



UNION EUROPEENNE



ROYAUME DU MAROC

---

PROGRAMME DE COOPERATION MAROC-UNION EUROPEENNE  
"HAKAMA" (Gouvernance Publique)

## Fiche de Projet de Jumelage

---

*"Renforcement de capacités institutionnelles,  
professionnelles et techniques de la Cour des comptes  
du Maroc"*

MA 13 ENPI FI 01 16 (MA/43)

**BENEFICIAIRE**

**JURIDICTIONS FINANCIERES DU ROYAUME DU MAROC**

## TABLE DES MATIERES

<b>ACRONYMES</b>	<b>3</b>
<b>I. INFORMATIONS DE BASE</b>	<b>4</b>
I.1 Programme	4
I.2 Référence du jumelage	4
I.3 Intitulé du jumelage	4
I.4 Secteur	4
I.5 Pays bénéficiaire	4
<b>II. OBJECTIFS</b>	<b>4</b>
II.1 Objectifs généraux	4
II.2 Objectif spécifique	4
II.3 Contribution à la mise en œuvre de l'Accord d'Association, du Statut Avancé et du programme "Hakama"	5
<b>III. DESCRIPTION DU PROJET</b>	<b>8</b>
III.1 Contexte général et justification du jumelage	8
III.2 Activités connexes	14
III.3 Résultats attendus du jumelage	16
III.4 Activités	17
<b>IV. CADRE INSTITUTIONNEL</b>	<b>32</b>
<b>V. BUDGET</b>	<b>33</b>
<b>VI. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>33</b>
VI.1 Organisme de mise en œuvre du jumelage	33
VI.2 Principaux homologues dans le pays bénéficiaire	34
VI.3 Comité de pilotage du jumelage	34
<b>VII. CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>34</b>
<b>VIII. DURABILITÉ DU PROJET</b>	<b>35</b>
VIII.1 Cohérence du projet avec la vision stratégique de la Cour	35
VIII.2 L'apport du jumelage	35
<b>IX. QUESTIONS TRANSVERSALES</b>	<b>36</b>
IX.1 Egalité des chances	36
IX.2 Environnement	36
IX.3 Cofinancement	37
<b>X. CONDITIONNALITÉ ET ÉCHELONNEMENT</b>	<b>38</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b>	<b>39</b>

## ACRONYMES

ADII	Administration des Douanes et des Impôts Indirects
AP	Audit de Performance
BAM	Bank Al-Maghrib (Banque Centrale)
CAP-RSA	Cellule d'Accompagnement au Programme "Réussir le Statut Avancé"
CGAP	<i>Certified Government Auditing Professional</i>
CIA	<i>Certified Internal Auditor</i>
DEPF	Direction des Études et des Prévisions Financières
DGC	Déclaration Générale de Conformité
DGI	Direction Générale des Impôts
CJF	Code des Juridictions Financières
CoPIL	Comité de Pilotage du Jumelage
CRJ	Conseiller Résidant de Jumelage
CST	Comptes Spéciaux du Trésor
DB	Direction du Budget
DUE	Délégation de l'Union européenne
ECT	Expert court-terme
EM	Etat membre européen
HCP	Haut-Commissariat au Plan
ICAT	<i>ISSAI Compliance Assessment Tool</i>
IDI	<i>INTOSAI Development Initiative's</i>
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
INTOSAI	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
IPSAS	<i>International Public Sector Accounting Standards</i>
ISA	<i>International Standards of Accounting</i>
ISC	Institution Supérieure de Contrôle
ISSAI	<i>International Standards of Supreme Audit Institutions</i>
LF	Loi de Finances
LOF	Loi organique relative aux lois de finances
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
PAP	Programme Annuel de Performance
PIFC	<i>Public Infernal Financial Control</i>
PPP	Partenariats Public-Privé
RAP	Rapport Annuel de Performance
RELF	Rapport sur l'Exécution de la Loi de Finances
RH	Ressources humaines
SDI	Schéma Directeur Informatique
SEGMA	Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome
SI	Système d'Information
TGR	Trésorerie Générale du Royaume
UE	Union européenne

## **I. INFORMATIONS DE BASE**

### **I.1 Programme**

Programme de coopération entre le Royaume du Maroc et l'Union Européenne "Hakama" (Gouvernance publique), associé aux décisions N°ENPI/2012/23-416 et ENPI/2013/26-737.

### **I.2 Référence du jumelage**

*MA 13 ENPI FI 01 16 (MA/43)*

### **I.3 Intitulé du jumelage**

Renforcement de capacités institutionnelles, professionnelles et techniques de la Cour des comptes du Maroc.

### **I.4 Secteur**

Finance

### **I.5 Pays bénéficiaire**

Royaume du Maroc

## **II. OBJECTIFS**

### **II.1 Objectifs généraux**

Les objectifs généraux du présent jumelage sont de :

- Contribuer à la bonne gouvernance des finances publiques, en renforçant le rôle de l'Institution Supérieure de Contrôle des finances publiques au Maroc ;
- Consolider les capacités de la Cour des comptes à répondre à ses obligations découlant de la législation et des grandes réformes nationales, en s'inspirant des meilleures pratiques européennes et des normes internationales en la matière.

### **II.2 Objectif spécifique**

L'objectif spécifique du présent jumelage est de préparer la Cour à exercer les attributions que lui sont confiées par le nouveau cadre légal régissant les finances publiques au Maroc, en convergence avec les normes internationales et les meilleures pratiques européennes.

## **II.3 Contribution à la mise en œuvre de l'Accord d'Association, du Statut Avancé et du programme "Hakama"**

### **II.3.1 Cadre Stratégique**

Sur un plan stratégique, les rapports de partenariat et de coopération entre l'UE et le Royaume Maroc sont régis par l'**Accord d'Association**, signé le 18 Mars 2000 dans le prolongement du partenariat euro-méditerranéen initié en 1995.

Le présent projet de jumelage s'inscrit dans le cadre des volets "coopération économique" et "coopération financière" de cet Accord d'Association. L'article 44 prévoit que la coopération économique se réalise à travers des actions d'expertise, de conseil et de formation, ainsi que par l'appui technique, administratif et réglementaire.

Le présent projet de jumelage contribue, en particulier, à la mise en œuvre des articles 44, 52, 75 et 76 de l'Accord :

- L'article 44 prévoit que la coopération économique se réalisera à travers des actions d'expertise, de conseil et de formation, ainsi que par de l'appui technique, administratif et réglementaire ;
- L'article 52 prévoit le rapprochement des législations du Maroc et de l'Union Européenne dans les domaines concernés par l'Accord d'Association ;
- L'article 75 définit le champ de la coopération financière ;
- L'article 76 concerne l'appui aux réformes structurelles de nature à contribuer au rétablissement des grands équilibres financiers et à l'établissement d'un environnement économique favorable à l'accélération de la croissance, tout en améliorant le bien-être social de la population.

### **II.3.3 Contribution à la mise en œuvre du Statut Avancé**

En octobre 2008, le Maroc a été le premier pays de la Région MENA à bénéficier du **Statut Avancé**, qui élargit sensiblement le champ de l'Accord d'Association, les ambitions de la politique européenne de voisinage et du partenariat entre le Maroc et l'Union européenne.

Un **Plan d'Action** pour la mise en œuvre du Statut avancé a été approuvé le 16 décembre 2013. Il couvre la période 2013-2017. Le présent jumelage contribue, directement ou indirectement, à la mise en œuvre de différents objectifs inscrits au Plan d'Action, tels que :

- Point 2.1 "Démocratie, Etat de droit et gouvernance" :
  - *Modernisation de l'administration publique*
    - Garantie de l'accessibilité des services publics sur base de l'égalité, de la couverture équitable du territoire et de la continuité des prestations, et soumission des services publics aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité.
    - Modernisation de la gestion des ressources humaines du secteur public.
    - Coopération en matière d'évaluation des politiques publiques

- Point 2.2 "Déconcentration, Décentralisation et régionalisation" :
  - *Consolidation du processus de décentralisation et de déconcentration administrative et budgétaire*
    - Mise en œuvre du processus de déconcentration administrative.
    - Renforcement des capacités managériales et techniques, de formation et de gestion des ressources humaines des collectivités territoriales.
    - Mise en œuvre de la loi sur les finances des collectivités territoriales et leurs groupements.
    - Renforcement des capacités des collectivités territoriales à évaluer et mobiliser leurs pleins potentiels fiscaux.
    - Renforcement des capacités des administrations qui accompagnent et pilotent le projet de régionalisation, notamment en matière de définition du modèle de financement et de péréquation, d'organisation administrative appropriée et de développement des capacités de partenariat et de contractualisation.
    - Professionnalisation des services locaux et renforcement de la maîtrise d'ouvrage.
  
- Point 2.9 "Lutte contre la corruption"
  - *Coopération en matière de lutte contre la corruption*
    - Renforcement des institutions d'inspection, de contrôle, de suivi et de reddition des comptes, afin notamment d'assurer la transparence de leurs décisions, et développement des liens de coordination entre-elles.
    - Renforcement des Juridictions Financières.
    - Renforcement des règles d'intégrité et de transparence dans la gestion des finances publiques, la gestion déléguée des services publics, la passation et l'exécution des marchés publics.
  
- Point 5.3 "Gestion et contrôle des finances publiques"
  - *Accroître la transparence, l'efficacité et l'efficience des modalités de programmation, gestion, exécution et contrôle de la dépense publique*
  - *Poursuivre la mise en œuvre d'une gestion rationnelle des finances publiques*
    - Mise en œuvre de la nouvelle Loi Organique relative à la Loi de Finances.
  - *Poursuite de la modernisation de la comptabilité publique, incluant progressivement une logique patrimoniale*
    - Généralisation du système d'information de gestion de la dépense publique.
    - Renforcement des capacités des administrations, notamment déconcentrées, et gestionnaires responsables de la gestion budgétaire.
    - Modernisation du système de gestion des finances publiques locales.
  - *Modernisation du système de contrôle interne de la dépense publique*
    - Poursuite du renforcement des capacités des administrations responsables de l'audit et du contrôle de la régularité et de la performance de la dépense publique.
    - Poursuite du rapprochement progressif avec les normes et méthodologies internationales, ainsi qu'avec les meilleures européennes, en matière de contrôle et audit des recettes et dépenses publiques.
    - Renforcement des capacités de contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques.

- Echange d'expériences et d'expertises entre les institutions marocaines de contrôle et d'audit des finances publiques et des institutions européennes similaires.
- *Renforcement du système de contrôle externe de la dépense publique*
  - Renforcement des capacités de la Cour des comptes.
  - Echange d'expériences entre la Cour des comptes marocaine et les institutions de contrôle externe des Etats membres de l'UE.
  - Elargissement du débat démocratique autour des finances publiques à travers le renforcement des pouvoirs et de la capacité d'analyse du Parlement aux stades de l'adoption et de l'exécution des lois de finances annuelles.

En cohérence avec ces orientations stratégiques et afin de poursuivre et consolider la coopération Maroc-Union européenne dans le domaine des finances publiques (y inclus la fiscalité) et plus largement, dans le domaine de la gouvernance publique, le programme Hakama (Gouvernance publique), doté d'un budget de 84 millions d'euros, a été signé le 5 décembre 2013, pour une durée indicative de cinq années. Le présent jumelage est financé sur ce programme.

Sur base des orientations des autorités nationales et en s'inscrivant dans un processus de convergence avec l'Union européenne, l'objectif global de ce programme est d'accroître l'efficacité, l'efficience et la qualité de l'action et des services publics par une mobilisation plus efficace et équitable du financement public et par la mise en œuvre d'une gestion publique, en particulier budgétaire, plus performante et transparente.

Cet objectif global sera poursuivi à travers trois objectifs spécifiques, chacun correspondant à un axe du programme :

- Accroissement de la performance, de la transparence et de la démocratie budgétaires, à travers l'appui à la réforme du système budgétaire (Axe I), par la mise en œuvre d'une nouvelle Loi organique relative à la loi de finances (LOF) ;
- Amélioration de la qualité des services publics et promotion de la participation et du contrôle citoyen, à travers l'appui à des mesures de réforme de la gestion publique hors du domaine financier, susceptibles d'avoir un impact à court terme sur la qualité des services publics ressentie par les citoyens (Axe II) ;
- Accroissement de l'équité, du rendement et de la transparence du système fiscal, à travers l'appui à la réforme de la politique et de l'administration fiscales (Axe III).

Le présent jumelage contribuera à la mise en œuvre du premier axe du programme.

Du point de vue de ses modalités de mise en œuvre, le programme dispose d'un budget de 84 millions d'Euros et inclut différents instruments de coopération, tels que l'appui budgétaire, l'approche projet et le jumelage institutionnel.

Le jumelage avec la Cour, qui revêt une importance stratégique dans le cadre du partenariat entre le Maroc et l'Union européenne, constituera l'un des jumelages financés par le programme "Hakama".

Ainsi, les divers accords fondant le partenariat entre l'UE et le Maroc, qui servent de cadre à ce jumelage, font explicitement référence aux aspects auxquels il pourrait répondre, remplaçant le renforcement des capacités de la Cour des comptes dans le contexte plus large des réformes de la bonne gouvernance au Maroc et notamment de la nouvelle LOF (adoptée en Juin 2015), pour plus de transparence de la gestion financière, de performance des politiques et dépenses publiques, et un rôle accru du Parlement dans le domaine budgétaire.

### **III. DESCRIPTION DU PROJET**

#### **III.1 Contexte général et justification du jumelage**

Le contexte dans lequel s'inscrit l'objectif de renforcement des capacités de la Cour est double :

- meilleure convergence avec les normes/standards internationaux et les bonnes pratiques européennes ;
- adaptation du rôle de la Cour aux réformes nationales, visant une meilleure gouvernance.

##### **III.1.1 Convergence avec les normes et bonnes pratiques des ISC**

D'un point de vue international, les Institutions supérieures de contrôle (ISC) connaissent aujourd'hui une forte évolution, tant dans le fonctionnement que dans leurs attributions. Le sens de cette évolution est de rapprocher le fonctionnement des institutions de nature juridictionnelle, dont fait partie la Cour des comptes du Maroc, vers des organes d'audit supérieur, de type anglo-saxon.

Les ISC de l'Union Européenne se répartissent généralement entre ces deux types d'institutions, avec un certain nombre de "modèles" intermédiaires, ce qui offre au jumelage de larges perspectives et possibilités de collaboration.

Cette évolution, s'inscrit dans le cadre plus général de modernisation du contrôle public, qui met désormais l'accent sur le contrôle des résultats et l'évaluation des performances, au moins autant que sur le respect de la régularité juridique et financière.

Le mouvement constaté et qui s'impose progressivement, est triple :

- **En ce qui concerne le contrôle des comptes publics**

La première mission, quel que soit le type d'ISC, reste de vérifier les comptes de l'Etat et de toutes les entités publiques et d'en rendre compte au Parlement, et par conséquent aux contribuables.

Il faut cependant distinguer :

- La déclaration générale de conformité (DGC) qui accompagne le projet de loi de règlement.

Dans ce document, la Cour examine la concordance entre les comptes individuels qui lui sont produits par les comptables publics du budget général de l'Etat et le compte général du Royaume produit par le Ministère de l'Economie et des Finances. Au Maroc, la DGC doit intervenir au maximum 2 ans après la clôture de la Loi de Finances.

- De l'apurement des comptes, procédure individuelle de débet ou de quitus des comptes des comptables publics.

L'apurement des comptes des organismes dotés de comptables publics est au Maroc comme pour toutes les ISC de type juridictionnel, un "jugement des comptes".

Les ISC de type anglo-saxon procèdent de façon différente. Elles produisent une certification des comptes sur le modèle de celle que donnent les commissariats aux comptes pour les sociétés privées. Cette certification s'appuie sur un audit financier et comptable, lui-même conduit selon des normes internationales très précises (INTOSAI, IFAC, IPSAS). La certification se distingue ainsi nettement de la vérification des comptes actuellement pratiquée par les juridictions financières.

### *Etat des lieux*

En ce qui concerne l'apurement, une Chambre spécialisée dans le jugement des comptes a été créée récemment et des moyens importants lui ont été affectés. Par ailleurs, des contrôles « intégrés », comptable/ordonnateur, sont désormais pratiqués, avec vérifications *sur place*. (art.32 du Code des Juridictions Financières, CJF), succédant aux seules vérifications sur pièces (« liasses »).

Par ailleurs, la certification va devenir pour la Cour une obligation. Elle est en effet prévue par la nouvelle LOF à partir de 2020 pour les comptes de l'Etat. Une comptabilité générale doit être tenue à partir de 2018 (condition *sine qua non*) et un Bilan financier et des « autres états financiers » devront être produits et certifiés, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Insuffisamment pourvue de compétences dans le domaine de la certification des comptes pour l'instant, la Cour des comptes du Maroc doit se préparer dès à présent à répondre à cette nouvelle mission.

- **En ce qui concerne le contrôle de la gestion**

« Le contrôle de la gestion et de l'emploi des fonds », selon les termes du CJF, constitue la deuxième grande attribution traditionnelle de la Cour.

Le contrôle de la gestion a pour but « d'en apprécier la qualité et de formuler, éventuellement, des suggestions sur les moyens susceptibles d'en améliorer les méthodes et d'en accroître l'efficacité et le rendement. »

Le contrôle de la Cour porte « sur tous les aspects de la gestion » : réalisation des objectifs assignés, résultats obtenus, coût des moyens mis en œuvre, etc.

Le contrôle de la Cour porte également sur la régularité, ainsi que sur la réalité du « service fait ».

Enfin, la Cour s'assure de l'efficacité des systèmes de *contrôle interne* mis en place dans les organismes/administrations.

L'article 75 du CJF prévoit par ailleurs, dans son dernier alinéa, que la Cour peut effectuer « des missions d'évaluation des projets publics »

### *Etat des lieux*

La Cour s'est déjà engagée dans la voie des audits (même si le mot n'apparaît pas explicitement dans l'article cité du CJF) et de l'évaluation de la performance.

En particulier, un premier jumelage financé par l'UE, dit court ou léger, avec la Cour des comptes française, a eu lieu d'août 2012 à mars 2013 pour un budget de l'ordre de 250 000

€, principalement orienté vers les différentes formes d'audit. Il a donné lieu à la fourniture par le partenaire de 154 hommes/jours d'expertise au profit des deux tiers des magistrats des juridictions financières.

Les 5 composantes de ce jumelage court étaient :

***Composante 1 :***

Méthodes du contrôle de la gestion et des fonds publics : formation aux diverses formes de l'audit, à l'évaluation des systèmes de contrôle interne, aux techniques et pratiques de l'audit comptable privé, à la détection de la fraude et à l'audit environnemental.

***Composante 2 :***

Compétences juridiques liées à la mission de contrôle de la gestion: formation en matière de contentieux administratif, en droit commercial, en droit public des affaires, en droit pénal des affaires nécessaires à l'audit des entreprises et sur les éléments juridiques nécessaires à l'établissement de la responsabilité des dirigeants des entreprises publiques.

***Composante 3 :***

Méthodes du contrôle de la gestion des collectivités territoriales et des entités décentralisées au bénéfice des Cours régionales : formation sur les techniques de contrôle en matière de gestion déléguée (concessions et PPP: eau, électricité, assainissement, transports), en matière de contrôle des recettes et de recouvrement des créances des collectivités locales, en contrôle de la gestion du patrimoine des communes, à l'évaluation de la démarche de choix des projets effectuée par les collectivités locales et à l'audit de l'urbanisme.

***Composante 4 :***

Informatique sur ses aspects liés au contrôle de la gestion et des fonds publics : formation à la compréhension des systèmes informatiques de toutes natures et à l'audit des systèmes informatisés.

***Composante 5 :***

Expériences pratiques sur les nouvelles techniques d'audit et de contrôle des finances publiques : stages d'immersion en France de 10 jours ouvrables pour 17 magistrats en exercice.

Très bénéfique, ce jumelage n'a cependant pas pleinement comblé les besoins de la Cour dans ce vaste domaine, en particulier concernant des pratiques opérationnelles applicables.

Cependant, l'évaluation des projets, programmes et politiques publics se développe, à l'initiative de la Cour ou à la demande du Parlement. Il existe néanmoins un besoin complémentaire de mettre en place une démarche méthodologique et de disposer d'outils appropriés.

- **En ce qui concerne le suivi de la Loi de Finances**

Conformément à la législation en vigueur, la Cour doit joindre chaque année un Rapport sur l'Exécution de la Loi de finances (RELF) au projet de Loi de Règlement, que doit voter le Parlement.

Cette attribution est importante puisque, attribution propre de la Cour, elle participe également à une mission plus générale d'assistance au contrôle parlementaire et de transparence de la gestion publique.

Or, les nouvelles pratiques tendent à fortement développer ce rôle des ISC pour en faire une mission de *suivi*, voire de *veille* tout au long du déroulement de la loi de Finances, du début à la fin, de sa présentation à son exécution.

Comme le dit le texte du document du programme "Hakama", une *mise à disposition du public et du pouvoir législatif d'une information budgétaire complète, précise, sincère et à échéances régulières, aux différents stades du cycle budgétaire*. Plus précisément encore, ce contrôle budgétaire n'est pas que financier : les ISC ont un rôle particulier dans l'évaluation de la performance, c'est-à-dire des résultats atteints par la LF/politique budgétaire par rapport aux objectifs fixés, voire sur l'économie, l'efficacité et l'efficience des moyens employés.

### ***Etat des lieux***

Le Rapport sur l'exécution de la Loi de finances (RELF) est prévu pour l'année N+2 après son exécution. Ce délai, déjà excessif, s'allonge encore avec la lenteur des informations en provenance des différentes Directions du Ministère de l'Economie et des finances, de sorte que malgré tous les efforts de la Cour, le Parlement ne peut, au mieux, examiner que deux Lois de Règlement correspondant aux deux Budgets les plus anciens parmi les 5 qu'il a votés au cours de sa législature. L'intérêt du RELF apparait donc limité.

En ce qui concerne la mission de veille des finances publiques, elle est prévue par la nouvelle LOF (Art. 5 : suivi des opérations de programmation et Art. 8 et 9, à mettre en œuvre à partir de 2018, cadrant bien avec la période de mise en œuvre du jumelage). Ainsi, la Cour devrait se préparer à assurer ces nouvelles missions, que ce soit, à son initiative propre ou dans son rôle d'assistance au Parlement. Citons, notamment :

- le diagnostic de la situation des finances publiques ;
- l'examen des hypothèses adoptées pour l'adoption de la loi de finances ;
- l'examen du déficit budgétaire et le suivi de la dette publique ;
- et plus généralement, le traitement de toute question touchant aux finances publiques.

En ce qui concerne enfin **l'évaluation de la performance**, on peut noter là encore que les textes donnant compétence à la Cour, existent (Art. 148 de la Constitution et Art. 75 du CJF).

Egalement, la LOLF, prévoit, pour le suivi de la performance et la reddition des comptes sur les politiques publiques, la production des Rapports Annuels de Performance (RAP) ministériels et du RAP consolidé.

### **III.1.2 Prise en compte des réformes nationales**

L'adaptation du rôle de la Cour aux réformes nationales, qui visent une meilleure gouvernance, concerne la réforme de la Constitution, la nouvelle LOF et la régionalisation avancée.

Les deux premières réformes ont été prises en compte dans le paragraphe précédent, consacré à l'adaptation aux normes, dans la mesure où ces réformes s'appuient sur les normes et bonnes pratiques internationales et coïncident avec elles. Il n'y a pas lieu d'y revenir si ce

n'est pour souligner, en ce qui concerne la LOF, le nombre et l'étendue des obligations pour la Cour qui résultent – et résulteront selon le calendrier qu'elle prévoit- des dispositions qui y figurent.

### **III.1.2.1 La nouvelle Loi Organique relative à la loi de finances**

La loi organique (N°1-15-62) a été publiée le 2 Juin 2015. Elle est complétée par le Décret n°2-15-426 du 15 Juillet 2015 sur l'élaboration et l'exécution de la Loi de Finances, qui contribue à son application.

La Loi Organique relative à la Loi de Finances est souvent considérée comme la "Constitution financière" du pays, dans la mesure où elle encadre l'ensemble de la gestion financière de l'Etat à travers les différentes dimensions et phases de celle-ci (programmation/formulation, exécution et contrôle du budget) et, détermine les responsabilités respectives, dans ce domaine, des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire (Cour des comptes).

La nouvelle Loi Organique consacre, dans un ensemble cohérent et interdépendant de dispositions (de l'ordre de 70 articles), la mise en œuvre d'une gestion budgétaire plus performante, transparente et démocratique (rôle accru du Parlement dans le domaine budgétaire).

Avec pour objectif de favoriser une plus grande performance de la dépense publique, au regard des objectifs des politiques publiques, la LOF instaure, notamment :

- la programmation budgétaire pluriannuelle ;
- la refonte de la nomenclature budgétaire, pour la structurer par programmes / projets / actions, associés à des objectifs et non plus selon une nomenclature administrative/par nature de la dépense ;
- la création des responsables de programme, source de responsabilisation des gestionnaires publics ;
- en lien avec la nomenclature budgétaire par programmes, le développement et présentation au Parlement de Projets Annuels de Performance (PAP) ministériels, en accompagnement du Projet de Loi de Finances et du Rapport Annuel de Performance (ministériels et consolidé), RAP, en accompagnement du Projet de Loi de Règlement ;
- la prise en compte de la dimension genre dans la détermination des objectifs associés aux budgets programmes et aux Projets de Performance ;
- la globalisation des crédits (à l'échelle du programme), source d'autonomie et de responsabilisation des gestionnaires ;
- la comptabilité d'analyse du coût des programmes/projets/actions, afin de mesurer l'efficacité de l'action publique ;
- le suivi, l'audit et l'évaluation de la performance de la dépense.

Sur le plan de la transparence, les dispositions de la loi organique incluent, notamment :

- l'introduction du principe de sincérité budgétaire ;
- l'interdiction d'inscrire des dépenses de fonctionnement dans le budget d'investissement;
- la préservation de l'équilibre des comptes publics et l'amélioration de la lisibilité et de l'emploi de la dette ;
- la modernisation du système comptable public, en tenant, parallèlement à une comptabilité budgétaire ("de caisse") des recettes et des dépenses, une comptabilité générale, permettant de suivre, l'évolution de l'actif (en particulier, du patrimoine) et du passif de l'Etat ;
- la certification de la régularité et de la sincérité des comptes annuels par la Cour ;

- la restauration de l'unité budgétaire par l'encadrement des conditions de création et d'existence des Comptes Spéciaux du Trésor (CST) et des Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome (SEGMA)<sup>1</sup> ;
- l'interdiction d'imputer aux CST et SEGMA des dépenses de personnel ;
- le caractère limitatif des crédits de personnel ;
- l'encadrement des modalités de report des crédits d'investissement.

La démocratie budgétaire sera approfondie dans le cadre de la nouvelle LOF par, notamment :

- Le respect d'une "règle d'or", selon laquelle la dette contractée au cours d'une année ne peut dépasser le cumul du budget d'investissement et le remboursement du principal de la dette ;
- la présentation au Parlement de la programmation budgétaire pluriannuelle ;
- l'enrichissement des rapports accompagnant le Projet de Loi de Finances et le Projet de Loi de Règlement ;
- la clarification du droit d'amendement et de la charge publique.
- la réhabilitation des Lois de finances rectificatives ;
- la consécration de la Loi de règlement, à soumettre annuellement au Parlement au cours du deuxième exercice qui suit celui de l'exécution de la loi de finances en question.
- une meilleure lisibilité et transparence de l'information budgétaire soumise au Parlement, en lien avec les objectifs de politiques publiques ;

Bien que l'ensemble des différentes dimensions de la réforme de la loi organique aient une incidence, à des degrés divers, sur les missions de la Cour des comptes dans la mesure où cette réforme va concerner l'ensemble du système financier public, sur lequel la Cour exerce son contrôle, ce sont plus directement les missions d'évaluation des politiques publiques, d'appui au Parlement et de certification des comptes, qui vont concerner l'Institution dans le cadre de la réforme.

### **III.1.2.2 La Régionalisation avancée**

Cette réforme, capitale pour le Maroc, a permis l'institution de 12 Régions au lieu de 16 et a procédé au transfert à ces nouvelles entités, Conseils régionaux et Agences, dotés pour cela de budgets conséquents, d'importants pouvoirs autrefois détenus par les services de l'Etat. Le rôle des Cours Régionales des comptes, chargées de l'apurement des comptes des collectivités territoriales et entités rattachées, ainsi que du contrôle de leur gestion, va donc se trouver très fortement accru, posant à la Cour un véritable défi.

Toutefois, il est apparu à l'analyse, que ce défi est plutôt d'ordre quantitatif, posant aux Cours régionales des problèmes de réorganisation (déjà en cours) et de moyens, plutôt que d'ordre qualitatif, c'est-à-dire nécessitant le développement de nouvelles techniques (apurement, contrôle de la gestion, évaluation de la performance sont déjà pratiqués). A fortiori, l'aide recherchée pour réaliser ce "changement d'échelle" dans les travaux des Cours Régionales, ne relève pas ou peu des apports attendus d'une opération de jumelage.

Ainsi, l'objectif principal du jumelage se focalise sur les problèmes posés par l'application, d'ailleurs progressive de la LOF, aux premiers rangs desquels se trouve la future certification des états financiers et le suivi détaillé, continu et quasi en temps réel, de la loi de finances,

<sup>1</sup> Les Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome sont des services de l'Etat, non dotés de la personnalité morale, dont certaines dépenses, non imputées sur les crédits du budget général, sont couvertes par des ressources propres. L'activité de ces services doit tendre essentiellement à produire des biens ou à rendre des services donnant lieu à rémunération (ex: Centres Hospitaliers Provinciaux et Régionaux).

ainsi que l'application généralisée des audits de performance et des évaluations de projets, programmes et politiques publics.

### **III.2 Activités connexes**

Au moment de la rédaction de cette fiche, la Cour a engagé, dans trois domaines, une activité importante susceptible de compléter, mais aussi d'interférer avec les actions du jumelage. Il s'agit de l'informatique, de la formation continue et de la mise en application des normes.

#### **III.2.1 Elaboration d'un schéma directeur informatique (SDI)**

Le dernier SDI mis en œuvre par la Cour remonte à 2004. Certains des projets de ce SDI n'ont cependant pas encore pu se concrétiser. L'essentiel des réalisations a porté sur la mise en interconnexion de la Cour avec les cours régionales (câblage informatique, messagerie, site web, système de sécurité réseau, généralisation de l'outil informatique, acquisition de certains logiciels d'audit,...) et la réalisation de quelques applications métiers et support.

Aussi, l'état actuel du système informatique et de ses applications, ne couvre pas la totalité du périmètre d'action des juridictions financières, qui ont vu leurs missions évoluer, suite aux nouvelles dispositions juridiques, apportées notamment par la Constitution et la LOF.

L'élaboration d'un nouveau SDI a donc été récemment décidée, avec la volonté d'y affecter les moyens nécessaires pour répondre aux besoins actuels de la Cour et des Cours Régionales des Comptes.

Fin janvier 2016, la Cour se trouve en phase finale de l'étude des besoins avec le prestataire choisi. Cette étude doit conduire à la mise en œuvre d'un nouveau SDI, sur une durée de 3 ans (2016-2018). La connexion entre ce projet et celui du jumelage est donc forte, tant sur le fond, que sur la période de déroulement.

Toutefois, si les besoins qui découlent du développement de l'audit de performance et de l'évaluation (Axe 3 du projet de jumelage) ont bien été pris en compte par le futur SDI, il ne semble pas en être de même pour la certification (Axe 1), ni pour la veille des finances publiques (Axe 2).

A ce propos, un grand chantier est ouvert, au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances, pour élaborer une stratégie de mise en œuvre de la certification, avec tout ce que cela implique en termes d'organisation et moyens. En fonction de cette stratégie, la Cour des comptes fera appel à ses partenaires pour lui communiquer les informations nécessaires.

Même si la certification des comptes de l'Etat et la veille des finances publiques seront traités dans le cadre du jumelage, il est important de prévoir déjà ces axes dans le schéma global du SDI, sachant que des réunions avec les producteurs externes d'information ont été déjà faites dans le cadre de l'étude en cours sur le SDI. Il s'agit principalement de la TGR, la DGI, l'ADII, la DEPF, le HCP, la BAM et l'Office de change. Ces réunions devront être suivies par une définition détaillée des besoins d'information à échanger.

Il n'y aurait par ailleurs aucun problème de connexion, ni d'incompatibilité des systèmes, le travail consistant seulement, pour ajouter au SDI les deux thèmes manquants, d'une part à définir de façon détaillée les informations dont la Cour a besoin et d'autre part à s'assurer de leur existence et de leur disponibilité sous la forme souhaitée, et sinon de prévoir des traitements par les fournisseurs de cette information.

En ce qui concerne le projet de jumelage, et en conséquence de ce constat, il a été prévu pour chacun des deux résultats attendus, certification et veille, que l'expert informatique de l'EM fera à son arrivée un état des lieux, afin de vérifier la pertinence et l'exhaustivité des besoins pris en compte, des projets et applications prévues en conséquence dans le plan d'action, qui aura été revu, et son degré d'avancement. L'action suivante consistera ensuite, dans le cadre du jumelage, à obtenir un SI satisfaisant et opérationnel pour chacun des deux résultats attendus. Le besoin en expertise extérieure en matière de SI sera évalué plus précisément par la suite en fonction de l'état des lieux qui sera fait au démarrage du jumelage.

### **III.2.2 Programme de formation continue**

De la même façon qu'un SDI est sur le point d'être adopté, un Plan de formation continue, sur 3 ans (2016-2018), est en cours de finalisation (février 2016).

Sans attendre, un centre de formation a été créé en octobre 2015 dans un bâtiment dédié, distinct de celui de la Cour, pour la formation continue des magistrats. En attendant le démarrage du programme de formation continue, prévu en Mars 2016, deux programmes trimestriels (4<sup>ème</sup> trimestre 2015 et 1<sup>er</sup> trimestre 2016) ont été établis, comportant 9 séminaires de 2 à 3 jours et bénéficiant à 200 magistrats, sur les 340 que comptent les juridictions financières. Il s'agit des séminaires suivants :

- Management stratégique ;
- Certification et audit financier et comptable ;
- Audit informatique ;
- Normes IFRS ;
- Qualité et audit de performance ;
- Techniques de contrôle de la matérialité des marchés publics ;
- Développement personnel et communication interpersonnelle ;
- Crimes financiers ;
- Rédaction des textes juridiques.

Afin d'inscrire l'action du jumelage en cohérence avec le plan de formation, dont certains thèmes sont communs, il est demandé, pour le projet de jumelage, que les experts des Etats membre européens (EM) chargés des formations, évaluent, avant toute chose, le contenu des formations précédentes, ainsi que leur degré d'appropriation par les magistrats, de façon à ne cibler que les besoins résiduels et les lacunes qu'ils auront décelés.

### **III.2.3 Mise en œuvre des normes ISSAI**

Il s'agit de la « mise aux normes » des tâches de la Cour par rapport à celles de l'INTOSAI (normes ISSAI).

Là encore, comme pour les deux précédentes actions connexes, il s'agit d'une initiative récente, qui aboutit pendant la période de rédaction de cette fiche, à un plan d'action dont la durée coïncide partiellement avec celle du jumelage.

Trois équipes de travail de 3 magistrats ont été constituées selon les trois types d'audit (conformité, financier et de performance) pour participer aux premiers ateliers de formation organisés par l'IDI (*INTOSAI Development Initiative's*) à Casablanca en 2015.

Le but était que ces magistrats puissent utiliser l'*Issai Compliance Assessment Tool* ou iCAT, pour évaluer le degré de conformité de la Cour des comptes marocaine aux normes. Ce qui fut fait, révélant des écarts aux niveaux 2, 3 et 4 et identifiant les motifs de non-conformité. Les rapports des 3 groupes ont été présentés à l'IDI, au Koweït, en Novembre 2015. Les magistrats en charge de ce chantier ont présenté au Premier Président le projet de Plan d'action afférent.

C'est ces travaux qui ont justifié, comme rapporté plus haut, que la mise aux normes ait été écartée des objectifs du jumelage, bien qu'étant un besoin fortement ressenti.

En Juillet 2015, un *Recueil des modèles de travail relatifs au contrôle de la gestion* (audit de performance) a déjà été publié. Pour l'audit de conformité et pour l'audit financier, ils sont prévus dans le plan d'action pour 2016. A noter enfin, qu'en avril 2015, il a été procédé à la publication de la *Charte déontologique des magistrats des juridictions financières*.

De même, une action pour l'implantation d'un système d'assurance qualité a été jugée indispensable par la Cour des comptes dans le cadre du 3<sup>ème</sup> axe de ce jumelage.

### III.3 Résultats attendus du jumelage

Des constats faits lors de l'état des lieux, de la prise en compte du contexte, tant international (normes et bonnes pratiques), que marocain (réformes en cours) et des arbitrages effectués par le Premier Président de la Cour et l'équipe de magistrats dédiée, il résulte que les besoins prioritaires auxquels le jumelage apportera un appui se concentrent sur les diverses obligations qui résultent et vont résulter (selon un calendrier précis) de la mise en œuvre de la nouvelle LOF, notamment sur 3 aspects :

- la mise en œuvre d'une procédure de certification des comptes de l'Etat à partir de 2020, reposant sur l'audit comptable et l'application des normes dans ce domaine ;
- le développement d'un véritable suivi de la Loi de Finances, depuis la programmation, les projets de Lois de finances, jusqu'à leur exécution, selon les meilleures pratiques observées ;
- le renforcement des capacités d'audit et d'évaluation, de manière à assurer le contrôle de la performance de la gestion publique, tant en termes de qualité que de résultats, que l'évaluation des projets, programmes et politiques mis en œuvre par le Gouvernement.

Les résultats attendus au terme du jumelage sont :

**Résultat 1 :** la Cour des comptes sera capable d'auditer, selon la chronologie prévue par la LOF et son Décret d'application, les comptes de l'Etat en vue de leur certification, conformément aux normes internationales et aux meilleures pratiques.

**Résultat 2 :** la Cour des comptes sera en mesure d'assurer la veille de la Loi de Finances, aux différentes phases du cycle budgétaire, de façon à apporter en temps utile ses avis et commentaires, et à les rendre publics selon les meilleures pratiques observées dans ce domaine.

**Résultats 3** : les juridictions financières auront acquis une maîtrise suffisante des meilleures pratiques en matière d'audit de performance et d'évaluation des programmes et politiques publics.

### **III.4 Activités**

#### ***Remarque méthodologique :***

*Les activités ci-dessous présentées sont données à titre indicatif. D'autres activités, jugées nécessaires pour atteindre les résultats attendus et l'objectif de ce projet, peuvent être envisagées, pourvu qu'elles concourent à l'atteinte des résultats obligatoires.*

#### **III.4.1 Activités générales**

En plus des activités spécifiques liées aux trois composantes du jumelage, deux activités générales seront organisées afin de s'assurer de la visibilité du projet, une au moment de son lancement et une seconde, au terme du projet, pour présenter les résultats obtenus.

De plus, des réunions régulières du comité de pilotage seront tenues pour assurer la gestion du projet, suivre et évaluer les activités réalisées et prévenir toute difficulté.

#### **Activité 0.1 : Démarrage du projet et séminaire de lancement**

*Avant la conférence de lancement, et une semaine après l'arrivée du conseiller résident de jumelage (CRJ), sera organisée une réunion de démarrage du projet en présence du Premier Président de la Cour des comptes, du Secrétaire Général et des principaux collaborateurs. Un comité de pilotage sera désigné pour suivre et mettre en œuvre les différentes activités mentionnées ci-après.*

Le premier mois sera consacré à l'installation du CRJ. Celui-ci recrutera un assistant selon les procédures de sélection appropriées et organisera une réunion de lancement.

Le séminaire de lancement est principalement un évènement de communication externe.

Il permettra aussi d'approfondir la communication interne vis-à-vis des acteurs/parties prenantes du projet, de les sensibiliser sur ses objectifs, ses résultats et le plan d'action, ainsi que sur leur contribution éventuelle aux diverses activités prévues.

Participeront au séminaire, les différentes parties prenantes au projet.

Se déroulant sur une demi-journée, il sera organisé en présence de personnalités de haut niveau, représentant la Cour, le MEF, l'Union européenne et l(es) État(s) européen(s) partenaire(s). Il devra avoir lieu dans le premier mois de mise en œuvre du projet.

#### **Experts:**

Expertise Etat Membre : CRJ et Chef de Projet

#### **Activité 0.2 : Conférence à mi-parcours**

Cette conférence est organisée à la fin de la première année du jumelage. Elle permettra une évaluation des résultats obtenus pour les trois composantes au cours de la première partie du jumelage, ainsi qu'une mobilisation de l'ensemble des acteurs et des partenaires institutionnels, tels que les représentants de la DUE, du MEF (DB, TGR, DTFE y compris la CAP-RSA), le Chef de projet et le CRJ, ainsi que leurs homologues du côté de l'administration bénéficiaire) en vue d'atteindre, in fine, l'ensemble des objectifs impartis.

**Experts:**

Expertise Etat Membre : CRJ et Chef de Projet

**Activité 0.3 : Séminaire de clôture**

Ce séminaire est organisé durant le dernier mois de mise en œuvre du projet de jumelage afin de présenter et communiquer publiquement le bilan des activités réalisées, les résultats obtenus et formuler des recommandations pour la pérennisation des acquis du jumelage.

**Experts:**

Expertise Etat Membre (h/j) : CRJ et Chef de Projet

**III.4.2 Activités spécifiques**

*N.B. : veuillez noter que le nombre d'homme/jour par activité est donné uniquement à titre indicatif.*

**Composante ou résultat attendu 1 : la Cour des comptes sera en mesure d'auditer, selon la chronologie prévue par la LOF et son Décret d'application, les comptes de l'Etat en vue de leur certification, conformément aux normes et aux meilleures pratiques internationales.**

Bien que certains magistrats ont déjà pratiqué ou ont participé à l'audit externe de certains organismes, cette mission rendue obligatoire par la LOF, à partir du 1<sup>er</sup> Janvier 2020, pour les comptes de l'Etat par la LOF, est entièrement nouvelle.

Les actions ou activités à mettre en place pour y parvenir avec l'appui du jumelage, sont les suivantes :

**Activité 1.1 : Définir une organisation de la Cour et les moyens nécessaires à mettre en œuvre pour conduire des missions d'audit financier, en vue de la certification**

Objectif	Concevoir conjointement une organisation adaptée à la nouvelle mission et définir de façon détaillée l'ensemble des tâches et procédures nécessaires.
Calendrier	Mois (M.) 1 à Mois (M.) 6
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'organigramme actuel ne comporte pas de structure à même de conduire cette nouvelle tâche. Il convient de la créer et de revoir l'ensemble de l'organigramme en fonction de cette nouvelle</li> </ul>

	<p>attribution.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des réponses différentes ont été apportées dans ce domaine par les ISC qui pratiquent déjà la certification. A partir d'un benchmark international, il conviendra de déterminer en commun la structure organisationnelle la mieux adaptée, tenant compte du contexte et des contraintes marocaines, telle qu'une chambre dédiée, une section au sein d'une chambre existante ou tout autre forme.</li> <li>• Esquisse d'un nouvel organigramme et détermination des moyens à mettre en place ;</li> <li>• Définition des modalités opérationnelles de la procédure de certification : organisation des missions de contrôle, fiche de tâches, répartition des effectifs par cycle, motivation, calendrier des travaux, etc.</li> </ul>
Besoins en expertise	1 expert pour trois missions de deux semaines (3*10 = 30 homme/jour (h/j))
Indicateurs	Organigramme et fiches de poste acceptés
Livrable	Rapport contenant, d'une part, le projet d'organigramme discuté et accepté, et d'autre part, la description détaillée des tâches, le calendrier, les fiches de postes (tâches et compétences), liés au processus de certification retenu.
Risques	Incapacité de la Cour à affecter les ressources suffisantes

**Activité 1.2 : Déterminer et soutenir le recrutement et la formation nécessaires**

Objectif	Disposer des ressources humaines suffisantes pour exercer la mission de certification (audit financier préalable et certification proprement dite), tant d'origine interne qu'externe (experts comptables sous contrat).
Calendrier	M.1 à M.12
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan de formation 2016-2018 (voir § 3.2.2) comporte des formations à l'audit comptable. Au début du jumelage, une évaluation sur la situation des personnels déjà formés sera conduite, pour déterminer s'il existe des besoins résiduels ;</li> <li>• Une estimation des personnels nécessaires par nature de tâche et par catégories (auditeurs, chefs de mission, contrôleurs qualité...) sera faite ;</li> <li>• Si nécessaire, un plan de formation complémentaire à l'audit financier sera produit ;</li> <li>• Par ailleurs, un plan de formation continue pluriannuel à la certification sera développé ;</li> <li>• Egalement, un plan de recrutement pluriannuel sera établi ;</li> <li>• De plus, un plan de certification par les instituts internationaux devra être prévu ;</li> <li>• Enfin, des formations spécialisées concernant certaines normes techniques ISA et IPSAS seront délivrés.</li> </ul>
Besoins en expertise	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un expert principal en charge de l'élaboration des différents plans prévus, 4 missions de 5 jours, soit 20 h/j;</li> <li>2. Divers formateurs dans les métiers de l'audit financier et des diligences spécifiques aux comptes publics : <ul style="list-style-type: none"> <li>• normes d'établissement des comptes ;</li> <li>• normes d'audit ;</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>normes de contrôle qualité ;</li> <li>aspects juridiques ;</li> <li>patrimoine, dette, contentieux, etc.</li> </ul> <p>De l'ordre de 8 formateurs pendant 1 semaine pour 2 groupes (de 15 à 20 personnes) = 8*5*2, soit 80 h/j</p>
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les divers plans prévus ;</li> <li>Certifications éventuelles.</li> </ul>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de formation complémentaire à l'audit financier ;</li> <li>Plan de formation (nouveau) aux processus de certification des ISC ;</li> <li>Plan de recrutement pluriannuel en distinguant les ressources interne et externes (experts comptables sous contrat) ;</li> <li>Supports de formation et matériel pédagogique en rapport avec ce qui précède.</li> </ul>
Risques	Faible motivation des magistrats à la reconversion à l'expertise comptable Forte dépendance vis-à-vis de l'expertise externe

**Activité 1.3 : Elaborer un guide d'audit financier**

Objectif	Disposer des outils nécessaires à la réalisation des missions d'audit financier, adaptés au contexte comptable marocain.
Calendrier	M.10 à M.12
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Après un rapide benchmark des guides existants (en anglais et en français), nombreux pour la certification comptable privée, mais plus limités pour celle des ISC ;</li> <li>Constitution d'une équipe dédiée travaillant à partir du benchmark et prenant en compte le contexte marocain : système comptable, SEGMA, environnement juridique, réformes en cours, etc.</li> <li>Tests du caractère pratique et opérationnel du guide.</li> </ul>
Besoins en expertise	1 expert en audit financier des organismes publics pour trois missions d'une semaine (3*5) = 15 h/j
Indicateur	Compte rendus des travaux du groupe
Livrables	Un rapport de benchmark Un projet de guide testé et approuvé
Risques	Guide non adapté au contexte marocain

**Activité 1.4 : Contribuer à la mise en place d'un Système d'Information (SI) adapté**

Objectif	Contribuer à la mise au point d'un SI au profit de la Cour, qui lui permette d'être en interaction avec les principaux producteurs d'information comptable (TGR, ministères, banque centrale, Office des Changes, etc.).
Calendrier	M.1 à M.24
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire l'état des lieux : le schéma directeur d'information (SDI), établi par la Cour pour 2016-2018, aura en principe prévu ce nouveau besoin qui consiste à obtenir les données comptables nécessaires dans la forme requise, ce qui suppose que les réformes comptables aient été menées à terme par l'administration (voir § 3.2.1). Il</li> </ul>

	<p>conviendra d'évaluer la pertinence, l'exhaustivité et le degré d'avancement des applications nécessaires aux transferts de données et d'analyser si les projets en cours seront suffisants, bien adaptés et s'ils seront terminés à temps par rapport au résultat attendu pour la composante 1 du jumelage.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procéder symétriquement au diagnostic des SI des principaux producteurs d'information comptable (si pas fait par le SDI) ;</li> <li>• Préparer un plan d'action complémentaire et fournir l'assistance à sa mise en œuvre ;</li> <li>• Accompagner la Cour dans le choix des projets et la sélection des prestataires.</li> </ul>
Besoins en expertise	2 experts en systèmes d'information, pour l'état des lieux, puis une semaine par mois en fonction des besoins, soit un total de 11 semaines par expert = 2*11*5, soit 110 h/j.
Indicateur	Validation par la Cour de chacune des étapes des projets Tests de fonctionnement réussis du SI et des applications (projets)
Livrables	Rapports des experts pour chaque étape : diagnostic, plan d'action complémentaire, Termes de Référence pour les prestataires externes si nouveaux projets à lancer.
Risques	Faiblesses et retards importants constatés par l'état des lieux. Non-respect des délais (fin du jumelage) pour les autres projets à mettre en place.

**Activité 1.5 : Définir le nombre, la nature et le contenu des différents rapports d'audit nécessaires**

Objectif	Définir la forme des différents types de rapports habituellement prévus pour la certification, en conformité aux standards et bonnes pratiques en la matière.
Calendrier	M.12 à M.14
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmark des meilleures pratiques et modèles de rapports ;</li> <li>• Elaboration conjointe des modèles de rapports-type, adaptés au contexte marocain : missions intermédiaires, rapport sur le contrôle interne, rapport sur la vérification des comptes, rapport final d'opinion, etc. ;</li> <li>• Essai de certification à blanc.</li> </ul>
Besoins en expertise	1 expert pour 2 missions d'une semaine (2* 5), soit 10 h/j. Pour l'exercice de certification à blanc, 1 expert 4 mission de 5 jours, soit 20 h/j.
Indicateur	Tests réussis à l'occasion ou en vue de la mission de certification à blanc, total ou partielle
Livrables	Les différents rapports types
Risques	Insuffisante adaptation au système comptable marocain Certification à blanc impossible (prématurée) <sup>2</sup>

<sup>2</sup> On rappelle que cette obligation dépend de la mise en œuvre d'une comptabilité générale et patrimoniale par les départements ministériels et donc de l'aboutissement des travaux conduits par la Trésorerie Générale du Royaume et la Direction du Budget.

**Activité 1.6 :                    Stage d’immersion dans le domaine de la certification**

Objectif	Assister à l’essentiel d’un cycle de certification pour acquérir la pratique correspondante
Calendrier	M.11 à M.13
Méthodologie	Permettre à une équipe de magistrats, ayant une expérience dans le domaine de l’audit financier, de participer à la totalité ou aux principales étapes d’un exercice de certification, pour avoir une expérience directe de ce travail et s’imprégner des bonnes pratiques opérationnelles en matière de certification. Cette équipe deviendra à son tour les formateurs de l’ensemble de l’équipe "certification" au sein de la Cour des Comptes du Maroc. L’objectif de ce stage est de pouvoir suivre la totalité, ou du moins ses principales étapes, d’un cycle réel de certification se déroulant dans une ISC d’un Etat européen.
Besoins en expertise	6 semaines pour 5 personnes (en une ou plusieurs missions)
Indicateurs	Rapports de stage Capacité des magistrats ayant participé dans un exercice de certification en Europe à former et mettre en œuvre un exercice de certification à blanc, avec l’ensemble de l’équipe dédiée.
Livrables	Rapports de stage
Risques	Stagiaires peu intégrés Stage insuffisant

**Composante ou résultat attendu 2 : la Cour des comptes sera en mesure d'assurer la veille de la Loi de Finances, aux différentes phases du cycle budgétaire, de façon à apporter en temps utile ses avis et commentaires, et à les rendre publics selon les meilleures pratiques observées dans ce domaine.**

La Cour est chargée d'assurer le contrôle supérieur de l'exécution de la Loi de Finances (Article 147 de la Constitution) et d'assister le Parlement dans le domaine des finances publiques (Article 148).

Limité jusqu'ici au Rapport sur l'Exécution de la Loi de Finances (RELF) qui intervient largement a posteriori, cette mission prend avec la nouvelle LOF un caractère général de veille permanente de la Loi de Finances et des finances publiques.

De son côté, le Parlement s'est doté d'une Commission de Contrôle des Finances Publiques, qui demande à la Cour d'effectuer certaines missions de contrôle dans le cadre de l'assistance au Parlement. A la demande de cette Commission, la Cour leur présente ses rapports thématiques.

A l'instar de divers Etats ayant développée cette mission, l'objectif est de doter la Cour d'une structure chargée de la veille des finances publiques et de la doter des moyens et compétences nécessaires.

Pour cela, les actions suivantes seront mises en œuvre par le jumelage :

**Activité 2.1 : Mettre en place, au sein de la Cour, une organisation appropriée lui permettant d'exercer pleinement sa mission de veille des finances publiques**

Objectif	Définir le type de structure ou d'organisation appropriées à la conduite de la mission de veille des finances publiques, compte tenu des moyens de la Cour et du contexte marocain.
Calendrier	M. 7 à M.15
Méthodologie	Actuellement, une équipe réduite, dont les membres ne sont pas permanents, est chargé d'élaborer le RELF. La mission de veille, attendue par la Constitution et la LOF, nécessite davantage de moyens et s'étend sur toute l'année : elle concerne la programmation, la présentation, ainsi que l'exécution du Budget. La veille peut même dépasser le cadre traditionnel du contrôle budgétaire et concerner l'ensemble des finances publiques, telle que la question de la dette. Cette fonction est par ailleurs généralement associée à un mécanisme parlementaire de suivi (Comité budgétaire). A partir d'un benchmark des différents types d'organisation existants, dans les ISC qui pratiquent la veille en liaison ou non avec le Parlement, élaborer en commun et proposer une organisation adaptée au contexte marocain et définir sa composition (fiches de poste, notamment).
Besoins en expertise	2 experts pendant 4 semaines (éventuellement en plusieurs missions), 2*(5*4), soit 40 h/j.
Indicateur	Approbation par la Cour de l'organisation proposée et des fiches de poste correspondantes

Livrables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un projet d'organisation acceptée ;</li> <li>• Des fiches de poste approuvées.</li> </ul>
Risques	<p>Organisation inadaptée  Organisation difficile à mettre en œuvre  Manque de ressources  Opposition politique</p>

**Activité 2.2 :           Contribuer au recrutement et à la formation des personnels nécessaires**

Objectif	Disposer du personnel compétent et adéquat.
Calendrier	M.3 à M.8
Méthodologie	<p>Les compétences nécessaires sont, notamment, liées à l'analyse macro-économique et financière, hors du champ habituel du travail des magistrats :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition précise des besoins en RH et des compétences requises;</li> <li>• Possibilités internes (et formation) ;</li> <li>• Recours à des experts externes : profils, statut, etc. ;</li> <li>• Elaboration d'un Plan de formation et mise en œuvre.</li> </ul>
Besoins en expertise	<p>3 experts (1 en RH et recrutement, 2 en veille finances publiques pour assurer la formation):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 expert RH, 3 fois une semaine (3*5), soit 15 h/j ;</li> <li>• 2 experts formateurs, 30 jours de formation chacun (2*30), soit 60 h/j.</li> </ul>
Indicateurs	<p>Nombre de personnes recrutés  Nombre de personnes formés</p>
Livrables	<p>Fiches de poste pour les 8-10 experts de la Cour composant la cellule de veille  Rapport sur le recrutement (éventuel) d'experts extérieurs  Plan de formation  Compte-rendu de formations</p>
Risques	Compétences difficiles à atteindre ou à trouver

**Activité 2.3 :           Disposer d'un système d'information adapté (SI)**

Objectif	<p>Obtenir des producteurs d'information, tant macro-économique et financière que meso-économique/sectorielle (tels que la TGR, ministères, Banque centrale, Haut-Commissariat au Plan, Office des Changes, etc.) une transmission électronique des données répondant aux besoins d'analyse de la Cour, et ce dans les meilleurs délais, afin de contrôler la vraisemblance des hypothèses, la conformité de l'exécution ou la justification des écarts de la Loi de Finances et des différentes catégories de recettes et de dépenses publiques (impôts, douanes, commerce extérieur, dette, investissements, aides sociales, subventions, etc.).</p>
Calendrier	M.3 à M.10
Méthodologie	A l'occasion de l'élaboration du SDI 2016-2018 (voir § 3.2), les besoins d'information de la Cour de la part des fournisseurs de données énumérés ci-dessus pour effectuer sa mission de veille, devraient avoir été définis et

	<p>des projets lancés. De même, des protocoles d'échanges auront été conclus.</p> <p>L'expertise externe du jumelage établira un constat évaluatif des résultats obtenus par ces initiatives au moment du démarrage du jumelage.</p> <p>Elle déterminera les besoins complémentaires éventuels et définira les projets et applications nécessaires qui en résultent.</p> <p>Dans ce cas, elle assistera la Cour dans l'élaboration des cahiers des charges, dans le choix des prestataires et dans la mise en place des projets.</p>
Besoins en expertise	1 expert pour 4 missions de 5 jours (4* 5), soit 20 h/j.
Indicateurs	Les systèmes (éventuellement complétés par des projets additionnels) sont opérationnels et répondent aux besoins d'analyse de la Cour dans sa mission de veille.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport sur l'état des lieux. Eventuels projets informatiques complémentaires jugés nécessaires ;</li> <li>• Détermination et suivi des éventuels projets complémentaires nécessaires : aide à la Cour pour le cahier des charges, le choix du prestataire et la mise en place.</li> </ul>
Risques	Tâche trop importante pour être menée pleinement à bien dans les limites de temps et de moyens du jumelage.

**Activité 2.4 :           Elaboration des méthodes et outils de travail de la structure de veille**

Objectif	Déterminer et mettre en place les procédures permettant la collecte, le traitement et l'analyse des informations.
Calendrier	M.3 à M.10
Méthodologie	En s'inspirant des principes, méthodes et pratiques existants dans certaines ISC en matière de veille, sur base d'un benchmark préalable et tenant compte des missions retenues et de l'organisation choisie pour la Cour des Comptes du Maroc, concevoir, en collaboration avec l'expertise de l'état membre, un modèle d'analyse et de suivi, de ses méthodes et ses outils adapté au contexte marocain.
Besoins en expertise	1 expert pour 4 missions de 5 jours (4* 5), soit 20 h/j.
Indicateurs	Des tableaux de bord pertinents sont fournis par le système Des batteries d'indicateurs ont été conçues
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de benchmark sur les principes, méthodes et pratiques en matière de veille ;</li> <li>• Rapport sur le modèle proposé d'analyse et de suivi, de ses méthodes et ses outils adapté au contexte marocain.</li> </ul>
Risques	Définition incertaine du contenu de la mission de veille Inadaptation des méthodes et outils proposés au contexte marocain Manque de disponibilité et/ou défaut de fiabilité des informations requises pour l'analyse

**Activité 2.5 : Elaborer les modèles de rapports nécessaires à la mission de veille**

Objectif	Selon les meilleures pratiques observables, la mission de veille devrait faire l'objet de l'élaboration et publication de rapports par la Cour. L'objectif est de déterminer leur nombre et leur contenu.
Calendrier	M. 9 à M. 12
Méthodologie	Benchmark spécifique sur les meilleures pratiques en matière de production de rapports liés à la mission de veille. Elaboration par la Cour, en collaboration avec le partenaire européen, des différents modèles de rapport-type, tels que, entre autres : <ul style="list-style-type: none"><li>• le rapport sur les hypothèses de la LF ;</li><li>• le rapport sur l'exécution à mi-parcours ;</li><li>• le rapport final (RELF) ;</li><li>• les rapports thématiques/particuliers : par exemple sur la dette, la masse salariale, le déficit, le commerce extérieur, les investissements par secteurs, etc.</li></ul>
Besoins en expertise	Deux experts seront nécessaires pour <ul style="list-style-type: none"><li>• le rapport sur les hypothèses de la LF ;</li><li>• le rapport sur l'exécution à mi-parcours ;</li><li>• le rapport final (RELF) ;</li><li>• les rapports particuliers sur : la dette, la masse salariale, le déficit, etc.</li></ul> Soit 5 fois 5 jours à répartir entre les deux experts, 25 h/j
Indicateur	Adaptabilité et pertinence des rapports type
Livrables	Les divers rapports-type
Risques	Disponibilité/fiabilité de l'information pour la production des analyses/rapports Rapports type mal adaptés au contexte marocain

**Activité 2.6 : Stage d'immersion en matière de veille des finances publiques**

Objectif	Observer les pratiques en matière de suivi de la LF et de veille des finances publiques : missions, organisation, informatique, compétences requises, instruments d'analyse et rapports émis.
Calendrier	M12
Méthodologie	Permettre à une équipe de magistrats et/ou d'économistes d'observer les meilleures pratiques en matière de veille des finances publiques. Ces responsables deviendront à leur tour les principaux acteurs et formateurs de l'ensemble de l'équipe "veille" au sein de la Cour des Comptes du Maroc.
Besoins en expertise	2 semaines pour 4 personnes
Indicateurs	Rapports de stage Capacité à mettre en œuvre les instruments prévus aux § 2.1 à 2.5
Livrables	Rapports de stage Première ébauches de rapports de veille réalisés
Risques	Stages insuffisants ou trop courts

<p><b>Composante ou résultat attendu 3 : les juridictions financières auront acquis une maîtrise suffisante des meilleures pratiques en matière d’audit de performance et d’évaluation des programmes et des politiques publics</b></p>
---

*NB : Cette composante, contrairement aux 2 précédentes qui ne concernent que la Cour proprement dite, s’adresse à l’ensemble des Juridictions Financières du Royaume.*

Dans le cadre des missions de contrôle de la gestion menées depuis 2003, les juridictions financières marocaines (Cour des comptes et Cours régionales des comptes) ont cumulé une expérience importante en matière d’audit de performance « ou assimilés ».

Un « Recueil des modèles de travail relatifs au contrôle de la gestion » a été publié en Juillet 2015.

Par ailleurs de nombreuses formations à l’audit de performance ont eu lieu (jumelage court, plan de formation continue). Toutefois :

- le nombre de rapports est encore limité (même si cela semble dû au choix d’objectifs de contrôle nombreux) ;
- le suivi des normes est inégal selon les Chambres et les magistrats, et encore insuffisamment ancré dans les diligences de la Cour ;
- le système d’assurance qualité ne couvre pas l’intégralité des travaux.

Durant les dernières années, la Cour a entamé un nouveau chantier en s’intéressant à l’évaluation de programmes/politiques publiques dans leur globalité, sous forme de contrôles thématiques, donnant lieu à des rapports publics. Ce nouveau métier est appelé à se développer davantage.

Cinq activités devraient permettre d’atteindre le résultat attendu dans le domaine, tant de la performance que de l’évaluation, en répondant aux besoins existants qui viennent d’être rappelés.

**Activité 3.1 :            Etablir un état des lieux des travaux et des savoirs de la Cour en matière d’audit de performance (AP) et d’évaluation des programmes/politiques publics**

Objectif	L’expérience des Juridiction financières dans ce domaine est significative mais il sera nécessaire d’en faire une évaluation précise, tant en étendue (nombre de magistrats maîtrisant réellement l’AP et l’évaluation), qu’en qualité (résultats, qualité des rapports, conformité aux normes), afin de déterminer de façon précise les besoins qui restent à couvrir.
Calendrier	M.12 à M.13
Méthodologie	Faire un constat-diagnostic portant sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la qualité des travaux réalisés par la Cour dans les 2 domaines : rapports d’audit de performance et rapports thématiques/d’évaluation. Pertinence des observations et des recommandations faites, forme, méthodologies d’audit et d’évaluation utilisées, conformité aux normes, écarts par rapport aux meilleures pratiques habituelles, etc...;</li> <li>• l’assimilation des formations dispensées dans ce domaine afin de</li> </ul>

	<p>déterminer si la cause des écarts et insuffisances constatées ont leur source dans la formation ou dans une insuffisante assimilation des normes et pratiques enseignées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfin, le constat définira les résultats à atteindre tant au cours du jumelage qu'à moyen et long terme.</li> </ul>
Besoins en expertise	1 expert pour une mission de 3 semaines (3*5), soit 15 h/j.
Indicateurs	Le constat permet d'établir aisément le plan de formation complémentaire (activité 3.2)
Livrables	Rapport de constat, diagnostic et préconisations
Risques	Réticence des magistrats à conformer leur travail aux normes de l'audit de performance et de l'évaluation

**Activité 3.2 : Compléter la formation dans le domaine de l'audit de performance et dans celui de l'évaluation, par l'acquisition de savoir-faire pratiques**

Objectif	Le but de cette activité est de développer davantage les métiers de contrôle de la gestion exercé par les juridictions financières, en s'ouvrant sur les pratiques modernes d'audit de la performance et d'évaluation adoptées par d'autres ISC.
Calendrier	M.13 à M.16
Méthodologie	<p>Recenser et évaluer les différentes formations qui ont été ou sont dispensées (jumelage court § 3.1 et plan de formation §3.2).</p> <p>A partir du rapport d'état des lieux livré par l'activité précédente, et par le constat sur les formations, il conviendra d'établir un plan de formation complémentaire pour le jumelage en matière d'AP et d'évaluation.</p> <p>La formation se fera en ateliers. Elle aura pour cible deux groupes de 20 magistrats. Ceux-ci devront être capables de diffuser les bonnes pratiques acquises (formation de formateurs).</p> <p>Les ateliers couvriront toutes les étapes du processus : programmation, planification, réalisation, reporting, etc.</p>
Besoins en expertise	<p>Pour l'audit de performance : 2 semaines pour 2 groupes = 20 h/j</p> <p>Pour l'évaluation : 1 semaine pour un groupe = 5 h/j</p>
Indicateurs	<p>P.V. des formations</p> <p>Evaluation des formations reçues par les bénéficiaires</p> <p>Evaluation après 3 mois de l'amélioration de la qualité des missions par la Cour (présidents de chambre et responsable du jumelage)</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formation ;</li> <li>• Matériel pédagogique et formations dispensées.</li> </ul>
Risques	<p>Faible implication des magistrats bénéficiaires</p> <p>Formations trop théoriques ou non adaptées au contexte marocain</p>

**Activité 3.3 : Organiser des stages d'immersion dans une ou plusieurs ISC de l'UE**

Objectif	En complément des formations, un groupe de magistrats devra assister (et
----------	--

	idéalement participer) de façon concrète aux travaux de l'ISC de l'EM dans les deux domaines, de l'audit de performance et de l'évaluation des programmes/politiques.
Calendrier	M.16 à M. 17
Méthodologie	Si l'audit de performance est suffisamment « normé », même si des pratiques différentes existent, il n'en est pas de même pour l'évaluation, pour laquelle les pratiques sont très différentes et peu codifiées, selon les ISC, la nature des évaluations et le type des politiques sectorielles à évaluer. Il est donc essentiel que dans ces deux domaines, mais surtout dans le second, les travaux puissent être observés concrètement sur place. Le groupe de magistrats participant sera par la suite appelé à devenir des formateurs/personnes ressources en la matière au sein de la Cour des Comptes du Maroc.
Besoins en expertise	2 semaines pour 5 personnes
Indicateurs	Les stagiaires sont capables de diffuser les savoir-faire acquis
Livrables	Compte rendus de stage Qualité des audits et évaluation (voir activité suivante 3.4)
Risques	Faible intégration des responsables marocains Stages insuffisants pour acquérir les pratiques nécessaires Nature des administrations, politiques, programmes ou problématiques audités ou évalués peut être pertinentes dans le contexte marocain

**Activité 3.4 : Assister la Cour dans la mise en place d'un système d'assurance qualité, couvrant notamment l'audit de performance et l'évaluation**

Objectif	Doter les juridictions d'un référentiel de normes qualité et d'un système d'assurance qualité <i>NB : l'objectif est général pour tous les travaux de la Cour et pas limité seulement aux audits.</i>
Calendrier	M.16 à M.18
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recenser les métiers et les procédures exercées par les juridictions financières ;</li> <li>• Relever les aspects et les zones à risques qui méritent de faire l'objet de plus d'attention et de suivi ;</li> <li>• Analyser les pratiques en la matière dans différentes ISC ;</li> <li>• Proposer un référentiel de normes qualité et une organisation/système pour sa mise en œuvre.</li> </ul>
Besoins en expertise	1 expert pendant 4 semaines (en plusieurs missions), 4*5, soit 20 h/j.
Indicateurs	Couverture de l'ensemble des procédures et travaux de la Cour et des Cours Régionales des Comptes
Livrables	Un référentiel d'assurance qualité des juridictions financières et les modalités de sa mise en œuvre.
Risques	Faible implication des magistrats de la Cour

**Activité 3.5 : Accompagner la Cour dans l'élaboration d'un guide d'audit de performance**

Objectif	S'il n'existe guère de guide couvrant tous les types et domaines d'évaluation, l'exercice de l'audit de performance est pour sa part relativement normé et généralement conduit sur base d'un guide, propre à chaque ISC ou à tout autre organisme menant des audits de performance. Ces guides sont par conséquent relativement nombreux. L'objectif de cette activité devra consister à développer un guide spécifique à la Cour des comptes du Maroc, adapté à ses besoins et au contexte marocain, tout en capitalisant sur les meilleurs exemples de guides en la matière.
Calendrier	M.1 à M.3
Méthodologie	L'expertise s'attachera d'abord à déterminer les besoins en matière de manuels à partir des éventuelles insuffisances actuelles en matière d'audit de performance. Elle prendra également connaissance du contexte marocain (particularités de l'organisation administrative, financière et comptable). Un rapide benchmark pourra ensuite être présenté. Puis un manuel « sur mesures » sera élaboré conjointement. Le guide fera enfin l'objet d'expérimentations d'applications sur le terrain.
Besoins en expertise	1 expert pour 3 missions d'une semaine (3* 5), soit 15 h/j.
Indicateur	Rapport d'expertise préalable Validation du guide après tests Accroissement de la qualité des audits de performance
Livrable	Un projet de guide en état d'être validé
Risque	Guide standard, non adapté aux besoins

**III.4.3 Apports de l'administration jumelle de l'État membre**

*La langue de travail du projet de jumelage est le français. Néanmoins, il est à noter qu'un budget spécifique est prévu pour la traduction et l'interprétariat, au cas où le partenaire retenu ne disposerait pas d'experts francophones pour la mise en œuvre de certaines activités. Il pourrait être envisagé également, le cas échéant, avec l'accord préalable de l'administration marocaine, que certaines activités puissent avoir lieu en anglais. La semaine de travail au Maroc commence le lundi et se termine le vendredi.*

**Profil et tâches du Chef de projet**

Le chef de projet de l'Etat Membre doit être un magistrat ou un fonctionnaire de haut rang ou assimilé, capable d'obtenir le soutien requis au niveau politique et de conduire un dialogue opérationnel avec la hiérarchie de la Cour.

Il ne peut par conséquent provenir d'un organisme mandaté à cette fin.

Le chef de projet de l'État membre n'est pas un conseiller, mais bien la personne qui dirige la mise en œuvre du projet, en consultation avec le chef de projet du côté marocain.

Le chef de projet sera chargé de la coordination des activités, de prendre part aux discussions avec les hauts fonctionnaires et magistrats, de présenter et défendre les inputs et les livrables attendus, de gérer l'équipe du projet, de préparer les rapports de gestion du projet, d'aider à résoudre tout problème éventuel lié à la mise en œuvre et d'assister le CRJ pour assurer le développement harmonieux des activités du projet.

Le chef de projet devra consacrer au minimum 3 jours par mois au projet depuis le siège de son administration, dont une visite par trimestre dans le pays bénéficiaire, pour coordonner, du côté de l'Etat membre, le Comité de pilotage du projet (CoPIL), qui se réunira à Rabat tous les 3 mois.

Le chef de projet assurera ses fonctions pendant toute la durée du projet, soit 24 mois

*Le profil du chef de projet :*

- Le/la chef de projet doit être un haut fonctionnaire/magistrat, possédant au moins 15 ans d'expérience professionnelle ;
- Un minimum de 10 ans d'expérience dans le domaine du contrôle externe ;
- La compétence technique suffisante dans le domaine législatif et réglementaire du contrôle externe et de l'audit dans les Etats membres ainsi que de l'Acquis de l'UE et des meilleures pratiques en la matière ;
- Une expérience spécifique de la gestion de projets, en particulier les projets financés par l'UE, comme le jumelage, sera un avantage ;
- Il/Elle aura un fort leadership et une bonne capacité à résoudre les problèmes ainsi qu'une bonne aptitude en matière de communication au niveau institutionnel et administratif ;
- Une bonne maîtrise de la langue française écrite et parlée, sera considérée comme un avantage.

*Tâches du Chef de projet :*

- Il/elle sera responsable de la coordination globale, de la supervision méthodologique et du suivi du projet ;
- Il/elle sera chargé(e) de la préparation des rapports du projet avec l'appui du CRJ ;
- Il/elle sera responsable de la réalisation – en temps voulu – des résultats obligatoires du projet ;
- Il/elle co-présidera le CoPIL du projet ;
- Il/elle fournira des conseils et analyses techniques et d'ordre législatif, si nécessaire ;
- Il/elle travaillera en bonne coordination avec le conseiller (ère) résident (te) du jumelage (CRJ) ;

- Il/elle sera responsable de soumettre à la CAP-RSA (avec une copie à la Délégation de l'Union européenne à Rabat) les rapports intérimaires trimestriels relatifs au projet.

### **Profil et tâches du CRJ**

Le/la Conseiller(e) Résident (e) du Jumelage (CRJ) sera basé (e) à temps plein au Maroc, pendant toute la durée du projet, soit 24 mois :

#### *Le profil du CRJ :*

- Le/la conseiller résident de jumelage sera un fonctionnaire de conception et d'encadrement supérieur ;
- Formation universitaire avec des connaissances solides en contrôle dans le secteur public;
- Un minimum de trois ans d'expérience professionnelle dans le domaine du contrôle externe et son application ;
- Une connaissance approfondie des Directives de l'UE en matière de contrôle (PIFC, Standards de Contrôle interne, etc.) sera considérée comme un avantage ;
- Un dynamisme et une autorité personnelle au sein de l'ISC européenne, suffisants pour mobiliser l'expertise nécessaire, animer une équipe d'experts à court terme de haut niveau et réaliser tous les résultats attendus ;
- D'excellentes aptitudes en matière de communication écrite et orale ;
- Une maîtrise de la langue française parlée et écrite.

#### *Les tâches du CRJ :*

Le/la CRJ accompagnera la mise en œuvre des différentes composantes du projet.

Il/elle assistera et conseillera les représentants de l'institution partenaire dans le pays bénéficiaire où il sera affecté. Il répondra de l'exécution des tâches qui lui seront confiées devant le chef de projet de l'État membre.

Il/elle assistera les différentes structures bénéficiaires dans la gestion et l'exécution du projet.

A ce titre, il/elle travaillera au quotidien avec les interlocuteurs de la Cour pour :

- mettre en œuvre le projet et coordonner les différentes interventions des experts ;
- assurer la continuité de la mise en œuvre du projet avec son homologue marocain (Cf. infra, 6.2), ses interlocuteurs dans les différentes structures bénéficiaires, les experts à court et moyen terme, les deux Chefs de projet, respectivement marocain et de l'État membre, ainsi qu'avec la CAP-RSA.

Le/la CRJ apportera aux homologues et correspondants une assistance dans la définition du contenu détaillé des activités du projet de jumelage (notamment celles nécessitant un travail

d'expertise préalable) et les renseignera sur les profils des experts de l'État membre qui seront chargés de leur mise en œuvre.

Il/elle devra veiller à la bonne préparation et organisation des visites d'études que les bénéficiaires auront à effectuer dans l'Union Européenne, bien que plus généralement, les questions logistiques dans le cadre du jumelage relèveront de la responsabilité plus largement des équipes des administrations partenaire(s) et bénéficiaire.

Le/la CRJ aura à assurer la conduite du projet et notamment de l'équipe d'experts, et aura à informer la Cour marocaine et le Chef de projet de l'Etat Membre de l'avancement du jumelage.

Il/elle aura une implication déterminante dans l'élaboration, la mise en œuvre, la programmation et le suivi des activités.

Il/elle devra organiser les réunions trimestrielles du Comité de pilotage (Cf. infra, 6.3), qui seront présidées conjointement par les deux Chefs de projet. Ce comité de pilotage permettra de faire le point sur l'état d'avancement du projet par rapport aux résultats attendus.

Le/la CRJ participera activement et coordonnera les activités réalisées par les experts court/moyen termes relatives à :

- la mise en place des comités, commissions et groupes de travail nécessaires au bon déroulement du projet ;
- la réalisation d'états des lieux, d'assistance technique et la mise en œuvre des plans et des directives nécessaires au bon déroulement du jumelage ;
- l'organisation et l'animation des ateliers de sensibilisation, de travail et de formation.

Il/elle assistera le Chef de projet pour soumettre à la CAP-RSA les rapports trimestriels et le rapport final du projet (avec copies de ces rapports à la DUE au Maroc).

Il/elle contribuera à la rédaction des rapports du projet.

### **Profil et tâches de l'assistant(e) du CRJ**

Le CRJ sera secondé par un(e) assistant(e) à temps plein qui sera recruté(e) localement, après l'attribution du projet et sera rétribué(e) sur le budget du contrat de jumelage, conformément aux règles en la matière.

L'assistant(e) du CRJ devra disposer des compétences nécessaires en termes de secrétariat et assistance à la gestion de projet, ainsi qu'une connaissance de la langue française, arabe et le cas échéant, de la langue anglaise.

### **Profil et tâches des experts à court-terme (ECT)**

Le/La CRJ sera assisté (e) par des experts court-terme afin que le spectre entier de l'expertise requise soit couvert. Ces derniers seront des experts qualifiés capables de fournir les compétences nécessaires à l'accomplissement des activités du projet.

*Le profil des experts à court-terme :*

- Un diplôme universitaire (Bac + 5) dans un domaine compatible avec son intervention ou une expérience professionnelle dans ces domaines d'au moins 10 ans ;
- Un minimum de 5 ans d'expérience professionnelle dans leur domaine spécifique ;
- De préférence, une expérience en tant qu'expert dans le cadre de la mise en œuvre de projets de coopération pour le développement ;
- Une maîtrise de la langue française constituera un avantage.

*Les tâches des experts court-terme :*

- Fournir des inputs techniques dans des domaines spécifiques de la mise en œuvre du projet, y compris la production de documents techniques, méthodologiques et réglementaires, l'organisation d'ateliers de formation, de coaching, la rédaction de supports pédagogiques et de matériaux méthodologiques, suivant les termes de références rédigés par le CRJ avant le début de chaque mission ;
- Assurer la liaison avec le CRJ, les chefs de composante (experts principaux) et leurs homologues, du côté de l'administration bénéficiaire ;
- Rappporter au CRJ (obligation de présenter un rapport d'activité à la fin de chaque mission).

Les Experts Court Terme (ECT) devront notamment justifier d'une qualification professionnelle spécifique en relation avec les domaines d'intervention concernés, selon le tableau indicatif ci-dessous :

<b>Domaines</b>	<b>Qualifications requises</b>
<b>Audit financier et Certification</b>	Auditeurs certifiés en audit comptable et financier. Expertise comptable privée ou publique ( <i>certified accountant</i> ), Commissariat aux comptes. Membres d'une ISC spécialisés dans la certification des comptes de l'Etat (comptabilité générale et normes ISA et IPSAS), techniques de requêtage, extraction et analyse, de sondage, d'évaluation des actifs et passifs, de sécurité des systèmes, etc.
<b>Suivi budgétaire et veille des finances publiques</b>	Membres d'une ISC spécialistes des systèmes d'analyse économique, des hypothèses budgétaires, de la programmation, des rapports de suivi budgétaires et des RAP, des relations avec le Parlement (comité budgétaire), etc.
<b>Audit Evaluation</b>	Spécialistes des systèmes de contrôle interne. Certifications CIA et CGAP, Normes INTOSAI. Formateurs qualifiés dans les différentes formes d'audit : régularité (conformité), système (gestion des risques, audit organisationnel...), audit de performance, ainsi qu'en audit informatique et en audit environnemental. Théorie et pratique des évaluations de projets et programmes/politiques publics.
<b>Systèmes d'information</b>	Expérience des SI publics comptables : systèmes intégrés et systèmes interfacés.

	Expérience des SI de données économiques et statistiques et des outils de suivi (contrôle de gestion). Expérience dans le développement d'applications informatiques.
<b>Organisation des ISC</b>	Expérience (benchmark) des diverses formes d'organisation interne, tant des organes juridictionnels, que des organismes supérieurs d'audit dans et hors de l'Union européenne.

#### IV. CADRE INSTITUTIONNEL

##### Les Juridictions financières, la Cour des comptes

La cour des comptes a été créée en 1979 par la Loi 12-79. En 1996, elle est inscrite dans la constitution marocaine (Art. 147). Ainsi le Maroc a tenu, lors de l'adoption de **la Constitution** de septembre 1996, à ériger la Cour des Comptes en institution indépendante, à la fois du pouvoir législatif et du pouvoir exécutif, en vue d'exercer pleinement les missions confiées selon les normes et bonnes pratiques internationales aux Institutions Supérieures de Contrôle (ISC).

La Cour des comptes se charge de contrôler la régularité des comptes publics de :

- l'État marocain ;
- Des entreprises publiques ;
- Des communes ;
- Des régions ;
- Des partis politiques marocains.

Depuis février 2010 les ministres, chef de cabinets de ministres, parlementaires et magistrats des tribunaux doivent obligatoirement déclarer leur patrimoine par écrit à la Cour des comptes au début et à la fin de leur mandat

Par ailleurs, dans le cadre de la politique de décentralisation, puis de régionalisation avancée, ont été créées des Cours Régionales des Comptes, l'ensemble constituant les Juridictions Financières du Royaume, dont le **Code des Juridictions Financières** est formulé par la Loi n°62-99. A l'origine au nombre de 16, elles sont passées à 12, avec le redécoupage régional conduit en 2015 dans le cadre de la mise en œuvre de la régionalisation avancée. Leurs ressources se sont également accrues pour être en mesure d'exercer leur contrôle sur des régions aux attributions élargies.

Pour l'instant, les effectifs sont de l'ordre de 300 magistrats, se répartissant globalement à parts égales entre la Cour et les Cours Régionales.

Il est à rappeler que la Cour du Maroc a pour objectif, auquel le jumelage doit précisément contribuer, d'adopter les évolutions et bonnes pratiques les plus modernes, conformes aux normes (Intosai), tant en matière de validation des comptes publics, que de contrôle de la gestion, de suivi budgétaire et de veille des finances publiques.

Ces orientations sont clairement explicitées par la nouvelle Loi Organique relative à la loi de finances N° 1-15-62, publiée le 2 Juin 2015 et complétée par le Décret n°2-15-426 du 15 Juillet 2015 relatif à l'élaboration et à l'exécution de la Loi de Finances.

Au premier rang de ces nouvelles orientations, se trouve la certification des états financiers des comptes de l'Etat, que la Cour place comme l'un des résultats principaux attendus du jumelage, même si cette obligation est tributaire de la mise en œuvre d'une comptabilité générale et patrimoniale, par les départements ministériels et par conséquent de l'aboutissement des travaux conduits par la Trésorerie Générale du Royaume et la Direction du Budget.

## **V. BUDGET**

Le budget indicatif de ce projet de jumelage est de : 1 200 000,00 € (un million deux cent mille euros)

## **VI. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE**

### **VI.1 Organisme de mise en œuvre du jumelage**

La Cellule d'Accompagnement au Programme "Réussir le Statut Avancé" (CAP-RSA), dépendant du Ministère de l'Economie et des Finances, assure le suivi de l'ensemble des jumelages européens mis en œuvre au Maroc, dont le présent jumelage, financé sur le programme Hakama.

Elle assure par conséquent le lancement de l'appel à propositions, ainsi que la phase de contractualisation et de suivi de la mise en œuvre, et ce, dans le respect des procédures de contrôle décentralisé ex-ante définies dans le manuel de jumelage.

Personnes de contact à la CAP-RSA :

#### **Souad MELLOUK**

Chef du service de la convergence réglementaire avec l'Union européenne  
Responsable de la Cellule d'accompagnement du Programme « Réussir le Statut avancé »  
Division des Relations avec l'Europe  
Direction du Trésor et des Finances extérieures  
Ministère de l'Economie et des Finances  
Quartier Administratif, Avenue Mohamed V-Rabat  
Tél: +212 5 37 67 75 98  
Fax: +212 5 37 67 75 32  
E-mail: s.mellouk@tresor.finances.gov.ma

### **VI.2 Principaux homologues dans le pays bénéficiaire**

#### *Le Chef de projet*

Monsieur **Mohammed BASTAOUI** sera le Chef de projet de jumelage pour la partie marocaine. Il travaillera en étroite collaboration avec le Chef de projet de l'État membre, le CRJ et son homologue. Il fera régulièrement le suivi de l'avancement des activités du projet de jumelage et apportera tout l'appui nécessaire pour assurer la bonne marche du projet. Il co-présidera les Comités de pilotage trimestriels du jumelage.

**Mohammed BASTAOUI**  
Président de la deuxième chambre  
Cour des comptes du Maroc  
Secteur 10 Zenkat Ettoute  
Hay Ryad, Rabat  
Tél +212 5 37 57 67 00  
Fax +212 5 37 71 31 19/ 5 37 57 37 35  
E-mail : mbastaoui@courdescomptes.ma

### *Homologue du CRJ*

Monsieur **Ahmed ELKASMI** (Président de section à la deuxième chambre) sera l'homologue principal du CRJ et à ce titre son référent principal pendant toute la durée du jumelage. Il sera notamment en charge de coordonner, au quotidien avec le CRJ, les actions relevant de la partie marocaine et d'assurer le lien entre les cadres ou groupes de travail marocains et les experts-clés de l'État membre. Il est susceptible d'être consulté pour toutes les activités prévues du jumelage.

Le Chef de projet et l'homologue du CRJ mobiliseront toutes les ressources humaines au sein de l'administration marocaine, nécessaires pour mener à bien conjointement avec le CRJ et les experts de l'État membre, les activités définies dans le respect du calendrier établi.

### **VI.3 Comité de pilotage du jumelage**

Le CoPIL sera composé par des représentants de toutes les parties prenantes, notamment : le chef de projet du côté de la Cour du Maroc, le chef de projet du côté de l'Etat Membre, l'homologue du CRJ et le CRJ, les représentants de la DUE et de la CAP-RSA.

Le CoPIL assurera le pilotage, le contrôle et la supervision des activités du projet et de ses résultats obligatoires, pour garantir la bonne gouvernance du jumelage tout au long de sa durée et pour que les activités de jumelage puissent se dérouler de manière adéquate.

Des réunions régulières du Comité de pilotage seront organisées chaque trimestre. Lors de ces réunions, ses membres procéderont à l'évaluation des progrès du projet, vérifieront la réalisation des livrables et discuteront de toute question pouvant avoir un effet sur la bonne conduite du projet.

## **VII. CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE**

<b>Action</b>	<b>Date</b>
Durée du projet	24 mois
Lancement de l'appel à propositions	Juin 2016
Réception des propositions	Septembre 2016
Notification des Etats Membres	Septembre 2016
Signature du contrat de jumelage	Octobre/Novembre 2016
Démarrage des activités du jumelage	Décembre 2016
Fin du Jumelage	Décembre 2018

## **VIII. DURABILITÉ DU PROJET**

La durabilité du projet est assurée, d'une part, par la volonté politique de la Cour de converger vers les ISC les plus avancées dans les 3 domaines visés par le jumelage (certification, veille permanente de la LF et des finances publiques, audit de performance et évaluation des programmes et politiques publics) et d'autre part, par la nature des apports des activités du jumelage, dont les résultats et l'impact s'inscrivent dans la durée.

### **VIII.1 Cohérence du projet avec la vision stratégique de la Cour**

La volonté de modernisation de la Cour est clairement affichée à travers sa vision stratégique ambitieuse pour la période 2016-2018 et des moyens et outils lui permettant de renforcer ses capacités et son professionnalisme. Cette volonté se traduit notamment par :

- L'adaptation continue de son organisation interne : création d'une Chambre spécialisée dans l'apurement en 2015, réorganisations prévues en vue de la certification, la veille budgétaire et l'assistance au Parlement ;
- La réorganisation des Cours régionales des comptes pour s'adapter à la régionalisation avancée ;
- La mise en œuvre d'un schéma directeur informatique, prenant en compte les nouvelles missions (2016) ;
- Le développement d'un plan de formation triennal coïncidant avec le lancement, en septembre 2015, des activités d'un Centre de Formation dédié ;
- La poursuite d'un effort important et soutenu de mise aux normes de ses activités, en lien avec l'Intosai ;
- L'existence de cadres supérieurs extrêmement compétents et de formations pluridisciplinaires, ayant de l'expérience dans les nouveaux domaines de l'audit, du contrôle de la performance et de l'évaluation des politiques ;
- La création en cours d'une cellule de contrôle qualité, soucieuse de couvrir progressivement l'ensemble des activités de la Cour ;
- L'attention mise dans la définition des objectifs et des activités du jumelage, et l'évidente appropriation du projet par les différentes parties prenantes.

### **VIII.2 L'apport du jumelage**

L'apport du jumelage est d'assurer l'efficacité et l'efficience du dispositif envisagé à court et moyen terme.

Dans ce sens, plusieurs actions peuvent être citées :

- L'effort le plus important porte sur la préparation de la Cour à assurer à partir de 2018 sa nouvelle mission de certification des états financiers de l'Etat ;

- En liaison avec sa mission d'appui au Parlement et au Gouvernement, le développement d'un suivi continu de la LF, depuis l'analyse des hypothèses de base de la programmation, jusqu'au suivi en cours d'année et l'amélioration de la qualité des rapports accompagnent le projet de loi de règlement et au-delà, le développement d'une veille générale des finances publiques ;
- Le renforcement du rôle déjà joué de contrôle de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience de la gestion administrative, ainsi que sur le développement de l'évaluation des programmes et des politiques publics ;
- L'attention portée par le jumelage à l'instrument transversal que constitue le système d'information, qui sera entièrement revu et sera renforcé pour permettre le développement des nouvelles missions ;
- L'attention portée par le jumelage aux formations nécessaires dans l'optique de parvenir à un système auto entretenu, ne nécessitant plus d'expertise et de formations extérieures ;
- La contribution du jumelage par l'apport des meilleures pratiques aux préoccupations de réorganisation internes ;
- L'expérience acquise durant la période du jumelage permettant un réel transfert de savoir-faire sur des domaines majeurs du travail de la Cour.

Les thématiques ciblées, mais ambitieuses, retenues pour le jumelage et l'ensemble des activités induites, assureront le caractère pérenne des savoir-faire acquis et la mise en œuvre des meilleures pratiques existantes dans les domaines identifiés.

Les procédures, outils, pratiques nouvelles, clairement définis et pleinement opérationnels, les actions de formation engagées tout au long du projet, le renforcement du SI, les réorganisations internes décidées, garantiront des effets bénéfiques à moyen et long terme.

Enfin, selon toute vraisemblance, la pérennité du projet sera renforcée par la poursuite des échanges d'expérience avec l(es) Institution(s) jumelle(s), après la fin du jumelage.

## **IX. QUESTIONS TRANSVERSALES**

### **IX.1 Egalité des chances**

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, le projet et tous ceux qui y participent, s'engagent au respect du principe de l'égalité des femmes et des hommes, à combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basées sur le sexe, par référence à l'état matrimonial ou familial, sur la race, l'origine, la religion, ou l'orientation politique et à élaborer des instruments et stratégies fondées sur une approche intégrée de la dimension du genre et de toutes les autres dimensions.

### **IX.2 Environnement**

Le projet n'a pas d'incidence directe en matière d'environnement.

### **IX.3 Cofinancement**

Dans le cadre de la mise en œuvre du jumelage, la Cour mettra à la disposition du Conseiller (e) Résident de Jumelage et de son assistant(e) :

- un bureau équipé, à proximité de celui de son homologue, avec un ordinateur ;
- le téléphone (avec en particulier une ligne internationale), un télécopieur et l'accès à l'Internet.

Un bureau sera également mis à la disposition des experts court-terme en mission.

En ce qui concerne l'organisation des séminaires de formation et la logistique s'y rapportant, salles de séminaire, matériel audiovisuel et autres frais annexes (photocopies, transports pour les cadres des administrations bénéficiaires, etc.) seront pris en charge par la Cour des comptes du Maroc.

## **X. CONDITIONNALITÉ ET ÉCHELONNEMENT**

### *Conditions préalables*

Un engagement et un soutien fort sont attendus du bénéficiaire, y compris la volonté d'établir un Comité de pilotage au sein duquel ses représentants joueront un rôle actif dans la coordination et la mise en œuvre du projet de jumelage.

La Cour des comptes du Maroc devra, en particulier, nommer le personnel homologue et allouer le temps nécessaire aux personnels adéquats pour la mise en œuvre de toutes les activités, y compris la formation et pour l'atteinte des résultats obligatoires.

Pour garantir la réussite de ce projet, le bénéficiaire s'engage ainsi à réaliser toutes les activités.

Certaines activités à réaliser dans le cadre de ce projet sont tributaires d'un travail de préparation, d'adaptation et de validation, qui incombe à la partie bénéficiaire.

De ce fait, l'intervention des experts de l'administration jumelle devrait s'opérer par intermittence, laissant à l'institution bénéficiaire le temps de préparation, d'adaptation et de validation nécessaire.

A cet égard, il faut souligner que toutes les options stratégiques devront pouvoir être envisagées, en début du jumelage, afin d'inspirer l'ensemble des activités en aval.

Enfin, une coordination entre les différentes activités de chaque composante est nécessaire pour une réalisation adéquate et cohérente du projet de jumelage, d'autant plus que certaines activités doivent respecter un ordre chronologique de réalisation, alors que d'autres peuvent être menées en parallèle ou à des moments différents. Cette coordination sera assurée en étroite collaboration entre les institutions jumelles.

### *Séquençage*

Le tableau présentant le calendrier de mise en œuvre (Annexe 3) mentionne, à titre indicatif, les séquences des différentes activités en fonction des résultats à obtenir sur la période de 24 mois de mise en œuvre du jumelage.

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe I: *Twinning project abstract* (version en anglais)

Annexe II: Cadre logique

Annexe III: Calendrier indicatif des activités

## **Annexe I: Twining project abstract**

Following the Euro-Mediterranean Partnership in 1995, the European Union and the Kingdom of Morocco signed an Association Agreement in March 2000.

In October 2008, Morocco was the first country of the MENA region to benefit from an "Advanced Status".

The action plan to implement the Advanced Status was then approved in December 2013.

This twining will contribute, notably, to the following objectives included in the Advanced Status implementation plan:

- Democracy, rule of law and good governance ;
- Decentralisation, regionalisation and administrative de-concentration ;
- Fight against corruption ;
- Public finance management, including :
  - Improving transparency, efficiency and effectiveness of public finance programing, execution and control;
  - Implementing a new Budget Organic Law ; ;
  - Modernising the accounting system ;
  - Strengthening the internal control system.
- Reinforcing the external/superior control of public finance, including ;
  - Strengthening capacity of Moroccan Court of Auditors ;
  - Exchanging experience between EU member States' Supreme Audit Institutions and the Moroccan Court;
  - Developing public finance democratic debate, through the reinforcement of the power and the capacity analysis of the Parliament, at all stages of the budget cycle.

In coherence with these strategic orientations, on December the 5<sup>th</sup> 2013, the EU-Morocco cooperation program "Hakama" (Public governance) was signed.

With a budget of 84 Million Euro, the "Hakama" program (2013-2018) supports, trough Budget support, Twinning and Technical assistances, Morocco's reforms in the following three fields, each of them corresponding to a component of the program:

- Public finance management, system, in order to increase its performance, transparency and the role of the Parliament ;
- Public administration, in order to improve the quality of public services and citizens participation and monitoring ;
- Tax policy and administration, in order to increase tax system fairness, yield and transparency.

This twinning project will contribute to the first component of the "Hakama" program.

In this context and taking into account what has already been achieved by the Court, as well as considering its strategic orientations for the coming years, it was decided to concentrate the

objectives of the twinning project on the following three major issues, each of them corresponding to a component of the twinning:

<b>Component I: The Court will be able, on the date foreseen by the new Budget Organic Law as well as its implementing decree, to audit and certify the states accounts in accordance with international norms and best practices.</b>
Activity 1.1: Defining the most appropriate internal organization and the necessary resources for the Court to carry out the financial audit, leading to certify state accounts
Activity 1.2: Defining and supporting the necessary training and recruitment
Activity 1.3: Developing a guide on financial audit
Activity 1.4: Contributing to the implementation of an appropriate information system
Activity 1.5: Defining the number, nature and content of the different necessary audit reports
Activity 1.6 : Organizing a study visit on the issue of certifying public accounts

<b>Component II: The Court will be able to ensure the monitoring of the annual budget law, at the different stages of the budget cycle, in order to provide, on due time, its opinion and observations, and make them public following the best practices in this area.</b>
Activity 2.1: Defining the most appropriate internal organization for the Court, that will enable it to fully ensure its mission of public finance monitoring
Activity 2.2: Contributing to the recruitment and training of the necessary personnel
Activity 2.3: Having an appropriate information system
Activity 2.4: Developing the working methods and tools of the monitoring structure
Activity 2.5: Developing the templates/models of the necessary reports for the monitoring mission
Activity 2.6 : Organizing a study visit on public finance monitoring

<b>Component III: The Financial Jurisdictions (central Court of Auditors and regional Courts of Auditors) will have acquired a good knowledge of the best practices related to performance audit and public policies and programs evaluation.</b>
Activity 3.1: Producing a baseline study of the works and knowledge of the Court regarding

performance audit and public programs/policies evaluation
Activity 3.2: Completing the training in the areas of performance audit and of evaluation, through the acquisition of a practical know-how
Activity 3.3: Organizing a study visit to one or several EU supreme audit Institutions
Activity 3.4: Assisting the Court in developing a quality insurance system, covering notably performance audit and evaluation
Activity 3.5: Assisting the Court in developing a performance audit guide

## Annexe II : Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectifs généraux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la bonne gouvernance des finances publiques, en renforçant le rôle de l'Institution Supérieure de Contrôle des finances publiques au Maroc ;</li> <li>• Consolider les capacités de la Cour des comptes à répondre à ses obligations découlant de la législation et des grandes réformes nationales, en s'inspirant des meilleures pratiques européennes et des normes internationales en la matière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports et travaux produits par les Juridictions Financières du Royaume sont conformes aux normes en la matière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'activité de la Cour</li> <li>• Rapports d'audit</li> <li>• Rapports de certification</li> <li>• Rapports liés à la mission de veille des finances publiques</li> <li>• Rapport d'évaluation</li> <li>• Rapports du contrôle qualité sur les divers travaux</li> <li>• Structure organisationnelle adaptée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vision de la Cour est partagée et ses ambitions sont soutenues à tous les niveaux de l'Etat, ainsi que par le Parlement et l'opinion.</li> </ul>
<b>Objectif spécifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer la Cour à exercer les attributions que lui sont confiées par le nouveau cadre légal régissant les finances publiques au Maroc, en convergence avec les normes internationales et les meilleures pratiques européennes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Cour est en mesure de procéder à une première certification réelle ou à blanc, dès que les réformes de la comptabilité le permettent.</li> <li>• La Cour intervient tout au long du processus de la Loi de Finances pour informer le public et le Parlement sur son déroulement.</li> <li>• La Cour pratique des audits de performance et procède à des évaluations de politiques publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'activité de la Cour</li> <li>• Rapports d'audit</li> <li>• Rapports de certification</li> <li>• Rapports liés à la mission de veille des finances publiques</li> <li>• Rapport d'évaluation</li> <li>• Rapports du contrôle qualité sur les divers travaux</li> <li>• Structure organisationnelle adaptée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Cour a dégagé ou a reçu les moyens nécessaires à ses nouvelles fonctions.</li> <li>• La vision de la Cour est partagée. Ses ambitions et l'exercice de ces nouvelles missions sont soutenus à tous les niveaux de l'Etat, ainsi que par le Parlement et l'opinion.</li> </ul>

**COMPOSANTE 1 : la Cour des comptes sera en mesure d'auditer, selon la chronologie prévue par la LOF et son Décret d'application, les comptes de l'Etat en vue de leur certification, conformément aux normes et aux meilleures pratiques internationales.**

<p><b>Activité 1.1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définir une organisation de la Cour et les moyens nécessaires à mettre en œuvre pour conduire des missions d'audit financier, en vue de la certification</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramme et fiches de poste acceptés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvel organigramme</li> <li>• Fiches de poste pour chaque membre de l'équipe dédiée certification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Cour a trouvé l'organisation qui lui convient pour la tâche de certification.</li> <li>• La Cour a la capacité de constituer des équipes d'audit financier sur la base de compétences avérées (internes et/ou externes).</li> </ul>
<p><b>Activité 1.2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Déterminer et soutenir le recrutement et la formation nécessaires</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les divers plans prévus</li> <li>• Certifications éventuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formation complémentaire à l'audit financier</li> <li>• Plan de formation (nouveau) aux processus de certification des ISC</li> <li>• Plan de recrutement pluriannuel en distinguant les ressources interne et externes (experts comptables sous contrat)</li> <li>• Supports de formation et matériel pédagogique en rapport avec ce qui précède</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité trouver et/ou former les personnels nécessaires</li> <li>• La sous-traitance extérieure n'est pas dominante au point de rendre la Cour dépendante.</li> </ul>
<p><b>Activité 1.3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaborer un guide d'audit financier</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un projet de guide testé et approuvé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu du guide</li> <li>• Qualité des rapports d'audit financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Guide est suffisamment adapté au contexte administratif marocain et répond aux exigences pratiques de ses utilisateurs.</li> </ul>
<p><b>Activité 1.4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contribuer à la mise en place d'un Système d'Information (SI) adapté</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validation par la Cour de chacune des étapes des projets</li> <li>• Tests de fonctionnement réussis du SI et des applications (projets)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'information (SI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travail du prestataire est satisfaisant. Le SI fonctionne conformément aux attentes. Les fournisseurs extérieurs de données sont coopératifs.</li> </ul>
<p><b>Activité 1.5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définir le nombre, la nature et le</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests réussis à l'occasion ou en vue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les différents rapports types et leur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports-types sont bien adaptés</li> </ul>

	<b>contenu des différents rapports d'audit nécessaires</b>	de la mission de certification à blanc, totale ou partielle	application dans un exercice éventuel de certification à blanc	au contexte marocain.
<b>Activité 1.6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stage d'immersion dans le domaine de la certification</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de stage</li> <li>• Capacité des magistrats ayant participés dans un exercice de certification en Europe à former et mettre en œuvre un exercice de certification à blanc, avec l'ensemble de l'équipe dédiée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de stage</li> <li>• Condition de réalisation d'un éventuel exercice de certification à blanc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe envoyée a été convenablement intégrée.</li> <li>• Le stage a été suffisant (longueur, contenu) pour permettre la transmission des meilleures pratiques.</li> </ul>

**COMPOSANTE 2 : la Cour des comptes sera en mesure d'assurer la veille de la Loi de Finances, aux différentes phases du cycle budgétaire, de façon à apporter en temps utile ses avis et commentaires, et à les rendre publics selon les meilleures pratiques observées dans ce domaine.**

<b>Activité 2.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mettre en place, au sein de la Cour, une organisation appropriée lui permettant d'exercer pleinement sa mission de veille des finances publiques</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approbation par la Cour de l'organisation proposée et des fiches de poste correspondantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvel organigramme</li> <li>• Fiches de poste pour les 8-10 experts de la Cour composant la cellule de veille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Cour a identifié l'organisation pratique lui permettant de développer sa mission de veille.</li> <li>• La Cour a la capacité de constituer des équipes d'économistes et de magistrats sur la base de compétences avérées (internes et/ou externes).</li> </ul>
<b>Activité 2.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contribuer au recrutement et à la formation des personnels nécessaires</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes recrutés</li> <li>• Nombre de personnes formés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport sur le recrutement (éventuel) d'experts extérieurs</li> <li>• Plan de formation</li> <li>• Compte-rendu de formations</li> <li>• Qualité des rapports de veille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés à trouver et/ou à former les personnels nécessaires</li> <li>• La sous-traitance extérieure n'est pas dominante au point de rendre la Cour dépendante.</li> </ul>
<b>Activité 2.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disposer d'un système d'information adapté</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les systèmes (éventuellement complétés par des projets additionnels) sont opérationnels et répondent aux besoins d'analyse de la Cour dans sa mission de veille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests de fonctionnement réussis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SI répond aux exigences pratiques de ses utilisateurs (fourniture des données et possibilités d'analyse).</li> </ul>

<b>Activité 2.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaboration des méthodes et outils de travail de la structure de veille</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures opérationnelles sont rédigées</li> <li>• Des tableaux de bord pertinents sont fournis par le système</li> <li>• Des batteries d'indicateurs ont été conçues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu des outils élaborés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les analyses/rapports de veille et les observations sont publiées et acceptées par le Gouvernement et appréciées par l'opinion et le Parlement.</li> </ul>
<b>Activité 2.5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaborer les modèles de rapports nécessaires à la mission de veille</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilité et pertinence des rapports type</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contenu des rapports-type</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports-types sont bien adaptés au contexte marocain.</li> </ul>
<b>Activité 2.6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stage d'immersion en matière de veille des finances publiques</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de stage</li> <li>• Capacité à exercer la mission de veille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de stage</li> <li>• Première ébauches de rapports de veille réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe envoyée a été convenablement intégrée.</li> <li>• Le stage a été suffisant (longueur, contenu) pour la transmission aux stagiaires des meilleures pratiques</li> </ul>

### COMPOSANTE 3 : les juridictions financières auront acquis une maîtrise suffisante des meilleures pratiques en matière d'audit de performance et d'évaluation des programmes et des politiques publiques

<b>Activité 3.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Etablir un état des lieux des travaux et des savoirs de la Cour en matière d'audit de performance (AP) et d'évaluation des programmes/politiques publiques</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le constat permet d'établir aisément le plan de formation complémentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de constat, diagnostic et préconisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'état des lieux permet d'envisager que le jumelage permettra d'aboutir à un degré de maîtrise des travaux dans ces deux domaines.</li> <li>• Les compléments apportés par le jumelage sont adaptés.</li> </ul>
<b>Activité 3.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compléter la formation dans le domaine de l'audit de performance et dans celui de l'évaluation, par l'acquisition de savoir-faire pratiques</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de formation</li> <li>• Evaluation des formations reçues par les bénéficiaires</li> <li>• Evaluation après 3 mois de l'amélioration de la qualité des missions par la Cour (présidents de chambre et responsable du jumelage)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formation</li> <li>• Matériel pédagogique et formations dispensées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation répond aux attentes pratiques des magistrats.</li> </ul>
<b>Activité 3.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organiser des stages d'immersion dans une ou plusieurs ISC de</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de stage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de stage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le stage répond aux exigences pratiques de ses bénéficiaires.</li> </ul>

	<b>l'UE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à transmettre les savoirs acquis</li> <li>• Qualité des audits et évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu des travaux produits</li> </ul>	
<b>Activité 3.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Assister la Cour dans la mise en place d'un système d'assurance qualité, couvrant notamment l'audit de performance et l'évaluation</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système est mis en place et est opérationnel.</li> <li>• Couverture de l'ensemble des procédures et des travaux de la Cour et des Cours Régionales des Comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu des rapports produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système est bien accepté par les magistrats.</li> </ul>
<b>Activité 3.5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accompagner la Cour dans l'élaboration d'un guide d'audit de performance</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validation du guide après tests</li> <li>• Accroissement de la qualité des audits de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu du Guide et des nouveaux rapports produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Guide est suffisamment opérationnel et bien adapté au contexte marocain.</li> </ul>

### Annexe III : Calendrier indicatif des activités

Note : selon le calendrier envisagé, le mois 1 correspondrait au mois d'octobre 2016

Activités	Mois du projet																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Activités générales</b>																									
0.1 : Démarrage du projet et séminaire de lancement																									
0.2 : Conférence à mi-parcours																									
0.2 : Séminaire de clôture																									
<i>Résultat attendu 1 : la Cour des comptes sera en mesure d'auditer, selon la chronologie prévue par la LOF et son Décret d'application, les comptes de l'Etat en vue de leur certification, conformément aux normes et aux meilleures pratiques internationales.</i>																									
Activité 1.1 : Définir une organisation de la Cour et les moyens nécessaires à mettre en œuvre pour conduire des missions d'audit financier, en vue de la certification																									
Activité 1.2 : Déterminer et soutenir le recrutement et la formation nécessaires																									
Activité 1.3 : Elaborer un guide d'audit financier																									
Activité 1.4 : Contribuer à la mise en place d'un Système d'Information (SI) adapté																									
Activité 1.5 : Définir le nombre, la nature et le contenu des différents rapports d'audit nécessaires																									
Activité 1.6 : Stage d'immersion dans le domaine de la certification																									

Activités	Mois du projet																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<i>Résultat attendu 2 : la Cour des comptes sera en mesure d'assurer la veille de la Loi de Finances, aux différentes phases du cycle budgétaire, de façon à apporter en temps utile ses avis et commentaires, et à les rendre publics selon les meilleures pratiques observées dans ce domaine.</i>																									
Activité 2.1 : Mettre en place, au sein de la Cour, une organisation appropriée lui permettant d'exercer pleinement sa mission de veille des finances publiques																									
Activité 2.2 : Contribuer au recrutement et à la formation des personnels nécessaires																									
Activité 2.3 : Disposer d'un système d'information adapté (SI)																									
Activité 2.4 : Elaboration des méthodes et outils de travail de la structure de veille																									
Activité 2.5 : Elaborer les modèles de rapports nécessaires à la mission de veille																									
Activité 2.6 : Stage d'immersion en matière de veille des finances publiques																									

Activités	Mois du projet																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<i>Résultat attendu 3 : les juridictions financières auront acquis une maîtrise suffisante des meilleures pratiques en matière d'audit de performance et d'évaluation des programmes et des politiques publics</i>																									
Activité 3.1 : Etablir un état des lieux des travaux et des savoirs de la Cour en matière d'audit de performance (AP) et d'évaluation des programmes/politiques publiques																									
Activité 3.2 : Compléter la formation dans le domaine de l'audit de performance et dans celui de l'évaluation, par l'acquisition de savoir-faire pratiques																									
Activité 3.3 : Organiser des stages d'immersion dans une ou plusieurs ISC de l'UE																									
Activité 3.4 : Assister la Cour dans la mise en place d'un système d'assurance qualité, couvrant notamment l'audit de performance et l'évaluation																									
Activité 3.5 : Accompagner la Cour dans l'élaboration d'un guide d'audit de performance																									