



PROJET DE LOI DE FINANCES POUR L'ANNEE 2016

Ministère de l'Economie et des Finances

Projet de Performance 2016

1^{ère} PARTIE :

Présentation du Ministère

Attributions et missions du MEF:

Dans le cadre de ses attributions, le Ministère de l'Economie et des Finances est chargé de l'élaboration de la politique de l'Etat relative aux finances publiques, douanière, fiscale, budgétaire, ainsi que la gestion des finances extérieures, du contrôle des entreprises et établissements publics, de privatisation et de coordination et suivi de la politique économique et sociale gouvernementale.

Les principales missions du MEF peuvent être déclinées comme suit :

En matières budgétaire et fiscale :

- L'élaboration des projets de loi de finances et le suivi de leurs exécutions ;
- La définition et l'élaboration des politiques fiscale et douanière ;
- Le recouvrement des recettes publiques et le paiement des dépenses publiques.

En matière financière :

- La définition des conditions des équilibres financiers interne et externe et l'élaboration des dispositions et mesures nécessaires à cet effet ;
- La garantie de la tutelle sur les intermédiaires financiers, les banques, les établissements de crédit, le marché financier et la réglementation et le suivi de leur activité ;
- La représentation du Maroc aux institutions de financement internationales et régionales.

Concernant le contrôle :

- Le contrôle de toutes les opérations de recettes et dépenses publiques ;
- Le contrôle financier des entreprises et établissements publics, sociétés concessionnaires ainsi que les entreprises et organismes bénéficiant du concours financier de l'Etat ou des collectivités publiques ;
- La réglementation et le contrôle de l'activité des compagnies d'assurance, de réassurance et de capitalisation, ainsi que la participation au contrôle des organismes de prévoyance sociale.

Parallèlement, le Ministère est chargé d'assurer :

- Le suivi régulier de la gestion des établissements et entreprises publics et du portefeuille de l'Etat en vue de mettre en œuvre la politique générale et sectorielle de l'Etat en matière, de réforme, de rationalisation et de restructuration du secteur public et de son ouverture au secteur privé ;
- L'établissement des actes relatifs aux biens mobiliers et immobiliers de l'Etat ;
- La défense des administrations publiques en justice, par le biais de l'Agence Judiciaire du Royaume.

Enjeux et axes de la stratégie du MEF :

Le Ministère de l'Economie et des Finances constitue un accompagnateur important de l'action du Gouvernement. Il a un positionnement central dans l'impulsion et la conduite de réformes structurantes pour l'économie nationale visant à asseoir les conditions d'une croissance durable, intégrée et solidaire et permettant de restaurer la confiance et d'attirer l'investissement. A ce titre, le Ministère joue plusieurs rôles, notamment :

- Il est le garant des équilibres macro-économiques du pays et veille sur les conditions de financement de l'économie;
- C'est une instance transversale de pilotage des politiques publiques et de financement des stratégies sectorielles ;
- C'est un acteur de la compétitivité et de la croissance économique et sociale et du développement durable du pays ;
- Il pilote les réformes économiques et financières et la modernisation de l'environnement économique en général ;
- C'est une instance de régulation, collecte, répartie et optimise les ressources financières, et garant du bon usage des deniers publics.

A cet égard, le Ministère s'est assigné un plan stratégique décliné en quatre principaux axes à savoir:

➤ **La promotion de la bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques**

Parmi les priorités du Ministère figurant au niveau de cet axe :

- La modernisation du cadre juridique consacré par le plan législatif du Ministère qui regroupe une panoplie de textes portant sur le renforcement de la bonne gouvernance, l'appui à la compétitivité ainsi que l'amélioration des conditions de financement de l'économie ;
- La mise en œuvre progressive des dispositions de la nouvelle loi organique n° 130-30 relative à la loi de finances à partir du 1er janvier 2016, qui vont permettre le renforcement de l'efficacité, l'efficience et la cohérence des politiques publiques et l'amélioration de la qualité du service public fourni au citoyen à travers le renforcement de la performance de la gestion publique ;
- La modernisation et le renforcement du dispositif de gouvernance et de contrôle des Etablissements et Entreprises Publics et la généralisation de la contractualisation des relations Etat-EEP ;
- La modernisation du système de gestion de la commande publique qui vise notamment, l'alignement des règles de gestion sur les standards internationaux en la matière. Ce processus s'appuie sur la réforme du cadre réglementaire

régissant les marchés publics qui porte sur le nouveau décret relatif à la passation des marchés publics ;

- L'amélioration du recouvrement des ressources et la rationalisation des dépenses publiques à travers notamment la réduction du train de vie de l'Etat et l'optimisation des dépenses de personnel ;
- La rationalisation et l'optimisation de la gestion des finances publiques à travers le nouveau système de Gestion Intégrée des Recettes qui vise à améliorer la capacité de gestion de l'administration publique dans sa mission de recouvrement et à faciliter son ouverture sur l'environnement extérieur.

➤ **La relance d'une croissance forte, durable et inclusive**

Il paraît incontestable que la poursuite de l'édification institutionnelle et l'accélération du rythme des réformes structurelles contribuent au renforcement de la confiance à l'égard de l'économie marocaine et à la stimulation de la croissance. Néanmoins, celle-ci passe également par l'appui à l'investissement public et son orientation vers la poursuite de la mise à niveau des infrastructures, ainsi que par l'amélioration des conditions susceptibles d'attirer les investissements en particulier pour les secteurs à haute valeur ajoutée et générateurs d'emplois.

A cet effet, la mission du Ministère consiste à contribuer à l'amélioration du climat des affaires à travers :

- La simplification du système fiscal et sa consolidation autour d'objectifs tendant à encourager l'investissement, à promouvoir l'entreprise, à améliorer sa compétitivité et à soutenir le pouvoir d'achat des ménages. Dans ce cadre, la réforme fiscale mise en place par le Ministère depuis quelques années sera poursuivie dans l'objectif de stabiliser les ressources nécessaires par une grande mobilisation des recettes fiscales internes, de réduire les distorsions fiscales (multiplicité des exonérations, rétrécissement de l'assiette fiscale, etc.) et de promouvoir une plus grande équité fiscale ;
- Une meilleure mobilisation de l'épargne et une allocation plus efficiente des ressources financières, ce qui suppose le maintien d'un cadre macro-économique viable, la mise en place d'un secteur financier moderne, l'adoption d'une politique adéquate de financement du Trésor conjuguée à une gestion optimale de la dette et de la trésorerie publique. A cela s'ajoute, le renforcement des instruments en matière de suivi de la situation économique et financière permettant d'identifier les mesures à mettre en œuvre pour atténuer les effets de la crise internationale

➤ **L'accompagnement des grandes réformes de l'Etat**

De par son rôle important dans la gestion des finances publiques, le Ministère de l'Economie et des Finances se trouve au centre de plusieurs réformes visant à assurer une bonne marche de l'économie du Royaume vers la croissance et la modernité et ce, conformément aux dispositions de la nouvelle Constitution, adoptée le 1er juillet 2011.

L'enjeu pour le Ministère consiste à participer de manière effective et efficace dans la mise en œuvre des réformes institutionnelles et structurelles que connaît le Maroc :

Régionalisation avancée, refonte du système des retraites, réforme du système de compensation, réforme de la fiscalité...etc. Parallèlement, le MEF est appelé à accompagner les stratégies des réformes sectorielles au niveau de leurs phases de conception et d'évaluation notamment à travers la mobilisation du foncier public à l'effet d'appuyer les stratégies sectorielles et la réalisation des équipements publics.

➤ **L'amélioration de l'organisation et de la gouvernance du MEF**

A ce niveau, les efforts déployés par le ministère au niveau de l'amélioration de son organisation et son mode de gouvernance se traduisent par :

- Le développement d'une culture de programmation stratégique privilégiant la contractualisation et la gestion axée sur les résultats : Déclinaisons des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels accompagnés d'indicateurs de suivi ;
- La promotion de la démarche qualité dans la gestion du service aux usagers et le développement des relations de confiance avec les citoyens ;
- L'optimisation de l'organisation du Ministère et le renforcement de la collégialité et la synergie entre ses différentes composantes, tout en favorisant la mutualisation des moyens ;
- La consolidation du rôle de l'élément humain dans la réalisation des performances à travers une politique de rationalisation de la Gestion des Ressources Humaines basée sur un système de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences, un plan de formation adapté aux besoins en compétences et un dispositif d'évaluation et de motivation transparent et équitable ;
- L'amélioration de l'efficacité du dispositif de communication en mettant en œuvre la charte de communication et en favorisant l'accès à l'information et le partage de la connaissance à travers l'utilisation optimale des TIC notamment les portails du Ministère et les réseaux sociaux. Cet effort sera de grande contribution aux actions visant le développement de la transparence et la lutte contre la corruption ;
- La stabilisation et l'intégration des systèmes d'information tout en assurant l'efficacité de gestion, l'amélioration de la qualité, le renforcement de la sécurité et la simplification des processus ;
- Le renforcement de la déconcentration au sein du Ministère en favorisant la mutualisation des moyens.

Présentation des crédits prévisionnels du Ministère au titre de l'année 2016

Tableau 1: Récapitulatif des crédits prévisionnels du Ministère par chapitre (en Million de DH)

Dépenses	PLF 2016		TOTAL PLF 2016	LF2015	% PLF 2016/LF 2015
	BG	SEGMA ¹			
Personnel	2 259,74		2 259,74	2 208,57	2,3%
MDD	383,69	85,00	468,69	453,49	3,4%
Investissement ²	189,07	0,00	189,07	200,91	-5,9%
TOTAL	2 832,5	85,00	2 917,5	2 862,97	1,9%

¹ Non compris les subventions ou les versements reçus du Budget Général.

² Pour les crédits d'investissement, il ne faut transcrire que les crédits de paiement. Cette consigne doit être prise en compte au niveau de tous les tableaux de la première partie du PdP.

Récapitulatif des crédits prévisionnels du Ministère au titre de l'année 2016 par programme:

Tableau 2: Récapitulatif des crédits prévisionnels du Ministère par programme (en millions DH)

Programmes du Ministère ³	BG (PLF 2016)			TOTAL BG PLF 2016	LF 2015	%	SEGMA ⁴ PLF 2016	TOTAL
	Chap. Personnel	Chap. MDD	Chap. Inv.					
Support et pilotage	210 512 000	109 039 000	45 959 000	365 510 000	350 396 000	4,31%	0	365 510 000
Politique économique et stratégie des finances publiques	322 643 000	11 111 000	10 480 000	344 234 000	330 194 000	4,25%	0	344 234 000
Facilitation Sécurisation des échanges et protection du consommateur	532 097 000	85 458 000	35 586 000	653 141 000	626 715 000	4,22%	42 000 000	695 141 000
Exécution de la dépense publique recouvrement et tenue de la comptabilité publique	542 341 000	65 910 000	17 428 000	625 679 000	599 365 000	4,39%	43 000 000	668 679 000
Mobilisation et recouvrement des recettes fiscales	554 843 000	89 680 000	53064000	697 587 000	665 120 000	4,88%	0	697 587 000
Gestion du domaine privé de l'Etat	97 304 000	22 492 000	26553000	146 349 000	140 820 000	3,93%	0	146 349 000
TOTAL MEF	2 259 740 000	383 690 000	189 070 000	2 832 500 000	2 712 610 000	4,42%	85 000 000	2 917 500 000

Le budget du MEF est structuré autour de six programmes :

- 1- Gestion des ressources ;
- 2- Politique économique et stratégie des finances publiques ;
- 3- Facilitation, sécurisation des échanges et protection du consommateur ;
- 4- Exécution de la dépense publique, recouvrement et tenue de la comptabilité ;
- 5- Mobilisation et recouvrement des recettes fiscales ;
- 6- Gestion du domaine privé de l'Etat.

Présentation régionale des crédits du MEF

Programme : Facilitation, Sécurisation des échanges et protection du consommateur

Régions	BG		Total
	Chap. MDD	Chap. Inv.	
Tanger -Tétouan- AL Hoceima	5 068 000	2 030 000	7 098 000
Oriental	3 538 000	4 251 000	7 789 000
Fès-Meknès	433 500		433 500
Rabat-Salé-Kénitra	3 232 136	490 000	3 722 136
Beni Mellal-Khénifra			
Grand Casablanca-Settat	8 816 400	1 700 000	10 516 400
Marrakech - Safi	2 559 400	160 000	2 719 400
Darâa-Tafilalet		200 000	200 000
Souss-Massa	1 400 400	850 000	2 250 400
Guelmim-Oued Noun			
Laâyoune-Saguia El Hamra	1 249 300	1 055 000	2 304 300
Dakhla-Oued-Eddahab			
Total	26 297 136	10 736 000	37 033 136

Programme : Exécution de la dépense publique, recouvrement et tenue de la comptabilité publique

Régions	BG		Total
	Chap. MDD	Chap. Inv.	
Tanger -Tétouan- AL Hoceima	230 000	200 000	430 000
Oriental	290 000	600 000	890 000
Fès-Meknès	505 000	650 000	1 155 000
Rabat-Salé-Kénitra	365 000	200 000	565 000
Beni Mellal-Khénifra	165 000	200 000	365 000
Grand Casablanca-Settat	430 000	1 000 000	1 430 000
Marrakech - Safi	265 000	200 000	465 000
Darâa-Tafilalet			
Souss-Massa	375 000	258 000	633 000
Guelmim-Oued Noun			
Laâyoune-Saguia El Hamra		200 000	200 000
Dakhla-Oued-Eddahab			
Total	2 625 000	3 508 000	6 133 000

Programme : Mobilisation et recouvrement des recettes fiscales

Régions	BG		Total
	Chap. MDD	Chap. Inv.	
Tanger -Tétouan- AL Hoceima	2 540 808	5 000 000	7 540 808
Oriental	1 875 975		1 875 975
Fès-Meknès	4 375 416	1 700 000	6 075 416
Rabat-Salé-Kénitra	5 207 160		5 207 160
Beni Mellal-Khénifra	40 000		40 000
Grand Casablanca-Settat	9 615 846	3 000 000	12 615 846
Marrakech - Safi	1 670 184		1 670 184
Darâa-Tafilalet			
Souss-Massa	2 453 600	1 200 000	3 653 600
Guelmim-Oued Noun			
Laâyoune-Saguia El Hamra			
Dakhla-Oued-Eddahab			
Total	27 778 989	10 900 000	38 678 989

Programme : Gestion du domaine privé de l'Etat

Régions	BG		Total
	Chap. MDD	Chap. Inv.	
Tanger -Tétouan- AL Hoceima	905 500	300 000	1 205 500
Oriental	975 500	190 000	1 165 500
Fès-Meknès	1 954 700	300 000	2 254 700
Rabat-Salé-Kénitra	2 010 000	680 000	2 690 000
Beni Mellal-Khénifra		222 700	222 700
Grand Casablanca-Settat	1 408 000	240 000	1 648 000
Marrakech - Safi	1 563 500	332 200	1 895 700
Darâa-Tafilalet			
Souss-Massa	1 852 500	150 000	2 002 500
Guelmim-Oued Noun			
Laâyoune-Saguia El Hamra	1 247 000		1 247 000
Dakhla-Oued-Eddahab			
Total	11 916 700	2 414 900	14 331 600

Tableau 2 : Récapitulatif des crédits prévisionnels du Ministère par région

Régions	BG		Total
	Chap. MDD	Chap. Inv.	
Tanger -Tétouan- AL Hoceima	8 744 308	7 530 000	16 274 308
Oriental	6 679 475	5 041 000	11 720 475
Fès-Meknès	7 268 616	2 650 000	9 918 616
Rabat-Salé-Kénitra	10 814 296	1 370 000	12 184 296
Beni Mellal-Khénifra	205 000	422 700	627 700
Grand Casablanca-Settat	20 270 246	5 940 000	26 210 246
Marrakech - Safi	6 058 084	692 200	6 750 284
Darâa-Tafilalet		200 000	200 000
Souss-Massa	6 081 500	2 458 000	8 539 500
Guelmim-Oued Noun			
Laâyoune-Saguia El Hamra	2 496 300	1 255 000	3 751 300
Dakhla-Oued-Eddahab			
Total	68 617 825	27 558 900	96 176 725

2^{ème} PARTIE :

Présentation des programmes du Ministère de l'Economie et des Finances

Programme « Support et pilotage »

➤ La stratégie du programme « Support et pilotage »

Le programme «Support et pilotage» regroupe les moyens consacrés à la gestion des ressources du ministère, à la défense judiciaire et à l'Inspection, audit et évaluation des politiques publiques. Il est piloté par M. le Secrétaire Général du MEF.

Par ailleurs, la mise en œuvre opérationnelle du programme relève de la responsabilité respective des directeurs et responsables de chacune des directions.

➤ Résumé de la stratégie du programme et de ses finalités générales

La stratégie du programme est structurée autour de trois axes :

Le premier axe concerne la gestion des ressources assurée par la Direction des Affaires Administratives et Générales (DAAG) et dont les principales orientations s'articulent autour des points suivants :

- Asseoir l'allocation des ressources sur des bases objectives et concertées ;
- Anticiper les évolutions des effectifs, des métiers et des compétences du MEF;
- Optimiser l'organisation et rentabiliser les investissements SI ;
- Fédérer les fonctions support et ancrer les pratiques de mutualisation.

Le second axe concerne l'inspection, l'audit et l'évaluation des politiques publiques assuré par l'Inspection Générale des Finances (IGF) ; il s'articule autour de deux orientations principales :

- L'adaptation des missions de l'IGF au nouveau contexte et sa contribution à la bonne gouvernance économique et financière à travers notamment, la consolidation de son cœur de métier et de son positionnement, le développement des missions d'audit de performances et d'évaluation des résultats des politiques, programmes et projets publics et la contribution à la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption ;
- Le renforcement des capacités et des moyens d'intervention de l'IGF via l'adaptation de ses procédures et de son organisation et l'accroissement de ses

effectifs ainsi que la rénovation de sa gestion des ressources humaines et des compétences.

Le troisième axe concerne la défense judiciaire assurée par l'Agence Judiciaire du Royaume (AJR) en tant que défenseur des intérêts de l'Etat sur le plan judiciaire. En effet, les objectifs assignés à l'AJR est de réduire l'impact du contentieux sur les finances publiques, et devenir un pôle d'expertise dans la gestion des dossiers du contentieux de l'Etat.

Il s'agit de veiller à ce que les intérêts de l'Etat soient défendus sur le plan judiciaire dans les meilleures conditions.

➤ **Responsable de programme**

Monsieur le Secrétaire Général du MEF.

➤ **Acteurs de pilotage**

DAAG, IGF, AJR.

➤ **Objectifs et indicateurs de performance du programme :**

- **Objectif.1 : Développer les compétences des RH du MEF par la formation**
 - **Indicateur 1-1: Journées de formation par agent (JF/Agent)**

Description de l'indicateur:

Cet indicateur renseigne sur l'effort et la quantité de formation réalisés par l'ensemble des opérateurs de la formation au sein MEF sur une période déterminée (généralement sur une année), par rapport à l'effectif du Ministère.

Cet effort de formation intègre les formations réalisées dans le cadre du plan de formation continue et de la formation de base.

En plus de la coopération internationale, les formations sont réalisées par des prestataires externes et par des compétences internes du Ministère.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision
Journées de formation/Agent	6.8	6	6	6	6

Alignement stratégique et pertinence:

L'objectif actuel tel que précisé dans le Schéma Directeur de la Formation du MEF pour la période 2013-2017, est d'atteindre la valeur de 6 journées de formation en moyenne par agent du Ministère au minimum.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur est calculé en rapportant la somme des produits des nombres de participants de chaque formation par la durée de la formation à l'effectif global en fonction au Ministère.

$$JF/Agent = \sum (\text{Nb des participant} \times \text{durée}) / \text{Effectif du MEF}$$

Sources de données :

Les données sont disponibles sur le Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines du MEF (GISRH).

Cet indicateur est mis à jour mensuellement dans le cadre du suivi de l'état d'avancement de la réalisation du plan de formation du MEF.

Limites et biais de l'indicateur

Cet indicateur ne tient pas compte des formations diplômantes, la formation militaire de base organisée par l'Administration des Douanes et Impôts Indirects et les formations dispensées à distance.

Plan d'amélioration de l'indicateur :

Indicateur stable sur les trois prochaines années couvertes par le Schéma Directeur de la Formation en vigueur.

○ **Indicateur 1-2: Taux d'accès**

Description de l'indicateur:

Cet indicateur renseigne sur la proportion du personnel du Ministère ayant bénéficié d'une formation au moins au cours d'une période déterminée (généralement une année).

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision
%	43.5	45	45	45	45

Alignement stratégique et pertinence:

L'objectif actuel tel que précisé dans le Schéma Directeur de la Formation du MEF pour la période 2013-2017, est d'atteindre un taux d'accès annuel de 45%.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur est calculé en rapportant le nombre de bénéficiaires à l'effectif global en fonction. L'effectif bénéficiaire étant le nombre de personnes qui ont participé à une formation ou un stage au cours de l'année. Une personne qui participe à plusieurs stages est comptabilisée une seule fois.

Sources de données :

Les données sont disponibles sur le Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines du MEF (GISRH).

Cet indicateur est mis à jour mensuellement dans le cadre du suivi de l'état d'avancement de la réalisation des plans de formation.

Limites et biais de l'indicateur :

Cet indicateur ne tient pas compte de la formation militaire de base organisée par l'Administration des Douanes et Impôts Indirects.

Plan d'amélioration de l'indicateur :

Indicateur stable sur les trois prochaines années couvertes par le Schéma Directeur de la Formation en vigueur.

- **Indicateur 1-3: Taux d'accès féminin**

Description de l'indicateur:

Cet indicateur renseigne sur la proportion du personnel féminin du Ministère ayant bénéficié au moins d'une formation au cours d'une période déterminée (généralement une année).

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision
%	45	45	45	45	45

Alignement stratégique et pertinence:

L'objectif actuel, tel que précisé dans le Schéma Directeur de la Formation du MEF pour la période 2013-2017, est d'atteindre un taux d'accès annuel de 45%.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur est calculé en rapportant le nombre de bénéficiaires femmes au nombre des fonctionnaires femmes en fonction. L'effectif bénéficiaire étant le nombre de femmes qui ont participé à une formation ou un stage au cours de l'année. Une femme qui participe à plusieurs stages est comptabilisée une seule fois.

Sources de données :

Les données sont disponibles sur le Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines du MEF (GISRH).

Cet indicateur est mis à jour mensuellement dans le cadre du suivi de l'état d'avancement de la réalisation des plans de formation.

Limites et biais de l'indicateur :

Cet indicateur ne tient pas compte des formations militaires de base organisées par l'Administration des Douanes.

Plan d'amélioration de l'indicateur :

Indicateur stable sur les trois prochaines années couvertes par le Schéma Directeur de la Formation en vigueur.

- **Objectif.2 : Consolider les systèmes d'information et garantir leur disponibilité**
 - **Indicateur 2-1: Taux de disponibilité des systèmes d'information**

Description de l'indicateur:

Le taux de disponibilité des systèmes d'information est calculé sur la base des fréquences de pannes enregistrées et leurs durées.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
%	99%	99.08%	99.2%	99.3%	99.4%	99.5%

Alignement stratégique et pertinence:

Il s'agit d'un indicateur transverse lié à la fonction support : Système d'information.

Précisions méthodologiques :

Modalités de calcul :

- Cet indicateur évalue la disponibilité des SI auprès des gestionnaires et utilisateurs finaux.
- Il est calculé sur la base des fréquences de pannes enregistrées et leurs durées.

Sources de données :

Informations collectées et analysées dans le cadre du processus de monitoring des activités des SI.

Modalités d'interprétation de l'indicateur :

Cet indicateur évalue la disponibilité des SI auprès des gestionnaires et utilisateurs finaux.

Il est calculé sur la base des fréquences de pannes enregistrées et leurs durées.

Plan d'amélioration de l'indicateur :

Cet indicateur sera amélioré à travers le développement et le renforcement de la disponibilité des différentes composantes du système informatique, à savoir : Les équipements matériels et logiciels, les systèmes et les applications, l'infrastructure réseau ...etc.

- **Objectif.3 : Améliorer la gestion bureautique**
 - **Indicateur 3-1: Ratio d'efficience bureautique**

Description de l'indicateur:

Cet indicateur renseigne sur le coût moyen du poste bureautique pour un parc donné de postes.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
Dh / poste	2 686	2 161	2 804	2 463	2 463	2 500

Alignement stratégique et pertinence:

Il s'agit d'un indicateur transverse lié à la fonction support : Bureautique.

Précisions méthodologiques :

Modalités de calcul :

- Numérateur : La somme des dépenses bureautiques intégrant notamment les achats de PC, les imprimantes, les consommables, les coûts de maintenance des matériels,.....Sont exclus les coûts internet d'accès et d'hébergement,...;
- Dénominateur : Le nombre de postes bureautiques.

Sources de données :

Pour chaque année, les marchés pris en charge sont : les marchés d'achat groupé des équipements bureautiques et des consommables informatiques ainsi que le coût de la maintenance relatif à l'année en question et ce pour le parc de l'Administration Centrale.

Limites et biais de l'indicateur :

Le coût d'un poste de travail est estimé à 2500 DH/an. Ce coût suit la politique d'exploitation, des équipements bureautiques, établie pour le parc de l'Administration

Centrale qui se base sur des normes d'affectation et d'amortissement de chaque type d'équipement.

Plan d'amélioration de l'indicateur :

Étant donné que l'AC se dote actuellement d'un taux d'équipement de 100%, l'évolution de l'environnement (intégration de nouvelles applications, d'un nouveau personnel, changement du mode de travail...), auront un faible impact vu que la politique bureautique actuelle permet de répondre à ces enjeux en se dotant d'équipements capables de répondre au besoin de progression en performance.

- **Objectif.4 : Optimiser l'efficience de la GRH**

- **Indicateur 4-1: Ratio d'efficience de la GRH**

Description de l'indicateur:

Cet indicateur renseigne sur le nombre moyen de personnes affectées à la GRH par rapport à l'effectif total.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
%	3.17	2.99	2.85	2.78	2.72	2.5

Alignement stratégique:

Il s'agit d'un indicateur transverse lié à la fonction support : Gestion des Ressources Humaines.

Précisions méthodologiques :

Modalités de calcul :

- Numérateur : Les effectifs gérants. Ce sont les agents qui sont affectés aux postes de gestion des RH;
- Dénominateur : Les effectifs gérés du MEF.

Sources de données :

Division des Ressources Humaines / DAAG.

Système d'information: GISRH.

Modalités d'interprétation de l'indicateur :

L'évolution de l'indicateur « Ratio d'efficience de la GRH » doit s'inscrire dans un trend baissier, compte tenu des choix stratégiques de la politique RH du Ministère, qui vise à

moyen et long termes l'optimisation des ressources affectées à la fonction RH, tout en renforçant les activités cœur métier.

- **Objectif.5 : Améliorer l'efficacité de l'intervention de l'AJR**
 - **Indicateur 5-1: L'écart (en %) entre les montants réclamés par les demandeurs et les montants accordés par le juge**

Description de l'indicateur:

Chaque dossier de contentieux a directement ou indirectement des répercussions financières sur le budget de l'Etat, et cet indicateur permet de mettre en avant la valeur ajoutée de l'intervention de l'Agence Judiciaire du Royaume dans différentes affaires du contentieux qui vise à réduire les montants accordés par les juges par rapport aux montants demandés par les requérants afin de maîtriser l'impact du contentieux sur le budget de l'Etat.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
%	36	36	36.2	36.5	36.5	37

Alignement stratégique et pertinence:

Il s'agit de veiller à ce que les intérêts de l'Etat soient défendus sur le plan judiciaire dans les meilleures conditions. Dans ce sens, l'AJR a mis en place une grille d'indicateurs pour mesurer l'impact de son intervention durant le processus de traitement des dossiers de contentieux. L'indicateur « *L'écart entre les montants réclamés par les demandeurs et les montants accordés par le juge* » en constitue un élément important du fait qu'il permet d'avoir une idée claire sur l'évolution du contentieux de l'Etat, son impact sur le budget et les mesures à prendre dans le cadre de la prévention du risque judiciaire.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur porte sur la différence (en %) entre les montants réclamés par les demandeurs et ceux accordés par le juge. Il permet d'évaluer l'impact financier d'une affaire intentée à l'encontre de l'Etat.

Sources de données :

- Jugements notifiés à l'AJR ;
- Jugements récupérés par l'AJR ;
- Dossiers de contentieux construit par l'AJR dans le cadre de la préparation de la défense.

Limites et biais de l'indicateur :

Cet indicateur est influencé par des facteurs exogènes que l'AJR ne peut maîtriser, comme par exemple : la réactivité des partenaires, la nature et la complexité des affaires....etc.

Il y a lieu de souligner la difficulté d'évaluer et d'estimer le coût financier de quelques catégories d'affaires suivies par l'AJR (une demande d'annulation des dispositifs d'un texte de loi...etc.).

○ **Indicateur 5-2: Le respect des délais légaux**

Description de l'indicateur:

Le législateur a spécifié des délais légaux que les parties prenantes d'une affaire doivent respecter en plus des délais d'intervention et de réponse fixés par les tribunaux (délais d'appel, délais de cassation,...etc.), et l'AJR en tant qu'Avocat de l'Etat se doit également de respecter ces délais.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
%	99	99.2	99.5	99.5	99.5	99.8

Alignement stratégique et pertinence:

Dans le cadre de la mission principale de l'Agence Judiciaire du Royaume en tant que défenseur des intérêts de l'Etat sur le plan judiciaire, l'institution vise à réduire l'impact du contentieux sur les finances publiques, et devenir un pôle d'expertise dans la gestion des dossiers du contentieux de l'Etat.

Il s'agit de veiller à ce que les intérêts de l'Etat soient défendus sur le plan judiciaire dans les meilleures conditions. Dans ce sens, l'AJR a mis en place une grille d'indicateurs pour mesurer l'impact de son intervention durant le processus de traitement des dossiers de contentieux. L'indicateur « le respect des délais légaux » en constitue un élément important du fait qu'il permet d'avoir une idée claire sur le rôle de l'AJR dans le respect des délais légaux comme facteur pouvant influencer les décisions rendues par la justice pour ou contre l'Etat.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur permet de suivre le taux de respect par l'AJR des délais légaux et des échéances d'intervention et de réponse fixés par les différentes juridictions.

Sources de données :

- Dossiers de contentieux construit par l'AJR dans le cadre de la préparation de la défense ;
- Jugements notifiés à l'AJR ;
- Convocations notifiés à l'AJR ;
- Système SIGILE.

Limites et biais de l'indicateur :

Cet indicateur est influencé par des facteurs exogènes que l'AJR ne peut maîtriser, comme par exemple : la réactivité des partenaires, la nature et la complexité des affaires....etc.

-

Objectif.6 : Optimiser le taux des décisions favorables

- **Indicateur 6-1: Le taux des décisions favorables**

Description de l'indicateur:

Chaque stade juridictionnel est sanctionné par une ou plusieurs décisions de justice dont le contenu peut être soit favorable ou défavorable pour l'Etat. Cet indicateur permet d'assurer le suivi de l'évolution des décisions de justice qui sont favorables à l'Etat.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
%	60	62	62,5	62,5	62,5	65

Alignement stratégique et pertinence:

L'AJR a mis en place une grille d'indicateurs pour mesurer l'impact de son intervention durant le processus de traitement des dossiers de contentieux. L'indicateur «*optimiser le taux des décisions favorables*» en constitue un élément important du fait qu'il permet d'avoir une idée claire sur l'évolution du contentieux de l'Etat, son impact sur le budget, les mesures à prendre dans le cadre de la prévention du risque judiciaire, et également mesurer l'impact de l'intervention de l'AJR dans la gestion des dossiers du contentieux.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur permet d'évaluer la part des décisions favorables à l'Etat par rapport à l'ensemble des décisions rendues dans les affaires suivies par l'AJR.

Sources de données :

- Les jugements notifiés à l'AJR ;
- Les Jugements récupérés par l'AJR ;
- Le système SIGILE.

Limites et biais de l'indicateur :

Cet indicateur est influencé par des facteurs exogènes que l'AJR ne peut maîtriser, comme par exemple : la réactivité des partenaires, la nature et la complexité des affaires, le manque des moyens humains et matériels nécessaires...etc.

- **Objectif 7: contribution à l'amélioration de la gestion des finances publiques**
 - **Indicateur 7-1: Le taux des recommandations validées au terme de la procédure contradictoire.**
 - **Indicateur 7-2 : Le taux de satisfaction des commanditaires des missions telles que celles d'étude, d'évaluation, d'assistance et de conseil.**

Description des indicateurs :

L'indicateur n° 1 est mesuré à travers le nombre de recommandations validées au terme de la procédure contradictoire prévue par l'article 6 du dahir du 14 avril 1960 relatif à l'IGF rapporté au nombre total des recommandations formulées par l'IGF.

L'indicateur n°2 s'applique aux missions autres que celles soumises à la procédure contradictoire légale citée ci-dessus notamment les missions d'étude, d'évaluation, d'assistance et de conseil. Il est apprécié à travers le taux de satisfaction des commanditaires des missions, résultant de l'analyse des réponses aux questionnaires de satisfaction formulées par lesdits commanditaires.

Indicateurs	Réalizations*		Prévisions			Valeur cible
	2014	2015	2016	2017	2018	
Taux des recommandations validées	nd	nd	75%	80%	85%	85%
Taux de satisfaction des commanditaires	nd	nd	65%	70%	75%	75%

* Il s'agit d'indicateurs en construction, aucune valeur de référence n'est disponible.

Alignement stratégique et pertinence :

Ces indicateurs s'inscrivent dans l'orientation stratégique qui vise à améliorer la valeur ajoutée des missions de l'IGF afin de contribuer à la bonne gouvernance économique et financière et ce, en privilégiant davantage la pertinence des recommandations et l'exécution des prestations à la satisfaction de leurs commanditaires.

Précisions méthodologiques :

Pour les deux indicateurs, sont concernées toutes les missions définitivement clôturées au cours de l'année.

Pour l'indicateur n° 1, la valeur à retenir est celle du rapport de la totalité des recommandations validées à celle des recommandations formulées initialement dans les rapports provisoires au titre de l'année.

Pour l'indicateur n° 2, la valeur à retenir au titre d'une année est celle exprimée par le rapport de la note globale obtenue en réponse aux questionnaires de satisfaction à la note globale maximale pouvant être obtenue. Chaque question est assortie d'une note de 1 à 3 exprimant le degré de satisfaction des commanditaires (insuffisant, satisfaisant, très satisfaisant).

Sources de données :

Les données sont produites par le Système d'Information et de Gestion des Missions de l'IGF (SIGEM) sur la base de la fiche des recommandations établie par les inspecteurs des finances pour chaque rapport de mission et des réponses des commanditaires aux questionnaires de satisfaction.

Plan d'amélioration de l'indicateur:

Afin d'améliorer les indicateurs retenus, l'IGF envisage de mettre en place des procédures spécifiques devant permettre le suivi de la performance.

➤ Présentation des projets ou actions relatifs au programme :

Le programme « *Support et pilotage* » comprend les projets/actions présentés comme suit :

▪ Projet/action n°1 : Gestion des ressources

Les principaux projets/actions à réaliser dans le cadre du projet « Gestion des ressources » se présentent comme suit :

- Construction de bâtiments administratifs (Construction du siège de l'AJR/IGF) ;
- Mise en place d'une plateforme collaborative pour l'Administration Centrale ;
- Mise en place d'un centre de back-up pour l'ensemble des activités SI critiques du MEF.

▪ Projet/action n°2 : Défense judiciaire

Dans le cadre de la mission principale de l'Agence Judiciaire du Royaume en tant que défenseur des intérêts de l'Etat sur le plan judiciaire, l'institution a arrêté un certain nombre d'actions présentées comme suit :

- Amélioration de la qualité des services rendus afin d'assurer la performance dans le traitement des dossiers du contentieux ;
- Généralisation de l'utilisation des technologies de l'information et de communication TIC, et plus spécifiquement du système SIGILE;
- Renforcement de la collaboration avec les partenaires de l'AJR (Mise en place d'un cadre de collaboration).

▪ Projet/action n°3 : Inspection, audit et évaluation des politiques publiques

Les principaux projets/actions à réaliser dans le cadre du projet « Inspection, audit et évaluation des politiques publiques » se présentent comme suit :

- Renforcement des capacités et des moyens d'intervention ;

- Mise en place de la bonne gouvernance à travers la réalisation des missions d'audit de performance et d'évaluation des politiques publiques ;
- Activation du jumelage institutionnel entre l'Inspection générale des Finances du Maroc et celle du Portugal.

Programme "Politique économique et stratégie des finances publiques"

➤ La stratégie du programme

Le programme «*Politique économique et stratégie des finances publiques*» regroupe les moyens consacrés au soutien des politiques budgétaires, à la veille sur les équilibres macroéconomiques, à la régulation du secteur financier et la gestion de la trésorerie, à l'aide à la décision en matière de politique économique et financière, à la gestion du portefeuille de l'Etat et du contrôle des entreprises publiques et à l'encadrement du secteur de la prévoyance sociale, régulation et contrôle des assurances et des réassurances. Il est piloté par M. Le Secrétaire Général du MEF.

Par ailleurs, la mise en œuvre opérationnelle du programme relève de la responsabilité respective des directeurs et responsables de chacune des directions et services concernés.

➤ Résumé de la stratégie du programme et de ses finalités générales

La stratégie poursuivie par le programme est structurée autour de cinq axes :

Le premier axe concerne le soutien de la politique budgétaire et dont les principales actions s'orientent vers :

- La consolidation des bases d'une croissance forte et durable à travers:
 - Le renforcement de l'investissement public pour accélérer la mise en œuvre des chantiers structurants et des stratégies sectorielles;
 - L'amélioration du pouvoir d'achat des citoyens.
- L'amélioration de la gestion publique et le maintien de la discipline budgétaire à travers :
 - La mise en œuvre de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances;
 - Le développement des marges budgétaires;
 - La contribution à l'amélioration de l'efficacité de l'administration publique.
- L'amélioration de la mobilisation des financements extérieurs et la réduction des coûts de transactions y afférents.

Le deuxième axe porte sur la veille sur les équilibres macroéconomiques et l'amélioration des conditions de financement de l'économie et de l'environnement des affaires.

C'est ainsi que le maintien d'un cadre macroéconomique stable et solide, constitue un préalable qui conditionne le financement d'une croissance durable et inclusive. A cet égard, et dans son rôle de veille sur les équilibres macro-économiques et dans sa fonction d'éclairage des choix en matière de politique économique, sociale, financière et monétaire, la DTFE définit les conditions desdits équilibres, en assure le suivi et apporte sa contribution à leur réalisation.

Dans le prolongement de cette attribution, la DTFE assure le financement du Trésor, la gestion de la dette et contribue au financement du déficit de la balance de paiement et au financement des réformes structurelles et des projets des entreprises et établissements publics.

Enfin et en relation avec la veille sur les équilibres macroéconomiques, la DTFE, contribue à la modernisation du cadre législatif et réglementaire du secteur financier et ce dans un objectif de mieux répondre aux besoins de financement des agents économiques et d'aligner ce secteur sur les meilleurs standards internationaux.

Le troisième axe concerne l'éclairage et le suivi-évaluation des politiques publiques. Une action qui répond aux exigences posées par les mutations profondes que connaît notre environnement national, régional et international. Ladite action d'éclairage et d'aide à la décision sur les diverses thématiques structurantes et prioritaires pour notre pays a pour but de renforcer la vocation économique du MEF et sa contribution dans l'optimisation des interventions publiques dans les différents secteurs dans un souci d'efficacité, d'efficience et de cohérence. Pour ce faire, la Direction des Etudes et des Prévisions Financières assure :

- La veille à la stabilité du cadre macroéconomique et aux objectifs fixés par le gouvernement en termes de croissance et d'équilibre financier ;
- La participation à l'évaluation des politiques publiques ;
- La mise en place et le développement des instruments de prévision et d'études d'impacts au sein du Ministère ;
- L'affinement des analyses conjoncturelles servant de base aux prévisions macroéconomiques et des finances publiques.

Le quatrième axe concerne le contrôle financier et le suivi du secteur des Etablissements et Entreprises Publics et qui porte sur :

- Le contrôle financier des Etablissements et Entreprises Publics à travers l'approbation des budgets et des instruments de gestion (statuts, organigrammes, règlements des marchés...), le contrôle de la régularité des opérations et de la conformité de la gestion, la Vérification sur place et sur pièces, l'appréciation des performances économiques et financières et de la qualité de gestion et l'élaboration de rapports annuels pour apprécier chaque EEP contrôlé ;
- L'accompagnement du développement des EEP et suivi de leurs performances à travers: Les stratégies, plans pluriannuels et contrats programmes, le financement et affectation des résultats; l'évaluation des indicateurs de performance des EEP, le suivi des Organes délibérants et Pilotage des Comités d'Audit, les audits externes et l'accompagnement des opérations de Partenariat Public Privé : Concessions ...
- Le suivi du portefeuille public et de la privatisation par les restructurations et l'assainissement des EEP, les créations, regroupements, fusions et liquidations des EEP, les cessions des participations, cessions d'actifs et ouvertures de capital ;

- La normalisation et l'organisation comptable: L'élaboration et l'approbation des Normes Comptables en relation avec la profession, l'approbation des listes des Comptables agréés, et le Secrétariat du Conseil National de la Comptabilité.

Le cinquième axe a trait à l'encadrement et le contrôle du secteur de la prévoyance sociale et à la consolidation du rôle de l'assurance dans la protection des personnes et du patrimoine.

Après la phase de la promulgation de la loi portant code des assurances, la DAPS a entamé une autre phase caractérisée par la promulgation des textes d'application, l'adaptation des textes réglementaires existants aux nouvelles dispositions de cette loi et leur adaptation aux normes internationales en matière de contrôle des assurances. De même, des efforts d'information et de sensibilisation ont été déployés auprès des opérateurs dans le secteur des assurances pour se conformer à ces nouvelles dispositions.

Dans le domaine de la prévoyance sociale, l'encadrement du processus de réforme des régimes de retraite a été caractérisé par l'élaboration par la commission technique chargée de ce dossier d'un rapport sur la situation démographique et financière de ces régimes et la réalisation d'une étude des scénarios de réforme de ce secteur. Le secteur de la retraite sera caractérisé par la mise en œuvre des décisions prises par la Commission nationale chargée de la réforme des régimes de retraite (CN) lors de sa réunion du 30 janvier 2013.

Par ailleurs, et en vue de consolider le rôle de l'assurance dans la protection des personnes et du patrimoine, un projet de loi portant sur la mise en place d'un système de couverture des risques de catastrophes naturelles et des risques politiques a été élaboré et les réflexions sur l'instauration de l'obligation d'assurance contre certains risques et la mise en place d'un cadre juridiques pour opérations d'assurances TAKAFUL.

➤ **Responsable de programme**

Monsieur le Secrétaire Général du MEF.

Directeur des Assurances et de la prévoyance sociale

➤ **Acteurs de pilotage**

DB, DTFE, DEPF, DEPP, DAPS

➤ Objectifs et indicateurs de performance du programme :

- **Objectif 1 : Améliorer la transparence de l'action budgétaire**
 - **Indicateur 1-1: Taux de satisfaction des parlementaires membres des commissions des finances à l'égard de la qualité des documents accompagnant la Loi de Finances**

Description de l'indicateur :

L'indicateur correspond à l'appréciation des parlementaires sur la qualité des documents qui leur sont fournis en accompagnant le projet de Loi de Finances. Il permet également de connaître les attentes, besoins et motifs d'insatisfaction et d'identifier les éventuelles voies d'amélioration de ces documents.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
%	*	60	65	70	75	75

* : Aucune enquête réalisée

Alignement stratégique et pertinence :

L'indicateur répond au besoin de mesurer la qualité de l'information fournie au moment des discussions du projet de loi de finances au niveau du Parlement. Il est bâti dans l'objectif de rendre visible et transparent au législatif l'information budgétaire, ainsi que l'ensemble des données et des actions entamées leur permettant de mieux appréhender la trajectoire socio-économique du pays.

Précisions méthodologiques :

Mode de calcul :

Taux de satisfaction = Nombre de parlementaire des commissions de finances satisfaits / Nombre total des parlementaires des commissions de finances.

Périodicité : Annuelle.

Date de livraison de l'indicateur : Le mois de Janvier.

Sources de données :

Ce taux est mesuré par une enquête annuelle établie auprès des parlementaires membres des deux commissions de finances par le biais du remplissage d'un questionnaire.

Modalités d'interprétation de l'indicateur :

L'évolution positive des valeurs de l'indicateur indique l'amélioration de la satisfaction des parlementaires membres des commissions des finances à l'égard de la qualité des documents accompagnant le projet de Loi de Finances.

Plan d'amélioration de l'indicateur:

Cet indicateur pourrait être amélioré par la révision des modalités de réalisation du sondage (mode de consultation, contenu et pertinence des questions, maîtrise du dépouillement du questionnaire...).

- **Objectif 2 : Optimisation et modernisation des instruments de financement du Trésor**
 - **Indicateur 2.1 : Taux moyen de couverture des adjudications de bons du Trésor par les soumissions**

Description de l'indicateur :

Les besoins de financement du Trésor sont couverts par des ressources extérieures et majoritairement par des ressources internes mobilisées sur le marché des adjudications de bons du Trésor. Pour cela, des séances d'adjudication hebdomadaires sont organisées chaque mardi durant lesquelles la Direction du Trésor reçoit les soumissions des investisseurs à travers les banques intermédiaires en valeurs du Trésor (IVT) et lève les fonds nécessaires pour couvrir les besoins du Trésor.

Le taux moyen de couverture des adjudications de bons du Trésor par les soumissions est un indicateur qui renseigne sur le degré de sécurisation du financement du Trésor sur le marché intérieur.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
%	702	Supérieur à 200	Supérieur à 200	Supérieur à 200	Supérieur à 200	Supérieur à 200

Alignement stratégique :

Le taux moyen de couverture des adjudications de bons du Trésor par les soumissions est également un indicateur qui informe sur le niveau de développement et de profondeur du marché intérieur. C'est un des objectifs importants inscrits dans la définition de la stratégie de financement du Trésor et c'est pour cette raison que la Direction du Trésor, œuvre continuellement, en collaboration avec les principaux partenaires du marché, à introduire les réformes et mesures nécessaires pour moderniser ce marché et accroître sa liquidité et sa profondeur ce qui se répercutera in fine sur le coût de financement de l'Etat et également des autres opérateurs publics et privés pour qui les taux des bons du Trésor constituent une référence incontournable.

Précisions méthodologiques :

Le taux de couverture moyen des séances d'adjudication est égal au rapport entre le volume annuel soumissionné par le marché et le volume annuel levé par le Trésor.

La Direction du Trésor estime qu'un seuil de 200% fixé pour le taux de couverture des adjudications des BDT par les soumissions est satisfaisant dans les conditions actuelles du marché.

Sources de données :

- Système de télé-adjudication
- Système d'information intégré de gestion de la dette et de la trésorerie publique du Ministère de l'Economie et des Finances.

- **Indicateur 2.2** : Degré de convergence de la structure du portefeuille de la dette du Trésor vers celle du portefeuille benchmark notamment en terme de (i) parts des dettes intérieure et extérieure, (ii) structure par devises du portefeuille de la dette extérieure et (iii) durée de vie moyenne du portefeuille de la dette du Trésor

Description de l'indicateur :

Les objectifs fondamentaux de la stratégie de gestion de la dette marocaine consistent à assurer au Trésor un financement stable et durable lui permettant de couvrir l'ensemble de ses besoins de financement tout en réduisant, à terme, le coût d'endettement de l'Etat, limiter l'exposition du portefeuille de la dette aux risques financiers et contribuer au développement du marché domestique des valeurs du Trésor.

Pour s'assurer que la stratégie de financement adoptée et les moyens mis en place en matière de gestion de la dette contribuent à atteindre les objectifs fixés ci-dessus et particulièrement les objectifs liés à la réduction des coûts et la maîtrise des risques, la Direction du Trésor s'appuie sur des indicateurs « repères » qui représentant la structure d'un portefeuille cible ou « benchmark » qui a la caractéristique d'être optimal en terme de coûts et de risques. Les principaux indicateurs retenus se présentent comme suit :

L'indicateur n° 1 : Structure par type de dette (intérieure et extérieure) du portefeuille de la dette du Trésor :

- Sous-indicateur 1.1 : Part de la dette intérieure dans le portefeuille global de la dette du Trésor
- Sous-indicateur 1.2 : Part de la dette extérieure dans le portefeuille global de la dette du Trésor.

L'indicateur n° 2 : Durée de vie moyenne de la dette du Trésor.

L'indicateur n° 3 : Structure par devises du portefeuille de la dette extérieure du Trésor :

- Sous-indicateur 3.1 : Part de l'encours de la dette extérieure contractée en Euro dans le portefeuille de la dette extérieure du Trésor ;
- Sous-indicateur 3.2 : Part de l'encours de la dette extérieure contractée en Dollar US et devises liées dans le portefeuille de la dette extérieure du Trésor.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
% de la dette intérieure dans le portefeuille global	75,9	77,6	70-75	70-75	70-75	70-75
% de la dette extérieure dans le portefeuille global	24,1	22,4	25-30	25-30	25-30	25-30
Durée de vie moyenne de la dette du Trésor	6,5 ans	6,4 ans	Entre 5,5 et 6,5 ans	Entre 5,5 et 6,5 ans	Entre 5,5 et 6,5 ans	Entre 5,5 et 6,5 ans
% de l'encours de la dette extérieure contractée en EUR dans le portefeuille de la dette extérieure	78,8	74,2	64-71	60-65	57-62	60
% de l'encours de la dette extérieure contractée en US dollar et devises liées dans le portefeuille de la dette extérieure	14,5	19,7	27-32	31-36	34-39	40

Alignement stratégique et pertinence :

La Direction du Trésor veille à assurer le financement des besoins du Trésor dans les meilleures conditions possibles, tout en cherchant à faire converger la structure du portefeuille de la dette du Trésor vers celle du portefeuille cible « portefeuille benchmark » dans le but de réduire les coûts et limiter l'exposition aux risques financiers. Les niveaux de référence ou benchmark des indicateurs retenus sont obtenus à partir des résultats d'une étude d'optimisation du portefeuille de la dette du Trésor se basant sur les données de ce portefeuille et les projections du cadre macroéconomique à moyen terme et des données de marché.

Précisions méthodologiques :

Le sous indicateur n° 1.1 correspond au rapport entre le stock de la dette intérieure du Trésor et le stock global de la dette du Trésor calculés en fin d'année

Le sous-indicateur n° 1.2 correspond au rapport entre le stock de la dette extérieure du Trésor et le stock global de la dette du Trésor calculés en fin d'année

L'indicateur n° 2 est égal à la moyenne des durées de vie moyennes résiduelles de la dette intérieure et de la dette extérieure du Trésor pondérées par le stock de fin d'année de chacune des deux dettes.

Le sous-indicateur n° 3.1 correspond au rapport entre le stock de la dette extérieure du Trésor contractée en Euro et le stock global de la dette extérieure du Trésor calculés en fin d'année.

Le sous-indicateur n° 3.2 correspond au rapport entre le stock de la dette extérieure contractée en Dollar US et devises liées et le stock global de la dette extérieure du Trésor calculés en fin d'année.

Sources de données :

Système d'information intégré de gestion de la dette et de la trésorerie publique du Ministère de l'Economie et des Finances.

- **Indicateur 2.3 : Moyenne annuelle du solde quotidien du compte courant du Trésor auprès de Bank Al-Maghrib**
- **Indicateur 2.4 : Le taux de rémunération moyen des dépôts en blanc**
- **Indicateur 2.5 : Le taux de rémunération moyen des opérations de pension livrée**

Description de l'indicateur :

Le compte courant du Trésor (CCT) ouvert auprès de Bank Al-Maghrib doit toujours être créditeur pour pouvoir honorer l'ensemble des engagements de l'Etat. Les disponibilités de ce compte sont, depuis l'entrée en vigueur de la convention conclue entre le Ministère de l'économie et des Finances et Bank Al Maghrib (BAM), le 29 juillet 2009, rémunérées jusqu'à concurrence de 3 MMDH. Au-delà de ce seuil, les excédents de trésorerie ne sont pas rémunérés. Aussi, la Direction du Trésor se déploie-t-elle quotidiennement à travers le recours aux opérations de gestion active de la trésorerie (emprunts sur 24 heures ou placements de 1 à 7 jours) pour maintenir le solde créditeur de ce compte à un niveau inférieur au solde rémunéré par BAM, soit 3 MMDH.

L'indicateur 1 directement associé à cet objectif correspond à la moyenne annuelle du solde du CCT réalisé en fin de journée auprès de BAM.

Par ailleurs, la Direction du Trésor cherche à placer les excédents du solde du compte courant du Trésor (CCT) dépassant le matelas de sécurité aux meilleurs taux possibles et qui soient les plus proches des conditions de marché.

Deux autres indicateurs sont ainsi retenus qui sont directement associés à ce deuxième objectif :

- L'indicateur 2 correspond au taux de rémunération moyen des dépôts en blanc réalisées par la DTFE.
- L'indicateur 3 correspond au taux de rémunération moyen des opérations de pension livrée réalisées par la DTFE.

La distinction entre ces deux indicateurs s'explique par le fait que les taux d'intérêts obtenus sur les opérations de pension sont en général plus bas que ceux obtenus sur le marché interbancaire. La rémunération ainsi obtenue contribue à atténuer les charges en intérêts de l'Etat.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
Moyenne annuelle du solde du CCT en fin de journée (MMDH)	3,6	3,2	Inférieur à 3	Inférieur à 3	Inférieur à 3	Inférieur à 3
Rémunération des opérations de dépôt en blanc	TMP interbancaire -1,3 pb	TMP interbancaire	TMP interbancaire	TMP interbancaire	TMP interbancaire	TMP interbancaire
Rémunération des opérations de prise en pension	Taux de référence repo +5,7 pb	Taux de référence repo	Taux de référence repo	Taux de référence repo	Taux de référence repo	Taux de référence repo

Alignement stratégique et pertinence :

La gestion rationnelle des deniers publics constitue une des préoccupations primordiales de notre Département. Pour ce faire, la Direction du Trésor œuvre à mettre en place l'ensemble des mesures nécessaires pour améliorer la gestion de la trésorerie publique qui elle-même contribue à rationaliser le recours à l'endettement et ce, à travers essentiellement l'amélioration de la qualité des prévisions de trésorerie, en relation avec les autres directions concernées et l'optimisation des disponibilités du CCT à travers ses interventions quotidiennes sur le marché monétaire.

Précision méthodologique :

L'indicateur 1 est égal à la moyenne des soldes quotidiens du CCT réalisés auprès de BAM sur une année.

L'indicateur 2 est égal à la moyenne arithmétique annuelle des TMP quotidiens traités avec les banques sur le marché interbancaire comparé à la moyenne arithmétique annuelle des TMP interbancaires quotidiens publiés par Bank Al-Maghrib.

L'indicateur 3 est égal au taux moyen pondéré par les volumes des opérations de prise en pension réalisés par la Direction du Trésor sur une durée allant de 1 jour à 7 jours ouvrables comparé à la moyenne arithmétique annuelle des taux de référence repos quotidiens à 1 jour et 1 semaine publiés par Bank Al-Maghrib.

Les indicateurs 2 et 3 sont affichés en écart par rapport aux « taux de référence du marché » afin d'en faciliter la lecture et la compréhension.

Sources de données :

- Solde quotidien du CCT communiqué par Bank Al-Maghrib ;
- TMP interbancaires publiés quotidiennement par Bank Al-Maghrib ;
- Taux de référence à 1 jour et 7 jours sur le marché de la pension livrée publiés quotidiennement par Bank Al-Maghrib ;
- Données des placements réalisés par la Direction du Trésor disponibles sur le système de télé-adjudication : Type de placement, volume placé, TMP quotidiens, durée des placements.

Plan d'amélioration de l'indicateur :

Le premier indicateur qui correspond à la moyenne annuelle du solde quotidien du CCT est, certes, influencé par les opérations de gestion active de la trésorerie menées par la DTFE, mais également par deux facteurs exogènes à savoir : i) la situation de liquidité des banques qui pourrait empêcher la Direction du Trésor de placer la totalité du montant annoncé et ii) l'amélioration du solde du CCT en fin de journée en raison de la réalisation (non réalisation) de flux de trésorerie imprévus (prévus).

En 2014, le nombre d'opérations de placement réalisées par la Direction du Trésor a doublé s'établissant à 492 opérations (tous type de placements confondus) avec un encours quotidien moyen placé de 13 MMDH contre 2,5 MMDH en 2013.

Malgré l'effort important consenti par la Direction du Trésor en 2014 pour maintenir le solde du CCT à un niveau inférieur à 3 MMDH, le solde moyen quotidien s'est établi au niveau de 3,6 MMDH supérieur au seuil retenu (3 MMDH). Cette situation s'explique notamment par la baisse des besoins en trésorerie des principales banques de la place.

Pour les indicateurs 2 et 3, la référence aux taux de marché pourrait être biaisée dans la mesure où les banques contreparties de la DTFE pour ces opérations de placement, en l'occurrence les grandes banques de la place, bénéficient, généralement, de niveaux de taux plus avantageux que les autres banques. De ce fait, les taux de référence qui se rapportent à l'activité de l'ensemble des banques sont généralement plus élevés que les taux proposés à la Direction du Trésor pour ces opérations de placements.

- **Objectif 3 : Renforcer le rôle du secteur financier dans le financement de l'économie**

- **Indicateur 3.1 : Nombre cumulé de ménages bénéficiant de "Damane Assakane" pour le financement de l'habitat**

Description de l'indicateur :

Nombre cumulé de ménages bénéficiant de "Damane Assakane" pour le financement de l'habitat.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision
Nombre cumulé des ménages bénéficiant de « DAMANE ASSAKANE »	137 000	152 000	170 000	185 000	190 000

Alignement stratégique et pertinence :

Dès le début des années 90, le Ministère de l'Economie et des Finances a joué un rôle important dans le processus de modernisation du secteur financier pour qu'il puisse accompagner et soutenir le développement économique et social du pays. Les efforts accomplis depuis ont permis d'enregistrer des progrès appréciables notamment en matière d'appui à l'accès au financement du logement s'appuie principalement sur le fonds d'assurance hypothécaire «DAMANE ASSAKANE» qui a bénéficié à plus de 147.000 ménages à fin juin 2015. Des efforts seront déployés pour renforcer davantage le rôle de ce fonds.

Précisions méthodologiques :

Nombre cumulé de ménages bénéficiant du fond de garantie "Damane Assakane" pour le financement de l'habitat géré pour le compte de l'état par la caisse centrale de garantie.

Sources de données:

La caisse centrale de garantie avec une mise à jour annuelle.

- **Indicateur 3.2 : Nombre de projets de PME bénéficiant annuellement de la garantie de la CCG**

Description de l'indicateur :

Nombre de projets de PME bénéficiant annuellement de la garantie de la CCG.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision
Nombre de projets de PME bénéficiant annuellement de la garantie	3051	3500	4000	4500	5000

Il convient de rappeler que la réalisation de ces prévisions reste tributaire dans une large mesure d'une part, de l'offre bancaire matérialisée à travers les demandes de crédits garantis soumises par les établissements de crédit à la CCG et d'autre part, aux dotations budgétaires allouées à la couverture des engagements de garantie agréés ainsi qu'aux remboursements des demandes mises en jeu réalisées au profit des établissements de crédits au cours de l'année.

Alignement stratégique et pertinence :

Dès le début des années 90, le Ministère de l'Economie et des Finances a joué un rôle important dans le processus de modernisation du secteur financier pour qu'il puisse accompagner et soutenir le développement économique et social du pays. Les efforts accomplis depuis ont permis d'enregistrer des progrès appréciables notamment en matière de facilitation de l'accès au financement à travers la mise en place de produits de garantie, de cofinancement et de capital investissement dédiés à la PME et donnés en gestion à la Caisse Centrale de Garantie. A ce titre, la stratégie du système national de garantie pour la période 2013-2016 permettra de renforcer l'offre des produits de garantie et la proximité vis-à-vis des PME bénéficiaires.

Précisions méthodologiques :

Nombre de projets de PME bénéficiant annuellement de la garantie de la CCG.

Sources de données:

La caisse centrale de garantie avec une mise à jour annuelle.

- **Objectif 4 : Cadrage macro-économique et suivi de la conjoncture**

- **Indicateur 4.1 : Ecart des prévisions**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
%	---- ¹	0.5	0,4	0,3	0.2	0.1

¹ Donnée non disponible suite au changement du système de la comptabilité nationale

○ **Indicateur 4.2 : Nombre de notes de conjoncture réalisées**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
Nombre	12	12	12	12	12	12

Précisions méthodologiques :

La DEPF accorde une importance particulière à l'exercice de **cadrage macroéconomique** à court et à moyen termes et mène des réflexions approfondies sur la trajectoire actuelle et future de l'économie nationale. L'objectif du cadrage macroéconomique est d'anticiper la situation macro-économique dans laquelle devra s'exécuter la Loi de Finances, d'établir les prévisions économiques et financières et leur actualisation sur la base de l'évolution de l'économie dans son ensemble et de mettre en évidence les marges de manœuvre ou les contraintes qui devraient en résulter pour l'action publique.

En outre, et afin d'assurer un meilleur suivi de la **conjoncture nationale et internationale**, la DEPF élabore mensuellement une note de conjoncture qui touche les différents aspects économiques, financiers et sociaux aussi bien au niveau national qu'international. Elle utilise, à cet effet, des méthodes statistiques avancées de traitement de l'information, des méthodes d'analyse des données et des instruments de modélisation et de prévision infra-annuelle.

Sources de données:

Les différents partenaires de la DEPF (Directions du Ministère, autres départements ministériels, organismes nationaux et internationaux...).

•

Objectif 5 : Contribution à l'évaluation des politiques publiques

○ **Indicateur 5.1 : Nombre d'études réalisées**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
Nombre	14	15	16	18	18	20

Précisions méthodologiques:

La DEPF, de par ses missions et attributions, est interpellée à élaborer des études sur des questions économiques, financières et sociales. En outre, elle assure au sein du Ministère le suivi et l'évaluation d'impact des politiques économiques et des stratégies sectorielles. Elle utilise, à cet effet, différents instruments de modélisation et d'évaluation d'impact ainsi que des maquettes sectorielles pour répondre à des questions particulières.

Sources de données:

Les différents partenaires de la DEPF (Directions du Ministère, autres départements ministériels, organismes nationaux et internationaux...).

• Objectif 6 : Croissance, emploi et compétitivité**○ Indicateur 6.1: Nombre d'études réalisées**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
Nombre	8	9	9	11	11	12

Précisions méthodologiques:

La DEPF conduit des travaux permettant de mieux éclairer la conduite de la politique économique et de retracer les mutations structurelles du tissu productif national. En effet, dans un contexte de débat marqué par des interrogations sur les nouvelles formes des modèles qui puissent assurer une croissance économique à moyen et long termes, la DEPF mène régulièrement des travaux avec une double ambition : apporter plus d'éclairage sur les soubassements du modèle de croissance de l'économie marocaine et mettre en évidence ce qu'il y a lieu de faire pour garantir une soutenabilité constante de notre modèle économique pour les décennies futures. Les questions étudiées portent, généralement, sur le potentiel et le cycle de croissance, les tendances de la production, le rôle moteur de la consommation, l'efficacité de l'investissement, et leurs répercussions sur les équilibres fondamentaux, en l'occurrence la balance courante et le marché de l'emploi.

La Direction s'attèle également au suivi de la compétitivité moyennant une batterie d'indicateurs et d'analyses fines du positionnement compétitif du Maroc sur le plan global et sectoriel.

Sources de données:

Les différents partenaires de la DEPF (Directions du Ministère, autres départements ministériels, organismes nationaux et internationaux...).

• **Objectif 7 : Poursuivre le dynamisme d'accompagnement des EEP**

○ **Indicateur 7.1: Taux d'évaluation des contrats programmes**

Description de l'indicateur :

(Nombre des rapports d'évaluation / Total contrats programme en vigueur) X 100

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
%	100	100	100	100	100	100

Alignement stratégique et pertinence :

Depuis sa consécration, en 2003, par la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les EEP, le processus de contractualisation des relations entre l'Etat et les EEP s'est positionné en tant que constante de la politique des pouvoirs publics en matière de gouvernance et de gestion des EEP et ce, eu égard à ses retombées indéniables sur les performances techniques, économiques et financières des principales entités concernées et opérant dans des secteurs clés de l'économie marocaine.

La contractualisation vise principalement à concilier entre les différents rôles de l'Etat (Stratège, Actionnaire, Contrôleur, Régulateur...), assurer la visibilité à moyen terme de la stratégie et des actions des EEP et renforcer leurs liens avec les priorités arrêtées par le Gouvernement, consolider l'autonomie de gestion des dirigeants, améliorer les performances opérationnelles, économiques et financières des EEP, prévenir les différents risques potentiels, instaurer et renforcer le système de contrôle interne et dynamiser le rôle des organes délibérants des EEP et des comités spécialisés émanant de ces organes.

Compte tenu de l'importance du suivi pour assurer l'atteinte des objectifs du processus de contractualisation, il est envisagé de réaliser une évaluation des contrats programme réalisés, en vue de renforcer leur efficacité et de les adapter aux impératifs de développement de la reddition des comptes, de la bonne gouvernance, de la recherche d'efficacité et de moralisation.

Précisions méthodologiques :

Le calcul n'intègre que le nombre de contrats signés au 31/12.

Sources de données :

Rapport sur le secteur des EEP (Annexe de la LF) + Rapport global sur la contractualisation.

Plan d'amélioration de l'indicateur:

Prise en compte de l'avancement de l'ensemble du portefeuille de contrats et rapports de suivi finalisés + rapports d'exécution transmis par les EEP sous contrats (passage à un taux d'avancement agrégé).

○ **Indicateur 7.2: Part des budgets approuvés avant fin Mars**

Description de l'indicateur :

$$\frac{\text{Nombre de budgets approuvés avant fin Mars}}{\text{Total des budgets dont l'approbation est requise}} \times 100$$

Unité	2014 Réalisation	2015 Réalisation fin mars	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
%	72,4	28,2	30	30	50	100

Alignement stratégique et pertinence :

Compte tenu du caractère stratégique des interventions des EEP et du rôle qu'ils jouent dans la fourniture de services publics et dans la participation à l'accroissement du rythme du développement économique et social du pays, il est nécessaire d'œuvrer à ce que les EEP disposent des supports budgétaires en temps opportun afin de leur permettre d'entamer et de réaliser leurs programmes dans les meilleurs délais et d'améliorer leurs performances et productivité et renforcer leur rôle moteur dans la croissance économique.

A cet égard, la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les EEP a prévu l'approbation du budget d'un certain nombre d'EEP par le Ministre chargé des finances.

Précisions méthodologiques :

Les EEP dont le budget est approuvé par le Ministre chargé des finances sont :

- Les établissements publics soumis au contrôle préalable ;
- Les établissements publics subventionnés et soumis au contrôle d'accompagnement ;
- Les entreprises publiques soumises au contrôle d'accompagnement.

Sources de données :

DEPP

• **Objectif 8 : Renforcement des ressources du budget général**

○ **Indicateur 8.1: Taux de réalisation des produits provenant des EEP**

Description de l'indicateur :

$$(\text{Produits réalisés} / \text{Prévisions LF}) \times 100$$

Unité	2014 Réalisation	2015 Réalisation fin mars	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
%	90	22	100	100	100	100

Alignement stratégique et pertinence :

Le portefeuille public contribue en tant qu'acteur majeur à la dynamique économique et sociale du pays. Les performances économiques des EEP sont adossées aux stratégies du pays portant sur les secteurs névralgiques tels que les infrastructures, les transports, l'énergie, le phosphate, l'habitat et l'agriculture.

Le portefeuille public est composé de deux populations distinctes :

- Une première population d'EEP dont l'activité génère des recettes qui couvrent ses charges d'exploitation et d'investissement. Une part des excédents dégagés est généralement versée à l'Etat sous différentes formes : rétribution de l'Etat actionnaire (dividendes et parts de bénéfices), produit de monopole, redevance d'exploitation du domaine public... ;
- Une deuxième population comportant des EEP dont l'activité nécessite d'être subventionnée par l'Etat, que ce soit temporairement (financement d'investissements structurants) ou structurellement en cas de réalisation de missions de service public.

Dans la loi de finances, des prévisions de produits provenant des EEP sont établies, en concertation avec les organes compétents des EEP. A la fin de l'année budgétaire en question, les comptes font ressortir les produits effectivement réalisés. Sur la base de ces données, les montants définitifs des produits à reverser par les EEP sont arrêtés et versés au budget général de l'Etat.

Précisions méthodologiques :

Les produits provenant des EEP sont composés de dividendes provenant des sociétés anonymes, de parts de bénéfices provenant des établissements publics, de redevances domaniales versées en contrepartie de l'occupation du domaine public ainsi que de redevances d'autres natures.

Sources de données :

Rapport sur le secteur des EEP (Annexe de la LF).

- **Objectif 9 : Repenser le contrôle des assurances et œuvrer dans le sens d'une mise à niveau du secteur des assurances**

- **Indicateur 9.1: Nombre de jour / homme de contrôle des intermédiaires d'assurances**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision
J/H	400	350	450	450

Précisions méthodologiques :

L'indicateur retenu est le nombre d'homme/jour de contrôle des intermédiaires d'assurances.

Sources de données:

DAPS (Division du contrôle des intermédiaires d'assurances).

Commentaire:

L'indicateur retenu permet de mesurer la part du réseau de distribution des opérations d'assurances couvert par le contrôle par la DAPS. Les prévisions de 450 j/h prévues annuellement ont été ramenées à 350 pour 2015 en raison de l'organisation de l'examen professionnel des intermédiaires d'assurances au cours de cette année qui mobilise une grande partie des ressources de la DAPS.

- **Indicateur 9.2: Nombre de rapports de contrôle des sociétés d'assurances et de réassurances**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision
Nombre	17	18	18	18

Précisions méthodologiques :

L'indicateur retenu est le nombre de rapports de contrôle établis par la DAPS dans le cadre de ses missions de contrôle auprès des sociétés d'assurances et de réassurances.

Sources de données:

DAPS (Division du contrôle des entreprises d'assurances et de réassurance).

Commentaire:

Dans le cadre de sa mission de contrôle, l'autorité de tutelle, selon ses procédures de gestion, établit chaque année, suite aux missions de vérifications sur pièces et sur place, un rapport sur l'activité de chaque entreprise d'assurances et de réassurance.

Une note de synthèse de tous ces rapports est établie. Elle dresse un bilan de l'activité du contrôle pendant une année, dégage les tendances d'évolution du secteur d'assurance, fixe les axes de contrôle prioritaire pour l'exercice suivant et fait des propositions pour des modifications ou mises à jour de la réglementation des

assurances. Le nombre de sociétés contrôlées est passé de 17 à 18 suite à la création de la COFACE.

- **Objectif 10 : Participation à la conception et à la mise en œuvre d'un schéma de réforme des régimes de retraite et élaboration des règles de contrôle des organismes de prévoyance sociale**
 - **Indicateur 10.1: Elaboration du projet de loi relatif à la réforme paramétrique du régime des pensions civiles gérés par la CMR (% de réalisation)**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision
%	-	100	100	100

Précisions méthodologiques :

L'indicateur retenu est le taux de réalisation de la première phase de la réforme portant sur la CMR.

Sources de données:

DAPS (Division régimes de retraite).

Commentaire:

La réforme paramétrique du régime des pensions civiles gérées par la CMR, prévue initialement pour l'année 2014, n'a pas été réalisée. Sa réalisation est prévue en 2015.

- **Indicateur 10.2: Participation aux Commissions de contrôle des mutuelles**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision
Nombre	11	11	11	11

Précisions méthodologiques :

L'indicateur retenu est le nombre de mutuelles à laquelle la DAPS participe aux commissions de contrôle.

Sources de données:

DAPS (Division des assurances de personnes).

Commentaire:

Participation aux missions de contrôle de 11 mutuelles par an au lieu des 12 prévues initialement en raison de la suppression de la mutuelle des tabacs.

➤ **Présentation des projets ou actions relatifs au programme :**

Le programme « *Politique économique et stratégie des finances publiques* » comprend les projets/actions présentés comme suit :

▪ **Projet/action n°1 : Soutien de la politique budgétaire**

Dans un environnement en perpétuel changement véhiculé par la mise en œuvre de réformes structurelles notamment la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances, il a été impératif de prendre en compte les nouvelles dispositions induites par cette loi organique dans le système d'information dédié à la programmation budgétaire (e-budget).

Ainsi, la Direction du Budget développe un nouveau système d'information "e-budget 2" pour permettre d'une part une célérité opérationnelle dans le traitement des informations et un alignement aux normes internationales de sécurité et d'autre part l'établissement des nouveaux documents budgétaires (projet de performance et rapport de performance), l'élaboration et le suivi des budgets triennaux, la préparation du projet de loi de finances, le développement de modules de gestion des postes budgétaires et la prise en charge des budgets des établissements publics à caractère administratif. La mise en service de ce système requiert la mise en place d'une plateforme matérielle et logicielle pour en permettre l'exploitation.

Afin de permettre une gestion informatisée des financements extérieurs dès l'établissement de la requête de financement jusqu'à la clôture de financement, la Direction du Budget procède à la conception d'un système informatique y afférent. Ce système serait un support à l'exercice des métiers de la Direction du Budget dans la perspective de permettre un suivi rigoureux des projets financés notamment en termes de mobilisation des fonds. Il s'inscrit en amont du SIG-CDM (système d'information géographique – carte des projets de développement) en exploitation qui offre la répartition géographique et sectorielle des projets de développements menés au Maroc par l'Etat et la Coopération Internationale. Destiné aux organismes de l'Etat, aux bailleurs de fonds, aux universités et au secteur privé, le système d'information géographique assure, en outre, une forte valeur ajoutée en termes d'organisation, de communication et de facilité d'accès à l'information sur le financement extérieur des projets de développements.

▪ **Projet/action n°2 : Régulation du secteur financier et gestion de la trésorerie**

La mise en place d'un site Internet dédié à la dette publique :

L'existence d'un site internet fournissant des informations complètes et à jour sur la dette publique est devenue une exigence fondamentale pour répondre aux attentes des investisseurs nationaux et étrangers. Cet outil est d'autant plus important dans un environnement marqué par une concurrence entre les émetteurs souverains des pays émergents pour attirer les investisseurs étrangers vers le marché domestique de la dette et ce, au vu des retombées positives de cette manne d'investisseurs sur le développement de ce marché et partant sur le coût de financement de l'Etat. C'est également un outil de communication indispensable pour satisfaire les besoins en information des autres

partenaires tels que le Parlement, la Cour des comptes, les agences de notation, les médias et le grand public.

La Mise à niveau du réseau informatique interne (LAN) :

Le projet de mise à niveau du réseau informatique interne LAN vise à donner aux gestionnaires de la salle des marchés les capacités et la sécurité réseau nécessaires pour pouvoir utiliser ces différents systèmes dont ils disposent pour accomplir leur mission :

- Le système de diffusion d'information financière Bloomberg ;
- Le système Ebond pour la cotation des titres du Trésor sur le marché secondaire ;
- Le système de suivi des opérations effectives sur le marché secondaire ;
- Le système de téléadjudication en liaison avec Bank Al Maghrib ;
- Le système téléphonie avec enregistrement pour la salle des marchés ;
- Le système TADBIR pour la gestion du processus d'endettement et de la trésorerie.

▪ Projet/action n°3 : Aide à la décision en matière de politique économique et financière

Les projets/actions réalisés dans le cadre du projet « *Aide à la décision en matière de politique économique et financière* » se présentent comme suit :

- Evaluation et suivi de l'impact des politiques économiques, financières et sociales;
- Anticipation de la situation macro-économique dans laquelle devra s'exécuter la LF ;
- Réalisation des études de prévisions sur la trajectoire actuelle et future de l'économie nationale et internationale.

▪ Projet/action n°4 : Gestion du portefeuille de l'Etat et contrôle des entreprises publiques

La DEPP a lancé, en 2015, une étude relative à l'élaboration du Schéma Directeur de la Formation pour une période de 3 ans.

Concernant les études générales, leur programme est établi à titre indicatif vu que chaque année la liste des établissements et entreprises publics à auditer doit être soumise, au préalable, à l'accord du Chef du Gouvernement.

Pour les projets d'informatisation, ils concernent : L'informatisation de la paie et le bilan du Schéma Directeur du Système d'Information et de Communication pour la période 2012-2015 et son actualisation pour la période 2016-2019 .

▪ Projet/action n°5 : Encadrement du secteur de la prévoyance sociale, régulation et contrôle des assurances et des réassurances

- Actualisation du code des assurances et de ses textes d'application ;
- Mise en œuvre de certaines actions du contrat programme du secteur des assurances 2011-2015 ;
- Approfondir le processus d'informatisation du contrôle ;

- Adapter l'action de la DAPS à l'évolution du secteur des assurances (concentration, libéralisation des tarifs, ouverture du capital des entreprises à l'actionnariat étranger, bancassurance) ;
- S'adapter aux normes internationales en matière de contrôle des assurances ;
- Adoption de mesures incitatives en vue de la mise à niveau du secteur des assurances (amélioration des systèmes d'information des entreprises pour les besoins de tarification, élaboration des tables de mortalité,) ;
- Participation à la conception et à la mise en œuvre de la réforme du secteur de la retraite
- Elaboration des règles de contrôle technique des organismes de prévoyance sociale.

Programme « Facilitation, sécurisation des échanges et protection du consommateur »

➤ **La stratégie du programme :**

L'Administration des Douanes et Impôts Indirects s'est engagée depuis plusieurs années dans des chantiers de réforme en vue d'être en ligne avec les évolutions du contexte national et international et de remplir efficacement les missions qui lui sont assignées.

C'est ainsi qu'elle a lancé courant 2011 une nouvelle stratégie à l'horizon 2015 qui se fixe pour objectifs de contribuer de manière significative à l'amélioration du climat des affaires, à la consolidation des recettes fiscales, et à la protection des citoyens et des consommateurs. Dans ce sens, le plan stratégique 2011-2015 a été conçu par rapport aux attentes et aux exigences de 3 catégories de clients constituant l'environnement direct de l'ADII : les « Opérateurs Economiques », les « Partenaires Institutionnels » et les « Particuliers ». Ce plan est fondé sur une quarantaine de projets qui traduisent les 10 engagements pris vis-à-vis de ces clients et les objectifs qui les sous-tendent.

L'orientation de la stratégie de l'ADII vers le client et l'organisation du travail en mode projet constituent en elles même une grande réforme dans l'approche de déclinaison des missions assignées à cette administration vue les exigences en termes de méthode de planification, d'intégration, de contrôle, et d'animation de l'ensemble de l'organisation.

➤ **Responsable de programme**

Le Directeur Général de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects

➤ **Acteurs de pilotage**

Directeurs Centraux

Directeurs Régionaux

Chefs de Division

Chefs de projet

➤ **Objectifs et indicateurs de performance du programme :**

• **Objectif.1 : Simplifier les procédures pour fluidifier les échanges**

○ **Indicateur.1.1: Délai de dédouanement hors concours aux autres services**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
Heure	9h07mn	8h13mn	7h24mn	6h40mn	6h00mn	

Précisions méthodologiques:

Le délai de dédouanement hors concours aux autres services est la différence entre la date de dépôt physique de la Déclaration Unique des Marchandises (DUM) et la date de la validation de la mainlevée, et ce pour les marchandises qui ne sont pas soumises au contrôle des autres intervenants (MCINT, ONSSA, ...).

Sources de données :

Les données sont fournies par le système SIID (système de Suivi des Indicateurs Internes à la Douane).

Limites et biais de l'indicateur :

Le délai moyen de dédouanement hors concours aux autres services est calculé seulement pour les DUM qui ne sont pas soumises à des autorisations des autres corps de contrôle. Ces DUM ont représenté plus de 63% de l'ensemble des DUM admises pour conformes lors des 6 premiers mois de 2015.

Il est allongé par les délais qui incombent à l'opérateur.

Commentaire :

La réduction du délai de dédouanement traduit l'effort de simplification des procédures douanières. Cette réduction du délai impacte positivement la compétitivité de nos entreprises.

• **Objectif.2 : Garantir des conditions favorables à une concurrence loyale**

○ **Indicateur.2.1 : Montant des recettes additionnelles suite au contrôle douanier**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision
MMDH	3.2	3.4	3.7	4.0	4.3

Précisions méthodologiques :

Le montant des recettes additionnelles suite au contrôle douanier est le montant des droits et taxes recouverts dans le cadre des contrôles donnant lieu à des affaires avec suites contentieuses ou non (comme les redressements des valeurs déclarées). En cas de contentieux, sont comptabilisées aussi bien les recettes du règlement transactionnel que celles issues de l'exécution judiciaire.

Sources de données :

Calcul manuel des montants des droits et taxes perçus par les Directions Régionales.

Limites et biais de l'indicateur :

La collecte manuelle comporte des risques d'erreur.

La collecte des données sur les droits et taxes perçus sera automatisée moyennant une amélioration du système informatique.

Commentaire :

Le montant des droits et taxes liés au contrôle permet d'apprécier l'effort et la mobilisation de l'Administration douanière en matière de contrôle et de réalisation des recettes additionnelles au profit du budget général de l'Etat.

- **Objectif.3 : Améliorer la qualité de service et les conditions de passage aux frontières**
 - **Indicateur.3.1: Délai moyen de traitement des réclamations et des demandes d'information**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision
Jour	12	11	10	9	8

Précisions méthodologiques :

Délai de traitement d'une réclamation / demande d'information : Le délai qui court depuis la date de la réception de la réclamation / demande d'information jusqu'à la date de la réponse au demandeur.

Délai moyen pour l'ensemble des réclamations et demandes d'information reçues : Total des délais de réponse divisé par le nombre total des réclamations et des demandes d'information reçues.

Sources de données :

Calcul automatique pour le traitement des réclamations grâce à une application informatique de gestion des réclamations. Quant aux demandes d'information, elles sont en cours d'intégration dans ladite application.

Commentaire :

Certaines réclamations peuvent demander beaucoup d'investigations et donc plus de temps. Dans de telles situations, le délai moyen de traitement d'une réclamation peut être affecté.

Un délai de réponse court est en mesure de démontrer la célérité et la réactivité des services rendus. Par contre, un délai long peut être dû à la nature des réclamations / demandes d'information reçues ou au retard accusé par l'intéressé pour fournir un complément d'information demandé par la douane.

➤ **Présentation des projets ou actions relatifs au programme :**

Le programme « *Facilitation, sécurisation des échanges et protection du consommateur* » comprend trois projets /actions présentés comme suit :

▪ **Projet/action n°1 : Conditions de travail et accueil des usagers**

Selon sa charte d'accueil, l'ADII souhaite améliorer le service rendu à ses clients à travers l'adaptation de ses services au plus près de leurs besoins et de leurs spécificités. La gestion de la relation client sera une priorité des prochaines années :

- Améliorer l'accueil et l'orientation des clients,
- Mettre à disposition une information fiable, complète, accessible et « vulgarisée »,
- Développer les possibilités de recours, d'arbitrage et de médiation,
- Proposer des services innovants utilisant toutes les possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information.

Dans ce cadre, cette administration a mis en place la gestion informatisée des réclamations qui permet aux requérants d'émettre leurs réclamations sur le portail internet et suivre leurs états d'avancement en ligne. Ce procédé sera étendu aux demandes d'informations.

De même, les espaces d'accueil physique seront aménagés et équipés selon un référentiel national qui adopte une identité visuelle commune. Une priorisation des sites à aménager est prévue à cet effet.

Pour l'accueil téléphonique, des cellules seront créées au niveau régional à l'image de celle de l'administration centrale. Elles prendront en charge des requêtes des appelants selon une procédure normalisée.

Par ailleurs, et afin d'améliorer les conditions de passages de nos compatriotes résidents à l'étranger et les touristes qui regagnent le pays à bord de leurs véhicules, l'ADII projette de dématérialiser la gestion des Admissions Temporaires (AT) des véhicules et de généraliser le système de numérisation des plaques d'immatriculation des véhicules (mis en service par l'ADII dans le site pilote de Tanger Med) aux autres postes frontaliers.

▪ **Projet/action n°2 : Facilitation des échanges**

C'est une attente particulièrement forte exprimée par les entreprises. Trois mots clés vont sous-tendre toutes les actions de l'ADII pour satisfaire cet engagement :

Accélérer : à chaque fois que cela sera possible, trouver des solutions techniques, organisationnelles ou juridiques pour accélérer les procédures de dédouanement et alléger les formalités administratives. Deux projets seront mis en œuvre sans délais : le circuit vert et l'envoi électronique des documents justificatifs. De même, l'ADII continuera à participer activement dans la mise en œuvre du guichet unique des formalités du commerce extérieur.

Dématérialiser : poursuivre et compléter les actions visant à dématérialiser l'ensemble des procédures. L'objectif est de parvenir au dédouanement électronique total. Parmi les projets visant cet objectif, figurent la suppression du dépôt physique des déclarations à travers la mise

en œuvre de la signature électronique et la dématérialisation des échanges avec les partenaires (exemple : cas de la garantie bancaire exigée pour certains types de déclarations).

Adapter : les procédures seront adaptées aux réalités des contraintes des particuliers et des entreprises. Ces dernières, soit directement soit aux travers de leurs associations professionnelles, seront consultées systématiquement. En plus de l'adaptation du programme de catégorisation des entreprises aux standards internationaux à travers l'adoption des statuts d'« **OEA simplification douanière** » et « **OEA sûreté-sécurité** », des aménagements seront apportés au fonctionnement des MEAD, à la gestion des RED et des Impôts Indirects. Par ailleurs, le dédouanement postal sera centralisé en collaboration avec Poste Maroc.

▪ **Projet/action n°3 : Lutte contre les fraudes douanières**

Les fraudes de toutes sortes, fraudes commerciales, contrefaçons, contrebandes,... faussent le jeu normal de la concurrence. La douane s'engage à renforcer les contrôles en ciblant mieux les opérations à risque. Cette démarche vise à accroître l'efficacité des contrôles en prenant en considération les impératifs de célérité du passage en douane.

L'analyse et la gestion des risques seront au cœur du renforcement du contrôle. L'ADII entend faire un saut qualitatif significatif dans ce domaine et va s'attacher à développer et déployer un système de renseignement et de gestion des risques au niveau des standards internationaux. Dans ce sens, des guides et des manuels seront généralisés à tous les services de contrôle afin de les accompagner en la matière.

Sur le plan organisationnel, des cellules de contrôle a priori ont été mises en place dans les bureaux douaniers qui connaissent une forte activité de dédouanement afin d'y améliorer l'efficacité des contrôles en ciblant mieux la fraude.

Pour satisfaire cet engagement, le renforcement de ses forces d'intervention présentes sur le terrain (les brigades) sera une des priorités de la Douane. Des brigades au statut rénové, mieux formées, mieux équipées, mieux encadrées sont un gage de qualité et d'efficacité des contrôles ainsi que de respect des règles déontologiques.

Programme « Exécution de la dépense publique, recouvrement et tenue de la comptabilité publique »

➤ Résumé de la stratégie

Ce programme traduit la vision stratégique de la TGR en matière d'amélioration de l'exécution des finances publiques et des missions d'appui à la réalisation de cette vision. Il regroupe les moyens consacrés à l'amélioration des conditions de travail et d'accueil, aux opérations de recouvrement des recettes de l'État et des collectivités territoriales ainsi qu'à la gestion des dépenses publiques et à la tenue des comptes publics.

➤ Responsable de programme

Le Directeur des Ressources et du Système d'Information.

➤ Acteurs de pilotage

Les Directeurs centraux et les Trésoriers Régionaux.

➤ Objectifs et indicateurs de performance du programme :

- **Objectif 1 : Améliorer l'environnement de travail des agents et les conditions d'accueil des usagers**
 - **Indicateur1.1 : Nombre de locaux administratifs faisant l'objet de réhabilitation**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
Nombre de locaux réhabilités	10	10	10	10	10	50

Précisions méthodologiques :

Nombre de locaux administratifs faisant l'objet de réhabilitation : c'est le nombre annuel des opérations de réhabilitation achevées. Il permet d'évaluer le rythme des rénovations immobilières prioritaires réalisées.

Sources de données :

Rapports de suivi de l'exécution du budget.

- **Objectif 2 : Mobiliser les ressources de l'Etat et des collectivités territoriales**

- **Indicateur 2.1 : Taux de recouvrement sur année courante**
- **Indicateur 2.2 : Recettes réalisées sur les années antérieures**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
Taux de recouvrement sur année courante(*)	73%	74%	76%	78%	80%	80%
Recettes réalisées sur les années antérieures (en MMDH)	1.3	2	2.5	3	3.4	3.6

(*) : Il est à rappeler qu'en nombre d'articles, l'Etat recouvre à peine 40% de ses créances.

Précisions méthodologiques :

Taux de recouvrement sur année courante : c'est le taux de recouvrement net qui mesure le recouvrement réalisé par rapport aux prises en charge de l'année courante ne faisant pas l'objet de suspensions légales (contentieux judiciaire, impôts non exigibles, facilités de paiement, etc).

Recettes réalisées sur les années antérieures: c'est le montant des recettes réelles réalisées (recouvrement hors annulations, dégrèvements et admissions en non-valeur) sur les restes à recouvrer des années antérieures.

Sources de données :

Rapports de suivi de l'exécution du budget.

- **Objectif 3 : Simplifier et moderniser le paiement des impôts et taxes**

- **Indicateur 3.1 : Nombre de paiements dématérialisés des impôts et taxes.**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
Nombre de paiements Dématérialisés des impôts et taxes	35 000	52 000	75 000	100 000	120 000	400 000

Précisions méthodologiques:

Nombre de paiement dématérialisé des impôts et taxes : c'est le nombre d'opérations de paiement des impôts et taxes effectuées hors guichet par voie dématérialisée (paiement en ligne, virement, etc).

Sources de données :

Rapports de suivi de l'exécution du budget.

- **Objectif 4 : Optimiser l'exécution des dépenses des collectivités territoriales**
 - **Indicateur 4.1 : Taux de couverture du système de gestion intégrée GID-collectivités territoriales**
 - **Indicateur 4.2 : Nombre du personnel communal dont la paie est centralisée**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
Taux de couverture du système de gestion intégrée GID-collectivités territoriales	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre du personnel communal dont la paie est centralisée	49 000	69 000	94 000	105 000	120 000	120 000

Précisions méthodologiques:

Taux de couverture du système de gestion intégrée GID-collectivités territoriales :
Exprimé en pourcentage, c'est le nombre de collectivités territoriales utilisant le système GID par rapport au nombre total des collectivités territoriales.

Nombre du personnel communal dont la paie est centralisée : c'est le nombre du personnel des collectivités territoriales dont la paie est effectuée au niveau de la TGR.

Sources de données :

Rapports de suivi de l'exécution du budget.

- **Objectif 5 : Optimiser le processus d'exécution et de contrôle des dépenses de l'Etat**
 - **Indicateur 5.1 : Délai moyen de visa des engagements de dépenses**
 - **Indicateur 5.2 : Délai moyen de règlement**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	valeur cible
Délai moyen de visa des engagements de dépenses	14 jours	13 jours	12 jours	11 jours	10 jours	10 jours
Délai moyen de règlement	10 jours	9 jours	8 jours	8 jours	8 jours	8 jours

Précisions méthodologiques:

Délai moyen de visa des engagements de dépenses: c'est le nombre moyen de jours courus entre la date de visa et la date d'arrivée de la demande d'engagement. Il permet de mesurer la rapidité de traitement des dossiers au niveau de la régularité. Cet indicateur est donné pour les marchés publics de l'Etat.

Délai moyen de règlement : c'est le nombre moyen de jours courus entre la date de prise en charge et la date de règlement. Il permet d'évaluer la rapidité d'accord de visa et de règlement des dossiers. Cet indicateur est donné pour les marchés publics de l'Etat.

Sources de données :

Rapports de suivi de l'exécution du budget.

- **Objectif 6 : Améliorer la tenue de la comptabilité publique et le processus de reddition des comptes publics.**

- **Indicateur 6.1 : Délai moyen de préparation des situations devant servir à l'élaboration du projet de loi de règlement**
- **Indicateur 6.2 : Délai de versements comptables**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	Valeur cible
Délai moyen de préparation des situations devant servir à l'élaboration du projet de loi de règlement	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
Délai de versements comptables	25 jours	20 jours	10 jours	10 jours	10 jours	10 jours

Précisions méthodologiques:

Délai moyen de préparation des situations devant servir à l'élaboration du projet de loi de règlement: c'est le nombre de mois nécessaires à la préparation des situations qui serviront à l'élaboration du projet de loi de règlement. Cet indicateur permet de renseigner sur le respect du principe de reddition des comptes publics.

Délai de versements comptables: c'est le délai moyen mensuel encourus par les comptables pour effectuer leurs versements comptables. Cet indicateur permet de s'assurer du respect du calendrier comptable.

Sources de données :

Rapports de suivi de l'exécution du budget.

➤ **Présentation des projets ou actions relatifs au programme :**

Le programme « *Exécution de la dépense publique, recouvrement et tenue de la comptabilité publique* » comprend quatre projets/actions présentés comme suit :

▪ **Projet/action n°1 : Productivité et Conditions de travail**

Ce projet vise à améliorer les conditions d'accueil du public et à faire bénéficier le personnel de la TGR d'un environnement de travail performant. Il repose sur la mise en œuvre de plusieurs actions dont notamment la réhabilitation et la mise aux normes des bâtiments administratifs et l'amélioration de l'ergonomie des équipements et des installations.

▪ **Projet/action n°2 : Exécution des dépenses de l'Etat**

Ce projet vise l'optimisation des délais d'exécution des dépenses de l'Etat au niveau de la régularité et la validité.

▪ **Projet/action n°3 : Gestion des finances locales et recouvrement**

Ce projet cible l'amélioration des recettes de l'Etat et des collectivités territoriales à travers la dynamisation du recouvrement des créances publiques, la simplification des démarches de paiement des impôts et taxes et l'optimisation de l'exécution des dépenses des collectivités territoriales.

▪ **Projet/action n°4 : Tenue de la comptabilité publique**

Ce projet concerne la centralisation comptable et la tenue de la comptabilité publique, en vue d'assurer la qualité et la transparence des comptes publics.

Programme : Mobilisation et recouvrement des recettes fiscales

➤ Résumé de la stratégie du programme et de ses finalités générales

La stratégie du programme « Mobilisation et recouvrement des recettes fiscales » s’articule autour des axes suivants :

- Construire une relation de partenariat et de confiance avec le contribuable ;
- Devenir une administration numérique ;
- Renforcer l'action de l'administration en matière de contrôle ;
- Développer une parfaite maîtrise du métier du recouvrement.

➤ Responsable de programme

Le Directeur Général des impôts.

➤ Acteurs de pilotage :

Directeur Général, Directeurs centraux et Directeurs régionaux

➤ Objectifs et indicateurs de performance du programme :

- **Objectif 1 : Améliorer la qualité de service et promouvoir le civisme fiscal**
 - **Indicateur1.1 : Délai moyen de traitement des dossiers de remboursement TVA**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	2019 Valeur cible
mois	3	3	2.5	2.5	2.5	2

Précisions méthodologiques:

Le délai moyen de remboursement se calcule par la différence entre la "Date de Paiement du remboursement" et la "Date de dépôt de la demande de remboursement" rapportée au nombre de remboursements sur une période.

Sources de données :

- Les données sont extraites des demandes de remboursements de TVA déposées par les contribuables ;
- La mise à jour de l'indicateur est effectuée 1 fois/an.

Limites et biais de l'indicateur :

Ce délai peut ne pas être respecté pour les dossiers incomplets.

Commentaire :

- Le délai peut être inférieur à 3 mois pour certaines Directions Régionales.
- Les entreprises catégorisées bénéficient du remboursement de TVA sans contrôle préalable, dans une proportion significative.

- **Indicateur 1.2 : Pourcentage des réclamations par rapport au total des impositions émises**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	2017 Valeur cible
%	1.01	1.01	1.01	1	1	1

Précisions méthodologiques:

Le taux est calculé à partir du nombre des réclamations reçues et du nombre d'impositions émises au courant de l'année.

Sources de données :

Réception périodique des situations statistiques des réclamations déposées au niveau des différentes directions régionales et système d'information pour le nombre des émissions.

Limites et biais de l'indicateur :

Un indicateur qui évolue en fonction de l'importance du niveau de contestation des contribuables.

Commentaire :

Un taux qui devrait tendre vers la baisse compte tenu de l'effort consenti par l'administration pour la prévention du contentieux.

• **Objectif 2 : Moderniser l'administration et améliorer la qualité de service**

- **Indicateur 2.1 : Nombre de téléservices**
- **Indicateur 2.2 : Nombre de téléprocédures**

Description de l'indicateur:

Il s'agit d'apprécier le nombre des téléservices / téléprocédures mis en ligne au niveau du guichet électronique de la DGI sur internet.

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	2019 Valeur cible
Nombre de Téléservices	3	3	4	6	7	+
Nombre de téléprocéduress	48	55	81	81	85	86

Alignement stratégique :

Ces indicateurs sont directement liés à l'orientation stratégique de la DGI à savoir devenir une administration électronique.

Précisions méthodologiques:

Constater le nombre de téléservices/téléprocédures offertes sur le guichet électronique de la DGI.

Il est à signaler que la dématérialisation d'une obligation fiscale peut donner lieu à plusieurs téléprocédures.

Exemple : l'obligation de déclaration par les employeurs des traitements et salaires de leur personnel peut donner lieu à une procédure de télédéclaration en mode EFI et une autre téléprocédures en mode EDI.

Sources de données :

Les téléservices/téléprocédures mises en ligne/constatées sur le portail de la DGI.

- **Objectif 3 : Améliorer le recouvrement des impôts et taxes**

- **Indicateur 3.1 : Taux d'évolution du recouvrement des impôts (gérés par la DGI)**

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	2019 Valeur cible
%	66	68	69	70	72	75

Précisions méthodologiques:

Ce taux de recouvrement est égal aux recouvrements sur Rôles et états de produits rapportés aux émissions cumulées-Suspensions légales-Admissions en non-valeur.

Sources de données :

Prises en charge et recouvrements effectués par les receveurs de l'administration fiscale.

- **Indicateur 3.2 : Taux de réalisation des prévisions fiscales :**
Recettes nettes/Prévisions (en %)

Unité	2014 Réalisation	2015 Prévision	2016 Prévision	2017 Prévision	2018 Prévision	2019 Valeur cible
%	99.3	100	100	100	100	100

Précisions méthodologiques:

Il s'agit du rapport **Recettes nettes / Prévisions (en %)**.

Recettes nettes : correspondent à la différence entre le montant des recouvrements et des dépenses (sur déclaration et sur rôle) des recettes fiscales de l'année N par type d'impôt.

Prévisions : correspondent aux prévisions de la Loi de Finances des recettes fiscales de l'année N par type d'impôt.

Recettes fiscales gérées par la DGI = Impôts directs + Majorations + TVA à l'intérieur + DET

Sources de données :

- Recettes et dépenses effectuées par les comptables de la DGI et de la TGR ;
- Cadre macroéconomique produit par la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (PIB Prévisionnel, consommation des ménages prévisionnelle, PIB non agricole prévisionnel...) ainsi que les résultats semestriels de grandes entreprises.

Limites et biais de l'indicateur :

Cet indicateur peut être affecté par les résultats des grandes entreprises et l'évolution de la conjoncture économique.

Commentaire :

Les paiements spontanés représentent près de 92 % des recouvrements. L'action de l'administration ne porte que sur les 8 % restants.

➤ **Présentation des projets ou actions relatifs au programme :**

Le programme « *Mobilisation et recouvrement des recettes fiscales* » comprend deux projets/actions présentés comme suit :

▪ **Projet/action n°1 : Qualité du service**

Le projet «Qualité de services» s'inscrit dans le cadre de la politique globale de modernisation de l'administration. Il vise à construire des relations de confiance et de partenariat entre l'administration et l'utilisateur. Des relations qui favorisent l'adhésion à l'impôt et le civisme fiscal.

Les principaux moyens mis en œuvre au titre de ce projet sont la dématérialisation et l'externalisation des services, l'amélioration des conditions de travail et des conditions d'accueil des usagers, la simplification des démarches et procédures administratives ainsi que la communication.

Les crédits alloués à ce projet serviront à la réalisation des principales actions suivantes :

Projets immobiliers et d'équipement:

- La poursuite des travaux construction et d'extension des sièges des services fiscaux d'Essaouira, de Tétouan, de Beni Mellal et de Safi ;
- La poursuite de l'aménagement de l'immeuble nouvellement acquis de Témara, de l'immeuble A du siège de la DGI, de l'immeuble sis à Ben Msik Sidi Othmane et des locaux sis à Ksar Lekbir, à Tanger et à Ouazzane ;
- La généralisation du système de contrôle d'accès et de gestion de temps de présence, ainsi que des systèmes de vidéosurveillance ;
- L'aménagement des espaces d'accueil.

Projets informatiques:

- La réalisation du projet Simpl-attestations et Simpl-remboursement ;
- L'assistance pour le développement des téléservices.

▪ **Projet/action n°2 : Appréhension de la matière fiscale et lutte contre la fraude**

Ce projet vise la mobilisation des recettes nécessaires pour financer les dépenses de la collectivité et permettre le développement économique et social du pays. Il a pour objectif également de veiller à la bonne application de la loi et à assurer l'équité fiscale entre les contribuables.

Pour la réalisation de ces objectifs, la DGI agit sur les **principaux leviers d'actions suivants** :

- Réussir le déploiement du nouveau système d'information « système intégré de taxation SIT » qui permet d'approcher la matière fiscale d'une manière globale et cohérente ;
- Moderniser le contrôle fiscal et mettre en place des ressources et outils nécessaires à l'analyse des risques et au ciblage de la fraude ;

- Industrialiser le recouvrement spontané ;
- Accentuer les efforts sur le recouvrement forcé.

Les crédits alloués à ce projet serviront à la réalisation des principales actions suivantes :

- La maintenance du Système Intégré de Taxation (SIT) pour garantir une plus grande disponibilité et réactivité du système dans le traitement des anomalies, ainsi qu'une prise en compte rapide des changements réglementaires, organisationnels ou procéduraux;
- L'acquisition d'une plate-forme de sécurité et la plateforme de secours des téléservices;
- Le renouvellement de la climatisation et de l'onduleur du Datacenter;
- La supervision Proactive de la Performance.

Programme : Gestion du domaine privé de l'Etat

➤ La stratégie du programme

De par ses missions, la Direction des Domaines de l'Etat remplit, par le biais de la mobilisation du foncier public, un rôle d'appui et d'accompagnement de la dynamique du développement économique et social du pays.

A cet effet, plus de 155.000 ha relevant du domaine privé de l'Etat ont été mobilisés au cours de la dernière décennie pour appuyer les grands projets d'infrastructure et soutenir les différentes stratégies sectorielles et la réalisation des équipements publics :

- 95 189 ha en accompagnement du plan Maroc Vert ;
- 15 683 ha pour la promotion de l'habitat social et la lutte contre l'habitat insalubre ;
- 5350 ha pour l'aménagement des espaces d'accueil industriel, de plateformes industrielles intégrées, ainsi que pour la réalisation de divers projets industriels, pour un investissement global projeté avoisinant les 38 MM dh et la création à terme de 142 000 emplois environ ;
- 12 150 ha pour le développement des stations balnéaires dans le cadre du plan Azur, du plan Biladi, la création de zones d'aménagement touristique et la réalisation de divers projets touristiques et résidentiels intégrés pour un investissement global de 124 MM DH et 40 000 emplois escomptés ;
- 26 800 ha pour la création de parcs éoliens dans le cadre de la mise en œuvre de la politique gouvernementale visant le développement des énergies renouvelables.

Le défi est actuellement centré sur les voies et moyens de poursuivre efficacement ce soutien en mettant à disposition des opérateurs un foncier apuré prêt à l'emploi.

➤ Résumé de la stratégie du programme et de ses finalités générales

Convaincue de la nécessité d'opérer une modernisation de la gestion du foncier public et de l'exigence de production d'un service de qualité à même de répondre aux attentes des citoyens et des usagers, la Direction des Domaines de l'Etat a engagé un certain nombre de chantiers structurants :

- Poursuite de l'effort d'immatriculation des terrains domaniaux ;
- Assainissement des occupations irrégulières ;
- Sécurisation et amélioration de la protection du patrimoine foncier ;
- Valorisation du patrimoine et amélioration des recettes domaniales ;
- Gestion dynamique des équipements publics ;
- Gestion active du patrimoine et reconstitution de la réserve foncière stratégique ;
- Refonte et mise à niveau du système d'information ;

- Fiabilisation des données relatives au patrimoine privé de l'Etat.

➤ **Responsable de programme**

Directeur des Domaines de l'Etat.

➤ **Acteurs de pilotage**

Adjoints au Directeur des Domaines de l'Etat

Responsables des structures concernées.

- **Objectif 1 : Amélioration de l'offre des terrains mobilisables pour l'investissement et les équipements publics**

- **Indicateur 1.1 : Assainissement des occupations sans droit ni titre**

Description de l'indicateur :

Il s'agit du suivi du chantier relatif à l'assainissement et l'apurement des occupations sans droit ni titre qui entravent la mobilisation des terrains domaniaux dans les meilleures conditions.

Cet indicateur permet de dresser une situation précise et fiable sur l'état d'avancement de ce chantier.

	Réalisations 2014	Réalisations 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018
Hectare	5 641	2 000	2 000	2 000	2 000

Alignement stratégique et pertinence :

Les axes stratégiques de l'indicateur sont:

- Assainissement et maîtrise du patrimoine foncier de l'Etat ;
- Mobilisation du foncier en appui de la dynamique d'investissement.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur correspond à la superficie ayant fait l'objet d'une action en vue d'en assainir la situation (dépôt de requête, constat judiciaire...).

Sources de données :

DDE

Modalités d'interprétation de l'indicateur :

Cet indicateur permet de renseigner sur l'état d'avancement du chantier relatif à l'assainissement des occupations sans droit ni titre du domaine privé de l'Etat. Le choix de l'hectare comme unité de mesure permet de déterminer l'évolution des terrains domaniaux assainis.

Cet indicateur se heurte à des contraintes de gestion des individus et du contexte social.

Plan d'amélioration de l'indicateur :

- Allègement des circuits et des délais en matière de contentieux lié aux terrains domaniaux occupés;
- Appui des autorités locales.

Commentaire :

Il s'agit d'une action visant à assainir la situation du DPE objet d'occupations irrégulières par les tiers. Cet indicateur permettra de suivre les réalisations en la matière.

- **Indicateur 1.2 : Fiabilisation des données relatives au patrimoine foncier de l'Etat (% de réalisation)**

Description de l'indicateur :

Il s'agit du suivi du chantier relatif à l'assainissement des données concernant le patrimoine foncier de l'Etat dans le cadre de la fiabilisation de l'information produite par la Direction.

Unité	Réalisations 2014	Réalisations 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018
%	-	20	60	80	100

Alignement stratégique et pertinence :

- Amélioration de la connaissance sur le patrimoine foncier de l'Etat;
- Maîtrise de l'information sur le foncier public.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur correspond à l'état d'avancement du projet.

Sources de données :

DDE

Modalités d'interprétation de l'indicateur :

Cet indicateur demeure tributaire du respect par le titulaire du marché des délais d'exécution de la prestation.

Commentaire :

Il s'agit d'une action visant à améliorer la qualité de l'information sur le DPE (consistance, localisation, caractéristiques,...).

- **Objectif 2 : Protection du domaine privé de l'Etat**

- **Indicateur 2.1 : immatriculation du domaine privé de l'Etat (DPE)**

Description de l'indicateur :

Cet indicateur permet le suivi de l'apurement juridique des terrains domaniaux et l'établissement d'une situation précise et fiable sur l'état d'avancement de l'immatriculation de l'assiette foncière privée de l'Etat.

Unité	Réalisations 2014	Réalisations 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018
Hectare	23.436	25.000	10.000	10.000	10.000

Alignement stratégique et pertinence :

Les axes stratégiques de l'indicateur sont :

- Apurement et maîtrise du patrimoine foncier de l'Etat ;
- Mobilisation du foncier en appui de la dynamique d'investissement.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur correspond à la superficie des terrains ayant obtenu un titre foncier.

Sources de données :

DDE/ANCFCC

Modalités d'interprétation de l'indicateur :

Cet indicateur permet de renseigner sur l'état d'avancement du chantier d'immatriculation du domaine privé de l'Etat. Le choix de l'hectare comme unité de mesure permet de déterminer l'évolution des terrains domaniaux immatriculés.

Cet indicateur se heurte à des contraintes de gestion des individus et du contexte social.

Plan d'amélioration de l'indicateur :

- Renforcement du dispositif de coordination avec l'ensemble des acteurs ;
- Allègement des circuits et des délais en matière de contentieux lié à l'immatriculation du patrimoine foncier de l'Etat.

Commentaire :

Il s'agit d'une action visant à accélérer l'immatriculation du DPE. Cet indicateur permettra d'assurer un suivi régulier de ce chantier.

○ **Indicateur 2.2 : Sécurisation du DPE**

Description de l'indicateur :

Il s'agit du suivi du chantier relatif à la numérisation des titres de propriété et des documents de référence dans le cadre de la sécurisation du DPE.

Cet indicateur vise à dresser une situation précise et fiable sur l'état d'avancement de ce chantier.

	Réalisations 2014	Réalisations 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018
Nombre de documents	-	50 000	50 000	50 000	50 000

Alignement stratégique et pertinence :

- Protection et préservation du patrimoine foncier de l'Etat;
- Disponibilité et maîtrise de l'information sur le foncier public.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur correspond au nombre de documents numérisés dans le cadre du chantier relatif à la sécurisation du DPE.

Sources de données :
DDE

Modalités d'interprétation de l'indicateur :

Cet indicateur demeure tributaire du respect par le titulaire du marché des délais d'exécution de la prestation.

Commentaire :

Il s'agit d'une action visant à sécuriser le DPE à travers la numérisation des principales pièces des dossiers de procédures.

• **Objectif 3 : Modernisation et amélioration de la gouvernance**

○ **Indicateur 3.1 : Refonte du système d'information domanial (% de réalisation)**

Description de l'indicateur :

Il s'agit de doter la Direction des Domaines de l'Etat d'un système d'information moderne en vue d'améliorer la gestion du DPE.

Unité	Réalisations 2014	Réalisations 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018
%	-	10%	30%	70%	100%

Alignement stratégique et pertinence :

- Moderniser la gestion du Domaine Privé de l'État ;
- Faciliter la prise de décision ;
- Soutenir la dynamique d'investissement.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur correspond à l'état d'avancement du projet.

Sources de données :

DDE.

Modalités d'interprétation de l'indicateur :

Cet indicateur demeure tributaire du respect par le titulaire du marché des délais d'exécution de la prestation.

Commentaire :

Il s'agit d'une action visant la modernisation du système d'information de la DDE.

- **Objectif 4 : Valorisation du domaine privé de l'Etat**

- **Indicateur 4.1 : Produits et revenus domaniaux**

Description de l'indicateur :

Il s'agit d'améliorer les revenus et produits domaniaux.

Unité	Réalisations 2014	Réalisations 2015	Prévisions 2016	Prévisions 2017	Prévisions 2018
MDH	2 400 MDH	2 000 MDH	2 000 MDH	2 000 MDH	2 000 MDH

Alignement stratégique et pertinence :

- Maintien des recettes domaniales ;
- Reconstitution de la réserve foncière de l'Etat.

Précisions méthodologiques :

Cet indicateur correspond aux montants des recettes et revenus des produits générés par la gestion du DPE.

Sources de données :

DDE

Modalités d'interprétation de l'indicateur :

Cet indicateur est fortement corrélé à la conjoncture économique.

Commentaire :

Il s'agit d'assurer une meilleure valorisation du DPE.

➤ Présentation des projets ou actions relatifs au programme :

Le programme « *Gestion du domaine privé de l'Etat* » comprend deux projets/actions, présentés comme suit :

▪ Projet/action n°1 : Condition de travail

Le projet « Conditions de travail » s'inscrit dans le cadre de la stratégie de mise à niveau et d'amélioration des conditions de travail des différentes structures de la DDE.

Les crédits alloués à ce projet serviront à la réalisation des principales actions suivantes :

L'amélioration des conditions de travail.

La Mise à niveau physique et matérielle des sites, à travers :

- La poursuite de la mise à niveau physique des sites et l'amélioration du cadre bâti;
- L'équipement.

L'objectif recherché étant d'améliorer les conditions de travail, d'accueil et d'assurer un fonctionnement normal des différentes structures de la DDE.

▪ Projet/action n°2 : Appui à la gestion du domaine privé de l'Etat

Ce projet est axé sur l'accompagnement et l'appui des différentes structures dans l'accomplissement de leurs missions (transport, déplacements, redevances des lignes spécialisées, télécommunications, maintenance informatique, formation, accompagnement des ressources humaines, ...).

La partie investissement s'articule autour des volets suivants :

Modernisation des métiers de base:

- La protection du patrimoine de l'Etat :

La poursuite de l'effort d'immatriculation des terrains domaniaux en vue de leur mobilisation pour le développement socio-économique du pays ;

La poursuite du chantier se rapportant à la numérisation des titres de propriété ;

La poursuite du chantier relatif à l'assainissement des occupations sans droit ni titre.

- L'accompagnement de la dynamique nationale d'investissement :

L'effort de mobilisation du foncier domanial sera poursuivi au titre de l'accompagnement de la politique gouvernementale et la promotion de l'investissement dans les différents

secteurs de l'activité économique (Habitat, industrie, tourisme, énergie, agriculture,...), ainsi que pour la réalisation des équipements publics.

Amélioration de la gouvernance

- La refonte du système d'information :

La Direction des Domaines de l'Etat est l'acquéreur, le détenteur, le gestionnaire et l'allocateur de l'ensemble des biens domaniaux. Elle se doit, en conséquence, d'assurer la maîtrise, la mobilisation et le portage foncier et immobilier.

Aussi, et dans une perspective de modernisation de la gestion du domaine privé de l'Etat, la Direction des Domaines de l'Etat a lancé un appel d'offre en vue de se doter d'un dispositif moderne à même de l'appuyer dans ses missions.

Le chantier de refonte du SI sera poursuivi, à travers la consolidation des crédits (13.3 MDH accordé en CE), en 2016.

- L'assainissement des données relatives au patrimoine privé de l'Etat :

La disponibilité du foncier, son adéquation et son coût sont des informations décisives à la fois des stratégies sectorielles, des politiques d'aménagement territorial et des projets d'investissement.

Cela implique de disposer d'une connaissance fine du patrimoine foncier, de sa consistance, sa localisation et ses caractéristiques afin de faciliter la prise de décision.

Pour ce faire, le chantier relatif à la fiabilisation des données du patrimoine sera poursuivi. Ce travail sera réalisé à travers un rapprochement des données du système avec les dossiers physiques, des visites de terrain, recoupement avec les autres intervenants et enrichissement du contenu informationnel de la base de données.

<http://www.finances.gov.ma>