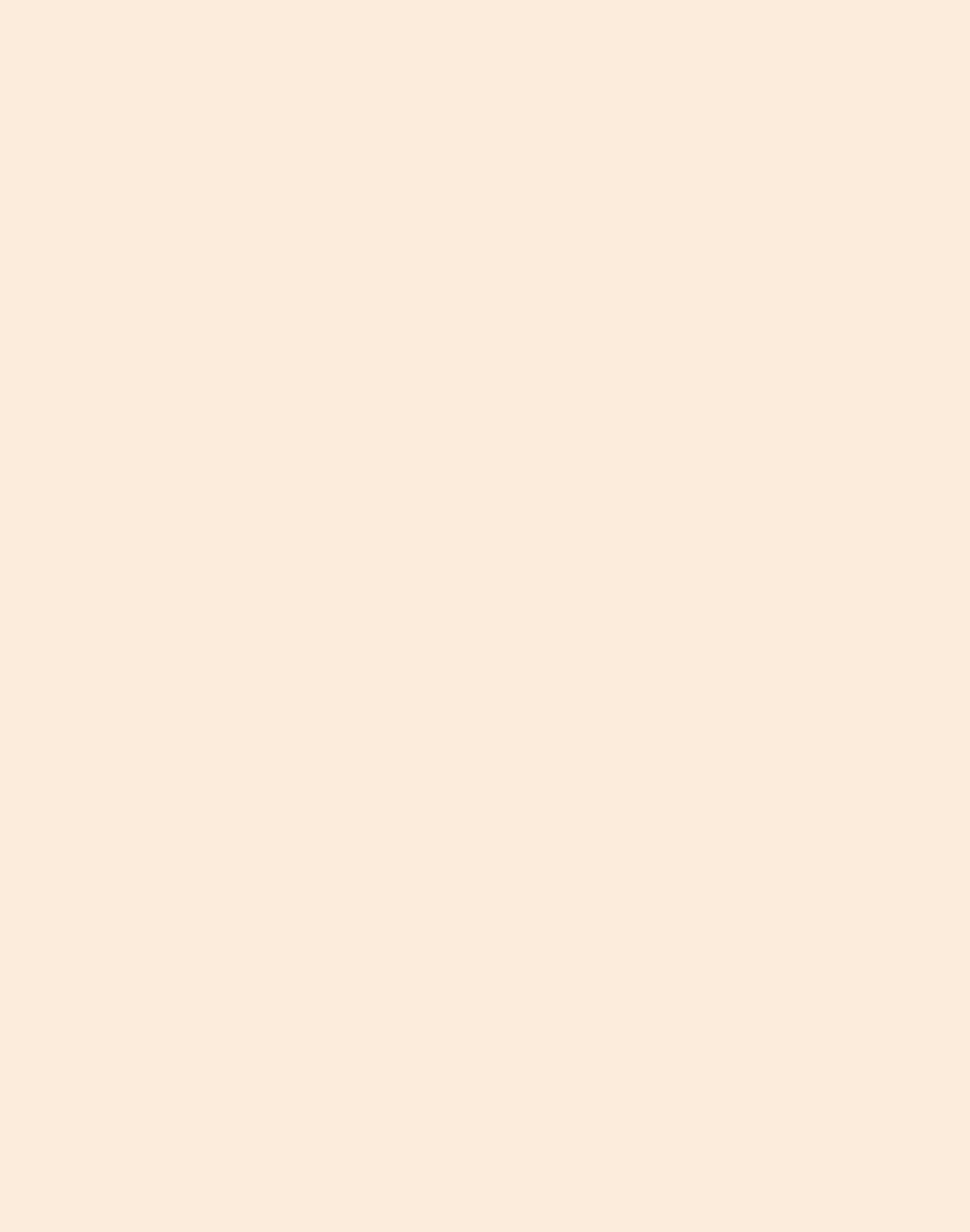


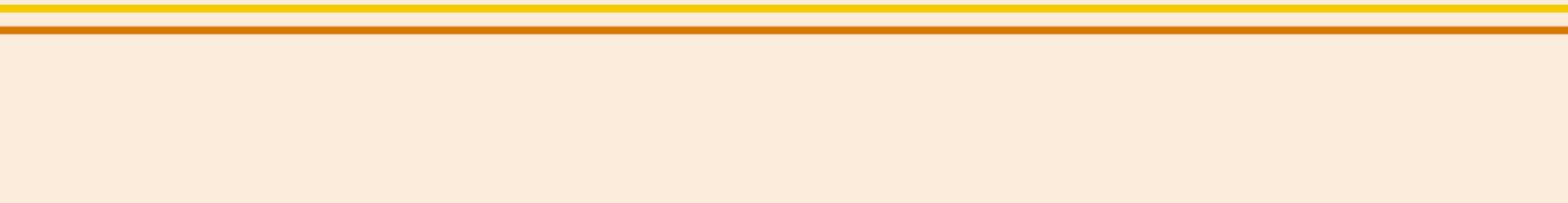


**Rapport d'activité**  
2007



# SOMMAIRE

LE MOT DU DIRECTEUR	5
LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	7
LES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	8
INDICATEURS D'ACTIVITE DE LA CMR AU COURS DE L'ANNEE 2007	10
<b>I- LES ACTIVITES DU METIER</b>	<b>12</b>
1- L'affiliation	12
2- Le contrôle des cotisations	12
3- La validation et le transfert	13
4- Le remboursement des retenues	14
5- La commission de réforme	14
6- La liquidation des pensions	14
7- Les régimes non cotisants	21
8- La population des pensionnés	23
9- Le rapport démographique	24
<b>II- RESULTATS COMPTABLES ET FINANCIERS</b>	<b>26</b>
1- Les ressources	26
2- Les charges globales	28
3- L'équilibre financier	31
<b>III- BILAN DU PLAN D'ACTION 2007</b>	<b>32</b>
1- L'axe financier	32
2- L'axe processus & organisation	37
3- L'axe développement des ressources internes	41
4- L'axe client	42
5- L'axe ouverture sur l'environnement	44



# Le mot du Directeur

La Caisse Marocaine des Retraites a poursuivi en 2007 l'exécution de son plan d'action quinquennal 2004-2008. Les orientations générales de ce plan mettent l'accent sur les objectifs stratégiques de pérennité des régimes de retraite et d'amélioration de la qualité des services. Ces deux axes sont d'ailleurs déclinés avec force dans le contrat plan signé entre l'État et la CMR.

En ce qui concerne la consolidation des équilibres financiers à long terme, la gestion dynamique du portefeuille a permis la réalisation, au terme de l'exercice, d'un excédent de 2.357,38 millions de dirhams portant les revenus cumulés depuis le démarrage de l'activité de gestion de portefeuille à 10,59 milliards de dirhams. Dans le but d'améliorer l'allocation stratégique des réserves, une étude technique a été confiée à un cabinet international spécialisé.

Au niveau du pilotage actuariel, il a été procédé à l'élaboration du bilan actuariel 2007 et à la réalisation d'études d'impact de décisions gouvernementales telles une éventuelle opération de départ volontaire au profit du personnel des collectivités locales sur les finances de la CMR et la réduction de l'IR sur les pensionnés de la CMR.

Par ailleurs, la CMR a participé activement aux travaux de la Commission technique chargée de la réforme des régimes de retraite. En guise de participation à ce débat, la CMR a organisé le 9 mars 2007 une journée d'étude sur le thème de «la retraite dans la fonction publique: focus sur les expériences internationales». Cette manifestation a été l'occasion de réunir, dans un même espace d'échanges, des experts de haut niveau émanant de divers horizons tels la Banque mondiale, l'Organisation Internationale du Travail et l'Université à côté des acteurs nationaux concernés par la problématique de la retraite.





Au niveau de l'objectif d'amélioration de la qualité de service, la politique d'ouverture de la CMR sur l'environnement de ses partenaires a donné ses fruits à travers la consolidation des échanges automatisés et l'utilisation accrue des technologies de l'information et de la communication. En effet, les échanges automatisés avec les administrations et les établissements publics ont permis une meilleure maîtrise des données relatives à l'affiliation, aux cotisations, à la liquidation et au paiement. C'est ainsi que les échanges de fichiers avec la PPR ont permis à la CMR d'honorer ses engagements envers l'Etat dans le cadre de son Contrat Plan en servant 93% des nouveaux pensionnés le premier mois de leur vie de retraité leur évitant ainsi toute interruption de revenu.

Parmi les projets phares lancés cette année, il y a lieu de citer celui qui consiste à offrir aux pensionnés qui perçoivent leur pension en numéraire la possibilité de disposer d'une carte monétique utilisable au niveau de tous les guichets automatiques bancaires. Le protocole d'accord conclu dans ce sens avec POSTE MAROC et la SGMB sera mis en œuvre dès le début de l'année 2008.

Vu l'importance capitale du système d'information dans tous les aspects de la gestion et particulièrement dans l'amélioration de la qualité des prestations, une étude portant sur le schéma directeur du système d'information pour les cinq années à venir (2007-2011) a été entamée.

Grâce aux efforts déployés dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la troisième édition du concours «E-MTIAZ» organisé par le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics a offert à la Caisse le premier Prix d'encouragement «service social». Cette récompense distingue les entités publiques qui ont fait preuve de progrès notables en matière de services électroniques destinés aux usagers.

L'amélioration de la qualité de l'accueil a été renforcée par l'ouverture de trois délégations régionales à Fès, Agadir et Marrakech, ce qui porte à six le nombre de délégations de la CMR à travers le Royaume.

Les résultats encourageants de 2007 ont pu être atteints grâce au sérieux, aux efforts et au sens de responsabilité dont fait preuve le personnel de la Caisse. Les Femmes et les Hommes qui animent la CMR partagent les mêmes valeurs et les mêmes objectifs dont, notamment, la pérennité des prestations et le haut niveau de leur qualité.

*Mohamed BENDRISS BENAHMED*  
*Directeur de la CMR*

## Les membres du Conseil d'Administration au titre du troisième mandat

### Membres de droit

- Monsieur le Premier Ministre,
- Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances,
- Monsieur le Ministre de l'Intérieur,
- Monsieur le Ministre chargé de la Modernisation des Secteurs Publics,
- Monsieur le Ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle,
- Monsieur le Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé de l'Administration de la Défense Nationale

### Membres permanents

- Monsieur Mohammed AHAJJAM, Représentant des Présidents des collectivités locales.
- Monsieur Hassan EL MARDI, Représentant des affiliés au régime des pensions civiles.
- Monsieur Mustapha EL ATMANI, Représentant des affiliés au régime des pensions civiles.
- Monsieur Mostapha HIKKI, Représentant des affiliés au régime des pensions civiles.
- Monsieur le Colonel Youssef MOUJAHID, Représentant des affiliés au régime des pensions militaires.
- Monsieur Allal MINOUT, Inspecteur Principal des Forces Auxiliaires, Représentant des affiliés au régime des pensions militaires.
- Monsieur Mohamed EL HASSANI, Représentant des retraités.
- Monsieur Ahmed BEKER, Représentant des retraités.

### Membres suppléants

- Monsieur Brahim EL WADEH, Vice-Représentant des Présidents des collectivités locales.
- Monsieur Hassan EL AKHEL, Vice-Représentant des affiliés au régime des pensions civiles.
- Monsieur Abdelhanine BOUTAHRA, Vice-Représentant des affiliés au régime des pensions civiles.
- Monsieur Mohammed AIT BRAIM, Vice-Représentant des affiliés au régime des pensions civiles.
- Monsieur le Commandant Hassan OUTIRIGHET, Vice-Représentant des affiliés au régime des pensions militaires.
- Monsieur Bachir BENSLIMANE, Inspecteur de Premier Grade des Forces Auxiliaires, Vice-Représentant des affiliés au régime des pensions militaires.
- Monsieur Mohammed AZZOUZI, Vice-Représentant des retraités.
- Monsieur Omar KADIRI, Vice-Représentant des retraités.





# Les Travaux du Conseil d'Administration

Le service de suivi des travaux du Conseil d'Administration de la Caisse Marocaine des Retraites se charge de la préparation matérielle et administrative des réunions qui se tiennent par ce Conseil et le Comité permanent qui en est issu.

## 1- LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration a tenu deux sessions ordinaires respectivement les 25 mai 2007(4ème session) et 30 novembre 2007.

Lors de ces sessions, le Conseil d'Administration a examiné les principaux points suivants :

- l'approbation du budget au titre de l'exercice 2008;
- l'approbation du plan d'action au titre de l'exercice 2008;
- le contrat plan entre l'Etat et la CMR au titre de la période allant du 1er octobre 2007 jusqu'au 31 décembre 2009 ;
- la situation de l'opération concernant la cession partielle du patrimoine immobilier de la CMR ;
- les états de synthèse au titre de l'exercice 2006 ;
- le bilan actuariel du régime des pensions civiles ;
- divers.

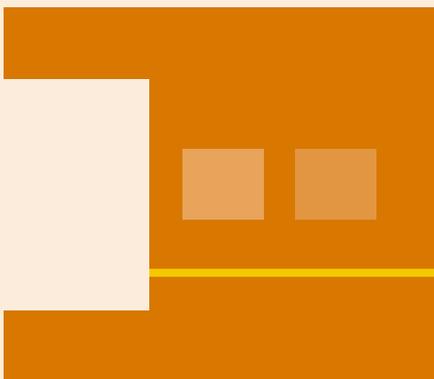
Les travaux de ces sessions se sont soldés par l'adoption, à l'unanimité, du plan d'action 2008 et du budget au titre de la même année, ainsi que les comptes de la caisse au titre de l'exercice 2006.

## 2- LE COMITE PERMANENT

De son côté, le Comité Permanent issu du Conseil d'Administration (CPICA) a tenu plusieurs séances de travail consacrées au suivi de l'exécution des différentes résolutions du Conseil d'Administration, et à la préparation des dossiers afférents aux points ayant été inscrits à l'ordre du jour des deux sessions précitées.

Durant cette année, le CPICA a tenu 22 réunions. Les travaux ont concerné principalement :

- la détermination d'une stratégie de l'action sociale au sein de la CMR;
- la journée d'étude sur « la retraite dans la fonction publique : focus sur les expériences internationales »
- l'étude de faisabilité de création d'une carte de l'affilié ;
- la discussion sur la problématique du transfert des pensions du RCAR vers la CMR ;
- l'étude du Contrat Plan entre l'Etat et la CMR ;
- la politique de communication externe de la CMR ;
- la cession partielle du patrimoine immobilier de la CMR ;
- la discussion du projet du plan d'action et du budget de la Caisse au titre de l'exercice 2008 ;
- l'approbation des protocoles d'accord entre la CMR et quelques institutions financières et sociales ;
- le rapport du contrôleur d'Etat au titre de 2005 et 2006 ;
- le suivi des travaux de construction du nouveau siège de la CMR;
- le bilan de l'opération de la liquidation des pensions au titre de l'année 2007;
- l'exécution du budget de l'établissement au titre de l'année 2006 ;
- l'examen de l'équilibre financier des régimes gérés par la Caisse;
- l'étude de projets de loi concernant les modalités d'élection de certains membres du Conseil d'Administration de la CMR ;
- l'étude des scénarii d'options de vente ou de location de l'annexe du nouveau siège ;
- les états de synthèse au titre de 2006;
- le bilan actuariel des régimes gérés par la CMR;
- la situation du portefeuille de la CMR ;
- le suivi de l'étude portant sur la gestion des réserves de la CMR;
- la préparation de l'ordre du jour de la 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> session du Conseil au titre de son troisième mandat.





# Indicateurs d'activité de la CMR

## Au cours de l'année 2007

## Au cours de l'année 2007

### I- DONNEES STATISTIQUES

<b>1 - Affiliés</b>	<b>855 837</b>
Personnel de l'Etat	733 246
Personnel des Collectivités Locales	102 544
Personnel des Etablissements Publics	20 047

<b>2- Pensionnés</b>	<b>528 368</b>
<b>Pensionnés des régimes cotisants</b>	<b>403 066</b>
Régime des pensions de retraite civiles	213 117
Régime des pensions de retraite militaires	149 484
Régime des pensions de retraites des Forces Auxiliaires	40 465

<b>Pensionnés des régimes non cotisants</b>	<b>125 302</b>
Pensions d'invalidité civiles	2 212
Pensions d'invalidité militaires	63 533
Pensions d'invalidité des Forces Auxiliaires	14 557
Anciens résistants	37 187
Pensions exceptionnelles	2 399
Autres régimes non cotisants	5 414

<b>2- Rapport démographique</b>	
Régime des pensions civiles	3,18
Régime des pensions militaires	1,60

### III- LIQUIDATION DES PENSIONS

Concessions normales	14 286
Révisions	45 007
Réversions	8 690

### II- DONNEES COMPTABLES ET FINANCIERES En millions de dhs

<b>1- Recettes globales</b>	<b>17 860,76</b>
Retenues pour pension de retraite	6 302,60
Contributions de l'Etat au titre des régimes cotisants	6 793,56
Contributions de l'Etat au titre des régimes non cotisants	935,31
Contributions des Collectivités locales et des Etablissements publics	651,36

Validation, transfert et rachat	759,37
Revenus du portefeuille, du patrimoine et autres revenus	2 418,56

## 2- Dépenses globales 14 155,73

<b>Régimes cotisants</b>	<b>13 062,09</b>
Pensions civiles	8 842,69
Pensions militaires	4 219,4

### Régimes non cotisants 905,92

Invalidité	533,54
Anciens résistants	260,38
Nouveaux régimes gérés pour le compte de l'Etat (pensions exceptionnelles, veuves des Martyrs)	84,40
Autres régimes non cotisants	27,61

Frais de gestion administrative	135,35
Remboursement des retenues et reversement des trop perçus	10,80
Les charges des placements admis en représentation de provisions et réserves	41,57

## 3- Equilibre financier

Excédent des ressources globales sur les charges globales	3 705,03
Excédent du régime des pensions civiles	2 307,68
Déficit du régime des pensions militaires	862,83
Réserves constituées	47 001

## 4- Taux de couverture

<b>Régimes confondus</b>	<b>126,17%</b>
Régime des pensions civiles	126,1%
Régimes des pensions militaires	79,55%
Régimes non cotisants	103,2%

## 5- Pension moyenne mensuelle

<b>Régimes confondus</b>	<b>3 171,17</b>
Régime des pensions civiles	4 340,72
Régimes des pensions FAR	2 129,99
Régimes FA	1 499,2

## 6- Statistiques ATTAKMILI

(En milliers de dhs)

Cotisations	2 839
Produits des placements	254
Charges techniques d'exploitation	13
Charges des placements	70
Résultats technique du régime	3 010



# I - LES ACTIVITES

## DU METIER

### 1- L’AFFILIATION

A fin 2007, on comptait 855 837 affiliés à la Caisse Marocaine des Retraites répartis par organisme employeur comme suit :

Régimes	2006		2007		Var
	Effectif	%	Effectif	%	(07/06)
Personnel de l’Etat	741 848	86,69%	733 246	85,68%	-1,16%
Personnel des CL	100 060	11,69%	102 544	11,98%	2,48%
Personnel des EP	13 864	1,62 %	20 047	2,34%	44,60%
<b>Total</b>	<b>855 772</b>	<b>100%</b>	<b>855 837</b>	<b>100%</b>	<b>0,01%</b>

Après la baisse de l’effectif qui a été enregistrée entre 2004 et 2005 suite à l’opération du départ volontaire qui a touché plus de 38 000 fonctionnaires, l’année 2007 a connu une augmentation importante au niveau de l’effectif des personnels des établissements publics de l’ordre de 44.60%. Cette augmentation s’explique par l’affiliation de l’ensemble des enseignants chercheurs relevant des établissements de la formation des cadres supérieurs aux régimes des pensions civiles, et à l’adhésion de certains organismes qui étaient auparavant affiliés au RCAR. C’est le cas de l’INPT, l’ENAM et l’ENIM.

Concernant l’effectif des personnels de l’Etat, il a connu une diminution de l’ordre de 1,16%.

### 2- LE CONTROLE DES COTISATIONS

L’activité de suivi des cotisations salariales et patronales des collectivités locales s’est traduite, au cours de l’exercice 2007, par la prise en charge de 12 773 états annuels et complémentaires.

S’agissant de l’activité de prise en charge des bordereaux de versement transmis par les comptables publics, 40 018 documents ont été exploités et saisis et 1 000 pièces ont fait l’objet de rejet.

Quant aux établissements publics et organismes de détachement, 10 946 états ont été pris en charge, et ce, suite au démarrage du projet de reconstitution de l'historique des versements des organismes de détachement.

### 3- LA VALIDATION ET LE TRANSFERT

Le nombre de demandes de validation des services antérieurs et de transfert des droits à pension du RCAR formulées au cours de l'année 2007, est réparti comme suit :

- 3 925 demandes de validation formulées par le personnel civil de l'Etat et 3 705 dossiers de transfert du RCAR. 452 demandes de validation pour le personnel militaire et des Forces Auxiliaires dont 378 demandes liquidées.
- 695 demandes de validation ont été formulées au profit des agents et des retraités des collectivités locales et des établissements publics dont 684 demandes ont été traitées, soit 98% des dossiers reçus. 426 demandes ont été liquidées contre 258 demandes rejetées pour l'un des motifs suivants :
  - manque de pièces nécessaires à la validation ;
  - non titularisation du droit à la validation ;
  - non règlement de la part patronale.

Par rapport à l'exercice 2006, l'activité de traitement des demandes de validation a diminué de 30% suite à la baisse du nombre des demandes parvenues.

Dans le cadre de la mise en application des dispositions de la loi n° 37-05 qui a mis fin au système de transfert des droits à pension entre le RCAR et la CMR à compter du 1er janvier 2006, la CMR a poursuivi durant l'année 2007 ses efforts de relance vis-à-vis du RCAR, ce qui a permis le transfert par ce dernier de 13 511 livrets dont la totalité a été traitée et versée dans la base de données « droit ».

Concernant les droits transférés en 2007 par le RCAR au titre des cotisations pour pension des agents temporaires titularisés relevant des administrations publiques, des collectivités locales et des établissements publics, ils ont atteint un montant de 228,2 MDHS contre 304,5 MDHS en 2006.





## **4- LE REMBOURSEMENT DES RETENUES**

Au cours de l'année 2007, 61 demandes de remboursement, formulées par les agents des collectivités locales et des établissements publics ont été certifiées par les services des affiliations et des cotisations puis liquidées et mandatées, soit une augmentation de 7% par rapport à l'exercice passé.

Quant aux demandes rejetées, pour manque de justificatifs, ils ont atteint 58 dossiers.

Pour les affiliés au régime civil de l'Etat, le remboursement a concerné 749 dossiers de cotisation et 175 dossiers au titre du rachat I. Alors que pour les affiliés au régime des pensions militaires, le remboursement des retenues a concerné 177 dossiers.

## **5- LA COMMISSION DE REFORME**

Durant l'année 2007, la commission de réforme du personnel militaire a traité un nombre important de dossiers qui s'élève à 1 572.

Concernant le personnel civil, le nombre de dossiers étudiés s'élève à 1 097, dont 457 dossiers rejetés pour différents motifs.

## **6. LA LIQUIDATION DES PENSIONS**

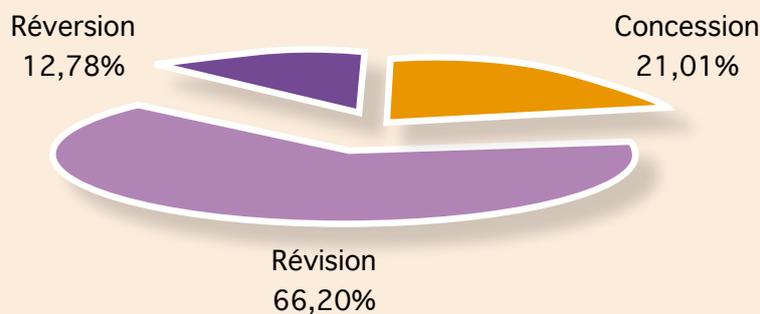
### **6.1. DONNEES D'ENSEMBLE**

Au niveau global, le nombre de dossiers traités au cours de l'année 2007 est de 67 983 pensions, rentes et allocations. Comparé à l'année passée, on constate une légère augmentation du nombre de dossier de l'ordre de 4,17%.

En se référant à la répartition des dossiers traités par nature de liquidation, retracée dans le tableau ci-dessous, on constate que dans l'ensemble, la révision a connu une forte augmentation, alors que l'opération de concession a connu une importante diminution.

Opération	2006		2007		Var (07/06)
	Effectif	%	Effectif	%	
Concession	31 744	48,64%	14 286	21,01%	-55,00%
Révision	25 760	39,47%	45 007	66,20%	74,72%
Réversion	7 760	11,89%	8 690	12,78%	11,98%
<b>Total</b>	<b>65 264</b>	<b>100,00%</b>	<b>67 983</b>	<b>100,00%</b>	<b>4,17%</b>

### Ventilation des dossiers par nature de liquidation



En effet, l'opération de révision représente la principale activité de liquidation avec 66,2% des dossiers traités. Les nouvelles révisions ont porté cette année sur 45 007 dossiers, soit une augmentation de 74,72% par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est due en grande partie à la révision des dossiers des personnes bénéficiant de l'opération de départ volontaire.

Quant aux concessions, elles occupent la deuxième place en terme d'activité avec 14 286 dossiers, soit 21,01% du total avec une diminution de l'ordre de 55% par rapport à l'exercice précédent.

Pour les dossiers de réversion au profit des ayants cause et des ascendants, leur nombre se chiffre à 8 690, soit 12,78% du total des dossiers liquidés enregistrant une augmentation de 11,98% par rapport à l'année précédente.

L'opération de concession a connu globalement une diminution importante de l'ordre de 55%.

Les révisions des régimes des pensions civiles ont connu une augmentation importante de l'ordre de 98,74% occupant le premier rang, suivi des régimes des pensions militaires avec un pourcentage d'augmentation de 20,26%, alors que les deux autres, c'est-à-dire celui des Forces Auxiliaires et des régimes non cotisants, ont connu une détérioration importante respectivement de l'ordre de 53,38% et de 61,02%.



Concernant la réversion, deux régimes ont enregistré un accroissement de cette activité. Il s'agit, notamment, des régimes des pensions civiles dont l'augmentation des dossiers de réversion est de l'ordre de 5,66% et de 58,92% pour les régimes non cotisants, alors que le régime des pensions militaires et le régime des Forces Auxiliaires ont enregistré respectivement une diminution de ces dossiers de 11,56% et 11,53%.

Dans l'ensemble, les opérations de révision et réversion ont connu une augmentation, alors que l'opération de concession a connu une diminution sachant que l'activité de la CMR a connu globalement une augmentation de l'ordre de 4,17%.

Le tableau suivant illustre en détail la répartition des dossiers liquidés au cours des deux dernières années :

Opérations	2006	2007	Var (07/06)
<b>Concession</b>	<b>31 744</b>	<b>14 286</b>	<b>-55,00%</b>
Régime des pensions civiles	21 610	9 041	-58,16%
Régime des pensions militaires	5 598	1 878	-66,45%
Régime des pensions des Forces Auxiliaires	2 302	2 005	-12,90%
Régimes non cotisants (*)	2 234	1 362	-39,03%
<b>Révision</b>	<b>25 760</b>	<b>45 007</b>	<b>74,72%</b>
Régime des pensions civiles	20 378	40 499	98,74%
Régime des pensions militaires	2 897	3 484	20,26%
Régime des pensions des Forces Auxiliaires	725	338	-53,38%
Régimes non cotisants (*)	1 760	686	-61,02%
<b>Réversion</b>	<b>7 760</b>	<b>8 690</b>	<b>11,98%</b>
Régime des pensions civiles	2 578	2 724	5,66%
Régime des pensions militaires	2 344	2 073	-11,56%
Régime des pensions des Forces Auxiliaires	876	775	-11,53%
Régimes non cotisants (*)	1 962	3 118	58,92%
<b>TOTAL</b>	<b>65 264</b>	<b>67 983</b>	<b>4,17%</b>

\* Y compris l'invalidité et les pensions des résistants.

## 6.2. LES PENSIONS DE RETRAITE

Au niveau des régimes cotisants, le nombre de dossiers de retraite liquidés est de l'ordre de 62 817 réparti de la façon suivante :

Régimes	Concessions	Révisions	Réversions	Total
Pensions civiles	9 041	40 499	2 724	52 264
Pensions militaires	1 878	3 484	2 073	7 435
Pensions des F.A	2 005	338	775	3 118
<b>Total</b>	<b>12 924</b>	<b>44 321</b>	<b>5 572</b>	<b>62 817</b>

Les nouvelles concessions ont concerné 12 924 dossiers en 2007 contre 29 510 en 2006. Pour les révisions, les services de la Caisse ont traité au cours de cette année 44 321 contre 24 000 dossiers au cours de l'année précédente soit une augmentation de l'ordre de 84,67% alors que les réversions ont porté sur 5 572 dossiers.

La répartition des nouvelles concessions selon les motifs de radiation des cadres met en évidence la prédominance des mises à la retraite pour limite d'âge comme le montre le tableau suivant :

Motif de radiation des cadres	2006	2007	(Structure 2007)
Limite d'âge	16 716	8 918	69,00%
Décès en activité	1 305	1 103	8,53%
Départ volontaire	9 062	-	-
Sur demande	718	1 535	11,88%
Réforme	1 378	1 202	9,30%
Mesure disciplinaire	331	166	1,28%
<b>Total</b>	<b>29 510</b>	<b>12 924</b>	<b>100%</b>





### 6.2.1. Les pensions de retraite civiles

Le nombre des nouvelles pensions au titre du régime des pensions civiles s'élève à 9 041 dont 6 352 dossiers attribués au personnel de l'Etat et 2 689 pensions au profit du personnel des collectivités locales et des établissements publics.

La ventilation selon les motifs de radiation des cadres se présente comme suit :

Motifs de radiation des cadres	Etat	CL & EP	Total	%
Limite d'âge	4 643	2 050	6 693	74.03%
Réforme	2	0	2	0.02%
Décès en activité	798	305	1 103	12.20%
Sur demande	906	334	1 240	13.72%
Mesures disciplinaires	3	0	3	0.03%
<b>Total</b>	<b>6 352</b>	<b>2 689</b>	<b>9 041</b>	<b>100%</b>

Il ressort du tableau ci-dessus que les mises à la retraite pour limite d'âge prédominent avec 74,03%.

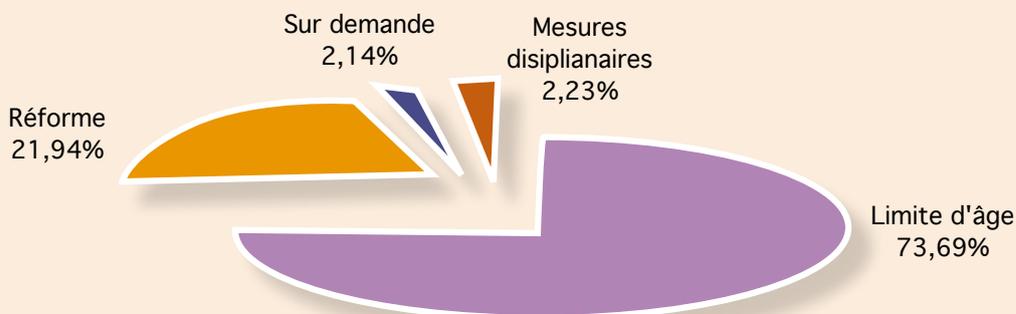
De son côté, le nombre de pensions liquidées sur demande a atteint 1 240 avec une augmentation de 110,17% par rapport à l'année précédente.

Le nombre de pensions civiles de retraite reversées aux ayants cause a atteint durant l'année 2007, 2 724 dossiers, soit une augmentation de 5,66% par rapport à l'année précédente.

### 6. 2.2. Les pensions de retraite militaires

Au cours de l'année 2007, 7 435 pensions de retraite ont été liquidées au profit du personnel des FAR, dont 1 878 nouvelles concessions, 2 073 révisions et 3 484 réversions. La structure de ces concessions selon le motif de radiation des cadres demeure identique à celle des années antérieures qui fait apparaître une forte proportion de mise en retraite pour limite d'âge comme le montre le graphique suivant :

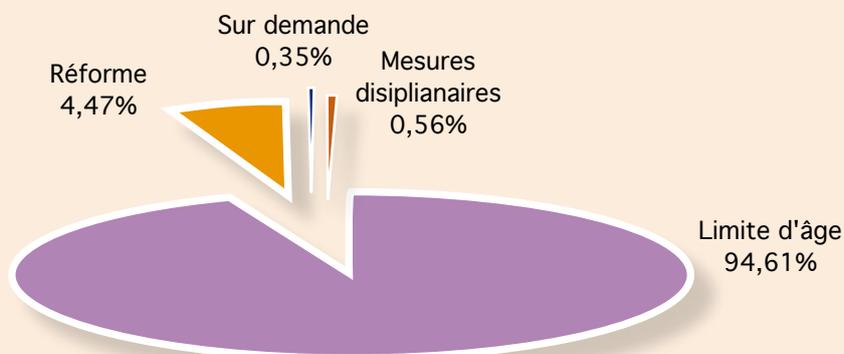
### Répartition des concessions par motif des radiations des cadres en 2007



#### 6.2.3. Les pensions de retraite des Forces Auxiliaires

Au niveau de ce régime, la Caisse a traité 2 005 nouvelles concessions de pensions de retraite, 775 reversées et 338 révisées, soit un total de 3 118 dossiers liquidés. La répartition des nouvelles concessions par motif de radiation des cadres se présente comme suit :

### Répartition du personnel des FA par motif de radiation des cadres en 2007

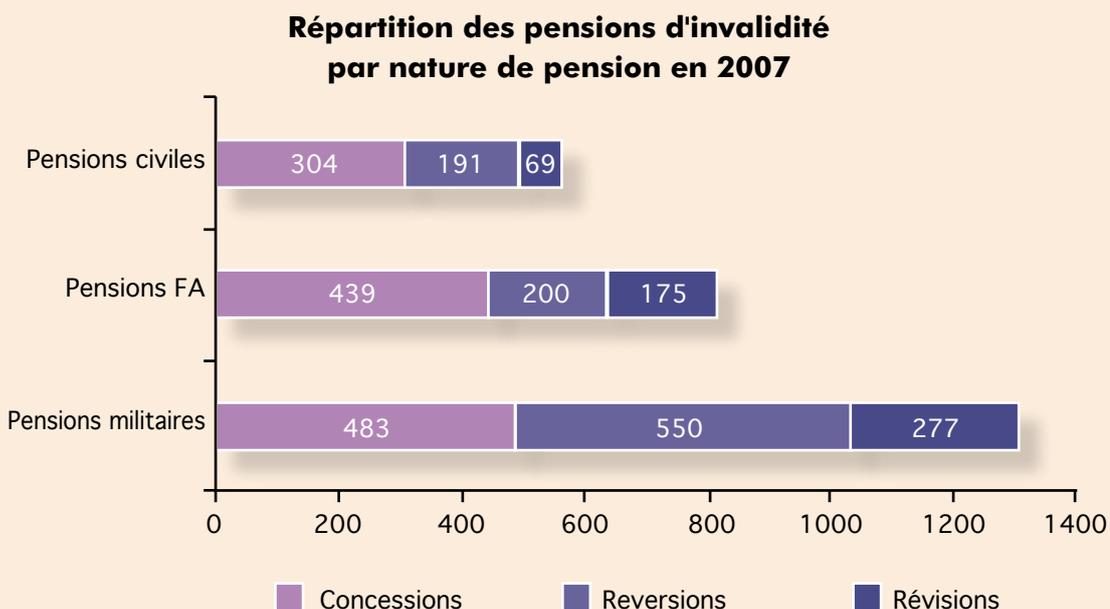




## 6. 3. LES PENSIONS D'INVALIDITE

### 6. 3.1. Données d'ensemble

Le nombre total de pensions d'invalidité liquidées au cours de l'année 2007 a atteint 2 688 dossiers enregistrant ainsi une diminution importante de 12,39% par rapport à l'année 2006. La répartition de ces pensions par nature du personnel est illustrée par le graphique suivant :



Hormis les réversions qui ont connu une augmentation par rapport à l'année 2006, les concessions et les révisions ont diminué considérablement sauf pour celles du personnel des pensions civiles qui ont connu une légère augmentation.

Les concessions des pensions des Forces Armées Royales représentent 39,4% du total des pensions d'invalidité concédées, quant aux pensions des Forces Auxiliaires, elles interviennent en second lieu avec 35,81% et enfin les pensions civiles représentent à peine 24,8%.

### 6.3.2. Nombre des pensions d'invalidité

Le nombre de dossiers de pensions civiles d'invalidité liquidées au cours de l'année 2007 a atteint 564, représentant ainsi une importante augmentation de l'ordre de 184,85% par rapport à l'année précédente.

Le service de pensions d'invalidité militaire a procédé au traitement de 2 124 dossiers d'invalidité (FAR et FA), soit une moyenne de 177 dossiers par mois.

Sur l'ensemble de ces dossiers, les nouvelles concessions ont porté sur 1 226 dossiers soit 45,61%, tandis que les réversions et les révisions ont concerné 941 et 521 dossiers, soit respectivement 35,01% et 19,38%.

Le nombre de pensions d'invalidité liquidées au profit du personnel des FAR est passé de 1 429 en 2006, à 1 300 au cours de l'année 2007.

Quant au nombre de pensions d'invalidité accordées au personnel d'encadrement et de rang des Forces Auxiliaires, il a connu une diminution en passant de 1441 à 814 dossiers dont 439 sont relatifs aux nouvelles concessions, 200 aux réversions et 175 aux révisions.

## 7- LES REGIMES NON COTISANTS

### 7.1. DONNÉES D'ENSEMBLE

Outre les pensions d'invalidité civiles et militaires qui sont à la charge exclusive de l'employeur, la C.M.R. est chargée de gérer en vertu des dispositions de la loi 43.95, les pensions d'invalidité et les allocations forfaitaires attribuées aux anciens résistants et anciens membres de l'Armée de libération et à leurs ayants cause. Ces régimes sont à la charge de l'Etat.

L'opération de liquidation des dossiers des régimes non cotisants a porté sur 2 478 dossiers, soit une moyenne mensuelle de 206 dossiers.

La répartition de ces dossiers par nature de liquidation se présente comme suit :

Dossiers liquidés	2006		2007		Var (07/06)
	Nombre	%	Nombre	%	
Concessions	690	25.16%	136	5,49%	-80,29%
Révisions	946	34.50%	165	6,66%	-82,56%
Réversions	1 252	40.34%	2 177	87,85%	73,88%
<b>Total</b>	<b>2 888</b>	<b>100.00%</b>	<b>2 478</b>	<b>100.00%</b>	<b>-14,20%</b>





En se référant aux données de l'année 2007, il ressort que les nouvelles concessions ont connu une diminution importante de l'ordre de 80,29%. Par contre les réversions ont enregistré une augmentation de 73,88%.

## 7.2. LES PENSIONS ET LES ALLOCATIONS D'ANCIENS RÉSISTANTS

Le nombre des pensions et des allocations d'anciens résistants liquidées au cours de l'année 2007 a atteint 2 313 dossiers contre 2 742 en 2006 , 9 703 en 2005, 2 080 en 2004 et 2 465 en 2003.

Les dossiers de concessions ont atteint 136 nouvelles pensions enregistrant ainsi une diminution de 80,29% par rapport à l'année précédente.

En ce qui concerne les allocations forfaitaires, leur nombre a atteint 1 477 dossiers dont 90 nouvelles concessions et 1 387 réversions, enregistrant ainsi une diminution de l'ordre de 17,94%.

L'évolution des liquidations des pensions de résistants invalides (PRI) et des allocations forfaitaires (A.F) est retracée dans le tableau suivant:

		2006	2007	Var en %
<b>Pensions des Résistants Invalides</b>	Concessions	104	46	-55.77%
	Reversions	640	790	23.44%
	Révisions	198	0	-100.00%
	<b>Total</b>	<b>942</b>	<b>836</b>	<b>-11.25%</b>
<b>Allocations Forfaitaires</b>	Concessions	586	90	-84.64%
	Reversions	306	1387	353.27%
	Révisions	908	0	-100.00%
	<b>Total</b>	<b>1 800</b>	<b>1 477</b>	<b>-17.94%</b>
<b>Total</b>	Concessions	690	136	-80.29%
	Reversions	946	2177	130.13%
	Révisions	1 106	0	-100.00%
<b>Total général</b>		<b>2 742</b>	<b>2 313</b>	<b>-15.65%</b>

### 7.3. AUTRES RÉGIMES NON COTISANTS

Il s'agit de régimes en voie d'extinction (pensions de la Garde Royale, allocations spéciales, aides renouvelables, primes de remplacement, etc.). Le nombre de dossiers liquidés au cours de l'année 2007 a atteint 165 dossiers contre 146 en 2006, 343 en 2005, 176 en 2004 et 144 en 2003.

## 8. LA POPULATION DE PENSIONNES

Le nombre global des bénéficiaires de pensions, rentes et allocations gérées par la C.M.R a atteint 528 368 enregistrant ainsi une augmentation de 2,54% par rapport à l'année précédente.

### 8.1. LES PENSIONNÉS DES RÉGIMES COTISANTS

Le nombre global des allocataires de pensions de retraite des régimes des pensions civiles et militaires est passé de 392 672 en 2006 à 403 066 en 2007, soit une augmentation de 2,65%.

Pour les pensions de retraite civiles, ce nombre est passé de 206 138 en 2006 à 213 117 à fin décembre 2007, marquant ainsi un taux d'accroissement de 3,39%.

Par ailleurs, la population des pensionnés militaires est passée de 186 535 en 2006 à 189 949 en 2007 enregistrant ainsi une augmentation d'environ 1,83%.

La ventilation des pensionnés par régime est présentée dans le tableau suivant :

Opérations	2006		2007		Var 07/06
	Nombre	%	Nombre	%	
Pensionnés Civils	206 138	52.50%	213 117	52.87%	3.39%
Pensionnés FAR	147 848	37.65%	149 484	37.09%	1.11%
Pensionnés FA	38 687	9.85%	40 465	10.04%	4.60%
<b>Total</b>	<b>392 673</b>	<b>100%</b>	<b>403 066</b>	<b>100%</b>	<b>2.65%</b>



## 9.2. LES PENSIONNÉS DES RÉGIMES NON COTISANTS

Le nombre des allocataires des régimes non cotisants est passé de 122 592 en 2006 à 125 302 en 2007 enregistrant ainsi une augmentation de l'ordre de 2,21%, cette augmentation est due à la prise en charge par la CMR de quelques pensions exceptionnelles qui sont à la charge de l'Etat.

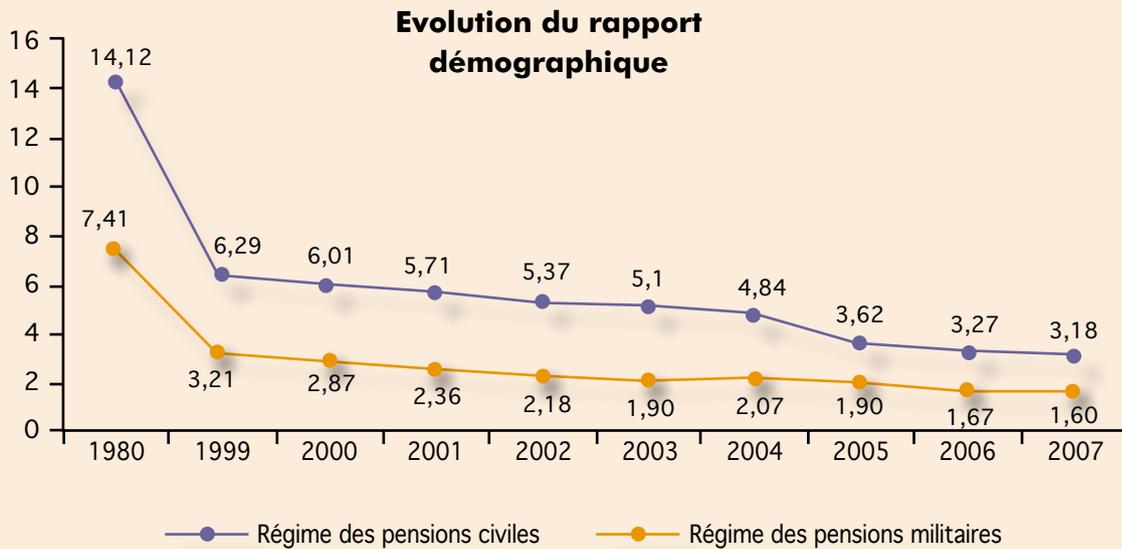
La ventilation par régime et par catégorie de bénéficiaires se présente comme suit :

Régimes	Intéressés	Ayants Cause	Total
<b>1- Invalidité</b>	<b>54 650</b>	<b>25 652</b>	<b>80 302</b>
Pensions civiles	0	2 212	<b>2 212</b>
Pensions FAR	43 793	19 740	<b>63 533</b>
Pensions FA	10 857	3 700	<b>14 557</b>
<b>2- Résistants</b>	<b>16 931</b>	<b>20 256</b>	<b>37 187</b>
Résistants invalides	11 199	10 797	<b>22 996</b>
Allocations forfaitaires	5 732	9 459	<b>15 191</b>
<b>3-Pension Exceptionnels</b>	<b>514</b>	<b>1 885</b>	<b>2 399</b>
<b>4- Autres régimes</b>	<b>2 000</b>	<b>3 414</b>	<b>5 414</b>
<b>Total</b>	<b>74 095</b>	<b>51 207</b>	<b>125 302</b>

## 9. LE RAPPORT DEMOGRAPHIQUE

Le rapport démographique est l'un des principaux indicateurs qui renseigne sur la santé financière des régimes de retraite gérés selon le principe de la répartition. Ce ratio indique donc le nombre d'actifs qui finance la pension d'un retraité.

En ce qui concerne la population gérée par la C.M.R, le rapport démographique a connu au cours des deux dernières décennies une régression importante comme le montre le tableau suivant :



Le rapport démographique du régime des pensions militaires a connu une très forte détérioration surtout au cours de ces dernières années. Pour le régime des pensions civiles, ce ratio a aussi enregistré une baisse qui s'explique par le fait que l'effectif des retraités a augmenté trois fois plus rapidement que celui des actifs durant les 20 dernières années.

Il convient de souligner que ces ratios sont en dessous des normes préétablies pour préserver l'équilibre financier, surtout pour le régime des pensions militaires.





## II- RESULTATS COMPTABLES

# II- RESULTATS COMPTABLES ET FINANCIERS

### 1. LES RESSOURCES

A fin 2007, le montant global des ressources de la Caisse Marocaine des Retraites est de l'ordre de 17 860,76 MDHS, contre 16 678,93 MDHS en 2006, soit à un taux d'accroissement de 7,08%.

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des ressources par catégorie au cours des deux dernières années. La structure des ressources est quasiment la même par rapport à l'exercice 2006. Ce sont avant tout les retenues pour pensions de retraite et la contribution de l'Etat qui forment la majeure partie des ressources globales de la CMR (73,33%).

En MDHS

Catégories des ressources	2006		2007		Var (07/06)
	Montant	%	Montant	%	
Retenues pour pension de retraite	5 874.34	35.22%	6 302.60	35.29%	7.29%
Contribution du Budget Général (*)	6 262.82	37.55%	6 793.56	38.04%	8.47%
Contribution au titre des régimes non cotisants	838.36	5.02%	935.31	5.24%	11.56%
Contribution des CL, EP Détachés et B. Annexes	649.19	3.89%	651.36	3.65%	0.33%
Validations, Rachats et Transfert	878.08	5.27%	759.37	4.25%	-13.52%
Revenus du patrimoine, du portefeuille et divers	2 176.14	13.05%	2 418.56	13.54%	11.14%
<b>Total</b>	<b>16 678.93</b>	<b>100.00%</b>	<b>17 860.76</b>	<b>100%</b>	<b>7.08%</b>

(\*) Au titre des régimes cotisants y compris la contribution des FAR, FA et SSP

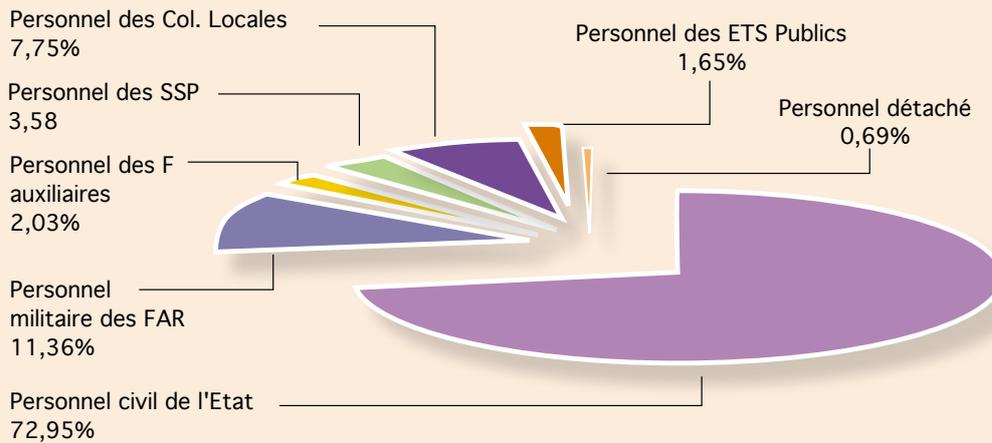
#### 1.1 LES RETENUES POUR PENSIONS DE RETRAITE

La proportion des retenues par rapport au total des ressources de la Caisse représente près de 35,29%, dont les prélèvements opérés sur les rémunérations du personnel civil, qui contribuent à eux seul pour 72,95% du total des retenues.

Au titre de l'exercice 2007, le montant des retenues pour pensions affiche un montant de 6 302,60 MDH avec une augmentation de 7,29% par rapport à l'année précédente.

La répartition des retenues selon la catégorie du personnel affilié se présente comme suit :

**Répartition des retenus selon les catégories du personnel affilié (en %) en 2007**



**1.2 LA CONTRIBUTION DES EMPLOYEURS**

La contribution patronale à savoir celle de l'Etat, des collectivités locales, des organismes de détachement et celles des établissements publics au titre de l'exercice 2007 s'élève à 7 444,92 MDH soit une augmentation de 7,71% par rapport à l'année précédente.

La répartition de la contribution par catégorie d'employeurs se présente comme suit :

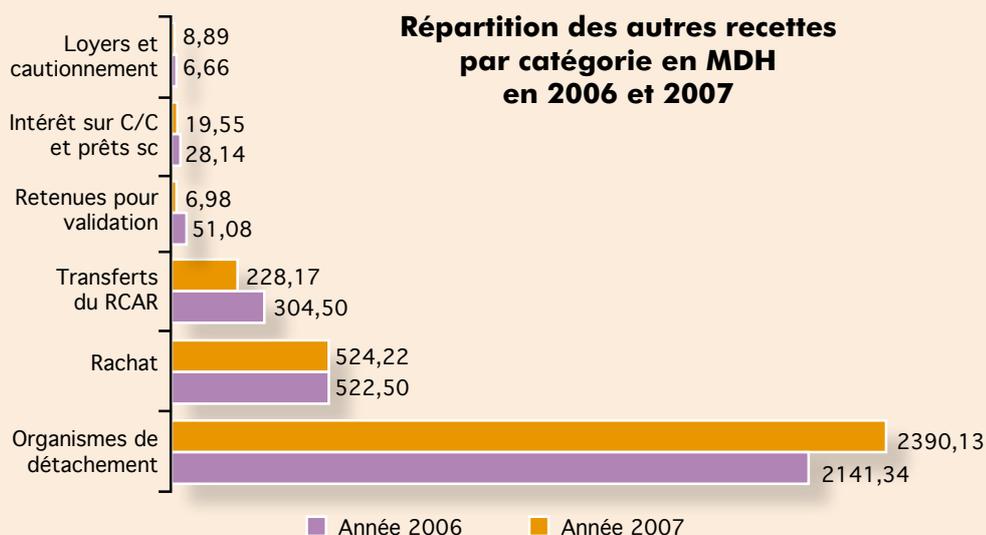
**Répartition de la contribution par catégorie d'employeur (en MDH) en 2006 et 2007**





### 1.3 AUTRES RECETTES

Le revenu du portefeuille demeure la composante principale de cette catégorie de recettes telle qu'elle est illustrée dans le graphique ci-dessous. En effet, en 2007 leur montant s'est établi à 2390,13 MDH contre 2141,34 MDH en 2006 enregistrant ainsi une hausse de 11,62%. A l'inverse, les montants virés par le RCAR à la CMR au titre des cotisations pour pension ont diminué en passant de 304,5 MDH en 2006 à 228,17 MDH en 2007 enregistrant ainsi une baisse de 25,07%.



## 2. LES CHARGES GLOBALES

### 2.1 LES DÉPENSES ENGAGÉES

Les dépenses engagées par la CMR au titre du paiement des pensions au cours de l'exercice 2007 se sont élevées à 13 968,02 MDH comme il ressort du tableau ci-après :

Désignation des régimes	En MDH				Tx. Var (07/06)
	2006		2007		
	Montant	%	Montant	%	

#### 1. Régimes cotisants

Régime des pensions civiles	8 308.61	62.88%	8 842.69	63.31%	6.43%
Régime des pensions militaires	4 066.87	30.78%	4 219.4	30.21%	3.75%
<b>Total Régimes cotisants</b>	<b>12 375.48</b>	<b>93.66%</b>	<b>13 062.09</b>	<b>93.51%</b>	<b>5.55%</b>

## 2. Régimes non cotisants

Invalidité	535.35	4.05%	533.54	3.82%	-0.34%
Anciens Résistants	270.68	2.05%	260.38	1.86%	-3.81%
Nouveaux régimes gérés pour le compte de l'Etat	-	-	84.40	0.60%	-
Autres régimes	32.33	0.24%	27.61	0.20%	-14.60%
<b>Total Régimes non cotisants</b>	<b>838.36</b>	<b>6.34%</b>	<b>905.93</b>	<b>6.49%</b>	<b>8.06%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>13 213.84</b>	<b>100.00%</b>	<b>13 968.02</b>	<b>100.00%</b>	<b>5.71%</b>

Les dépenses au titre des pensions des régimes cotisants restent prédominantes avec 93,51% du total des dépenses enregistrées en 2007. A l'intérieur de cette rubrique, les pensions civiles consomment 63,31% des dépenses contre 30,21% pour les pensions militaires.

En revanche, les dépenses afférentes aux régimes non cotisants n'ont occupé durant cet exercice que 6,49%.

### 2.2 LES FRAIS DE GESTION ADMINISTRATIVE

Au cours de l'exercice 2007, le montant des charges d'exploitation liées au fonctionnement de la CMR se chiffre à 130.53 MDH contre 112,73 MDH en 2006, soit une augmentation de 15.79%. Ces frais de fonctionnement sont principalement des charges externes à hauteur de 63.65 MDH, suivies des charges de personnel qui ont connu une légère diminution de 0.52% au cours de cette période.

Pour ce qui est des frais d'équipement, le montant enregistré au cours du présent exercice est de 4.82 MDH. L'essentiel de cette enveloppe concerne des immobilisations corporelles et incorporelles enregistrant ainsi une augmentation évaluée à 346.30% comparée à l'année précédente.





En MDH

Rubriques budgétaires	2006	2007	Var
<b>Charges de fonctionnement</b>			
Achats consommés de matières et fournitures	3.74	3.9	4.28%
Autres charges externes	45.67	63.65	39.37%
Impôts et Taxes	0.33	0.33	0.00%
Charges de personnel	62.99	62.66	-0.52%
<b>Total (1)</b>	<b>112.73</b>	<b>130.53</b>	<b>15.79%</b>
<b>Charges d'équipement</b>			
Immobilisations incorporelles		0.3	
Immobilisations corporelles	1.08	4.52	318.52%
<b>Total (2)</b>	<b>1.08</b>	<b>4.82</b>	<b>346.30%</b>
<b>Total (1) + (2)</b>	<b>113.81</b>	<b>135.35</b>	<b>18.93%</b>

### 2.3 LE REMBOURSEMENT DES RETENUES ET REVERSEMENT DES TROP-PERÇUS

Le remboursement des retenues a connu une détérioration de 31,35% par rapport à l'année précédente, enregistrant ainsi un montant de 10,80 MDH, dont la quote part du personnel civil est de 88,84 %, qui a connu à son tour une diminution de 34,10% par rapport à l'exercice précédent.

La structure des charges au titre du remboursement des retenues au cours de l'exercice 2007 se présente comme suit :

En MDH

Rubrique	2006		2007		Tx. Var (07/06)
	Montant	%	Montant	%	
Personnel civil	14.56	92.56%	9.59	88.84%	-34.10%
Personnel militaire	0.21	1.34%	0.34	3.15%	62.04%
Personnel des F. Auxiliaires	0.96	6.10%	0.86	8.00%	-9.96%
<b>Total brut</b>	<b>15.73</b>	<b>100%</b>	<b>10.80</b>	<b>100%</b>	<b>-31.35%</b>

### 3. L'ÉQUILIBRE FINANCIER

#### 3.1 L'ÉQUILIBRE GÉNÉRAL

Le tableau Ressources Emplois de la CMR se présente comme suit :

En MDH

Rubriques	2006	2007	Var (07/06)
Ressources globales <sup>(1)</sup>	16 812.81	17 860.76	6.23%
Charges globales <sup>(2)</sup>	13 423.63	14 155.73	5.45%
Excédent	3 389.18	3 705.03	9.32%
<b>Taux de couverture</b>	<b>125.25%</b>	<b>126.17%</b>	<b>0.73%</b>

(1) tient en compte les reprises/provisions et autres produits non courants

(2) y compris les charges des placements admis en représentations des provisions et réserves.

L'analyse de la situation financière dégagée au terme de l'année 2007 révèle une légère hausse des charges par rapport à l'année passée de l'ordre de 5,45%. Aussi, les ressources ont connu une légère augmentation de l'ordre de 6.23%.

Le taux de couverture des charges par les ressources est passé de 125,25 % à 126,17%, ce qui représente une minime augmentation de 0,73 points.

#### 3.2 L'ÉQUILIBRE PAR RÉGIMES

En MDH

Régimes	Retenues (1)	Contribution	Ressources patronale (2) (3)=(1)+(2)	Charges (4)	Solde (3) - (4)	Tx de Couverture %
Régime des pensions civiles	5 786.06	5 364.28	11 150.34	8 842.65	2 307.69	126.10%
Régimes des pensions militaires	1 161.83	2 194.74	3 356.57	4 219.40	-862.83	79.55%
<b>Total</b>	<b>6 947.89</b>	<b>7 559.02</b>	<b>14 506.90</b>	<b>13 062.05</b>	<b>1 444.85</b>	<b>111.06%</b>

Le bilan financier du régime des pensions civiles dégage des indicateurs très conséquents, un taux de couverture relativement important qui est de l'ordre de 126,10%, et un excédent financier très appréciable d'un montant de 2307,69 MDH en 2007 contre 2194,36 MDH en 2006.

Contrairement, et malgré l'augmentation de la contribution de l'Etat en 2006, le régime militaire demeure toujours déficitaire, et ce depuis 1993. Au terme de l'année 2007, ce déficit est de l'ordre de 862,83 MDH contre un montant de 905,43 MDH en 2006 avec un taux de couverture de 79.55% restant en dessous du seuil d'équilibre.



## III- BILAN DU

# PLAN D'ACTION 2007

## III- BILAN DU PLAN D'ACTION 2007

Le plan d'action de la CMR au titre de l'année 2007 s'est inscrit dans la vision stratégique des principales orientations définies dans son plan d'action quinquennal pour la période 2004-2008.

Les réalisations du plan d'action 2007 englobent plusieurs actions structurantes concernant les cinq axes.

### 1. L'AXE FINANCIER

Les actions retenues dans cet axe qui visent la veille à la pérennité des régimes de retraite concernent le pilotage actuariel et financier des régimes ainsi que l'amélioration du recouvrement.

#### 1-1 PILOTAGE ACTUARIEL DES RÉGIMES

Dans le cadre du plan d'action quinquennal de la Caisse Marocaine des Retraites et suite aux dispositions de l'article 4 du décret n°2.95.749 du 8 Rajeb 1417 (20 novembre 1996) pour application de la loi n° 43-95 portant réorganisation de la Caisse Marocaine des Retraites qui stipule l'obligation de présenter au Conseil d'Administration chaque année le bilan actuariel, les services de la Caisse ont réalisé au cours de cette année le bilan actuariel du régime des pensions civiles.

La réalisation du bilan actuariel 2007 s'est basée sur des projections démographiques et financières pour évaluer les engagements et les recettes prévisionnels du régime.

Le bilan actuariel analyse l'évolution du régime dans l'optique des seuls engagements pris à l'égard des affiliés et des retraités actuellement présents dans le régime (évaluation en groupe semi fermé).

#### Valorisation des engagements

Comme l'indique le tableau ci-dessous, la valeur actuelle probable des prestations en groupe semi fermé s'élève à 498 milliards de DHS contre 425 milliards de DHS à l'exercice précédent, soit une augmentation de 17,18%.

En milliards de DHS

VAP prestations*	31/12/2006	31/12/2007	Ecart
Retraités et ayants cause	106	116	9.65%
Actifs	318	382	20.06%
<b>Total</b>	<b>425</b>	<b>498</b>	<b>17.08%</b>

\* VAP des flux (prestations ou cotisations) en groupe semi fermé représente la valeur actuelle des flux financiers probables de la population actuelle des actifs et retraités (hors nouveau entrants). Ces flux intègrent les droits passés et futurs.

### Valorisation des ressources

Quant à la valeur actuelle probable des ressources, elle enregistre une progression de 10,58% par rapport à l'année 2006.

En millions de DHS

	31/12/2006	31/12/2007	Ecart
VAP ressources	98 527	108 949	10.58%

### Réserve de prévoyance

Pour ce qui est de la réserve de prévoyance, elle est estimée à fin 2007 à 54 045 millions de DHS soit une amélioration de 9,40% par rapport à l'année 2006.

En millions de DHS

Réserve de Prévoyance	31/12/2006	31/12/2007	Ecart
<b>Total</b>	<b>49 401</b>	<b>54 045</b>	<b>9.40%</b>

### L'engagement net non couvert

Par conséquent, l'engagement net non couvert qui correspond à la différence entre la Valeur Actuelle Probable des ressources, à laquelle s'ajoute la réserve de prévoyance, et la Valeur Actuelle Probable des prestations, s'établit à 335,006 Milliards de DHS en aggravation de 20,75% par rapport à l'exercice précédent.





En millions de DHS

Engagement net non couvert*	31/12/2006	31/12/2007	Ecart
<b>Total</b>	<b>-277 439</b>	<b>-335 006</b>	<b>20.75%</b>

\*Non couvert ni par les cotisations futures ni par le fonds existant.

Au niveau des indicateurs actuariels, le tableau ci-dessous fait apparaître une diminution respective de 2,05% et 1,45% pour le taux de préfinancement et le taux de couverture des droits acquis.

	31/12/2006	31/12/2007	Ecart
Taux de préfinancement*	34.80%	32.70%	-2,05%
Taux couverture droits acquis**	14.95%	13.50%	-1.45%

\* Ratio de la valeur de la réserve de prévoyance et de la valeur actuelle probable des ressources sur la valeur actuelle probable des prestations

\*\* Ratio de la valeur de la réserve de prévoyance sur la valeur actuelle probable des droits acquis

## Bilan actuariel 2007

Ainsi, le bilan actuariel du régime en 2007 se présente comme suit :

En millions de dhs

	31/12/2006	31/12/2007	Evolution
<b>VAP Prestations</b>	<b>425 366</b>	<b>498 000</b>	<b>17.08%</b>
Droits actifs	318 653	381 775	19.81%
Droits acquis retraités	67 247	77 139	14,71%
Droits acquis départ volontaire	39 466	39 086	-0.96%
<b>VAP Ressources</b>	<b>98 527</b>	<b>108 949</b>	<b>10.58%</b>
<b>Réserve de Prévoyance</b>	<b>49 401</b>	<b>54 045</b>	<b>9.40%</b>
Disponibilité	41 376	47 011	13.62%
Départ volontaire	5 123	3 330	-35.00%
Déficit militaire	2 901	3 703	27.65%
<b>Engagement net non couvert</b>	<b>-277 439</b>	<b>-335 006</b>	<b>20.75%</b>
<b>Horizon de viabilité</b>	<b>2 020</b>	<b>2 020</b>	<b>1</b>
<b>Taux de préfinancement</b>	<b>34.80%</b>	<b>32.70%</b>	<b>-2,05%</b>

La CMR a mené, également, au cours de l'année 2007 des études d'impact pour évaluer quelques propositions de projets gouvernementaux, notamment :

- l'impact d'une éventuelle opération de départ volontaire au profit du personnel des collectivités locales sur les finances de la CMR ;
- l'impact sur les finances de la CMR d'une éventuelle intégration de l'indemnité de logement dans l'assiette de cotisation au profit des fonctionnaires de l'ONEP ;
- l'impact de la réduction de l'IR sur les pensionnés de la CMR.

Sur le plan de la réforme des régimes de retraite au niveau national, l'exercice précédent est marqué par la participation active de la Caisse aux travaux de la commission technique chargée de la réforme. Cette commission pilotée par la DAPS a pour rôle de tracer et mettre en vigueur un plan de réforme pour le secteur de la retraite au Maroc. Au cours de l'année 2007, la commission technique a élaboré le cahier de charges concernant les études actuarielles à mener sur les scénarii de réforme. Ce document a été validé par la commission nationale chargée de la réforme du système national de retraite.

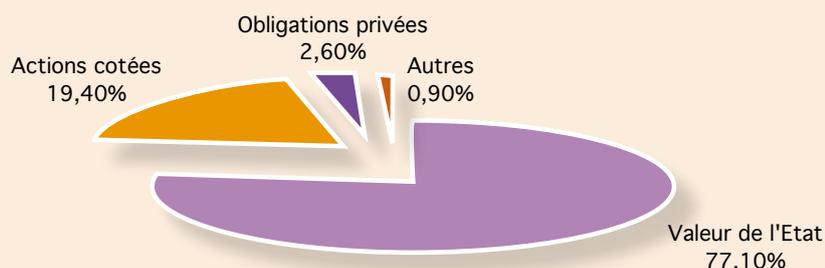
## 1-2 PILOTAGE FINANCIER DES RÉGIMES

Au niveau du pilotage financier, les réserves gérées par la CMR ont atteint à fin 2007 le montant de 47 milliards de dirhams, en accroissement de 7,80 milliards de dirhams, soit 20% par rapport à l'exercice 2006.

Par nature de ressources, on note l'importance des revenus financiers dégagés par l'activité de gestion du portefeuille qui dépassent, pour la deuxième année consécutive, le montant du résultat technique du régime. En effet, l'excédent technique de l'année a rapporté 2,09 milliards de dirhams auxquels s'ajoutent 1,78 milliard de DHS au titre de l'excédent technique rattaché à l'exercice précédent. L'indemnité relative à l'impact du départ volontaire à la retraite n'a été encaissée qu'à hauteur de 75% totalisant 1,50 milliard de dirhams contre 2,00 milliards de DHS prévus au titre de l'exercice 2007.

L'emploi de ces réserves par classes d'actifs, schématisées dans le graphique ci-dessous, est marqué par la prédominance des valeurs de l'Etat et celles jouissant de sa garantie, avec 77.10% du total des réserves.

### Répartition du portefeuille par classes d'actifs en 2007





A fin 2007, la valeur marché du portefeuille se chiffre à 53,23 milliards de dirhams, représentant ainsi 4,82 fois la moyenne des prestations servies au cours des trois derniers exercices au titre des régimes des pensions civiles et militaires.

Par ailleurs, la gestion de ce portefeuille a permis la réalisation au terme de cet exercice de 2 357,38 millions de dirhams portant les revenus cumulés depuis le démarrage de l'activité de gestion de portefeuille à 10,59 milliards de dirhams.

### **1-3 RECOUVREMENT DES RECETTES ET DES CRÉANCES**

Jusqu'à fin décembre 2007, 279 communes ont validé les écarts positifs relatifs aux montants de leurs arriérés. Ces derniers ont fait l'objet d'émission d'ordres de versement pour le recouvrement d'un montant global de 36,015 MDHS.

Quant à la situation des cotisations des agents des autres CL, elle est en cours de régularisation et se présente comme suit:

- 828 communes présentent des écarts positifs d'un montant potentiel de 250,95 MDHS. Certaines d'entre elles ne disposant pas de références nécessaires au règlement des cotisations ont adressé à la CMR ces références;
- 236 communes présentent un écart nul;
- 407 communes présentent un écart négatif dont le montant global s'élève à 32,69 MDHS;
- 72 communes n'ont adressé à la CMR aucun état de cotisations relatif à la période 90-95.

S'agissant des organismes de détachement, le résultat de recouvrement se présente comme suit :

- 56 organismes de détachement ont été saisis pour validation des situations des fonctionnaires ayant effectué un détachement auprès d'eux au titre de la période 1990-2007 ;
- 25 organismes ont été relancés pour la validation des écarts positifs au titre des cotisations pour pension ;
- le recouvrement d'un montant de 286 842,72 DHS au titre des reliquats dégagés pour 5 organismes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'impact financier de l'opération de départ volontaire, la tranche dont le montant s'élève à 2 000 MDH a été réglée à 75% par l'Etat au courant de l'année 2007.

Quant au déficit du régime des pensions militaires, dont le cumul des arriérés au titre des années 2004, 2005, 2006 et 2007 s'élève à 4 195 MDH, (y compris

les 900 millions de DHS réglés en 2007, relativement à la compensation partielle du déficit du régime), l'Etat s'engage à apurer annuellement ce déficit dans le cadre du contrat plan établi entre l'Etat et la CMR au titre de la période allant du 1er octobre 2007 au 31 décembre 2009.

Enfin, il est à signaler qu'un plan d'action a été élaboré pour la refonte de la fonction « recouvrement », notamment le volet relatif aux trop-perçus.

## 2- L'AXE PROCESSUS & ORGANISATION

### 2-1 GESTION DES AFFILIATIONS

L'opération de la fiabilisation des bases de données des personnels civils de l'Etat, des collectivités locales, des établissements publics et du personnel des Forces Auxiliaires s'est poursuivie. Ainsi entamée depuis l'exercice 2005, l'opération d'échange automatique des données a abouti jusqu'à fin 2007 aux réalisations suivantes:

- Pour les collectivités locales : l'opération d'enrichissement du fichier d'affiliation, à partir de la confrontation des données (situations administratives, affectations, agents cotisants) déclarées par les adhérents dans les états annuels et complémentaires de cotisations avec celles de la base de données des affiliés a abouti à la confrontation, à la saisie et à la validation définitive de 4 895 états.
- Pour les EP :
  - la consolidation des échanges de données relatives au suivi de la carrière administrative des personnels des organismes suivants: l'ONEP, l'ANCFCC, l'IAM, BAM, l'Entraide Nationale et la CMR, soit 70% de l'effectif total des agents des établissements publics affiliés à la CMR ;
  - l'élaboration d'un protocole d'accord relatif à cet échange avec lesdits organismes. S'agissant des autres établissements publics concernés par ce projet, en l'occurrence le CHU, la SNRT et l'IAV, les travaux préalables de correction et d'alimentation du fichier d'affiliation sont en cours de réalisation ;
- Pour le personnel civil de l'Etat, l'échange automatisé a concerné le MFP, le MEN et le Ministère de l'Agriculture.
- Pour le personnel des FA, la même démarche entamée a été adoptée avec l'IGFA.



## **2-2 SUIVI DES COTISATIONS**

Des démarches ont été engagées avec la TGR en vue de mettre en place un système d'échange de données relatives au suivi des versements des cotisations des agents des collectivités locales.

Par ailleurs, l'opération de saisie des montants individuels des rachats et des validations a concerné à fin septembre 2007, 72 000 affiliés relevant de 1 359 communes, soit 80 % de l'ensemble des affiliés relevant de l'ensemble des collectivités locales.

S'agissant du projet relatif au suivi des cotisations au titre de la validation, un module de consultation du montant de la validation précomptée par la PPR, a été développé et déployé au niveau des structures d'exploitation.

## **2-3 LIQUIDATION DES PENSIONS**

Dans ce domaine, il importe de relever la mise en place d'un système de révision automatique et collective des pensions de retraite suite à des mouvements post radiation. Ainsi, l'année 2007 a été marquée par l'achèvement de l'opération de reconstitution de la base de données « droit » des pensions militaires d'invalidité (pensions principales).

A fin 2007, et dans le cadre de la maîtrise des procédures et des délais de liquidation, la Caisse a dépassé l'objectif prévu dans le contrat plan établi entre l'Etat et la CMR consistant à payer les pensions principales sans interruption de revenus à hauteur de 85% de l'ensemble des affiliés mis à la retraite, réalisant ainsi un taux de 93%.

## **2-4 PAIEMENT DES PENSIONS**

Dans le cadre de la poursuite de la fiabilisation de la base de données « paiement », plusieurs actions ont été entamées ou achevées, il s'agit notamment de l'achèvement du redressement des discordances entre le montant des prestations familiales servies et le nombre d'enfants ou orphelins inscrits pour les régimes cotisants.

Dans le but d'améliorer la qualité de service et de garantir une meilleure gestion, le Ministère des Finances et de la Privatisation a confié à la CMR le paiement et la prise en charge de la gestion :

- des allocations de secours « régie des tabacs », « veuves des martyrs » ;
- des pensions exceptionnelles et pensions d'anciens membres du gouvernement.

Ainsi et dans le cadre de l'amélioration des prestations servies aux pensionnés, la CMR a signé un protocole d'accord avec la SGMB et Poste Maroc pour la mise en place d'une carte prépaiement au profit des retraités de la CMR et a mené, en partenariat avec la Trésorerie Générale auprès de l'Ambassade de France au Maroc, une action de bancarisation des pensions payables en France, en remplacement de la procédure classique qui repose sur l'utilisation des carnets de quittances.

## **2-5 GESTION DES ARCHIVES ET DE L'ACCUEIL**

Il s'agit de doter la CMR d'un système d'archivage décongestionné et sécurisé. Dans ce sens, un diagnostic de la situation actuelle de nos archives a été finalisé. Un plan d'action relatif à l'amélioration de l'archivage a été arrêté. Pour ce faire, il a été décidé de faire appel à un cabinet spécialisé afin d'élaborer une étude pour arrêter la vision future de l'archivage au sein de la Caisse. Le cabinet attributaire est « INTELLIA » qui a pour mission l'élaboration d'un scénario de réorganisation des archives de la CMR et l'assistance à la réalisation des actions recommandées dans ledit scénario.

Par ailleurs, et en attendant l'achèvement de l'étude, le service concerné continuera d'assurer le suivi de la gestion quotidienne des archives et à veiller à ce que les procédures relatives à cette gestion soient respectées.

Dans sa stratégie d'améliorer ses services et de satisfaire sa clientèle, la CMR a mis à la disposition de cette dernière un centre d'appel en 2006. Durant l'année 2007, le centre a reçu 11 451 appels, soit en moyenne, 46 appels par jour.

Il a, également, été constaté que le nombre de visiteurs physiques aux sites d'accueil à Rabat a significativement baissé durant l'année 2007 et ce, grâce au recours à la décentralisation et aux nouvelles technologies d'information via, notamment, la mise en ligne des services publics. Ainsi, les délégations régionales ont-elles absorbé 225 032 visiteurs potentiels de la Caisse à Rabat alors que l'accueil « on line » et l'accueil téléphonique ont en absorbé 20 344.

## **2-6 GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER**

Dans le cadre de la cession d'une partie du patrimoine immobilier de la Caisse, des actions de régularisation de la situation juridique dudit patrimoine cessible ont été menées.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a examiné les procédures et la fixation du prix de la cession du patrimoine en question. Dans ce sens la CMR a cédé 74 appartements et 4 magasins. Ainsi, une autre décision a été prise par le Conseil d'Administration pour céder les autres appartements et magasins appartenant à la CMR.



## **2-7 COMPTABILITÉ**

Les états de synthèse relatifs à l'exercice 2006 ont été arrêtés et certifiés par les auditeurs externes et approuvés par le Conseil d'Administration lors de la session de mai.

Le projet de plan comptable des caisses de retraite (PCCR) initié et piloté par la CMR, a été validé par la XI<sup>ème</sup> assemblée plénière du Conseil National de la Comptabilité (CNC) réunie le jeudi 10 mai 2007 sous la présidence du Ministre chargé des Finances.

Son entrée en vigueur est prévue pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

## **2-8 SYSTÈME D'INFORMATION**

Plusieurs objectifs ont été assignés à ce domaine d'actions, notamment l'atteinte d'un niveau optimal d'automatisation du travail, la sécurisation et la modernisation du système d'information et l'intégration des NTIC au travail quotidien de la CMR.

L'année 2007 a été marquée par le démarrage des travaux de l'étude du schéma directeur du système d'information devant définir le futur système d'information de la CMR pour les cinq années à venir (2007-2011).

Cette étude permettra d'évaluer les réalisations effectuées, les choix pris, les acquisitions faites et l'organisation adoptée. Le futur système d'information doit obligatoirement capitaliser sur les choix pertinents effectués et surmonter les difficultés observées aussi bien techniques, organisationnelles que de gestion.

Dans le cadre de la modernisation de son système d'information et de gestion, l'année 2007 a été marquée par la relance de l'appel d'offres relatif à l'acquisition de la plateforme matérielle et logicielle du projet Système d'aide à la décision.

## **2-9 CONTRÔLE DE GESTION, PROGRAMMATION ET BUDGET**

Concernant le domaine du contrôle de gestion, des tableaux statistiques ont été conçus pour les activités d'exploitation, en vue d'instaurer un système de reporting de ces activités. Cette action s'est concrétisée par la production des tableaux de bord hebdomadaires dans le cadre du suivi de la campagne de liquidation de 2007.

D'un autre côté, des tableaux de bord mensuels relatifs aux paiements des pensions, au suivi des services en ligne et de l'activité de l'accueil téléphonique sont produits de façon régulière.

L'exercice 2007 a été marqué par l'approbation et la signature du projet du contrat plan établi entre l'Etat et la CMR et le suivi de son exécution au titre de la période allant du 1er Octobre 2007 au 31 Décembre 2009.

## 2-10 AUDIT ET ORGANISATION

Au cours de l'année 2007 plusieurs chantiers ont été suivis tels que l'enrichissement et la mise à jour du référentiel d'organisation ainsi que l'assistance aux utilisateurs dans la mise en œuvre des différents changements organisationnels adoptés. Ces chantiers restent permanents en raison de la vision tracée d'amélioration continue de l'organisation et des méthodes de travail.

Concernant l'identification des procédures, l'exercice 2007, s'est soldé par l'identification de nouvelles procédures d'un taux de 2,16 % liées aux domaines du processus juridique, du régime Attakmili et du paiement des pensions.

La formalisation des procédures a atteint un taux global de 71,74% des procédures identifiées et qui s'élève à 81,16% si l'on tient compte des procédures en cours de formalisation et qui sont au nombre de 13.

L'activité de mise à jour des procédures au cours de l'exercice 2007 a atteint un taux de mise à jour de 6,06%.

## 3. L'AXE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES INTERNES

Conscient du rôle important du capital humain dans la réalisation des objectifs de la Caisse, la structure chargée de la gestion des ressources humaines a connu une activité soutenue pour la réalisation du plan de formation du personnel qui s'articule autour des thèmes suivants :

- Management ;
- Top management ;
- Finance & Comptabilité ;
- Informatique & bureautique.

Au titre de l'exercice 2007, 145 personnes ont bénéficié au moins d'une formation, soit 30% du personnel de la CMR.





En ce qui concerne la gestion et le développement des ressources humaines, les opérations réalisées à ce titre sont ventilées comme suit :

Opération	Effectif
Recrutement	22
Recrutements agents occ. en qualité de titulaires	6
Titularisation des stagiaires	23
Intégration d'agents détachés	3
Reclassement	5
Avancement d'échelon	417
Avancement d'échelle	105
Nomination de responsables	2
Radiation des cadres	12

## 4. L'AXE CLIENT

### 4-1 CONCESSION DES PENSIONS ET QUALITÉ DE SERVICE

Consciente de l'importance de la politique de déconcentration en matière de gestion du service public et plus particulièrement au niveau de l'amélioration de la qualité des prestations offertes à ses affiliés et pensionnés, la CMR s'est engagée à travers son plan d'action stratégique 2004-2008 à développer un réseau régional de proximité lui permettant de s'ouvrir sur son environnement et de satisfaire directement ses usagers dans les régions retenues.

Dans cette optique, adopter une politique de proximité et élaborer une stratégie de communication reste un choix stratégique de la CMR : en effet, le Conseil d'Administration a approuvé la création à l'horizon 2008 de six délégations régionales.

Une telle orientation a été concrétisée durant l'exercice 2007 par l'ouverture de trois autres représentations régionales, la première à Fès, la seconde à Agadir et la troisième à Marrakech qui sont actuellement opérationnelles.

Au cours de l'exercice 2007, les délégations régionales de la CMR ont reçu 225 032 visiteurs contre 153 717 en 2006, soit un accroissement de l'ordre de 46%. Cette évolution s'explique par l'ouverture des trois nouvelles délégations.

Durant cet exercice, 38 193 dossiers et correspondances ont été reçus et vérifiés et envoyés aux services centraux affichant ainsi une augmentation de 67% par rapport à l'année précédente.

Il convient de signaler que les délégations sont liées directement au système d'information de la CMR.

Au courant de l'année 2007, la CMR a, par ailleurs, répondu dans les délais, à 69 doléances et plaintes parvenues de Diwan Al Madhalim.

Dans le cadre, toujours, de l'amélioration de la qualité de service, plusieurs actions ont été mises en œuvre au cours de cette année, il s'agit :

- du développement des modules permettant la consultation en ligne des précomptes opérés sur les pensions de retraite et la gestion des réclamations et les demandes d'attestations d'affiliation en ligne ;
- du lancement du projet « e-mandat » avec POSTE MAROC en remplacement de la procédure de mise à disposition électronique (MAD) ;
- de la dématérialisation totale du paiement des pensions avec la TGR ;
- de l'approbation du projet de convention relatif au paiement des pensions par carte bancaire, notamment par POSTE MAROC et la SGMB.

#### **4-2 PRÉVOYANCE SOCIALE COMPLÉMENTAIRE**

Sur le plan de la prévoyance sociale complémentaire, et dans l'optique de la diversification de ses produits, le Conseil d'Administration de la CMR, a approuvé la création du régime de retraite complémentaire « ATTAKMILI ». Ce produit, géré par arrêté de M. le Ministre des Finances et de la Privatisation n° 46-05 du 3 Hija 1425 (14 janvier 2005) a été publié au Bulletin Officiel n°5288.

L'année 2007 a été caractérisée par un dynamisme tant sur le plan communicationnel que sur le plan commercial.

En effet, au courant de l'année 2007, le service ATTAKMILI a continué ses efforts de communication pour faire connaître le nouveau produit en se servant de plusieurs moyens notamment :

- les actions de sensibilisation à travers des présentations dont le concept est principalement basé sur la communication directe avec les fonctionnaires des Ministères, des établissements publics et au sein même de la CMR ;
- les opérations de mailing qui consiste en l'envoi de courriers d'information électroniques permettant la diffusion de messages attractifs et personnalisés aux responsables de quelques administrations, expliquant les caractéristiques du régime ATTAKMILI (objectifs, cotisations, avantages fiscaux...) et la procédure d'affiliation ;
- les opérations d'envoi de courriers d'information au sujet du régime ATTAKMILI;
- la communication par l'événementiel en participant au 4ème salon de l'enseignant organisé par la Fondation Mohammed VI et par la diffusion dans les émissions radiophoniques et télévisées d'entrevues effectuées au sujet du régime ;



Sur le plan commercial, au titre de l'année 2007, 11 conventions de précompte sur salaire au titre des cotisations ATTAKMILI ont été établies, entre la CMR et différents établissements publics ( notamment l'Agence Nationale des Ports, l'Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise, l'Office National de l'Eau Potable, l'Agence Nationale de l'Assurance Maladie, la Société d'Exploitation des Ports et la Chambre des Représentants) et différentes collectivités locales, fixant ainsi les conditions et les modalités de précompte sur salaire à opérer au titre du régime complémentaire, et également les modalités pour l'application de la déductibilité à la source des cotisations de retraite ATTAKMILI au titre de l'impôt sur le revenu (IR) conformément à l'article 10 de la loi de Finances n° 48-03.

Grâce aux efforts déployés par le service ATTAKMILI, les chiffres enregistrés montrent une accélération du rythme de l'activité. En effet, l'année 2007 a enregistré 350 nouvelles affiliations faisant passer l'effectif des affiliés de 333 en 2006 à 683 fin 2007, soit une augmentation de 105%.

Le chiffre d'affaires qui se compose du cumul des cotisations mensuelles, des versements exceptionnels et des intérêts du compte courant a atteint, fin 2007, 3,44 millions de dirhams soit une augmentation de 389% par rapport à 2006. Ce chiffre s'explique par une élévation du montant des cotisations mensuelles. La cotisation mensuelle moyenne s'est chiffrée à 479 dirhams.

	2006	2007	En DHS variation
Nouvelles Cotisations	102 950	200 850	95%
Cotisations Mensuelles	601 788	2 578 583	328%
Versements Exceptionnels	102 700	159 200	55%
Total Cotisations	704 488	2 737 783	289%
Chiffre d'Affaires Cumulé	707 050	3 458 900	389%

Ainsi, l'opération de revalorisation des cotisations au régime ATTAKMILI pour l'année 2007 a été achevée avec succès. Ainsi, 569 livrets individuels ont été actualisés par la capitalisation des cotisations sur la base d'un taux de rendement de 9,40%.

## 5. L'AXE OUVERTURE SUR L'ENVIRONNEMENT

Après l'année 2006 marquée par la création de la Division de Communication (DC) qui s'est attelée d'abord à la conception d'une politique de communication interne et externe validée par les organes de gouvernance de la CMR, l'année 2007 est venue mettre en œuvre plusieurs projets sur le plan opérationnel tant au niveau du domaine de la communication externe que celui de la communication interne.

## Domaine de la communication externe

Sur ce plan, la Division a participé à l'organisation de la journée d'étude du 9 mars 2007 à Skhirate sur le thème «La Retraite dans la Fonction Publique: Focus sur les expériences internationales». Par cette initiative, la CMR a voulu contribuer au débat qui se déroule sur la réforme du système national de retraite en réunissant dans un même espace d'échange des experts de haut niveau émanant de divers horizons tels la Banque mondiale, l'Organisation Internationale du Travail et l'Université avec les acteurs nationaux concernés par la problématique des retraites. Les intervenants étrangers ont fait ressortir les tendances mondiales de réformes selon les régions. La journée a eu des échos médiatiques très favorables de la part de la presse écrite et audio-visuelle qui ont couvert l'événement.

En marge de la 4ème session au titre du 3ème mandat du Conseil d'administration de la CMR, la Division de Communication a participé à l'organisation d'une cérémonie de signature de protocoles d'accord présidée par M. le Ministre des Finances et de la Privatisation. Ces protocoles d'accord ont été signés par M. le Directeur de la CMR d'une part, et MM. les Directeurs Généraux de POSTE MAROC et de LA SOCIETE GENERALE MAROCAINE DE BANQUES d'autre part, pour la mise en place d'une carte monétique au bénéfice des pensionnés de la CMR. Plusieurs organes de la presse écrite et audio-visuelle ont été présents pour la couverture médiatique de cette manifestation.

Par ailleurs, à l'occasion de l'ouverture de la délégation régionale de la CMR à Fès le 14 janvier 2007, une rencontre a été organisée avec les partenaires locaux et nationaux et les représentants des organes de presse en vue de faire connaître les missions et attributions des délégations régionales de la CMR qui répondent à un souci stratégique d'ouverture et de proximité avec les usagers.

### Quantification de l'activité du domaine de la Communication Externe

Relations publiques	Nombre d'événements ou de supports produits
<b>Relations avec la presse</b>	
Conférences de presse	2
Presse télévisée (TVM et 2M)	11
Presse radiophonique :	13
Presse écrite :	
• Communiqués	27
• Articles de presse initiés par la DC	175
• Interviews	10



## Relations avec les Associations des Retraités

Constitution d'une base de données	113 associations
Visites d'encadrement des Associations	13
Lettres d'information	1109

## Domaine de la communication interne

### Lancement du projet de flux informationnel

L'année 2007 a été marquée par le lancement du projet de flux informationnels avec la constitution du Comité des Correspondants de Communication Interne (3CI). Ce Comité est composé des représentants des différentes structures de la CMR qui jouent entre autres le rôle de relais informationnel avec la Division de Communication. La stratégie du 3CI est axée autour de finalités d'information, de fédération et de motivation du personnel. Les bulletins internes d'information du personnel sont réalisés grâce à la contribution des responsables et cadres de la CMR à travers l'impulsion du 3CI.

### Projets de refonte architecturale des sites Intranet et Internet et leur mise à jour

Dans le cadre de la revue du contenu des sites Intranet et Internet de la CMR, la Division de Communication a animé les travaux d'un Comité de Publication Intranet - Internet pour finalisation d'un plan d'action concernant ces sites et proposition d'actions urgentes d'actualisation des sites.

### Conception d'un livret d'accueil pour les nouvelles recrues

En vue de faciliter l'intégration des nouvelles recrues, la Division de la Communication a conçu un «Livret d'accueil» destiné à l'information des nouvelles recrues et à leur sensibilisation à la culture de la CMR basée sur les valeurs suivantes : le respect ; le professionnalisme et la qualité de service aux usagers.

## Elaboration et diffusion des supports de communication interne de la CMR

Supports de Communication Interne	Nombre de supports réalisés
Bulletin informationnel interne (FLASH INFOS & CMRISTE)	7
FLASH HEBDO	8
PRESS BOOK (revue de presse)	16
Comptes rendus des réunions du Comité Directeur	41

