
Personnes physiques	6,49 MMDH	6,90 MMDH	85 395	88 633
<b>Total</b>	<b>100,82 MMDH</b>	<b>111,66 MMDH</b>	<b>137 548</b>	<b>147 553</b>

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



### I- Traitements de masse

#### • Télépaiement d'impôts

Dans le cadre du protocole de télépaiement d'impôts convenu entre la TGR et la Direction Générale des Impôts (DGI), il a été procédé au titre de l'exercice 2024, à l'exécution de **20 468** prélèvements pour un montant global de **6,30 MMDH** en faveur du Trésor public contre **15 382** prélèvements en 2023 pour un montant global de **5,19 MMDH**.

#### • Moyens de paiement

La gestion des moyens de paiement de la clientèle bancaire de la TGR est assurée dans les conditions de qualité, de célérité et de sécurité répondant aux meilleurs standards de la profession bancaire. A ce titre, **23 343** demandes de chèquiers et **11 831** commandes de cartes GAB ont été traitées en 2024 contre **25 274** demandes de chèquiers et **10 773** commandes de cartes GAB en 2023.

## II- Traitements des réclamations

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

A ce titre, au cours de 2024, le traitement de **115** réclamations reçues par différents canaux (par écrit, via le site web de la TGR ou par téléphone) a été assuré.

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

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

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

### • Contrôle du référentiel client

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

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

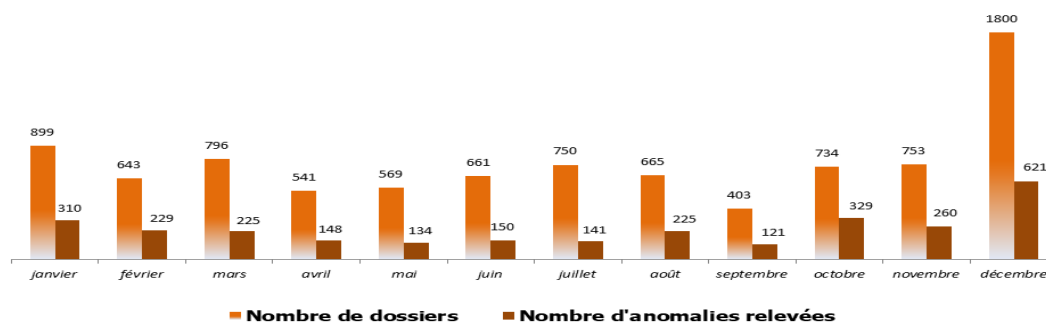
En 2024, le volume des dossiers « clients » parvenus au niveau central a atteint **9 214** dossiers contre **7 338** en 2023, enregistrant ainsi une augmentation de **25,57%**.

Cette progression reflète à la fois une dynamique accrue de l'activité bancaire, traduite par une augmentation du nombre de dossiers traités, et un renforcement du dispositif de contrôle de conformité relatif aux dossiers d'ouverture et de mise à jour des comptes.

Par ailleurs, le contrôle de ces dossiers a permis de relever **2 893** anomalies. A ce titre, les actions de sensibilisation et de correction requises ont été entreprises auprès des postes concernés.

Le graphique ci-après, illustre le volume mensuel des dossiers des ouvertures de comptes parvenus aux services centraux en 2024 ainsi que le nombre d'anomalies relevées.

**Dossiers des ouvertures de comptes parvenus au niveau central et anomalies relevées  
- Exercice 2024-**



### • Traitement des opérations administratives sur les comptes

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

En 2024, il a été procédé à la prise en charge de :

- **81** saisies arrêts présentant un montant total de **116,3 MDH** ;
- **172** oppositions sur les chèques égarés, dont **153** chèques TGR et **19** chèques CDG.

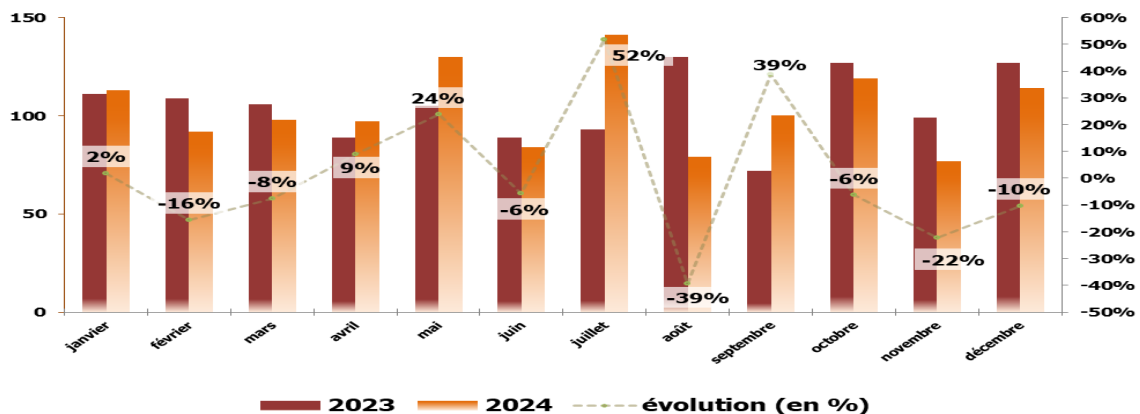
## IV- Contrôle et suivi des incidents de paiement

### • Volume des incidents de paiement

En 2024, le volume mensuel des chèques rejetés via le Système Interbancaire Marocain de Télé-compensation (SIMT) au motif d'absence ou de défaut de provision (chèques faisant l'objet de déclaration d'incident de paiement), a fluctué entre un minimum de **77** et un maximum de **141**. Quant au montant des chèques rejetés, il a varié entre **1,5** et **6 MDH**.

Comparé à l'exercice précédent, le volume des incidents de paiement affiche une tendance baissière à l'exception des mois de janvier, avril, mai, juillet, et septembre comme illustré par le graphique ci-après :

Evolution de la volumétrie des chèques rejetés par SIMT au titre de la période 2023/2024



Le nombre total des incidents de paiement déclarés au titre de l'année 2024 s'élève à **1 244** déclarations contre **1 257** en 2023, soit une diminution de l'ordre de **1,03 %**.

### • Délai moyen de déclaration des incidents de paiement

Les efforts déployés en matière de suivi des déclarations des incidents de paiement, au niveau central, ont permis de maintenir au titre de l'année 2024, le délai moyen de déclaration des incidents de paiement à **1 jour**.

## V- Traitement des demandes de restitution de la CMR

Le nombre de demandes de restitution de la Caisse marocaine des retraites des montants virés par erreur aux comptes des pensionnés après leurs décès s'est établi en 2024 à **195** pour un montant global de **771 800,76 DH**.

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

Il a été procédé en 2024 à :

- l'établissement, au profit de la clientèle bancaire de la TGR, de **571** attestations fiscales de retenue de l'impôt sur les sociétés au titre des produits de placement à revenu fixe ;
- la prise en charge de **3 406** demandes de renseignements émanant de la Direction générale des impôts, de l'Administration des douanes et impôts indirects et de la Brigade nationale de la police judiciaire ;
- la délivrance de **54** attestations aux auditeurs ou commissaires aux comptes dans le cadre des missions d'audit des comptes de la clientèle bancaire de la TGR.

## I- Centralisation comptable et lois de règlement

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

Le processus de la centralisation et de la tenue de la comptabilité générale et de la comptabilité budgétaire au titre de l'année 2024 a fait intervenir **785 comptables du Trésor** aussi bien à l'intérieur du territoire national qu'à l'étranger. Il s'agit :

- des postes comptables à compétence nationale : Direction des comptes publics, Direction des finances publiques et Direction des dépenses du personnel (3) ;
- des trésoreries ministérielles (18) ;
- des agences comptables auprès du Parlement et de la Chambre des conseillers, de la Cour des comptes, du Conseil économique, social et environnemental, du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire, du Conseil national des droits de l'Homme et de l'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption (6);
- de la trésorerie centrale de recouvrement (1) ;
- des trésoreries régionales (9) ;
- des trésoreries préfectorales et provinciales (56) ;
- des perceptions (192) ;
- des agences bancaires (10) ;
- des recettes de l'Administration Fiscale (93) ;
- des recettes des Douanes (27) ;
- des postes comptables des secrétariats greffes auprès des tribunaux (196) ;
- des agences comptables à l'étranger (174).

En ce qui concerne la comptabilité budgétaire, les trois composantes de la loi de finances ont donné lieu à la centralisation d'opérations pour des montants globaux en recettes de **727,0 MMDH** et en dépenses de **691,4 MMDH** détaillés comme suit :

### Comptabilité budgétaire et centralisation d'opérations pour l'année 2024 (en MMDH)

Composantes de la Loi de finances	Recettes	Dépenses
Budget général	530,8	516,6
Services de l'Etat gérés de manière autonome	3,1*	2,7
Comptes spéciaux du Trésor	193,1*	172,1
<b>Total</b>	<b>727,0</b>	<b>691,4</b>

(\*) Reports de soldes non compris

Par ailleurs et pour les besoins des projets de lois de règlement et l'arrêté des situations budgétaires définitives, les travaux entrepris au cours de l'année 2024 ont permis l'ajustement et la production des situations budgétaires et comptables nécessaires à l'élaboration du projet de loi de règlement de l'année 2023 et leur transmission à la Direction du budget.

L'arrêté définitif des situations budgétaires relatives au projet de loi de règlement 2023 a nécessité l'organisation de plus de 224 séances de travail avec l'ensemble des ordonnateurs en vue de l'ajustement de leurs comptes administratifs. Le nombre des

rubriques examinées à l'occasion de ces opérations, s'élève à :

- **32 767** rubriques budgétaires en dépenses au titre du budget général ;
- **18 864** rubriques en dépenses au titre des SEGMA ;
- **68** comptes spéciaux du Trésor.

En outre, les travaux menés en matière de centralisation des comptes de l'Etat ont donné lieu à la production des situations budgétaires définitives relatives au projet de loi de règlement de l'année 2023 à la Direction du budget et à la transmission à la Cour des comptes des documents relatifs à l'exécution de la loi des finances de l'année 2022.

En ce qui concerne la comptabilité générale de l'Etat, elle est tenue en veillant aux principes et aux règles inscrites au niveau du recueil des normes comptables applicable à la comptabilité de l'Etat tel qu'il a été adopté par le Conseil national de comptabilité.

La tenue de la comptabilité générale et la comptabilité budgétaire est effectuée de façon automatisée grâce à une solution informatique aux standards du marché, commune à l'ensemble des acteurs de la chaîne comptable. Ladite solution dispose d'un interpréteur comptable qui assure le traitement de l'ensemble des comptes rendus d'événements issus des applications métiers en relation avec la comptabilité telles que le système de gestion intégré de la recette (GIR), le système de gestion intégré de la dépense (GID), le système intégré de Taxation (SIT) de la Direction Générale des impôts, le système BADR (Base Automatisée des Douanes en Réseau) ...

L'arrêté de la comptabilité générale de l'Etat est effectué au quotidien et les écritures y afférentes sont centralisées, le jour suivant, au niveau d'un livre unique après validation des rapports de comptabilité par les comptables du Trésor concernés.

Pour l'exercice 2024, la centralisation de la comptabilité générale de l'Etat a nécessité notamment :

- le traitement automatisé et la constatation au niveau du grand livre de la comptabilité de l'Etat d'écritures liées à **162 millions de comptes rendus d'événements** générés par les applications métiers ;
- la génération automatique et la validation de **185 682 rapports de comptabilité** ;
- le traitement de **25 338 relevés du compte** courant du Trésor à Bank Al Maghrib et leur rapprochement avec les écritures correspondantes en comptabilité.

En outre et conformément aux dispositions de la loi organique relative à la loi de finances, les services de la Trésorerie Générale du Royaume ont procédé à la préparation du bilan de l'Etat et des autres états financiers ainsi que d'une évaluation des engagements hors bilan de l'année 2023 devant accompagner le projet de loi de règlement au titre de ladite année.

## II-Dette du Trésor

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

### • Dette budgétisée

La dette budgétisée englobe l'ensemble des emprunts intérieurs et extérieurs à moyen et long terme dont les recettes et les charges en principal et intérêts sont imputées au

budget général. Ces emprunts concernant la dette intérieure portent sur les bons du trésor d'une maturité de 5 ans (moyen terme) et 10, 15, 20, 30 ans et plus (long terme).

Les recettes d'emprunt à long et moyen terme comptabilisées par la TGR se sont établies à **158,2 MMDH**, soit un taux de réalisation de **128%** des prévisions de la loi de finances pour l'année 2024.

#### Recettes d'emprunt (en MDH)

	Prévisions LF 2024	Réalisations	Taux de réalisation
Dettes intérieure	53 410	122 410	229%
Dettes extérieure	70 000	35 796	51%
<b>Total</b>	<b>123 410</b>	<b>158 206</b>	<b>128%</b>

Les charges de la dette à long et moyen terme comptabilisées par la TGR ont atteint à fin décembre 2024 un montant de **101,9 MMDH**, avec un taux de réalisation de **101,3%** des prévisions contre **122,3 MMDH** un an auparavant.

Ces charges se composent d'un montant de **63,5 MMDH** en principal, dont **70,9%** au titre de la dette intérieure et d'un montant de **38,4 MMDH** en intérêts et commissions, dont **72,9%** au titre de la dette intérieure.

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

	Prévisions LF 2024	Réalisations	Taux d'exécution
<b>Dettes intérieure</b>	<b>71 506</b>	<b>73 091</b>	<b>102,2%</b>
Principal	43 531	45 085	103,6%
Intérêts	27 975	28 005	100,1%
<b>Dettes extérieure</b>	<b>29 123</b>	<b>28 882</b>	<b>99,2%</b>
Principal	18 869	18 456	97,8%
Intérêts	10 254	10 426	101,7%
<b>Total</b>	<b>100 629</b>	<b>101 973</b>	<b>101,3%</b>

#### • Dette hors budget

La dette hors budget est constituée de l'ensemble des emprunts intérieurs et extérieurs à court terme dont les recettes et les remboursements du principal sont pris en charge au niveau des comptes de trésorerie et dont les charges en intérêts et commissions sont imputées au budget général. Ces emprunts concernant la dette intérieure englobent les emprunts à très court terme de 1 à 7 jours et les bons du trésor entre 7 jours et 10 semaines ainsi que les emprunts à court terme de 13, 26, 52 semaines et de 2 ans.

Les opérations de la dette hors budget ont dégagé un flux net négatif de **38,5 MMDH** contre un flux positif de **9,4 MMDH** un an auparavant.

#### Dettes hors budget (en MDH)

	A fin décembre 2023	A fin décembre 2024	Taux d'évolution
<b>Recettes</b>	<b>165 982</b>	<b>58 036</b>	<b>-65,0 %</b>
Dettes intérieure	162 122	54 163	-66,6%
Dettes extérieure	3 859	3 873	0,4%
<b>Dépenses</b>	<b>156 573</b>	<b>96 563</b>	<b>-38,3%</b>
Dettes intérieure	153 467	80 697	-47,4%
Dettes extérieure	3 107	15 866	410,7%

Dans le cadre de la gestion active de la dette intérieure, le Trésor a procédé en 2024 à des opérations d'échange et de rachat pour des montants respectifs de **44,8 MMDH** et de **7,1 MMDH**.

### **III-Reddition des comptes**

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

#### **• Suivi de la reddition des comptes publics**

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

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

Le suivi de la production des comptes des services de l'Etat, pour l'année 2024, a concerné une population de **570** postes comptables, répartie comme suit :

- postes comptables à compétence nationale : Direction des comptes publics, Direction des finances publiques et Direction des dépenses du personnel (3) ;
- trésoreries ministérielles (18) ;
- agences comptables auprès du Parlement et de la Chambre des conseillers, de la Cour des comptes, du Conseil économique, social et environnemental, du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire, du Conseil national des droits de l'Homme et de l'Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption (6) ;
- trésorerie centrale de recouvrement (1) ;
- trésoreries préfectorales et provinciales (56) ;
- perceptions (192) ;
- recettes de l'Administration Fiscale (93) ;
- recettes des Douanes (27) ;
- agences comptables à l'étranger (174).

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

En outre, il est à préciser que les comptes des services de l'Etat des Trésoreries ministérielles, des Trésoreries préfectorales et provinciales et des comptables principaux auprès des organismes et des institutions, ont été mis à la disposition de la Cour des comptes sous format dématérialisé à compter de la gestion 2022. Sachant, par ailleurs, que les comptes des Receveurs des Douanes sont produits sous format dématérialisé depuis l'exercice 2019.

## • **Accompagnement des comptables publics en matière de responsabilité**

Dans le cadre de cette activité, cinq axes principaux d'intervention sont initiés par la TGR, à savoir :

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

L'activité de mise en cause de la responsabilité des comptables publics, a enregistré, en 2024, l'instruction de 3 dossiers ayant fait l'objet de la procédure de mise en débet des comptables responsables.

Il est à signaler que la procédure d'instruction des demandes de remplacement des pièces de dépenses adirées ou détruites après paiement, consiste à autoriser, selon les formes et conditions y afférentes, les comptables publics ayant signalé la perte, la disparition ou le vol des pièces justificatives de dépenses après paiement entre les mains du (des) véritable(s) créancier(s) à pourvoir au remplacement desdites justifications qui leur sont remises. Dans ce cadre, 4 demandes de justifications ont été satisfaites.

Quant à l'assistance des comptables publics en matière de jugement des comptes et de discipline budgétaire et financière, il y a lieu de préciser que **111** demandes ont été traitées en 2024 contre **66** en 2023. Cette assistance consiste en la rédaction de projets de réponses aux notes d'observations, arrêts ou jugements provisoires ou définitifs rendus par les juridictions financières compétentes.

Par ailleurs, la gestion des sinistres déclarés par les comptables publics a montré qu'ils ont connu une diminution en nombre accompagnée d'une augmentation en valeur, soit **37** sinistres en 2024 contre **65** en 2023 pour une valeur de **4 840 516 DH** en 2024 contre **3 655 977 DH** en 2023.

### **Sinistres remboursés en 2024**

Type de sinistre	Demandes formulées en 2024		Demandes réglées en 2024	
	Nombre	Montant (DH)	Nombre	Montant (DH)
Déficit de caisse et autres	14	173 520	14	173 520
Débet juridictionnel	23	4 666 996	19	1 289 150
<b>Total/(sinistres se rapportant à l'année 2024)</b>	<b>37</b>	<b>4 840 516</b>	<b>33</b>	<b>1 462 670</b>
<b>Total/(sinistres remboursés, se rapportant aux années antérieures à 2024)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>1 051 918</b>
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>4 840 516</b>	<b>44</b>	<b>2 514 588</b>

Il est à signaler que la TGR a instruit **167** dossiers se rapportant aux remises de service, à l'octroi de délais supplémentaires et aux échanges de réserves aux observations entre les comptables concernés (comme détaillés ci-après).

Type d'activité	Nombre d'actes
Réception de dossier de remise	89
Octroi de délai supplémentaire	61
Réception et envoi de réserves sur dossier de remise de service	14
Réception et envoi de réponses sur réserves	3
<b>Total</b>	<b>167</b>

### • Suivi de la qualité comptable

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

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

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

## **IV- Valorisation de l'information financière et comptable**

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

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

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

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

# RENOVATION DU CADRE REGLEMENTAIRE ET TECHNIQUE DES FINANCES PUBLIQUES

Durant l'année 2024, les principales activités visant la rénovation et l'optimisation du cadre juridique régissant l'exécution des finances publiques se présentent ainsi :

## I- Production des projets de textes législatifs et réglementaires

### • Elaboration des projets de textes

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

- la participation à la mise en œuvre de la note de présentation du projet de loi de finances au titre de l'année 2025 ;
- la contribution à la préparation du projet de loi de finances ;
- la poursuite de la refonte du règlement général de comptabilité publique ;
- la poursuite de la refonte du décret relatif au contrôle des dépenses de l'Etat ;
- la poursuite de la refonte du dispositif juridique relatif à la cession des salaires des fonctionnaires et agents de l'Etat, des Collectivités territoriales et des établissements publics et les oppositions faites entre les mains des comptables publics ;
- la poursuite de la réforme du décret sur l'exécution des recettes et des dépenses publiques à l'étranger ;
- la note de service des principales dispositions contenues dans la loi de finances pour l'année budgétaire 2024 ;
- les notes de service fixant le taux des intérêts moratoires au titre des marchés de l'Etat et des Collectivités territoriales.

#### - En matière de marchés publics :

- le décret n°2-22-78 du 13 chaoual 1445 (22 avril 2024) portant création de l'Observatoire marocain de la commande publique ;
- l'arrêté du Chef du gouvernement pour l'application des dispositions du paragraphe 2 de l'article 7 du décret n°2-22-78 du 13 chaoual 1445 (22 avril 2024) portant création de l'Observatoire marocain de la commande publique ;
- le projet d'arrêté du ministre délégué auprès de la ministre de l'économie et des finances modifiant l'arrêté n°1692-23 du 23 juin 2023 relatif à la dématérialisation des procédures et des documents associés aux marchés publics ;
- le projet d'arrêté du ministre délégué auprès de la ministre de l'économie et des finances modifiant l'arrêté n°1689-23 du 3 juillet 2023 pour l'application de l'article 153 du décret n°2-22-431 du 8 mars 2023 relatif aux marchés publics ;
- l'arrêté de la ministre de l'économie et des finances n°377-24 du 14 février 2024 fixant la nomenclature des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses de biens et de services de l'Etat ;

- l'arrêté du ministre délégué auprès de la ministre de l'économie et des finances modifiant et complétant les annexes 1, 2, 3 et 4 du décret régissant les marchés publics ;
- les projets de cahiers de prescriptions spéciales et des règlements de consultation types verts ;
- la révision du cahier des clauses administratives générales pour les marchés de travaux ;
- la révision des cahiers des clauses administratives généraux pour d'autres types de marchés ;
- la refonte du dahir relatif aux garanties pécuniaires, avec un avant-projet en cours de préparation ;
- l'élaboration d'un guide pour les représentants de la Trésorerie Générale du Royaume dans les commissions d'ouverture des plis ;
- la révision de la loi sur les nantissements.

**- En matière de normalisation comptable :**

- la mise à jour des instructions comptables ;
- la poursuite des travaux de mise à niveau du plan de comptes des Collectivités territoriales ainsi que le paramétrage de la nouvelle solution de SI-PCE ;
- l'élaboration des modes opératoires de la tenue de la comptabilité pour les principaux acteurs comptables ;
- la poursuite de la mise à jour et de la finalisation du plan de comptes de l'Etat ;
- le développement de nouvelles normes comptables inspirées des normes internationales IPSAS<sup>7</sup> ;
- la poursuite des travaux de rapprochement des schémas comptables des instructions comptables par catégorie comptable et des schémas comptables implémentés au niveau du SI-PCE.

**• Etude des projets de textes proposés par les partenaires de la TGR**

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

- le projet de loi n°5-41-24 visant à compléter la loi n°39-08 relative au code des droits réels ;
- le projet de loi portant création de l'Agence nationale de gestion et de recouvrement des avoirs, des biens saisis et confisqués et des amendes ;
- le projet de loi portant annulation des demandes des services de légalisation des signatures et de certification conforme des copies des documents à leurs originaux ;
- le projet de loi n°02-24 modifiant et complétant le dahir portant loi n°1-72-184 relatif au régime de sécurité sociale ;
- le projet de loi n° 40-13 portant code de l'aviation civile ;
- le projet de loi portant création de l'agence marocaine de météorologie et du climat « Maroc-Météo » ;
- le projet de loi n°12-24 relatif à la digitalisation des services de l'administration ;
- le projet de loi n°16-22 relatif à l'organisation de la profession des Adouls ;

<sup>7</sup> International Public Sector Accounting Standards.

- le projet de décret modifiant et complétant le décret Royal n° 330-66 portant règlement général de la comptabilité publique ;
- le projet de décret portant annulation de l'opération de légalisation des signatures et de certification conforme des copies des documents à leurs originaux ;
- l'arrêté conjoint du ministre de l'intérieur et de la ministre de l'économie et des finances relatif à la nomenclature des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses du personnel et de biens et services des collectivités territoriales et de leurs groupements ;
- le projet d'arrêté conjoint du ministre de la justice et de la ministre de l'Économie et des finances fixant les conditions et les modalités de recouvrement des dépenses et frais de justice ;
- la circulaire conjointe relative à la retenue à la source en matière de TVA au titre de certaines prestations de services rendues à l'Etat, aux collectivités territoriales et aux autres organismes publics ;
- la circulaire du chef de gouvernement portant procédure de règlement de certaines dépenses relatives au recensement général de la population et de l'Habitat ;
- le projet d'instruction conjointe du ministre de l'intérieur et de la ministre de l'économie et des finances relative au fonctionnement des régies de dépenses des régions, des préfectures et provinces, des communes et de leurs groupements ;
- le répertoire des notices de fonctionnement des comptes spéciaux du Trésor.

**- En matière de marchés publics :**

- le projet de décret abrogeant et remplaçant le décret du 16 juin 1994 tel qu'il a été modifié et complété relatif au système de qualification et de classification des entreprises ;
- le projet de décret pour la mise en œuvre des dispositions du paragraphe 5 de l'article 117 du code général des impôts, fixant la liste des prestations objet de retenue à la source en matière de TVA ;
- le projet de décret abrogeant et remplaçant le décret n°2-01-437 du 19 septembre 2001 instituant, pour la passation des marchés pour le compte de l'Etat, un système de qualification et de classification des laboratoires de bâtiment et de travaux publics ;
- le projet d'arrêté du ministre de l'équipement modifiant l'arrêté du ministre de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau n°1582.17 du 25 septembre 2017 fixant le nombre de catégories des laboratoires de bâtiment et des travaux publics correspondant à chaque activité, les seuils de classification à l'intérieur de chaque catégorie ainsi que le montant annuel d'un marché pour lequel un laboratoire d'une catégorie donnée peut être admis à soumissionner concernant les laboratoires.

**- En matière de dépenses du personnel :**

- le projet de loi modifiant les articles 18 et 19 de la loi n°038-13 portant création de l'Ecole nationale supérieure de l'administration ;
- le projet du décret n°2-24-1096 portant statut du personnel de la Délégation générale à l'administration pénitentiaire et à la réinsertion ;

- le projet de décret modifiant et complétant le décret n°2-05-1367 fixant la procédure de notation et d'évaluation des fonctionnaires des administrations publiques ;
- le projet de décret modifiant et complétant le décret Royal n° 62-68 fixant les dispositions applicables aux fonctionnaires stagiaires des administrations publiques ;
- le projet de décret n°2-22-80 relatif aux principes et règles d'organisation des administrations de l'Etat et fixant leurs attributions ;
- le projet de décret n°2-22-83 fixant les conditions et les modalités de nomination des chefs de division et des chefs de service au sein des administrations publiques ;
- le projet d'arrêté de la ministre de l'économie et des finances fixant la nomenclature des pièces justificatives des recettes de l'Etat ;
- le projet de règlement d'achat concernant le Conseil national des droits de l'Homme.

## **II-Instruction des litiges relatifs au contrôle des dépenses publiques**

La TGR est amenée, dans le cadre de ses activités habituelles, à instruire les litiges nés entre les ordonnateurs et les comptables publics dans le processus d'exécution et de contrôle des dépenses publiques et ce, conformément au décret n° 2-07-1235 du 4 novembre 2008 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat. Ainsi, et durant l'année 2024, la TGR a instruit 8 demandes de litiges, dont 7 en matière de marchés publics et une dans le domaine des dépenses de personnel.

## **III- Représentation de la Trésorerie Générale du Royaume**

Durant l'année 2024, la Trésorerie Générale du Royaume a été représentée dans diverses commissions thématiques notamment celles en charge des dépenses du personnel, celles en relation avec les marchés publics et les commissions traitant de la comptabilité publique.

### **- En matière de dépenses du personnel :**

La TGR a assuré une participation active aux diverses commissions et réunions consacrées aux dépenses du personnel. Ainsi, elle a pris part à 46 réunions se rapportant à ce domaine dont 43 au ministère de la Transition numérique et de la réforme de l'administration.

### **- En matière de commande publique :**

La TGR a été activement représentée dans deux commissions. La 1<sup>ère</sup> se rapporte à la classification et à la qualification des entreprises de bâtiment et des travaux publics, instituée au niveau du département de l'habitat.

La 2<sup>ème</sup> commission concerne le partenariat public-privé qui est une commission interministérielle placée auprès du ministre chargé des finances et qui donne un avis motivé sur tout projet en relation avec ce type de contrat.

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

En matière d'études, d'assistance juridique et d'activités de support, et à titre d'illustration, la TGR a assuré diverses activités dont notamment :

### **• Instruction des demandes d'autorisation de recours à la maîtrise d'ouvrage déléguée :**

Conformément aux dispositions de l'article 154 du décret sur les marchés publics, le recours à la maîtrise d'ouvrage déléguée est subordonné à une décision du Chef du gouvernement prise après visa du ministre chargé des finances pour l'Etat et les établissements publics et les autres personnes morales de droit public.

Dans ce cadre et durant l'année 2024, la TGR a traité 30 demandes d'autorisation de recours à la maîtrise d'ouvrage déléguée émanant des différents départements ministériels.

### **• Renforcement des compétences en matière des marchés publics :**

Plusieurs ateliers et sessions de formation ont été organisés durant l'année 2024, respectivement avec :

- les groupes de responsables et cadres des postes comptables relevant de la TGR dans le cadre des sessions de formation sur les apports de la réforme des marchés publics ;
- les partenaires de la TGR et les intervenants dans le domaine des marchés publics dans le cadre des journées d'information et d'échange organisées, soit au siège de la TGR, soit chez lesdits partenaires pour les sensibiliser et assurer une plus grande vulgarisation des apports de la réforme des marchés publics.

### **• Contribution à la mise à niveau du système d'information :**

Dans ce cadre et durant l'année 2024, plusieurs réunions, rencontres et ateliers ont été organisés avec les responsables en charge du système d'information au sein de la TGR, afin d'examiner et d'implémenter les innovations et les apports du nouveau décret des marchés publics dans ledit système ainsi que leur impact sur les services et fonctionnalités offerts par le portail des marchés publics et le système de gestion intégrée des dépenses de l'Etat.

### **• Préparation des éléments de réponses aux questions parlementaires :**

Durant l'année 2024, la TGR a préparé les éléments de réponses à plusieurs questions parlementaires, dont 9 en matière de marchés publics.

### **• Assistance juridique aux partenaires :**

Durant l'année 2024, l'activité de la TGR, au niveau central, a porté également sur l'assistance juridique aux différents partenaires internes et externes à travers :

- le traitement des réclamations des partenaires, dont 7 en matière de marchés publics ;
- la participation à des réunions de travail ;
- les consultations téléphoniques ;
- la messagerie électronique.

- **En matière d'accréditation des comptables publics :**

La TGR procède à l'accréditation des comptables du Trésor auprès de Bank Al Maghrib et d'Al Barid Bank, et ce en vue de leur permettre, dans le cadre de leurs missions, de payer les dépenses publiques et d'encaisser les recettes de l'Etat. Cette accréditation intervient suite à une nouvelle nomination ou à un changement de poste.

Durant l'année 2024, 85 procédures d'accréditation ont été assurées au profit des comptables de la TGR.

# COOPERATION INTERNATIONALE EN MATIERE DE FINANCES PUBLIQUES

## I- Coopération bilatérale

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

La Trésorerie Générale du Royaume (TGR) a organisé, les 1<sup>er</sup> et 2 novembre 2024 à Rabat, en collaboration avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (Fondafip) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), la 16<sup>ème</sup> édition du Colloque international des finances publiques sur le thème « **Vers une meilleure restructuration du modèle de la gouvernance financière publique au Maroc et en France** ».

Dans le cadre de cette même coopération, l'année 2024 a connu aussi l'organisation d'une conférence-débat, le 27 avril 2024 au siège de la TGR, sous le thème « **Promouvoir la culture des finances publiques pour une action publique plus efficace** ».

La TGR a, également, pris part à quatre colloques organisés par FONDAFIP en France en 2024. Ainsi, des délégations, composées de responsables et de cadres du siège et du réseau, ont pu participer, en présentiel, à ces événements scientifiques, consacrés à divers aspects liés aux finances publiques.

### • Coopération avec le programme de développement du droit commercial (CLDP<sup>8</sup>)

Dans le cadre du renforcement des liens de coopération et de partenariat avec le programme CLDP des États-Unis d'Amérique, des visites de travail ont été effectuées à la TGR, les 23 avril et 24 septembre 2024, par les responsables de ce programme afin de discuter des activités en cours et des perspectives de coopération entre la TGR et le CLDP et de préparer le programme de coopération à court et à moyen terme.

### • Coopération avec le Royaume-Uni

Dans le cadre de cette coopération, la Trésorerie Générale du Royaume a reçu le 19 février 2024 la visite de son Excellence Monsieur l'Ambassadeur du Royaume-Uni au Maroc qui a présidé une délégation britannique composée de responsables de l'Autorité des Infrastructures et des Projets (Infrastructure and Project Authority) relevant du Secrétariat Général du Gouvernement (Cabinet Office) et du Trésor britannique.

Par la suite, la TGR a pris part à l'atelier de partage des connaissances entre le Royaume-Uni et le Royaume du Maroc, organisé par l'Autorité des Infrastructures et des Projets du 19 au 23 février 2024 à Rabat, sur la planification, le financement et la mise en œuvre des grandes infrastructures.

---

<sup>8</sup> Commercial Law Development Program.

## II- Coopération multilatérale

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

En tant que membre de l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST) et membre de ses instances dirigeantes, la Trésorerie Générale du Royaume a participé activement, avec l'appui du secrétariat Général de l'AIST, à l'organisation de toutes les activités de l'Association, durant l'année 2024. Il s'agit principalement :

- du colloque annuel et de l'Assemblée Générale, tenus en Guinée Conakry, les 19 et 20 novembre 2024 ;
- des deux réunions du Bureau Exécutif tenues à Paris, le 21 mars 2024, et à Rabat, le 11 septembre 2024, en mode hybride ;
- de la visite d'étude effectuée à Tallinn en Estonie, les 15 et 16 mai 2024, pour échanger sur la digitalisation de l'administration des services du Trésor ;
- du webinaire thématique organisé, le 11 septembre 2024 à Rabat, sur le thème « le passage de la comptabilité de caisse à une comptabilité en droits et obligations constatés » avec trois interventions : une sur « La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (la LOLF) en France », une deuxième sur « le passage à la comptabilité patrimoniale en République du Cameroun » et la dernière sur « la détermination de la valeur des propriétés de l'Etat à inscrire à l'actif du bilan d'ouverture » ;
- du webinaire thématique organisé par la TGR, le 12 septembre 2024 depuis le Maroc, sur le thème « The move to accrual based accounting » avec deux présentations en anglais.

### •Coopération avec la Banque mondiale (BM)

Dans sa collaboration avec la Banque mondiale, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi la réalisation des activités prévues dans le cadre du programme ENNAJAA et du programme « Opération climat – Appui à la contribution déterminée au niveau national ».

De plus, l'année 2024 a été marquée par :

- la participation des experts de la TGR à la conférence sur la « Gestion intelligente des finances publiques face au climat au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (MENA<sup>9</sup>) », organisée par la Banque mondiale au Caire (Egypte) du 26 au 29 février 2024. Au cours de cette conférence, la TGR a présenté l'expérience marocaine à la table ronde sur le thème « Promouvoir les achats publics durables : libérer le pouvoir des marchés publics verts pour l'action climatique » ;
- la visite, à la TGR, du responsable régional de passation des marchés de la région MENA à la Banque mondiale, en date du 27 mai 2024. Cette visite a été l'occasion de poursuivre la discussion sur la réforme des marchés publics au Maroc et de l'état d'avancement des réformes en cours et d'identifier les potentiels domaines de partenariat.

Il est à signaler que les représentants de la Banque ont également salué les efforts déployés par la TGR pour la mise en place de l'Observatoire Marocain de la Commande Publique et pour la promotion des achats publics durables ;

---

<sup>9</sup> Middle East and North Africa.

- l'animation, par la TGR, d'un atelier d'échange et de sensibilisation sur la nouvelle réforme des marchés publics, le 04 juillet 2024, dans les locaux du Ministère de l'économie et des finances, dans le cadre des plans d'action du programme d'appui à la performance du secteur public « ENNAJAA » et du programme d'appui « Economie bleue », financés par la Banque mondiale. Cet atelier a connu la participation des représentants de toutes les administrations marocaines impliquées dans la mise en œuvre des deux programmes précités.

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

Dans le cadre du programme d'« appui à la transition budgétaire verte » porté par l'AFD, la Trésorerie Générale du Royaume a bénéficié d'une assistance technique pour opérationnaliser les marchés publics verts.

Ainsi, la TGR a organisé conjointement avec l'Agence Française de Développement (AFD) et la Banque mondiale les deux ateliers suivants :

- l'atelier national de concertation et de priorisation sur les marchés publics écologiques au Maroc, tenu le 7 mars 2024 à Rabat, avec la participation d'une soixantaine de représentants d'autorités contractantes, du secteur privé et de la société civile, ainsi que des partenaires techniques et financiers du Maroc ;
- l'atelier de restitution des travaux menés par la TGR, dans le cadre des programmes « Advancing Green Public Procurement » dans la région MENA et le programme d'appui à la Transition Budgétaire Verte, tenu le 7 mai 2024 à Rabat.

### • **Participation de la TGR au Global Government Summit**

L'édition de 2024 du Global Government Finance Summit a eu lieu à Dublin les 5 et 6 juin 2024.

Il s'agit d'un évènement annuel mondial, lors duquel des participants de haut niveau, des quatre coins du monde, se réunissent pour discuter des défis financiers et réglementaires auxquels sont confrontés les gouvernements du monde entier, tout en explorant les solutions potentielles et en partageant les expériences des uns et des autres.

Monsieur le Trésorier Général du Royaume a participé aux travaux de cette édition dont les discussions se sont focalisées sur les thématiques suivantes : « comment les ministères des Finances peuvent utiliser l'intelligence artificielle », « comment réduire la pression fiscale » et enfin « Comment améliorer la productivité du service public ».

### • **Coopération avec le Comité National de l'Environnement des Affaires et l'Agence de coopération allemande au développement (CNEA-GIZ)**

Dans le cadre des efforts d'accompagnement de la réforme des marchés publics de 2023, la Trésorerie Générale du Royaume, en partenariat avec le Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA) et le projet PROMET « Promotion de l'Entreprenariat » de l'Agence de coopération allemande au développement (GIZ), a réalisé les actions suivantes :

- la production d'une série de capsules vidéo dédiées aux services offerts par le portail marocain des marchés publics (PMMP) : au total, sept capsules vidéo sont disponibles en arabe, en français et en anglais et accessibles sur la chaîne YouTube de la TGR et sur le PMMP. Elles ont pour objectif de présenter

les nouvelles fonctionnalités introduites par le décret de 2023 sur les marchés publics, tout en vulgarisant les règles de gestion au niveau du PMMP auprès des différents acteurs (entreprises, acheteurs publics, organismes bancaires et agréés, comptables publics et citoyens) ;

- l'élaboration de 110 guides multimédias, dans les 3 langues (arabe, français et anglais), visant la simplification et l'appropriation des fonctionnalités offertes par le PMMP ;
- la conception et la mise en œuvre de MOOC (Massive Open Online Course) sur les systèmes constituant le portail marocain des marchés publics en vue de mettre à la disposition des acteurs un outil didactique moderne de formation en ligne permettant l'appropriation des fonctionnalités des différents systèmes dudit portail.

### • **Coopération Sud-Sud**

Durant l'année 2024, plusieurs délégations de pays africains ont été reçues et des experts de la Trésorerie Générale du Royaume ont été mobilisés pour animer des formations et assurer l'assistance technique au profit de différents partenaires africains. Ainsi, la TGR a :

- accueilli une délégation du Ministère des finances et du budget du Sénégal du 06 au 07 février 2024. L'objet de cette visite d'étude était de s'enquérir de l'expérience marocaine dans le domaine de la réforme des finances publiques. Cette délégation a pu bénéficier de plusieurs présentations portant sur la réforme et la dématérialisation des marchés publics, les systèmes GID et GIR, la comptabilité d'exercice selon le principe des droits constatés, la responsabilisation des ordonnateurs et la réforme du contrôle à priori de la dépense ;
- animé une visite d'échange autour de la réforme des marchés publics au profit d'une délégation de Djibouti, le 12 juin 2024 à Rabat ;
- accueilli une délégation du Ministère de l'économie, des finances et de la prospective du Burkina Faso, du 24 juin au 1<sup>er</sup> juillet 2024 à Rabat. Les membres de cette délégation ont pu s'enquérir de l'expérience marocaine dans le domaine des marchés publics ;
- reçu une délégation camerounaise composée des représentants de la Chambre de compte et le Ministère des finances, le 19 juillet 2024 à Rabat, dans le cadre d'une mission portant sur l'audit de performance sensible au climat ;
- accueilli une délégation du Ministère de l'économie, du plan et du développement de la République de la Côte d'Ivoire, du 29 septembre au 3 octobre 2024 à Rabat dans le cadre d'une mission de Benchmarking visant à s'enquérir de l'expérience marocaine dans le domaine de la gestion intégrée des systèmes informatiques.

D'autres actions ont pu, également, être menées par la Trésorerie Générale du Royaume dans le cadre de la coopération Sud-Sud, en collaboration avec d'autres partenaires nationaux. Il s'agit notamment de :

- l'accueil de la 2<sup>ème</sup> promotion du Master exécutif en management des villes africaines le 15 août 2024, dans le cadre d'un voyage d'étude organisé par CGLU-Afrique<sup>10</sup>. Ladite promotion, composée d'une vingtaine de responsables africains de plusieurs nationalités, a bénéficié d'une présentation sur le rôle de

---

<sup>10</sup> Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique.

- la TGR en matière de finances locales, avec une ouverture sur son intervention dans le domaine de la commande locale ;
- la participation à l'animation du programme d'un voyage d'étude organisé par l'Inspection générale des finances au profit d'une délégation ivoirienne. Cette délégation était composée de responsables de l'Inspection générale des finances, de la Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique, de la Direction générale des impôts, de la Direction générale des douanes, de la Direction générale du budget et des finances et de la Direction générale des marchés publics. Elle a été reçue, le 14 août 2024, par les représentants de la TGR qui lui ont présenté l'expérience de cette institution en matière de contrôle et d'audit internes.

### **III- Participation aux conférences nationales et internationales**

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

La 41<sup>ème</sup> session du Groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication (ISAR<sup>11</sup>) s'est tenue du 06 au 08 novembre 2024 à Genève, en Suisse.

Une délégation de la Trésorerie Générale du Royaume, présidée par Monsieur le Trésorier Général du Royaume, a ainsi pris part aux travaux de cette session annuelle. A cette occasion, Monsieur le Trésorier Général a donné une allocution d'ouverture lors de la séance inaugurale.

Les travaux de cette session se sont focalisés sur les deux points suivants :

- l'examen des progrès réalisés dans l'harmonisation et l'application pratique des principes de publication d'informations sur la durabilité et des travaux d'assurance et des considérations déontologiques qui s'y rapportent ;
- l'intégration des performances financières et de durabilité dans la publication d'informations à travers la mise à contribution des outils numériques.

Cette session était également une occasion pour les Etats membres de discuter d'autres questions relatives à l'application récente du guide pratique pour le développement de la comptabilité et la création d'un sous-groupe consultatif chargé d'aider le Groupe ISAR dans ses travaux.

#### **• Colloque international organisé par la Cour des comptes**

La Trésorerie Générale du Royaume a participé au colloque international organisé par la Cour des comptes le 22 février 2024 à Rabat sur le thème « Le régime de responsabilités devant les Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques, bilan et perspectives ».

En effet, au titre du panel qui a discuté de la responsabilisation des managers publics face à ses nouveaux déterminants et à l'impératif d'efficacité et d'impacts, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a fait une intervention intitulée « Le partenariat stratégique TGR-Cour des comptes au service de la promotion de la responsabilité des gestionnaires ».

---

<sup>11</sup> International Standards of Accounting and Reporting.

Lors de son intervention, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a mis en lumière l'importance cruciale de la responsabilisation des gestionnaires publics, de la reddition des comptes et de la transparence dans la gestion des finances publiques au Maroc.

Il a également retracé l'évolution historique du dispositif de contrôle des finances publiques, soulignant le rôle essentiel du partenariat entre la Cour des comptes et de la Trésorerie Générale du Royaume dans ce processus et en traçant une feuille de route de l'évolution attendue de ce partenariat pour une gestion, encore meilleure, des finances publiques, et plus conforme aux principes de bonne gouvernance et de transparence.

#### • **Conférence annuelle de l'Economic Research Forum**

La 30<sup>ème</sup> édition de la conférence annuelle de l'Economic Research Forum a eu lieu cette année du 21 au 23 avril 2024 au campus de Rabat de l'Université Mohammed VI Polytechnique. Le thème choisi pour cette année était : « Tragedies of Regional Conflicts and Promises of Peacebuilding : Responding to Disruptors and Enablers of MENA Development Pathway ».

La Trésorerie Générale du Royaume a participé à cet événement à travers la contribution de Monsieur le Trésorier Général du Royaume à la session plénière organisée autour de la thématique « Morocco's Quest for Stronger Inclusive Growth ». Monsieur le Trésorier Général du Royaume a contribué par une intervention intitulée « Public Finance and growth : In daily life and in detail », soit « Finances publiques et croissance : au quotidien et dans le détail ».

#### • **Conférence inaugurale à l'Université Ibn Tofaïl de Kénitra**

Au titre de l'année universitaire 2024-2025, Monsieur le Trésorier Général du Royaume, a donné le 15 octobre 2024, une conférence inaugurale à l'Université Ibn Tofaïl de Kénitra.

Cet événement qui a rassemblé étudiants et enseignants autour du thème « Finances publiques : entre politique, économie et droit », était une occasion précieuse pour les étudiants pour approfondir leur compréhension des dynamiques complexes qui sous-tendent la gestion financière publique marocaine.

#### • **Conférence internationale organisée par le Conseil de la Concurrence**

La ville de Marrakech a abrité le 13 novembre 2024 une conférence internationale organisée par le Conseil de la Concurrence sur le thème « Neutralité concurrentielle et accès au marché ».

A cette occasion, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a présenté une allocution d'ouverture dans laquelle il a souligné, entre autres, l'importance de la concurrence loyale pour garantir un fonctionnement optimal du marché au bénéfice de tous les citoyens, ainsi que l'importance de la régulation pour l'équilibre entre les intérêts du marché et la protection des consommateurs.

#### • **Conférence inaugurale à l'Université Internationale de Rabat**

L'année universitaire 2024-2025, à l'Université Internationale de Rabat, a été marquée par la conférence inaugurale donnée par Monsieur le Trésorier Général du Royaume, le 12 novembre 2024, à l'École de Droit de cette même Université.

Ayant porté sur le thème « L'impôt, l'Etat et les citoyens : lectures croisées », cette conférence a jeté la lumière sur les relations complexes qui existent entre l'impôt,

l'État et les citoyens, apportant des clés de compréhension des défis et des enjeux contemporains de la fiscalité.

• **Séminaire sur le thème « Finance for Non-Financial Managers »**

Une délégation de la TGR a participé à un séminaire à Kuala Lumpur, les 08 et 09 Mai 2024 sur le thème « Finance for Non-Financial Managers ». L'objectif de ce séminaire était de permettre aux managers d'analyser les informations financières d'une entreprise, notamment en évaluant ses passifs, en comprenant les facteurs qui influencent sa valeur et son risque et en étudiant ses performances pour identifier ses points forts et faibles.

• **Séminaire sur le thème « Accounting for Non-Accounting Professionals »**

Une délégation de la Trésorerie Générale du Royaume a pris part à un séminaire à Bangkok, les 07 et 08 Novembre 2024 sur le thème « Accounting for Non-Accounting Professionals ». Ce séminaire avait comme objectif principal de permettre aux participants une maîtrise des principes fondamentaux de la comptabilité, du processus comptable, ainsi que de l'importance de la gestion financière et de la planification budgétaire dans la gestion de projets.

# INSPECTION, CONTROLE INTERNE, CONTROLE DE GESTION ET AUDIT

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

## Inspection

Les missions de vérification et d'enquête menées en 2024 par les corps d'inspection relevant de la TGR, auprès des entités opérationnelles, ont visé comme objectifs majeurs :

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

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

## I- L'Inspection en chiffres

Au titre de l'exercice 2024, les inspections régionales et l'inspection centrale ont effectué 60 missions d'enquête et 224 missions de vérification, ventilées comme suit :

Catégories de missions	Nombre
Missions de vérification	149
Missions d'appui et d'assistance	18
Missions de confirmation	11
Missions de suivi	8
Missions d'enquête	38

En dehors des missions d'enquête et de vérification, les inspections régionales et l'inspection centrale ont procédé à 40 arrêtés de caisse inopinés et 8 remises de service.

Dans ce cadre, il y a lieu de préciser que durant le quatrième trimestre 2024, La Division de l'Audit et de l'Inspection (DAI) a été chargée d'une mission de soutien et d'appui à certains postes comptables. Dans ce cadre, les interventions menées par les commissions, relevant aussi bien de la DAI que des services d'inspection de certaines

Trésoreries Régionales<sup>12</sup>, ont permis d'assurer le recouvrement d'un montant de **406 831 096,16 DH**.

La démarche adoptée a consisté dans un premier temps à traiter les consignations de manière à assurer, in fine, leurs apurements. En second lieu, les commissions ont œuvré pour assurer la relance des diligences des actions en recouvrement qui ont été déjà engagées par les comptables (relances des ATD auprès des banques, des saisies, des ventes ...), particulièrement à l'encontre des gros redevables. En dernier lieu, les commissions ont accompagné les comptables en matière d'octroi de facilités de paiement, des arrangements et des demandes gracieuses. Il en est de même pour l'assistance des agents de notification et d'exécution du trésor (ANET), qui ont été assistés par les membres des commissions tant au niveau de la préparation des états et des actes de recouvrement forcé qu'au niveau des visites des redevables concernés et des interventions avec les huissiers de justice sur le terrain.

## **II- Relations avec les partenaires**

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

### **• Au niveau de l'Agence Judiciaire du Royaume**

A l'issue des différentes vérifications et enquêtes effectuées par les corps d'inspection de la TGR, 3 dossiers afférents à des personnes physiques ou morales se rapportant à des actes de détournement de deniers publics, de fraudes ou de falsifications d'attestations fiscales ou de quittances de paiement ont été envoyés à l'Agence Judiciaire du Royaume au titre de l'année 2024.

### **• Au niveau de l'Institution du Médiateur**

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

Dans ce cadre, il y a lieu de préciser que la DAI a œuvré dans le sens de l'amélioration des relations de la TGR avec l'Institution du Médiateur en vue d'assurer un meilleur suivi des dossiers et plus de célérité dans le traitement des réclamations émanant de ladite institution. Ainsi au titre de l'exercice 2024, sur les 129 dossiers parvenus à la DAI, 75 ont été réglés de manière définitive, 51 ont été adressés aux structures concernées pour instruction et 3, dont l'objet était en dehors des compétences de la TGR, ont fait l'objet de renvoi à l'Institution du Médiateur.

## **Contrôle interne et qualité**

### **I- Gestion des risques**

Durant l'année 2024, plusieurs actions ont été menées à la Trésorerie Générale du Royaume en vue de renforcer la maîtrise des risques opérationnels de sécurité.

---

<sup>12</sup> Il s'agit en l'occurrence de la TR de Casablanca, de Marrakech, d'Agadir, de Fès et de Béni Mellal.

## • **Elaboration et diffusion de la politique générale de sécurité de la TGR**

Consciente des risques de sécurité encourus par ses différentes activités, la Trésorerie Générale du Royaume a adopté, depuis 2007, une stratégie faisant de la maîtrise des risques un axe principal tout en mettant en place un ensemble d'actions couvrant aussi bien les aspects de gouvernance de la sécurité que les aspects opérationnels y afférents.

Toutefois, le cadre légal et réglementaire de la sécurité, a connu de multiples évolutions. La loi 05-20 relative à la cyber sécurité et la directive nationale de sécurité des systèmes d'information de 2023 ont incité l'ensemble des organismes publics et privés à développer de nouvelles stratégies et mécanismes de sécurité.

Ainsi, la nouvelle politique générale de sécurité a été élaborée et diffusée par note de service N°64/2024/TGR/DCAI en date du 18/12/2024.

Cette politique générale a été déclinée en deux politiques sectorielles relatives à :

- la politique de sécurité du système d'information, élaborée et diffusée par note de service N°66/2024/TGR/DCAI en date du 18/12/2024 : il s'agit d'une revue de la politique de sécurité de l'information objet de la note de service n°18/09/TGR de 2009 dans le but d'apporter de la visibilité par rapport aux objectifs visés, d'établir une ligne de conduite et d'explicitier les exigences en matière de sécurité du système d'information ;

- la politique de sécurité des biens et des personnes, élaborée et diffusée par note de service N°65/2024/TGR/DCAI en date du 18/12/2024 : en s'appuyant sur des principes directeurs inspirés des référentiels et des bonnes pratiques communément utilisés (ISO 31000, ISO 45001, ILO-OSH 2001, normes antisismiques, normes anti-incendie...), la politique de sécurité des biens et des personnes de la TGR définit les exigences suivantes :

- la promotion d'une approche de maîtrise des risques ;
- la sécurité du personnel de la TGR ;
- la sécurité physique et environnementale des sites ;
- la promotion d'une culture de la sécurité auprès du personnel ;
- la disponibilité des services essentiels ;
- la conformité avec le cadre légal et réglementaire.

## • **Préparation de la certification ISO 27001 du périmètre GID et GIR et audit de certification**

Dans le cadre du projet de certification sécurité des systèmes informatiques de la TGR, des ateliers de travail ont été organisés avec les consultants accompagnateurs pour la revue de la méthodologie d'analyse des risques sécurité des systèmes GID et GIR. De même, des revues ont été apportées aux livrables d'analyse des risques pour se conformer à la norme ISO 27001 version 2022.

## • **Préparation du dispositif de gestion de crise de la TGR**

Un état des lieux a été dressé avec la collaboration d'un cabinet externe afin d'apporter les réponses adéquates pour l'administration en cas de crise ou d'incident cyber majeur.

## II- Contrôle interne

En matière de contrôle interne, l'année 2024 a connu la réalisation de plusieurs actions visant l'amélioration continue du système de contrôle interne de la TGR.

### • Référentiel de contrôle interne relatif au macro processus Agence comptable à l'étranger (ACE)

Ce Référentiel a été déployé, à compter du mois d'avril 2024, au niveau de l'ensemble des Agences comptables à l'étranger. Le suivi du déploiement a été effectué via les reportings relatifs à la mise en œuvre des différentes fiches de contrôle. Par la même occasion, une matrice consolidée des propositions et suggestions communiquées par les Agences comptables à l'étranger a été élaborée.

### • Missions des référents de contrôle interne

L'activité de reporting mensuel des missions des référents de contrôle interne a été lancée à la fin du mois de septembre 2024. Le modèle du reporting comporte 4 composantes à savoir : la formation et sensibilisation, le suivi de la mise en œuvre effective des contrôles permanents, la réalisation des contrôles périodiques et la revue périodique des habilitations des systèmes informatiques.

## III-Management de la qualité

Dans le cadre de l'amélioration continue de sa qualité de service, la TGR s'est inscrite dans le prolongement des actions visant le développement de la proximité territoriale, la dématérialisation des services et l'instauration d'une relation basée sur l'écoute et la communication avec les usagers. En outre, l'année 2024 a connu la généralisation de la prise en charge de l'assiette de la taxe d'habitation et de la taxe de services communaux (TH/TSC), permettant une meilleure fluidité et efficacité dans l'accomplissement des obligations fiscales. Cette évolution s'accompagne d'un renforcement des canaux de communication, d'une digitalisation accrue des services et de la mise en place de guichets spécialisés pour accompagner les contribuables moins à l'aise avec les outils numériques, renforçant ainsi la proximité et l'accessibilité des services.

### • Renforcement du dialogue avec les usagers

Trois nouvelles enquêtes de satisfaction ont été menées, en 2024, afin d'évaluer et d'améliorer l'expérience des usagers, permettant ainsi d'adapter les services aux attentes exprimées.

Les résultats des enquêtes de satisfaction, réalisées par un cabinet externe en novembre 2024, témoignent de la perception positive des services de la TGR. Le taux de satisfaction globale a atteint 90% chez les particuliers, tandis que chez les partenaires institutionnels, il est encore plus élevé, illustrant la relation de confiance établie avec les Trésoreries Préfectorales et Provinciales. Toutefois, la poursuite de la simplification des démarches et la clarté des réponses fournies demeurent des attentes prioritaires.

### • Accès optimisé à l'information grâce à une approche multicanale

Pour améliorer l'accessibilité de l'information, la TGR a diversifié ses canaux de communication en intégrant la téléphonie, la messagerie, les guichets physiques ainsi qu'une plateforme numérique accessible via le portail institutionnel, l'application

mobile et e-services. Une assistance spécifique est également assurée par téléphone et via des guichets spécialisés au niveau des perceptions pour accompagner les contribuables dans leurs démarches.

### • Dispositif des réclamations en ligne

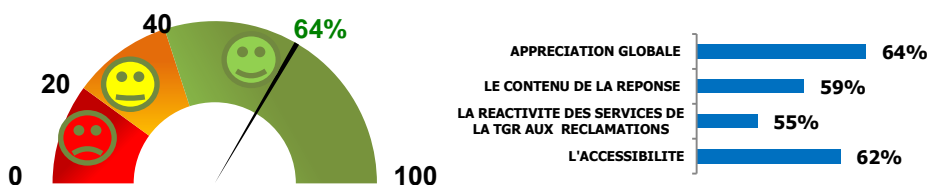
Les statistiques au titre de l'année 2024 montrent que le nombre des réclamations reçues a été de 42 208 (majoritairement des demandes d'information), marquant ainsi une hausse de 9 % par rapport au chiffre enregistré en 2023 qui était de 38 781. Quant au taux de traitement des réclamations, il s'est stabilisé à 93%. Les demandes en attente portent principalement sur des requêtes répétitives qui sont en cours d'assainissement.

En outre, s'agissant du portail « Chikaya », il est utile de souligner que conformément aux exigences de l'article 14 du décret 2-17-256 relatif au portail Chikaya, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018, la TGR a produit son rapport analytique sur les réclamations issues de cette plateforme au titre de l'année 2023.

### • Maintien de la surveillance des principaux indicateurs du baromètre en ligne

Le baromètre de satisfaction en ligne constitue l'une des sources d'information indispensable à tout système de management de la qualité, dans la mesure où il permet d'alerter sur l'écart qui pourrait exister entre la qualité voulue et la qualité perçue par le client. L'objectif du baromètre est d'identifier les déperditions de qualité de service afin d'apporter les correctifs nécessaires à la réduction de tout écart éventuel. Les services en ligne qui font l'objet d'une évaluation permanente à travers le baromètre de satisfaction de la TGR, concernent les «Réclamations en ligne», dont le niveau de satisfaction a enregistré 64% avec un nombre de retours-usagers de 642 en 2024 contre 465 en 2023.

#### APPRECIATION GLOBALE DU DISPOSITIF DES RECLAMATIONS EN LIGNE



## Contrôle de gestion

Le dispositif de contrôle de gestion, mis en place au sein des structures de la Trésorerie Générale du Royaume, a contribué à une amélioration significative de ses performances, comme le montrent les tableaux ci-après, pour les domaines métier relatifs au recouvrement, au contrôle de l'exécution des dépenses (biens et services) de l'Etat et à l'activité bancaire.

**Pour le domaine du recouvrement, les recettes** encaissées sur les restes à recouvrer (RAR) des années antérieures à 2024, ont atteint 5,89 MMDH à l'échelle nationale (trésoreries régionales et ministérielles).

**Recouvrement des créances publiques  
Année n-1 et antérieures (en MMDH)**

Année	Montant recouvré	Recettes réelles <sup>13</sup>
2020	3,18	1,90
2021*	5,35	3,74
2022	4,20	2,62
2023	4,97	3,05
2024	5,89	4,72

\* Année d'amnistie

Elles sont en hausse de plus de 55% par rapport aux recettes réalisées en 2023 (4,97 MMDH) et même sensiblement supérieures au montant encaissé en 2021 (3,74 MMDH), année des mesures incitatives en faveur des redevables au paiement de leurs créances<sup>14</sup>.

Ce résultat est notamment le fruit de la forte dynamique qui a caractérisé l'activité du recouvrement sur l'ensemble des régions, avec le pilotage soutenu des responsables centraux tout au long de l'exercice.

**Pour le domaine des dépenses** de l'Etat (biens et services), les délais enregistrés en 2024 lors du contrôle de régularité et de validité sont demeurés relativement stables par rapport à 2023.

**Contrôle des dépenses de l'Etat (biens et services)**

Année	Délai Moyen de séjour des engagements des marchés de l'Etat (en jours)		Délai Moyen de traitement des ordonnances de paiement des marchés de l'Etat (en jours)	Dépassement des délais réglementaires toutes dépenses confondues (en %)	
	au 1 <sup>er</sup> envoi	au 2 <sup>ème</sup> envoi		Contrôle de régularité	Contrôle de validité
2020	2,6	1,9	3,2	2,4	10,2
2021	2,9	2,4	3,5	3,2	11,9
2022	3,8	3,2	4,8	4,4	7,1
2023	3,9	3,1	5,0	4,7	10,2
2024	4,2	3,1	5,1	4,7	6,3

**Pour le domaine concernant l'activité bancaire**, l'encours journalier moyen total a enregistré, en 2024, une croissance de 10,6%, soit un gain sur l'année d'un peu plus de 10,7 MMDH (contre 12,9 MMDH sur l'année 2023).

La hausse globale du nombre journalier moyen de comptes clients TGR a été de 6,1% au titre de l'année 2024 avec une moyenne journalière de 141 830 comptes ouverts à l'échelle nationale, soit 8 193 de plus qu'en 2023.

**Activité bancaire**

Année	Encours Journalier Moyen (en MMDH)	Nombre quotidien moyen de comptes
2020	70,9	117 816
2021	82,7	119 892
2022	87,9	125 362
2023	100,9	133 637
2024	111,6	141 830

<sup>13</sup> Il s'agit des recouvrements réalisés moins les recettes d'ordre (les dégrèvements et les annulations)

<sup>14</sup> Mesures d'annulations en application d'une part de l'article 6 bis de la loi de finances n°65-20 relatif à certaines natures de créances dues à l'Etat et, d'autre part, des paragraphes III et IV de l'article 7 de la loi n°07-20 relatifs à certaines natures de créances dues aux régions, préfetures, provinces et communes.

En outre, plusieurs rapports et bilans ont été produits en 2024, en plus des contributions de la TGR au projet de performance au titre de l'année 2025 et au rapport de performance du Ministère au titre de l'année 2023. Il s'agit notamment :

- des rapports de performance au titre de l'année 2023 des trésoreries ministérielles et régionales par domaine d'activité ;
- du rapport général de performance de l'année 2023 ;
- du bilan des réalisations des plans d'action des services de la TGR au titre de l'année 2023 ;
- du rapport consolidé des objectifs et des plans d'action associés des services de la TGR au titre de l'exercice 2024 ;
- du rapport d'activité de la TGR au titre de l'année 2023.

## **Audit**

### **I- Audit interne**

L'objectif majeur assigné à l'audit interne est la maîtrise des processus des activités à forts enjeux. Il s'agit d'évaluer, de manière indépendante et objective, l'efficacité et l'efficience des dispositifs de maîtrise des risques et de faire des suggestions pertinentes, en vue d'améliorer ces dispositifs et d'apporter des conseils aux services déconcentrés de la TGR. Le bilan d'activité de l'audit interne, pour l'année 2024, se présente comme suit :

#### **• Mission d'audit concernant la gestion des incidents survenus au niveau des systèmes informatiques**

Cette mission a porté sur le mode de gestion des incidents au niveau des trois systèmes informatiques GID, GIR et PCE afin d'évaluer l'efficacité des procédures de gestion et d'identifier les zones de fragilité. Chose qui a permis de constater ce qui suit:

- une baisse générale du nombre d'incidents entre 2022 et 2023 due à la fiabilisation et la consolidation des systèmes informatiques et à la maîtrise des processus par les utilisateurs ;
- une amélioration globale dans la gestion des incidents avec un allongement des délais de traitement de certaines catégories d'incidents.

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

Durant l'année 2024, l'exploitation des rapports d'audits régionaux a permis d'avoir un clair aperçu sur les enjeux spécifiques liés aux différents processus audités se rapportant au domaine de l'exécution des dépenses des biens et services et à celui du recouvrement. Les recommandations issues de l'étude de ces rapports ont été intégrées aux fins d'amélioration continue du dispositif du contrôle interne.

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

Le décret n° 2-07-1235 du 4 novembre 2008 relatif au contrôle des dépenses de l'Etat, a attribué à la TGR la responsabilité d'évaluer la capacité de gestion des services sous

ordonnateurs à travers l'organisation et la réalisation de missions d'audit et d'assurer le suivi de la qualité d'exécution de leurs dépenses. A ce titre, le bilan de cette activité pour l'année 2024 se présente comme suit :

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

Le nombre de missions réalisées durant l'année 2024 a atteint 78 missions et a porté le nombre total des missions réalisées depuis 2012 à 1048 missions.

L'étude des rapports d'audit des missions réalisées en 2024 a permis la qualification de 11 nouveaux services sous ordonnateurs au contrôle modulé de la dépense, portant ainsi le nombre total des services sous ordonnateurs qualifiés à 197 services dont 8 au niveau « contrôle allégé supplémentaire ».

**• Production du rapport synthétique semestriel de veille**

Pour l'année 2024, deux rapports semestriels de veille ont été élaborés et adressés par le Trésorier Général du Royaume à la Ministre de l'Economie et des Finances. Le premier concerne une synthèse de 158 situations de veille au titre du second semestre de l'année 2023. Le deuxième est une synthèse de 172 situations de veille relatives au premier semestre de 2024.

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

# RESSOURCES HUMAINES, LOGISTIQUE ET SYSTEME D'INFORMATION

## Ressources humaines

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

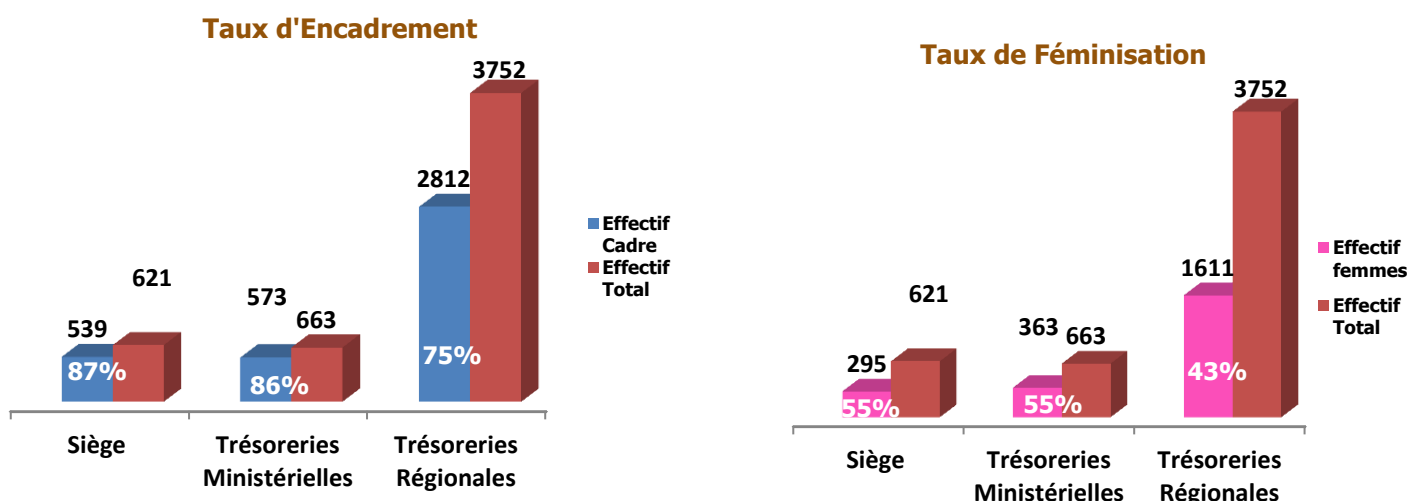
Dans ce cadre, il a été procédé à l'issue d'un recensement des besoins des structures en effectifs et en emplois :

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

## I-GESTION ADMINISTRATIVE

### • Effectifs de la Trésorerie Générale du Royaume

L'effectif global a atteint **5 036** en 2024 (contre **4 984** en 2023), avec un taux de déconcentration dépassant **88%** au profit du réseau national et international.



Le taux d'encadrement est de **78%** (contre **74%** en 2023) et le taux de féminisation s'est stabilisé à **45%**.

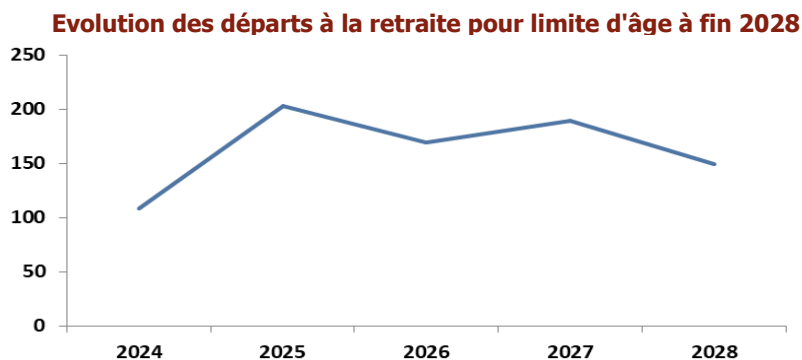
A titre de rappel, le taux d'encadrement global a connu une progression continue passant de **40%** en 2010 à **78%** en 2024.

### • Recrutements et sorties de service

En 2024, **166** administrateurs, **63** ingénieurs et **210** techniciens ont rejoint la Trésorerie Générale du Royaume.

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

Par ailleurs, l'année 2024 a enregistré **116** départs à la retraite (dont 9 retraites anticipées) contre 100 en 2023.



Le nombre cumulé prévu des départs à la retraite atteindrait au terme de 2028 près de 818 fonctionnaires, représentant 16% de l'effectif actuel.

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

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

### • Nominations et redéploiements

L'année 2024 a connu le lancement de plusieurs appels à candidature pour la promotion des cadres et des responsables :

Catégorie de responsables	Nombre de Nominations	Nombre de Redéploiements
Trésoriers Ministériels	-	08
Chef de division	02	04
Trésoriers Régionaux	06	01
Trésoriers Préfectoraux et Provinciaux	10	15
Percepteurs	07	45
Chef de service au niveau central	03	12
Chef de service au niveau des Trésoreries Ministérielles	15	05
Chef de service au niveau des Trésoreries Régionales	19	19
Agent comptable à l'étranger	18	04
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>113</b>

A mentionner, également, la satisfaction de 245 demandes de mutation émanant du personnel, soit 79% des demandes reçues.

## II-GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

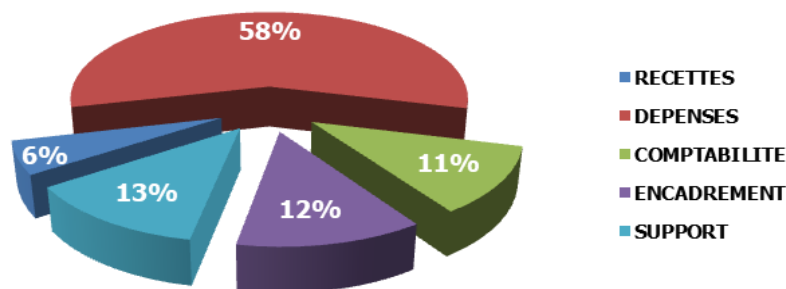
La gestion des ressources humaines de la TGR s'appuie sur le développement et la valorisation du capital humain. Elle s'assigne comme objectifs le développement, la valorisation et la professionnalisation des compétences des ressources humaines.

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

En 2024, la répartition du personnel de la TGR, par métier ou famille professionnelle (FP), se présente comme ci-après.

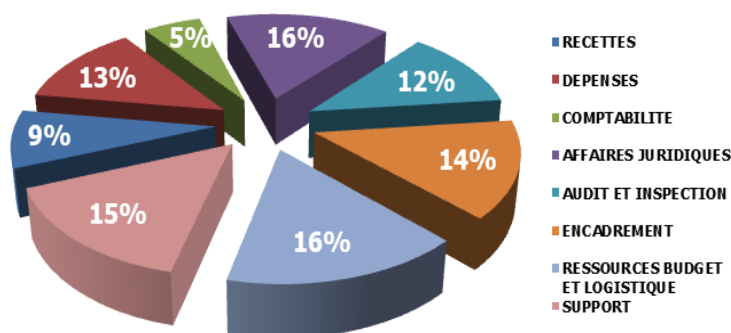
### Cartographie des effectifs par famille professionnelle en 2024

#### TRESORERIES MINISTERIELLES



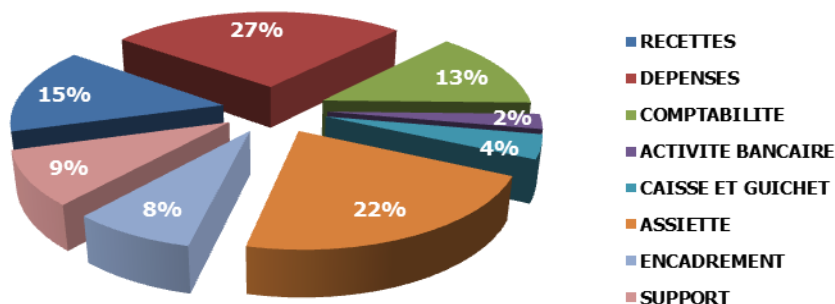
Il est constaté que **58%** des effectifs des 18 Trésoreries ministérielles exercent au niveau de la famille professionnelle « Dépenses » (Personnel et Biens & Services).

#### TRESORERIES REGIONALES



Les familles professionnelles « Affaires Juridiques » et « Ressources, budget et logistique » occupent, chacune, **16%** du personnel des Trésoreries régionales.

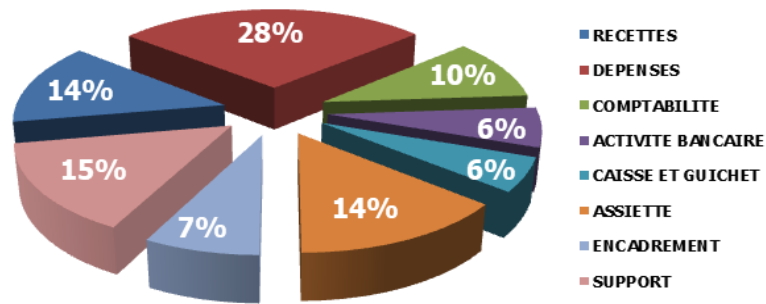
#### TRESORERIES PREFECTORALES



Les familles professionnelles « Dépenses », « Assiette » <sup>15</sup> et « Recettes » représentent respectivement **27%**, **22%** et **15%** de l'activité des Trésoreries préfectorales.

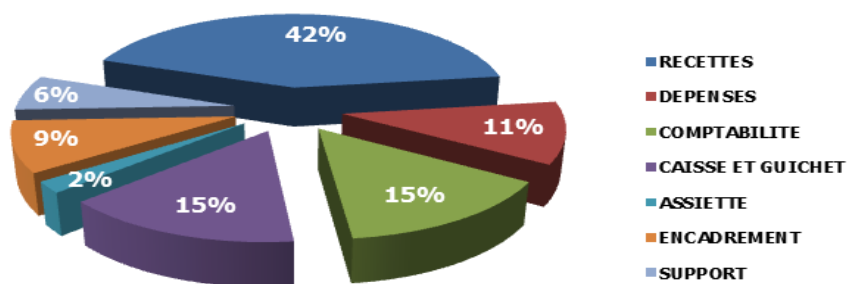
<sup>15</sup> La part significative des effectifs dédiés au métier de l'assiette reflète l'effort engagé pour renforcer les « entités assiettes », en réponse à l'augmentation de la charge de travail liée aux nouvelles attributions confiées à la TGR pour la prise en charge de l'assiette TH-TSC.

## TRESORERIES PROVINCIALES



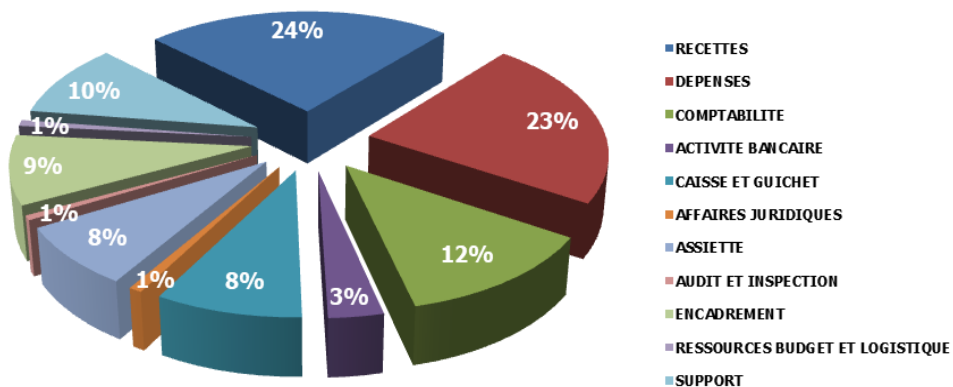
Il est constaté que la famille professionnelle « Dépenses » concentre **28%** des effectifs des Trésoreries provinciales et les familles professionnelles « Assiette »<sup>16</sup> et « Recettes » en occupent, chacune, **14%**.

## PERCEPTIONS



Au niveau des perceptions, le métier « Recettes » occupe **42%** du personnel.

## ENSEMBLE DU RESEAU



Les familles professionnelles « Recettes » et « Dépenses » arrivent en tête des activités de l'ensemble du réseau de la TGR, employant respectivement **24%** et **23%** du personnel du réseau de la TGR.

<sup>16</sup> La part significative des effectifs dédiés au métier de l'assiette reflète l'effort engagé pour renforcer les « entités assiettes », en réponse à l'augmentation de la charge de travail liée aux nouvelles attributions confiées à la TGR pour la prise en charge de l'assiette TH-TSC.

### III-Formation

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

A cet effet, la TGR a mis en place un ensemble de dispositifs et outils de formation permettant d'accompagner son capital humain dans ce processus de formation en vue de relever les défis et les exigences de ce nouveau contexte.

Pour ce faire, la TGR a mené son plan de formation pour l'année 2024 s'appuyant sur des dispositifs de formation, à savoir :

- la réingénierie des processus de formation ;
- l'accompagnement des réformes menées, à citer la nouvelle réforme des marchés publics et la réforme relative à la prise en charge de l'assiette de la taxe d'habitation et la taxe de services communaux ;
- l'accompagnement de l'évolution des métiers de la TGR ;
- le développement de l'organisation apprenante et de la base des connaissances ;
- le développement du partenariat national et international ;
- la mise en place d'une plateforme « TGR E-learning » ;
- la programmation et la production de contenus pédagogiques adaptés à la digitalisation de la formation.

La TGR a exécuté son plan de formation pour l'année 2024, conformément à ses engagements. Son plan stratégique de formation s'est articulé autour des axes de formation suivants :

- **La formation de base :**
  - Préparation aux postes de responsabilité : formation des percepteurs et des agents comptables à l'étranger ;
  - Formation/insertion : Formation de 350 nouvelles recrues promotion 2023-2024 ;
- **La formation métier :**
  - Cycles de formation continue relatifs au métiers de la TGR : Dépenses, Recouvrement, Contentieux, Fiscalité, Comptabilité, Dématérialisation...;
  - Formations dans le cadre de la coopération nationale et internationale ;
  - Formations d'accompagnement au profit des partenaires de la TGR : les applicatifs métiers (GID, GIR et PCE), la dématérialisation, les marchés publics...
- **Les formations transverses :**
  - Formation en communication et développement personnel ;
  - Formation management et leadership ;
  - Cycle de formation sur l'analyse économique ;
  - Séminaires sur les finances publiques ;
  - Formation des formateurs assiettes ;
  - Formation sur la sécurité des SI ;
  - Formation en langue.

Par ailleurs, la formation durant l'année 2024 a été marquée par :

- la finalisation de la plateforme d'apprentissage en ligne de la TGR comprenant les trois axes suivants :

- Modules métiers : recouvrement, commande publique et comptabilité publique ;
  - Modules transverses : langue anglaise et bureautique ;
  - Système d'information : Gestion intégrée de la dépense (GID) et gestion intégrée de la recette (GIR).
- la poursuite de l'accompagnement de la nouvelle mission de la TGR concernant l'assiette de la taxe d'habitation et la taxe de services communaux à travers la formation des responsables et cadres chargés de l'assiette, la formation des chargés de l'accueil assiette, ainsi que la formation des formateurs assiettes ;
- le lancement du projet Knowledge Management piloté par le service de formation qui vise la mise en place d'un processus de transfert de connaissances afin de sauvegarder la mémoire de la TGR, de maintenir et de renforcer le capital humain de l'institution.

## Logistique et gestion des moyens

Durant l'année 2024, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi, d'une part, la réalisation de son programme de mise à niveau de l'infrastructure immobilière et ce, dans le cadre de sa politique visant à améliorer les conditions de travail et d'accueil au niveau des services déconcentrés. D'autre part, plusieurs actions ont été entreprises en vue d'apporter une réponse efficace et optimale aux besoins en moyens budgétaires et logistiques exprimés par les services centraux et déconcentrés de la TGR.

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

#### • Construction / Aménagement des bâtiments administratifs :

Projet (incluant l'aménagement des logements de fonction rattachés aux bâtiments administratifs concernés)	Etat d'avancement du projet au titre de l'exercice 2024
Construction de la perception d'El Aioun Sidi Mellouk et du logement de fonction	Réceptionné
Construction d'un bâtiment qui abrite la Trésorerie Provinciale de Nouacer et la perception de Bouskoura	Réceptionné
Construction de la perception de Guercif	En cours d'achèvement
Consultation architecturale pour la réalisation des études et du suivi des travaux de construction d'une TR et d'une agence bancaire à Oujda	Entamé
Aménagement et extension de la perception de Ben Guerir	Entamé
Aménagement de la Perception Machraa Belksiri	En cours d'achèvement
Aménagement de la TP Tahanouate	Réceptionné
Aménagement de la TP de Casa Sud	Réceptionné
Aménagement de la TP de Tanger	Réceptionné
Aménagement de la TP de Kenitra	Réceptionné
Aménagement de l'agence bancaire et de la perception de Taza	Réceptionné
Mise en place d'une centrale photovoltaïque au niveau du siège de la TGR	Entamé
Travaux d'aménagement pour l'installation des équipements techniques (système de détection et d'extinction automatique par aérosol) au niveau du siège de la TGR	Entamé

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

- la maintenance multi-technique du siège, des bâtiments de la TGR à l'Agdal et des Agences bancaires à Rabat ;
- la maintenance des extincteurs au profit des services déconcentrés de la TGR;
- la mise en place et l'installation des systèmes de sécurité (systèmes de détection d'incendie et anti intrusion) au niveau de 52 postes comptables ;
- la maintenance des onduleurs et des stabilisateurs installés au niveau des services déconcentrés ;
- l'entretien et le nettoyage des bâtiments des services centraux de la Trésorerie Générale du Royaume ;
- la surveillance et le gardiennage des bâtiments administratifs des services déconcentrés de la Trésorerie Générale du Royaume.

• **Sécurité** : Dans le cadre de la politique de sécurité des biens et des personnes menée par la TGR, il a été procédé à la reconduction et au suivi :

- de l'exécution de 14 marchés en cours relatifs à la surveillance et au gardiennage des bâtiments des services déconcentrés de la TGR ;
- des marchés relatifs à la maintenance des systèmes d'alarme installés au niveau des services déconcentrés de la TGR.

• **Transport de fonds** : Il a été procédé au renouvellement de 3 marchés de transport de fonds et de traitement des valeurs, concernant les circonscriptions financières relevant de la TP de Safi, la TP de Sidi Kacem et la TR de Fès ainsi qu'à l'extension de cette prestation aux TP nouvellement créées (TP de Nouaceur, TP de Berrechid et TP de Tahanaoute).

• **Gestion des archives** : La TGR a entrepris, en parallèle à la gestion quotidienne des dépôts d'archives, l'assainissement, le traitement et le classement des archives des différents postes comptables relevant des Trésoreries régionales de Marrakech, d'Agadir, de Fès, d'Oujda, de Casablanca, de Tanger et de Rabat.

## II- Gestion des achats et des moyens budgétaires

### • Programme des achats

Pour l'exécution du plan prévisionnel des achats 2024, la Trésorerie Générale du Royaume a lancé 79 appels à la concurrence répartis comme suit :

Natures des prestations	Nombre
Système d'Information	32
Travaux d'aménagement et de réhabilitation	21
Support et Logistique	26

### • Exécution du budget

Durant l'année 2024, la Trésorerie Générale du Royaume a poursuivi son effort d'amélioration de la gestion de ses ressources budgétaires et logistiques en vue d'offrir aux clients et aux partenaires, un service dans les meilleures conditions de fiabilité, de célérité et d'efficacité.

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

- l'élaboration du budget 2025 au niveau central et déconcentré dans le cadre du programme « Exécution de la dépense publique, recouvrement et tenue de la comptabilité publique », qui regroupe l'ensemble des projets et actions de la TGR ;
- la mise à jour de la programmation budgétaire triennale pour la période 2025-2027 ;
- l'établissement de deux budgets modificatifs au titre du budget des Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome (SEGMA-TGR) afin de prendre en charge les instances d'engagement ainsi que quatre programmes d'emploi modificatifs au titre du budget du Compte d'Affectation Spéciale (CAS-TGR).

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

#### Exécution du Budget général

Exécution du Budget général		2023	2024
Fonctionnement- Dépenses du personnel	Taux d'engagement	99,99%	99,00%
	Taux d'émission/engagement	100%	100%
Fonctionnement - Matériel et dépenses diverses	Taux d'engagement	99,99%	98,00%
	Taux d'émission/engagement	98,00%	100%
Investissement	Taux d'engagement	99,73%	99,00%
	Taux d'émission/engagement	81,00%	88,00%

#### Exécution du Budget SEGMA-TGR

Exécution du SEGMA TGR		2023	2024
Fonctionnement	Taux d'engagement	99,95%	97,00%
	Taux d'émission/engagement	92,49%	96,00%
Investissement	Taux d'engagement	99,68%	99,00%
	Taux d'émission/engagement	62,01%	69,00%

#### • Exécution des dépenses

L'exécution du budget général et du budget SEGMA-TGR s'est traduite par le contrôle, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses qui ont donné lieu à un volume de **3 263** ordonnances de paiement. En ce qui concerne la régie, le nombre de factures traitées a atteint **772** en 2024.

#### Volume des ordonnances de paiements traitées

Intitulé	BG	SEGMA	Total
Nombre d'ordonnances de paiement	1 816	1 447	3 263
Nombre d'ordres de virement des factures par régie	460	312	772

#### • Apurement des reports de crédits

L'effort d'apurement des reports de crédits a continué en 2024 sur le Budget général (BG) et le SEGMA-TGR à travers l'assainissement du passif des années 2023 et antérieures et l'ordonnancement de nouvelles dépenses en 2024 afin d'éviter la reconstitution d'arriérés. Ainsi, le report 2024/2025 sur le budget général est de l'ordre de **2,29 MDH** contre **2,80 MDH** au titre de l'exercice précédent.

Pour le budget SEGMA, le montant des réengagements 2024/2025 sur le budget d'investissement est de l'ordre de **21,4 MDH** contre **27,0 MDH** durant l'exercice précédent, soit une baisse d'environ **21%**.

### Evolution des reports du Budget Général

En millions de DH

Année	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
Montant des reports	8,94	7,34	1,86	1,04	0,13	0,24	0,50	1,70	2,80	2,29

#### • Recouvrement des recettes

En ce qui concerne les recettes SEGMA-TGR au titre des services rendus par la TGR au profit de certains organismes, l'effort de dynamisation du recouvrement s'est poursuivi en 2024 notamment par le renforcement du travail collaboratif avec les comptables sur la partie de traitement de la paie du personnel des collectivités territoriales et des établissements publics relevant de leur ressort territorial. Cela s'est traduit par la réalisation d'une recette globale de plus de **161,3 MDH** à fin 2024.

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

Exercice/type de recette	Retenues à la source*	Traitement de la paie**	Autres prestations***	Gestion des comptes	Total
2016	68 512 444,79	11 615 710,01	6 795 400,25	3 210 596,24	<b>90 134 151,29</b>
2017	69 083 325,75	26 520 116,40	10 454 939,16	2 573 197,50	<b>108 631 578,81</b>
2018	70 289 135,05	35 027 473,78	4 510 283,33	4 850 015,43	<b>114 676 907,59</b>
2019	71 858 730,45	36 117 775,29	10 630 570,41	3 996 836,88	<b>122 603 913,03</b>
2020	73 958 689,64	35 174 181,92	7 227 444,50	2 905 701,39	<b>119 266 017,45</b>
2021	79 342 955,64	35 391 436,35	5 720 746,37	4 058 491,84	<b>124 513 630,20</b>
2022	81 014 134,85	40 265 353,18	8 485 430,00	7 337 637,22	<b>137 102 555,25</b>
2023	82 508 942,79	40 420 949,00	9 560 843,41	9 235 001,82	<b>141 725 737,02</b>
2024	101 043 192,61	44 135 220,65	7 835 825,91	8 298 836,81	<b>161 313 075,98</b>

(\*) Services rendus par la TGR au titre des précomptes sur salaire effectués par la procédure de réservation / confirmation au profit des banques, des sociétés de financement, des assurances et des œuvres sociales ;

(\*\*) Services rendus par la TGR au titre de la prise en charge de la paie à façon pour les organismes autonomes ;

(\*\*\*) Services rendus par convention au titre des retenues automatiques relatives aux cotisations de l'adhésion aux fondations des œuvres sociales ou des mutuelles.

## Système d'information

Au cours de l'année 2024, le système d'information de la TGR a connu une accélération à travers l'implémentation de la dématérialisation et l'accompagnement de la mise en œuvre des réformes des métiers.

### I-Systèmes informatiques

#### • Système de gestion intégrée de la dépense (GID)

Au cours de l'année 2024, l'équipe d'assistance GID a reçu plus de 8 600 demandes dont 98% ont été satisfaites.

Par ailleurs, le système informatique GID a fait l'objet de plus de 3 400 interventions techniques en 2024 visant à consolider le système et à intégrer de nouvelles fonctionnalités qui ont porté principalement sur les domaines suivants :

- nouvelles fonctionnalités ;
- dématérialisation ;
- smart-GID : exploitation des données ;
- intégration des acteurs ;

- amélioration de l'interfaçage GID-PCE ;
- performance du système GID.

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

L'année 2024 a été caractérisée notamment par les réalisations suivantes :

- Traitement et satisfaction de 7208 demandes d'amélioration ou de redressement des fonctionnalités du système GIR ;
- Développement et automatisation de plusieurs situations pour la dynamisation et l'amélioration du recouvrement en particulier pour les natures TH, TSC, TNB et des restes à recouvrer ;
- Déploiement du 2<sup>ème</sup> palier GIR-CT (collectivités territoriales) concernant les ordres de recettes pour 267 services ;
- Déploiement du 1<sup>er</sup> palier du système GIR-ETAT relatif à l'intégration des régisseurs de l'Etat : Intégration de 66 régisseurs de l'Etat ;
- Amélioration et stabilisation de l'exploitation de l'interfaçage des systèmes GIR et PCE ;
- Finalisation de la généralisation de la prise en charge de l'assiette de la TH et de la TSC ;
- Intégration de la base de données « ASSIETTE-TH-TSC » avec la base de données GIR ;
- Amélioration des fonctionnalités GIR-CT ;
- Prise en charge des avis de Crédit recette des ACE pour la TM-Intérieur ;
- Prise en charge de la contribution libératoire au titre des amendes relatives aux incidents de paiement -article 8 bis de la loi de finances 2024 ;
- Amélioration de fonctionnalités liées à la dématérialisation des comptes des services de l'Etat (CSE) ;
- Amélioration des modules de la gestion des actes de recouvrements forcés.

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

L'année 2024 a été caractérisée par l'achèvement de la mission finale de certification des comptes pour les exercices 2020 et 2021.

Concernant l'exercice 2023, le dispositif de clôture a été marqué par la production de la comptabilité budgétaire durant l'exercice 2024 et par la décision de clôturer l'exercice 2024 à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre de 2025.

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

- Gestion des Comptes d'Imputation Provisoire et du lettrage ;
- Mise en place d'une solution pour gérer les immobilisations ;
- Production des comptes des services de l'Etat ;
- Amélioration des retours d'information entre le PCE et les applications remettantes ;
- Amélioration des comptes de liaison entre comptables ;
- Poursuite de la mise en place du système du Plan comptable des Collectivités Territoriales.

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

Concernant le système de gestion des dépenses du personnel de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres organismes «Wadef@ujour», l'année 2024 a été marquée par les principales réalisations suivantes :

- Assistance technique et suivi rapproché de l'exécution du marché ainsi que la réception et le contrôle d'intégration des livraisons relatives à la Tierce Maintenance Applicative qui a pour objet l'assistance technique pour la conception, le développement informatique et la mise en œuvre des évolutions et des corrections des systèmes des engagements et de la paie des dépenses du personnel de l'Etat « Wadef@ujour / Indim@j » ;
- Conception, développement et déploiement de la solution technique alimentant le télé-service de l'attestation de salaire au niveau du portail de la TGR avec apposition du QR<sup>17</sup> code sur le document fourni. Cette solution a été mise en exploitation sur le portail SMART-TGR exclusivement au réseau de la TGR en vue de l'étendre ultérieurement sur le portail e-services de la TGR pour tous les usagers ;
- Conception, développement et déploiement du module de jointure et de consultation des pièces justificatives des dossiers des oppositions juridiques ;
- Conception, développement et déploiement des modules de consultation des ordres de recettes DDP par les comptables sur 'Smart-TGR' ;
- Etude et spécification de l'interfaçage du système Indim@j avec le Système de gestion du contrôle médical (SGCM) en cours de mise en place par le Ministère de la santé et de la protection sociale ;
- Maintenance continue du système Wadef@ujour / Indim@j par les équipes internes.

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

Le système «Indim@j» représente l'un des piliers du projet de gestion intégrée des dépenses du personnel et constitue une solution centralisée mise à la disposition des ordonnateurs. Les principales actions effectuées, pendant l'année 2024, se présentent comme suit :

- Amélioration des exigences internes connexes (paramétrage de la dématérialisation, Indim@j partenaires (gestion des habilitations), gestion des mots de passe) ;
- Amélioration de la gestion des sous ordonnateurs pour permettre aux ordonnateurs du budget général de gérer les détachés vers d'autres organismes ;
- Traitement des incidents techniques liés au système Indim@j et la maintenance du paramétrage ;
- Installation, mise en œuvre, formation, assistance des utilisateurs et accompagnement des ordonnateurs sur tous les aspects d'utilisation du système Indim@j.

---

<sup>17</sup>Quick Response.

## • **Système de dématérialisation du compte de service de l'Etat (CSE)**

Dans le cadre de la dématérialisation de la chaîne financière et comptable de l'Etat, plusieurs actions ont été réalisées au cours de l'année 2024 dont notamment :

- la conception, le développement et le déploiement des modules de production des pièces générales et des modules de leur dépôt par les TM/TP et les Agents comptables auprès des organismes et institutions pour envoi à la Cour des comptes (CDC) au niveau de la plate-forme CSE ;
- l'adaptation du document du protocole d'échange TGR/CDC pour l'échange dématérialisé des CSE des receveurs de Douane afin de réaliser son alignement avec celui des TM/TP en utilisant la plate-forme d'échange CFT (Cross File Transfer) ;
- la spécification, le développement et le déploiement des modules relatifs à la gestion des CSE des postes en cas de fusion ou de suppression de postes;
- la spécification, le développement et le déploiement du module de la gestion décentralisée de l'administration de la plate-forme CSE par administration (TGR, ADII, DGI) ;
- la maintenance continue du système de dématérialisation du CSE par les équipes internes.

## • **Echange des données avec les partenaires**

L'année 2024 a connu la poursuite de la mise en place des systèmes d'échange avec les partenaires externes dans le cadre des programmes sociaux en faveur des personnes défavorisées pour permettre au gouvernement de faire bénéficier la bonne cible des programmes et des aides sociales dont notamment :

- la mise en place du nouveau flux TGR/RSU (Registre Social Unifié) pour l'échange de données sur les logements secondaires ou les locaux professionnels ;
- la maintenance des modules, le suivi et la supervision de la qualité de fonctionnement du système d'échange des données sur les ménages, entre le système informatique de la TGR (Wadef@ujour et GIR) et le système du Registre Social Unifié (RSU), à travers la Gateway Gouvernemental de l'Agence de Développement du Digital ;
- le développement et le déploiement de deux applications d'échange dématérialisé des données, sur l'éligibilité des bénéficiaires aux allocations familiales dans le cadre du programme de l'aide sociale directe ;
- la maintenance des modules et la supervision de l'échange dématérialisé des données concernant la détention des biens destinés au logement dans le cadre de l'Aide Directe de l'Etat pour le soutien au logement, entre le système GIR et le système de la Caisse Nationale des Retraites et d'Assurances.

## • **Base de données des marchés publics (Observatoire Marocain de la commande publique)**

Dans le cadre de la maintenance de la base de données des marchés publics, les actions réalisées au titre de l'année 2024 se résument comme suit :

- Intégration des observations suite aux recettes fonctionnelles concernant les domaines de la préparation des appels d'offres, le domaine des

- enchères électroniques inversées et le domaine de la passation et de l'exécution des marchés publics ;
- Elaboration de quelques rapports, bulletins mensuels, tableaux de bords et flash infos des domaines précités.

## II- Infrastructure technique

Afin d'accompagner les évolutions induites par l'accélération des chantiers de dématérialisation, une attention particulière a été accordée à l'infrastructure technique du système d'information de la TGR, mettant l'accent sur la sécurité et la continuité des services métiers. Ainsi, les principales réalisations de l'année 2024 ont concerné :

- la modernisation des plateformes et infrastructures. Il s'agit notamment :
  - du renforcement de la sauvegarde et du stockage ;
  - de l'extension et du renforcement des infrastructures de stockage et de virtualisation ;
  - de l'optimisation des datacenters et de la gestion des équipements obsolètes ;
  - de l'amélioration des plateformes middleware et des bases de données ;
- l'amélioration des infrastructures réseaux et télécommunications via :
  - l'amélioration et le renforcement de la connectivité Internet ;
  - le renforcement de la sécurité réseau et application ;
  - l'accompagnement des utilisateurs et l'amélioration du service rendu :
    - accompagnement des entités chargées de l'assiette fiscale ;
    - aménagement des nouveaux sites et gestion des infrastructures ;
- l'exploitation des applications et gestion des données en se focalisant sur :
  - la modernisation des portails et services en ligne ;
  - le développement des téléservices et la digitalisation des processus ;
  - l'optimisation des applications et la gestion des données ;
  - l'évolution des infrastructures monétiques et bancaires :
    - apurement des comptes dans le SIAB ;
    - numérisation des chèques ;
    - gestion des clés de signature électronique ;
    - mise à jour des accès aux services de Bank Al Maghrib (BKAM Direct) ;
    - gestion des accès à la Centrale des incidents de paiements ;
- la mise à niveau et le renforcement de la sécurité des postes de travail et de la messagerie via :
  - la modernisation des équipements bureautiques et l'optimisation du parc informatique ;
  - la migration vers une nouvelle plateforme de protection antivirale ;
  - l'assistance des techniciens et des utilisateurs finaux pour répondre aux besoins d'utilisation et de sécurité des postes de travail ;
  - la mise en œuvre des recommandations de sécurité relatives aux postes de travail et à la messagerie électronique.

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

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

## I- Manuel des procédures

L'activité du manuel des procédures se propose d'accompagner les structures de la Trésorerie Générale du Royaume dans les réformes engagées et permet d'avoir une visibilité suffisante sur la fiabilité des processus et leurs conformités aux lois et règles en vigueur. A ce titre, elle a connu durant l'année 2024, une performance qualitative notable, marquée par la consolidation des acquis et la mise en œuvre de nouveaux projets.

Les principales performances réalisées peuvent être résumées comme suit :

- Formalisation de nouvelles procédures ;
- Elargissement de la couverture fonctionnelle du manuel de procédures ;
- Actualisation des procédures existantes en vue de les adapter aux changements organisationnels, réglementaires et/ou techniques ;
- Enrichissement des procédures existantes par insertion de nouveaux textes réglementaires et/ou des formulaires et imprimés ;
- Renforcement de l'expertise des gestionnaires en leur proposant un outil de référence qui normalise les meilleures pratiques auprès de tous les acteurs par la sensibilisation, la formation et la communication.

### • En matière de formalisation de nouvelles procédures

Durant l'année 2024 et afin d'accompagner la publication de nouveaux textes réglementaires et/ou suite à des changements techniques au niveau des systèmes informatiques utilisés, la couverture fonctionnelle du manuel a été élargie grâce à la formalisation de 30 nouvelles procédures réparties comme suit :

Domaine d'activité	Nombre de nouvelles procédures formalisées
Comptabilité	23
Agences comptables à l'étranger	05
Système d'information	01
Collectivités Territoriales	01
<b>Total</b>	<b>30</b>

### • En matière d'actualisation des procédures formalisées

En 2024, il a été procédé à l'actualisation de 111 procédures concernant principalement les domaines d'activités suivants :

Domaine d'activité	Nombre de procédures actualisées
Dépenses de l'Etat	47
Comptabilité	36
Dette publique	13
Recouvrement des créances publiques	11
Collectivités territoriales	04
<b>Total</b>	<b>111</b>

### • En matière d'opérationnalisation du manuel des procédures

Dans le cadre de la sensibilisation à l'utilisation du manuel de procédures comme outil d'aide aux gestionnaires, et outre l'assistance habituelle aux utilisateurs et le traitement de leurs diverses requêtes, plusieurs actions ont été réalisées dont notamment l'enrichissement de la base de données des procédures par l'intégration des nouveaux textes réglementaires et la mise à jour des textes ayant fait l'objet de modification ou d'actualisation.

## II- Gestion documentaire et veille informationnelle

Dans la continuité de sa démarche qualité, la Trésorerie Générale du Royaume, par le biais de son Centre de documentation, s'est activée durant l'année 2024 à renforcer son potentiel et son capital informationnel pour offrir un accompagnement efficace dans l'utilisation des ressources et des produits documentaires physiques et numériques.

Ainsi, elle a procédé à la rénovation des outils de gestion de la bibliothèque via l'adoption d'une nouvelle version de la plateforme «Pour Ma Bibliothèque (PMB)». Ce choix a pu offrir une solution plus agile et axée sur la gestion de contenu via un portail ergonomique, accessible à tout le personnel de la TGR, offrant un environnement d'investigation diversifié à travers une recherche bibliographique multilingue et multi-sites et par la proposition de plusieurs typologies de résultats dans des univers de recherche multiples (titre, auteur, éditeur....)

Les réalisations se sont étendues au renforcement des ressources bibliographiques et à la diversification de son capital informationnel via notamment :

- l'abonnement à la bibliothèque numérique scientifique et académique multilingue « International Cyberlibris ScholarVox » donnant accès à plus de 97 000 ouvrages numériques (avec un enrichissement du catalogue toutes les semaines) couvrant les domaines d'économie, de gestion, de finances, de gouvernance, de trésorerie, de fiscalité, de comptabilité, de droit, d'audit, de contrôle de gestion, d'informatique, des sciences humaines et sociales...;
- la coopération avec le Centre de la documentation de la DAAG du Ministère de l'économie et des finances visant la sensibilisation de l'ensemble du personnel du Ministère à bénéficier de la richesse informationnelle du Centre de la documentation de la TGR et de ses ressources documentaires : la bibliothèque Fondafip, les thèses et les mémoires, la revue française des finances publiques, ....

### • Gestion de la documentation législative et réglementaire

La mise à jour du fonds documentaire a connu une nette évolution suite à l'injection de nouveaux documents traités, indexés et pris en charge dans la base de données ALFRESCO (soit 397 documents créés et modifiés).

Le volume global du fonds juridique accessible via intranet a légèrement augmenté par rapport à l'année précédente. En effet, ce volume est passé à **14 055** documents (contre **13 770** en 2023), répartis entre notes et textes législatifs et réglementaires constitués de dahirs, décrets et arrêtés et plus d'une centaine de rapports, répertoires, bulletins et morasses budgétaires.

## • Gestion de la bibliothèque

Outre la gestion du fonds législatif et réglementaire, la gestion des ressources documentaires au niveau de la bibliothèque s'est nettement améliorée permettant de satisfaire davantage en quantité et en qualité les besoins des usagers.

L'année 2024 a été marquée par l'ouverture de la bibliothèque « Fondafip Maroc » au profit du personnel et des chercheurs du Ministère de l'économie et des finances.

Enfin, il est à signaler que l'ensemble des références bibliographiques est accessible en ligne depuis le site intranet de la TGR, via le catalogue informatisé de la bibliothèque en ligne, disponible sous la plateforme « Pour Ma Bibliothèque », ce qui permet des interrogations et des recherches multicritères et multi-sites.

- **Acquisitions, dons et legs à la bibliothèque TGR du siège** : Il est à noter aussi que le fonds documentaire de la TGR ne cesse de s'accroître par une sélection rigoureuse de documents pertinents et d'actualité et par les dons et legs de différentes provenances. De même la bibliothèque de la TGR a fait don de **32** ouvrages à la bibliothèque régionale de Nador.

	Nombre de prises en charge/saisie des notices bibliographiques en 2024	Volume total du fonds à fin 2024
Livres/Thèses	1 116	6 913
Périodiques	128	5 748

- **Prêts et consultations de la bibliothèque de la TGR du siège** : Plus de **274** utilisateurs internes et externes ont fréquenté la bibliothèque de la TGR et celle de Fondafip, sans compter les usagers passagers qui recourent au service de la consultation sur place, à l'assistance, à la recherche ou à l'orientation vers les ressources appropriées en fonction de leur besoin. Durant l'exercice 2024, comme en témoigne le tableau ci-dessous, le taux de fréquentation physique de la bibliothèque a enregistré une hausse par rapport aux années précédentes.

### Nombre de prêts par catégorie de lecteurs

Catégorie de lecteur	Nombre de prêts durant l'année 2024
Lecteur Externe	89
Lecteur Interne	185

## • Veille informationnelle

Le Centre de la documentation de la TGR a procédé, durant l'année 2024, à la diffusion sur intranet des notes de service, circulaires et instructions conjointes produites par les structures internes de la TGR et d'autres émanant des partenaires de la TGR. Le détail de cette diffusion se présente comme suit :

Nature des documents diffusés	Nombre de documents diffusés
Notes de service	119
Articles de veille informationnelle et réglementaire	120
Bulletin (Actualité législative et réglementaire)	12
Répertoire annuel des notes de service diffusées au cours de l'année 2024	01
Textes et rapports insérés au niveau de la Gestion électronique des documents en intranet	168
Rubrique réglementation (intranet/internet)	07

Par ailleurs, près de 120 articles de veille ont été transmis, par différents canaux et supports aux responsables de la TGR couvrant des thématiques diversifiées notamment l'économie, les finances publiques, la fiscalité, le trésor public, la politique budgétaire, l'intelligence artificielle, les collectivités territoriales, la conjoncture, la responsabilité des gestionnaires publics, les bibliographies, les rapports,...

## COMMUNICATION ET VEILLE MEDIATIQUE ET SCIENTIFIQUE EN MATIERE DE FINANCES PUBLIQUES

La communication interne et externe se propose d'assurer l'information et la vulgarisation des différentes activités, réformes ou actions entreprises par la TGR, auprès d'un large public interne et externe. Elle vise également à mettre en relief les différents événements organisés par les services de la TGR.

### I- Communication et veille médiatique

Durant l'année 2024, la TGR a été citée dans **9 822** articles de presse (tous médias confondus), contre **8 750** en 2023; soit une augmentation de **12%**.

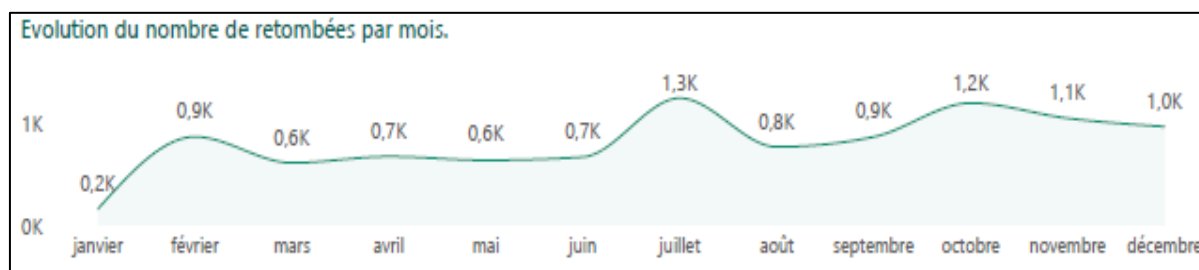
**800** organes de presse contre **743** en 2023 ont cité la TGR au cours de cette année, ce qui correspond à une portée de lecteurs atteints d'environ **21,34 Millions**.

La presse digitale en représente **91%** avec 725 journaux (soit une évolution de 15%). La presse écrite représente **7%** des articles publiés sur 52 journaux et magazines.

La langue de rédaction dominante pour cette période est la langue arabe avec **74%** des articles et **25%** sont rédigés en langue française.

La moyenne mensuelle de cette année est de **409** contre une moyenne de **365** articles l'année dernière.

Comme illustré dans le graphique ci-après, la publication des articles a enregistré un pic en mois de juillet avec 1 261 articles, ce qui représente 12% du volume global de l'année. Il est à souligner que les mois d'octobre et de novembre ont connu la publication de 1 210 et 1 060 articles, respectivement.



Les sujets phares les plus abordés et relayés cette année ont porté, principalement, sur :

- La commande publique ;
- L'exécution de la Loi de finances ;
- Le paiement de pensions pour les nouveaux retraités de l'Éducation nationale ;
- L'annulation du ministère de l'éducation nationale des retenues sur les salaires des enseignants ayant été suspendus de leurs postes ;
- La neutralité concurrentielle ;
- La permanence du 28 et 29 décembre assurée par la TGR (les trésoreries régionales, préfectorales et provinciales ainsi que les perceptions) ;

- Les statistiques publiées par la TGR au niveau du bulletin mensuel de statistiques des finances publiques et du bulletin mensuel de statistiques des finances locales.

Par ailleurs, le résultat de l'évaluation des retombées médiatiques révèle une tonalité par Média caractérisée par sa neutralité à hauteur de 89,8% des retombées avec 10% considérées positives et seulement 0,2% des retombées ont formulé des critiques à l'égard de la TGR.

## II- Communication et veille scientifique

### • 16<sup>ème</sup> édition du Colloque International des Finances publiques

L'édition de l'année 2024 du Colloque International des Finances Publiques, organisé les 1<sup>er</sup> et 2 novembre 2024 par la Trésorerie Générale du Royaume sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), avait pour thème : «**Vers une meilleure restructuration du modèle de la gouvernance financière publique au Maroc et en France**».

Elle s'est tenue au siège de la Trésorerie Générale du Royaume à Rabat.

Les travaux du colloque se sont articulés autour de deux panels qui ont été animés par une pléiade d'experts nationaux et internationaux. Le premier panel a été consacré au thème «Un modèle de gouvernance financière publique fragilisé», caractérisé par une fragmentation de l'autorisation parlementaire, la filialisation croissante de l'État et par le déclin de la décentralisation en France. Un modèle qui se distingue également par une gouvernance financière publique éclatée et un défi accru pour les institutions de Bretton Woods face aux nouveaux enjeux mondiaux.

Le deuxième panel a, pour sa part, exploré les voies de la restructuration du modèle de gouvernance financière publique en mettant en lumière le nombre d'aspects cruciaux tels que, la lutte contre l'érosion fiscale internationale, la programmation budgétaire triennale des finances publiques, la réorganisation des contrôles juridictionnels des finances publiques, ainsi que l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la gouvernance financière publique.

Sont intervenus lors de la séance d'ouverture du colloque **Mme Nadia FETTAH**, Ministre de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc, Son Excellence **M. Christophe LECOURTIER**, Ambassadeur de la République Française au Maroc, **M. Noureddine BENSOUDA**, Trésorier Général du Royaume et **M. Michel BOUVIER**, Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Président de FONDAFIP et Directeur de la RFFP.

Les grands témoins de cette 16<sup>ème</sup> édition ont été **M. Ahmed Réda CHAMI**, Président du Conseil économique, social et environnemental (en présentiel) et **M. Didier MIGAUD**, Ancien Président de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, ancien Premier Président de la Cour des comptes française (par enregistrement vidéo).

Dans son allocution inaugurale, Madame **Nadia FETTAH** a souligné l'importance de cet événement qui constitue une occasion pour échanger, débattre et se concerter sur

des thématiques profondément ancrées dans l'actualité et salué la pertinence de la thématique choisie pour la 16<sup>ème</sup> édition du colloque international des finances publiques.

S'agissant du modèle de gouvernance, Madame la Ministre a notamment appelé à trouver un équilibre entre décentralisation, déconcentration et coordination au niveau national, afin d'assurer la cohérence des ressources budgétaires avec les priorités nationales. Ce processus, selon Madame la Ministre, devrait être rigoureusement planifié et encadré, anticipant tout risque de déperdition des efforts et des ressources. Elle a, en outre, fait remarquer que les enjeux socio-économiques actuels imposaient une gestion à la fois stratégique, cohérente et flexible, permettant d'allier une vision de long terme avec la capacité de répondre promptement et efficacement aux imprévus et aux urgences de toute nature, qu'elles soient sanitaires, climatiques, économiques ou autres.

Mettant en relief le rôle du Parlement dans l'encadrement des finances publiques, Madame la Ministre a fait savoir que le contrôle de ce dernier a été grandement amélioré depuis l'adoption de la Loi Organique des Finances en 2015, grâce, notamment, à la mise à sa disposition d'informations pertinentes en quantité et en qualité.

Monsieur l'Ambassadeur **Christophe LECOURTIER** a, quant à lui, mis l'accent sur l'importance de la coopération entre les administrations fiscales du Maroc et de ses partenaires européens, notamment dans le cadre des accords de libre-échange. Son Excellence a affirmé que cette coopération favoriserait la création d'un environnement économique attractif tout en renforçant les liens entre le Maroc, la France et l'Europe, constituant ainsi une « véritable communauté enracinée dans la géographie, l'histoire et la démographie ».

Monsieur **Noureddine BENSOUDA** a, pour sa part, affirmé dans son rapport introductif le besoin de poursuivre l'amélioration de la gouvernance actuelle des finances publiques afin de faire face aux défis du 21<sup>ème</sup> siècle et de répondre efficacement aux demandes de la société.

Pour Monsieur le Trésorier Général du Royaume, la question de la gouvernance publique se pose en termes d'équilibre entre l'aspect technique des finances publiques et leur nature « éminemment politique », ou ce qu'il a appelé le « défi de concilier entre le sens technique des finances publiques et l'impératif du vivre ensemble, qui est plus structurel, visant le long terme et répondant aux aspirations de nos concitoyens ».

Aussi, selon Monsieur le Trésorier Général du Royaume, c'est de l'amélioration de la gouvernance financière publique que dépendrait la soutenabilité des finances publiques.

Par ailleurs, **M. Noureddine BENSOUDA** a identifié trois grandes tendances dans la gouvernance des finances publiques au Maroc depuis 2011, notamment, visant, d'une part, l'amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens et une meilleure répartition territoriale et, d'autre part, une plus grande justice sociale.

Il s'agit, en premier lieu, de la hausse de l'investissement public avec, en prime, la hausse de la masse salariale. L'intégration et l'opérabilité des systèmes d'information a été la deuxième grande tendance du système de gouvernance financière au Maroc

ayant marqué un tournant décisif au niveau de l'accroissement des recettes fiscales en particulier. Ainsi, Monsieur le Trésorier Général du Royaume a souligné qu'à la date du 30 octobre 2024, les recettes globales y afférentes ont progressé de 32% en enregistrant de manière plus détaillée :

- une augmentation de 36% des recettes de la taxe de services communaux ;
- une hausse de 26% concernant les recettes de la taxe d'habitation ;
- un accroissement de 23% relatif à la taxe sur les terrains urbains non bâtis.

La troisième tendance, elle, est celle de la persistance du déficit budgétaire, aggravé par la dette publique.

Face à ces contraintes budgétaires et aux besoins grandissants de financement public, **M. Noureddine BENSOUDA** a affirmé qu'il était devenu nécessaire de revoir le modèle de gouvernance des finances publiques. Fidèle à sa ligne de pensée, il a notamment appelé à ce que l'action publique s'inscrive « dans une logique de cohérence, de coordination, de coopération et de conciliation entre l'intérêt général et les intérêts particuliers ».

Cela passe, selon **M. Noureddine BENSOUDA**, par une meilleure allocation des ressources entre les différents acteurs du secteur public en fonction des contraintes budgétaires, des considérations politiques, économiques et sociales et des chantiers prioritaires, et par une amélioration de la gestion du recouvrement des ressources publiques, et plus particulièrement les recettes fiscales.

Le Professeur **Michel BOUVIER**, a, quant à lui, abordé les défis de la gouvernance des finances publiques au Maroc et en France, faisant état du changement profond ayant, au fil des décennies, affecté le rôle de l'Etat et mis à mal le modèle de l'Etat providence.

Ainsi, cet Etat « autrefois constructeur puis développeur subit aujourd'hui une crise des finances et une crise de confiance », a déclaré le Professeur **BOUVIER**, sous l'effet des crises économiques successives et de l'émergence des politiques libérales dans la seconde moitié du vingtième siècle. Ces changements qui, selon le Professeur, ont favorisé la privatisation des services publics, une dérégulation des marchés et une décentralisation accrue, auraient engendré la fragmentation de la gouvernance financière publique, créant un modèle « inachevé et hétérogène dont la cohérence demeure aléatoire ».

Comme levier de changement, et dans le même ordre d'idées que Monsieur le Trésorier Général du Royaume, le Professeur **BOUVIER** a proposé de mettre en place une « institution partenariale de régulation des finances publiques » pour coordonner les politiques financières publiques à tous les niveaux et établir une programmation budgétaire pluriannuelle qui intégrerait l'ensemble des ressources et dépenses de l'Etat et des collectivités territoriales. Une structure pareille permettrait, a expliqué le Professeur **BOUVIER**, une meilleure allocation des ressources publiques et le renforcement de la souveraineté des Etats.

**M. Ahmed Réda CHAMI**, qui a intervenu lors de la désormais traditionnelle séance des grands témoignages, a, pour sa part, partagé sa vision sur les leviers de changement nécessaires à la restructuration du modèle de gouvernance des finances publiques et souligné l'importance d'une telle réforme pour l'ensemble de l'écosystème économique du pays. Pour **M. CHAMI**, « des finances publiques saines et soutenables reflètent un cadre macroéconomique stable, renforcent la contribution de la politique

budgétaire au développement économique et social du pays et contribuent, par conséquent, à préserver la cohésion sociale ».

S'agissant de ressources budgétaires, **M. CHAMI** a souligné l'importance d'assurer la cohérence et la visibilité des stratégies et des politiques publiques impliquant plusieurs ministères pour avoir une meilleure convergence des différentes interventions, plaidant en faveur d'une institutionnalisation de la prévention et de la gestion des risques financiers publics. Il a, en outre, appelé à ce que les ressources soient allouées vers des investissements stratégiques pour le pays dans le cadre d'une gestion rigoureuse, plaidant pour l'intégration du partenariat public-privé dans la stratégie budgétaire de l'Etat.

Il a également été question de l'importance des nouvelles technologies dans l'intervention de **M. CHAMI**, qui a affirmé que l'intelligence artificielle était essentielle pour transformer les finances publiques, notamment au niveau territorial, et de relever que la coopération internationale jouait un rôle fondamental, notamment en facilitant le partage des meilleures pratiques et l'adoption des approches intégrées et coordonnées pour relever les défis globaux de la gouvernance financière.

Autre grand témoin lors de cette 16<sup>ème</sup> édition du colloque international des finances publiques, **M. Didier MIGAUD**, ancien Président de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, ancien premier Président de la Cour des comptes, qui a affirmé que le plus important dans la gestion des finances publiques n'était pas tant les prévisions budgétaires que l'exécution, ou ce que **M. Noureddine BENSOUDA** a décrit comme concrétisation de ces prévisions pour le citoyen.

Par ailleurs, le premier panel de ce colloque, dédié au thème « **Un modèle de gouvernance financière publique fragilisé** », a été décliné en quatre axes de réflexion, à savoir :

- Une fragmentation de l'autorisation parlementaire ;
- Une filialisation de l'Etat et un déclin de la décentralisation en France ;
- Un modèle de gouvernance financière publique éclaté ;
- Les institutions de Bretton Woods face aux nouveaux enjeux.

Ont animé ce panel **M. Jean-Pierre CAMBY**, Administrateur honoraire à l'Assemblée Nationale française, qui a souligné que la continuité institutionnelle était une condition essentielle pour la démocratie budgétaire ; **M. Lahcen HADDAD**, Professeur-chercheur, ancien ministre du Tourisme, qui a, pour sa part, préconisé le renforcement des capacités parlementaires pour garantir une gestion plus transparente et responsable des finances publiques ; **M. Michel BOUVARD**, Conseiller-maître à la Cour des comptes française, qui a mis en avant l'importance de clarifier les compétences entre l'Etat et les collectivités pour pérenniser le modèle de décentralisation ; **M. Larbi JAIDI**, Professeur universitaire, Senior Fellow au Policy Center for the New South, qui, lui, a appelé à faire face à la multiplicité des supports budgétaires et à l'« agencification » de plus en plus prononcée dans différents secteurs ; **M. Jean-Marie MONNIER**, Professeur émérite à l'Université Paris 1 Sorbonne et **M. Karim EL AYNAOUI**, Président exécutif du Policy Center For The New South, Vice-président exécutif de l'Université Mohammed VI Polytechnique et doyen de la Faculté de Gouvernance, sciences économiques et sociales, selon qui les modèles de gouvernance financière doivent évoluer pour renforcer leur résilience face aux chocs externes, et faire face aux forces globales interconnectées qui affectent les politiques budgétaires des nations.

Le thème du deuxième panel du colloque international des finances publiques était : « **Les voies de la restructuration du modèle de gouvernance financière publique** », et a, lui aussi, été décliné en quatre axes de débat, comme suit :

- La lutte contre l'érosion fiscale internationale ;
- La programmation triennale des finances publiques ;
- La réorganisation des contrôles juridictionnels ;
- La gouvernance financière publique fondée sur l'Intelligence artificielle.

Les intervenants lors de cette deuxième table ronde étaient **M. Philippe THIRIA**, Ancien Directeur fiscal du groupe Unilever France ; **M. Mohamed HDID**, Expert-comptable, Président de la Commission Fiscale à la Chambre de Commerce Internationale – Maroc (ICC-Maroc) ; **M. Aziz KHAYATI**, Directeur du Budget au Ministère de l'Économie et des Finances ; **M. Lahcen KERS**, Magistrat, Directeur du pôle normes et appui aux métiers des Juridictions financières à la Cour des comptes ; **Gilles MILLER**, Conseiller maître à la Cour des comptes de France ; **Emmanuel MILLARD**, Conseiller, Président de la DFCG de 2021 à 2023, membre du Comité consultatif, Président ICFOA et Président de la Fondation DFCG et **M. Mohamed El Amine SEGHROUCHNI**, Directeur du contrôle, de l'audit et de l'inspection à la Trésorerie Générale du Royaume.

**M. Philippe THIRIA** a affirmé, au tout début de son intervention, que la question de la fraude fiscale concernait « tous les pays et ensemble », expliquant que le concept d'érosion fiscale était assez récent ; le phénomène n'ayant pris de l'ampleur qu'à partir de la crise financière de 2008.

Parmi les défis de la lutte contre l'érosion fiscale cités par **M. THIRIA**, la disparité légale entre les pays de l'Union Européenne face aux impératifs de la souveraineté fiscale de chaque pays, et le paradoxe entre cohésion économique et concurrence entre pays ; chacun essayant d'attirer le plus grand nombre d'investissements étrangers possible. En termes de mesures de lutte, M. THIRIA a mis en exergue les efforts menés sous la houlette de l'OCDE en vertu, notamment, du « Cadre inclusif » qui compte 138 pays membres. C'est dire l'importance de l'action concertée dans la guerre contre l'érosion fiscale.

**M. Mohamed HDID**, quant-à-lui, a comparé l'érosion fiscale à « une usure lente, similaire aux forces naturelles qui érodent progressivement les matières solides », expliquant que l'érosion n'était pas une infraction, mais « un mode d'organisation qui peut être conforme aux lois tout en diminuant les bases fiscales nationales ». Et de saluer à cet égard les efforts entrepris par le Maroc pour faire face au phénomène, en s'alignant notamment sur les standards internationaux en la matière.

Les principales mesures évoquées, à cet égard, par **M. HDID** comprennent l'article 213 du Code général des impôts ; la possibilité d'avoir un accord préalable sur les prix de transfert ; la demande de consultation préalable ; la lutte contre l'abus de droit, la déclaration pays par pays donc qui est entrée en vigueur ; la documentation des prix de transfert qui est devenue une obligation même si les textes d'application ne sont pas encore publiés et tous les dispositifs de droits de communication et d'échanges d'informations.

Dans son intervention, **M. Aziz KHAYATI** a, tout naturellement, abordé la question de la programmation budgétaire pluriannuelle. Il a ainsi affirmé que cette approche permettrait de garantir la soutenabilité des finances publiques en instaurant un

équilibre entre la rigueur budgétaire et la capacité de réponse face aux crises, appelant ainsi à la mise en place d'une loi de programmation pluriannuelle pour l'État, les établissements publics et les collectivités territoriales pour « une meilleure coordination des priorités budgétaires ».

Concrètement, **M. KHAYATI** a préconisé une approche hybride combinant les forces du modèle basé sur le cadre contraignant qui impose des plafonds de dépenses rigides limitant les ajustements budgétaires et le cadre actualisé qui permet des ajustements réguliers en fonction de l'évolution des besoins et du contexte économique.

De son côté, **M. Lahcen KERS** a qualifié la création du statut de Juge auditeur d'avancée en matière de contrôle juridictionnel des finances publiques tant au niveau national qu'international. Dans son intervention, il a été notamment question d'intégration de l'ensemble des processus de contrôle de manière à ce que, « à partir du moment où un compte public est produit à la cour des comptes, ... on peut exercer l'ensemble des attributions [de contrôle] dans des juridictions financières ».

Pour **M. KERS**, il s'agit là d'un objectif stratégique de la cour des comptes et d'un enjeu majeur ; le contrôle intégré requérant que le système de reddition de comptes « soit conçu dans les meilleures conditions et dans les règles de traçabilité des pistes d'audit ». Cet objectif ne saurait se faire sans un système d'information capable de porter l'ensemble des systèmes de gestion des comptes de l'Etat, qu'il s'agisse de gestion budgétaire ou comptable ; une condition que l'orateur a qualifiée de deuxième grand enjeu. **M. KERS** a également évoqué les nombreux défis à relever afin que la cour des comptes puisse jouer pleinement son rôle de contrôleur dans un Maroc œuvrant à la réalisation de son nouveau modèle de développement.

**M. Gilles MILLER** s'est, pour sa part, penché sur l'articulation dans les contrôles juridictionnels entre le champ « macrocosmique » qui est le champ constitutionnel et celui de la responsabilité individuelle des acteurs de la dépense publique, à travers une démarche comparative entre différents modèles de contrôle des finances de l'Etat.

Quant à la portée du rôle du juge constitutionnel dans la réglementation de la politique financière de l'Etat, **M. Miller** a affirmé que le juge constitutionnel avait toute latitude de soumettre des lois et des traités pouvant façonner un modèle financier public, mais qu'il ne « lui revenait pas de s'immiscer dans les options économiques qui vont sous-tendre la construction d'un budget ».

Parlant de l'Intelligence Artificielle (IA) dans la gouvernance des finances publiques, **M. Emmanuel MILLARD** a affirmé qu'on était aujourd'hui « dans le cas d'une révolution technique fonctionnelle du cadre de la gouvernance budgétaire qui semble s'imposer » et qui met les dirigeants financiers, publics comme privés, devant le défi d'une transformation profonde de leur métier et de l'évolution de leurs responsabilités.

A cet égard, **M. MILLARD** a souligné l'importance de maîtriser les technologies émergentes afin de pouvoir exploiter la robotisation, la numérisation et l'IA dans l'optimisation des processus budgétaires et financiers. Il a, toutefois, conditionné le développement de l'IA dans la gouvernance budgétaire publique par la nécessité « de concilier performance et responsabilité humaine, sociale et environnementale dans le processus de gouvernance et de prise de décision », selon ses propres mots.

Pour sa part, et toujours à propos d'intelligence artificielle, **M. Mohamed El Amine SEGHROUCHNI** a passé en revue quelques modèles internationaux d'institutions financières, publiques et privées, ayant largement misé sur l'IA dans l'amélioration des opérations, l'automatisation des processus et la sécurisation des actifs, notamment, prédisant le développement de cette technologie dans le domaine de la gouvernance financière publique.

Pour **M. SEGHROUCHNI**, en effet, l'apport de l'IA aurait un impact majeur dans ce domaine « grâce à l'amélioration de la prise de décision financière publique et des modèles de prévision, la réduction des incertitudes, le renforcement de la transparence et de la responsabilisation des gouvernements ». L'IA serait également d'une grande utilité en matière de contrôle de la dépense publique, de lutte contre la fraude fiscale et d'optimisation du recouvrement, toujours selon **M. SEGHROUCHNI**.

Il a également été question dans cette intervention des défis liés à l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gouvernance des finances publiques, au Maroc comme ailleurs, et notamment le développement des compétences et la conduite du changement auprès des principaux acteurs, en sus des préoccupations éthiques et de protection des données personnelles.

En clôture des travaux de cette 16<sup>ème</sup> édition du colloque international des finances publiques, **M. Noureddine BENSOUDA** a mis en exergue la qualité et la variété des participants et la richesse des débats, et remercié l'ensemble des intervenants pour les efforts conjugués ayant permis de faire de cette 16<sup>ème</sup> édition un évènement scientifique réussi.

#### • **Conférence sur le thème « Promouvoir la culture des finances publiques pour une action publique plus efficace »**

La Trésorerie Générale du Royaume, en partenariat avec l'Association pour la Fondation Internationale de Finances Publiques (FONDAFIP) et avec le soutien de la Revue Française de Finances Publiques (RFFP), a organisé le 27 avril 2024, au siège de la Trésorerie Générale du Royaume à Rabat, cette conférence dont les travaux de se sont articulés autour des trois principaux axes suivants :

- Promouvoir la culture des finances publiques par l'amélioration de la lisibilité et de la compréhension des budgets publics.
- Formation académique et recherche scientifique : vers un renouveau de la culture des finances publiques.
- Partenariat TGR-FONDAFIP au service du renouveau de la culture des Finances Publiques.

#### • **Colloque sur la gouvernance financière publique au Maroc**

C'est sous le thème « **La gouvernance financière publique au Maroc : Quelles avancées ? Quelles nouvelles ?** » que la 6<sup>ème</sup> promotion FONDAFIP au titre de l'année 2023-2024 a organisé son colloque le 14 décembre 2024, au siège de la Trésorerie Générale du Royaume à Rabat.

La thématique de ce colloque s'inscrivait dans la continuité de la réflexion enclenchée lors de la 16<sup>ème</sup> édition du colloque international des finances publiques, organisé les 1<sup>er</sup> et 2 novembre 2024, et n'a pas dérogé à la règle en termes de pertinence des axes de travail, de richesse des échanges et d'esprit de partage.

## • **Participation de la TGR à la 29<sup>ème</sup> édition du Salon International de l'Édition et du Livre (SIEL)**

Tenue à Rabat du 9 au 19 mai 2024, la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) a marqué sa présence, à cette 29<sup>ème</sup> édition du Salon, en mettant en avant la richesse de son musée et le rôle essentiel de la préservation de l'histoire de la gestion des finances publiques au Maroc. Le stand de la TGR a attiré l'attention de nombreux visiteurs, notamment des délégations officielles, des personnalités de diverses nationalités, des chercheurs, des experts, ainsi que des familles, des élèves et des écoliers curieux de découvrir le musée de la TGR, l'un des points forts de sa participation au Salon du livre.

Cette initiative a permis de renforcer la visibilité de la TGR et de sensibiliser le public à l'importance de l'institution qui gère les fonds publics, en démontrant son engagement à rapprocher l'administration des citoyens.

Dans cette même dynamique, la TGR a également saisi l'occasion du SIEL pour encourager la diffusion d'une véritable culture des finances publiques, évoquée et encouragée lors d'une conférence en avril sur le thème « Promouvoir la culture des finances publiques pour une action publique plus efficace ». Le SIEL 2024 s'est ainsi révélé être une plateforme idéale pour la TGR afin de renforcer sa mission pédagogique en affirmant son rôle clé dans la diffusion d'une culture économique et financière accessible à tous.

## • **Célébration de la journée internationale des droits des Femmes**

Lors de l'édition de cette année, la TGR s'est ouverte sur les acteurs les plus divers de la société marocaine. Ainsi, ont été invités à témoigner, à cet égard, l'homme de théâtre marocain **Mohamed EL JEM** et l'actrice **Samia AKARIOU** symbolisant, à travers deux expériences de vie distinctes et tout aussi réussies, le potentiel de la créativité et surtout les opportunités que peut offrir le courage de sortir des sentiers battus.

Par ailleurs, **Mme Nadia MOTII**, spécialiste en gestion de ressources humaines et en développement personnel, a animé un thème intitulé : « **Soyons positives pour un impact positif sur notre vie et celle de notre entourage** ».

A l'ordre du jour des célébrations, il y avait, également, les témoignages de femmes de la TGR; une occasion de mettre l'accent sur les défis nombreux de la carrière des femmes au sein de la TGR mais également les grands acquis de parcours d'excellence dans le service public.

## **III- Supports de communication interne et externe**

Au titre de l'année 2024, le bilan réalisé dans ce domaine d'activité a concerné la publication des supports d'information suivants :

Supports	Objectifs et réalisations
<b>Médias/ Campagnes de communication</b>	<p>Ces campagnes de communication visent essentiellement la sensibilisation du contribuable par tout moyen de communication sur les dates limites et échéances fiscales devant être portées à la connaissance des contribuables pour le paiement des impôts et taxes locales.</p> <p>Elles s'appuient sur divers supports médiatiques pour garantir une large diffusion et toucher un large public :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Production d'affiches en arabe et en français ;</li> <li>- Insertions-presse au niveau des journaux (quotidiens, hebdomadaires, publication mensuelle) ;</li> <li>- Affichage urbain,....</li> </ul>
<b>Portail internet</b>	<p>Poursuite du projet de refonte du portail internet de la TGR dans le sens d'une interface orientée utilisateur, facile d'accès et offrant une navigation intuitive.</p> <p>La refonte a, notamment, concerné :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise à jour de la charte graphique ;</li> <li>- La révision du rubriquage dans le cadre d'un site orienté utilisateurs ;</li> <li>- La poursuite de la préparation du contenu dans les quatre langues : Arabe, Amazighe, Français et Anglais ;</li> <li>- La mise à jour régulière avec la publication des nouveautés à tous les niveaux : métiers, réglementation, documentation et événements.</li> </ul>
<b>Portail intranet</b>	<p>Support de communication interne, le Portail intranet vise à mettre en évidence les différents événements organisés par la TGR et sert d'outil, notamment, pour la publication de l'actualité réglementaire, de bulletins relatifs aux statistiques des finances publiques et des finances locales ainsi que pour la publication de la revue de presse quotidienne.</p> <p>Outre son rôle informatif, le système Intranet de la TGR a une vocation sociale et contribue, de par sa nature exclusive, à renforcer le sentiment d'appartenance à l'institution.</p>
<b>Revue de presse</b>	<p>La revue de presse regroupe, de manière quotidienne, les principaux articles de presse couvrant l'actualité économique, financière et sociale nationale, mais également internationale.</p> <p>Le corpus d'articles ainsi constitué offre la possibilité d'effectuer des études et analyses susceptibles d'intéresser tant les décideurs que les cadres chercheurs au sein de l'institution.</p>
<b>Revue de l'actualité du web</b>	<p>Publiée de manière quotidienne, elle propose un choix sélectif et synthétique sur les dernières actualités financières, économiques et sociales parues dans les différents sites électroniques au Maroc et à travers le monde.</p> <p>Lancé pour la 1<sup>ère</sup> fois en 2018, ce support est un outil d'information interne sur l'actualité du Net destiné au personnel de la TGR.</p>
<b>Press books annuels</b>	<p>Le Press book est un outil d'information qui permet aux décideurs de disposer d'un feed-back sur un événement particulier. Regroupant différents articles portant sur un sujet précis concernant la TGR, celui-ci est mis sur le site internet de la TGR «<a href="http://www.tgr.gov.ma">www.tgr.gov.ma</a>» avec possibilité de téléchargement.</p>

Supports	Objectifs et réalisations
<b>Press books mensuels</b>	Regroupe différents articles de presse consacrés aux Bulletins mensuels de statistiques des finances publiques, en particulier.
<b>Dépliants et brochures</b>	<p>Divers dépliants et brochures édités, servant de supports à diverses manifestations et destinés aux partenaires et à un large public, ont été conçus et réalisés aux fins de vulgarisation des réformes initiées en matière de finances publiques, des missions, des métiers et des prestations rendues par la TGR :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépliant sur l'Observatoire Marocain de la Commande Publique (OMCP) ;</li> <li>- Dépliant : Vers une commande publique verte et durable ;</li> <li>- Dépliant sur les Innovations du nouveau Décret n°2-22-431 relatif aux marchés publics ;</li> <li>- Dépliant : plateforme de télé-déclaration et télépaiement des taxes des collectivités territoriales ;</li> <li>- Note sur les principaux apports de la réforme des marchés publics ;</li> <li>- Les lettres d'information FONDAFIP N°32 &amp; N°33 ;</li> <li>- Rapport trimestriel relatif à l'exécution de la loi de finances-3<sup>ème</sup> trimestre 2024.</li> </ul>
<b>Revue institutionnelle « Al Khazina »</b>	AL KHAZINA n°20 Octobre 2024 : Spécial / Pour un renouveau du conseil financier local.
<b>Positionnement de la TGR auprès des partenaires</b>	Animation de stand lors de la 29 <sup>ème</sup> édition du Salon International de l'Édition et du Livre (SIEL) du 10 au 19 mai 2024 à Rabat.
<b>Conventions de partenariat et de coopération</b>	Signature de conventions de partenariat avec les principaux groupes de presse nationaux.