



UNION EUROPEENNE



ROYAUME DU MAROC

PROGRAMME DE COOPERATION MAROC-UNION EUROPEENNE

"HAKAMA" (Gouvernance Publique)

Appui européen à la réforme de la gouvernance publique au Maroc

Fiche de Projet de Jumelage

"Renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi Organique relative à la Loi de Finances"

MA 15 ENI FI 01 17 (MA/49)

BENEFICIAIRE

**MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
DU ROYAUME DU MAROC**

TABLE DES MATIERES

I.	INFORMATIONS DE BASE	5
I.1	Programme	5
I.2	Référence du jumelage	5
I.3	Intitulé du jumelage	5
I.4	Secteur	5
I.5	Pays bénéficiaire	5
II.	OBJECTIFS	5
II.1	Objectif général	5
II.2	Objectif spécifique	5
II.3	Contribution à la mise en œuvre de l'Accord d'Association, du Statut Avancé et du programme "Hakama"	5
III.	DESCRIPTION DU PROJET	8
III.1	Contexte général et justification du jumelage	8
III.2	Activités connexes	14
III.3	Résultats attendus du jumelage	15
III.4	Activités	16
III.5	Moyens et apports de l'administration jumelle de l'État membre	37
IV.	CADRE INSTITUTIONNEL	42
V.	BUDGET	43
VI.	MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE	43
VI.1	Organisme de mise en œuvre du jumelage	43
VI.2	Principaux homologues dans le pays bénéficiaire	44
VI.3	Contrats	45
VII.	CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE	44
VIII.	DURABILITÉ DU PROJET	45
IX.	QUESTIONS TRANSVERSALES	45
IX.1	Egalité des chances	45
IX.2	Environnement	45
IX.3	Cofinancement	45
X.	CONDITIONNALITÉ ET ÉCHELONNEMENT	45
	Liste des Annexes	47

ACRONYMES

ADII	Administration des Douanes et des Impôts Indirects
CAP-RSA	Cellule d'Accompagnement au Programme "Réussir le Statut Avancé"
CAS	Compte d'affectation spéciale
CIB	Contrôle Interne Budgétaire
CIC	Contrôle Interne Comptable
CoPIL	Comité de Pilotage du Jumelage
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CRJ	Conseiller Résidant de Jumelage
CST	Comptes Spéciaux du Trésor
DB	Direction du Budget
DEPF	Direction des Études et des Prévisions Financières
DEPP	Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
DGI	Direction Générale des Impôts
DTFE	Direction du Trésor et des Finances Extérieures
DUE	Délégation de l'Union européenne
ECT	Expert court-terme
EEP	Entreprises et établissements publics
EM	Etat membre européen
GID	Système de gestion intégrée de la dépense
IGAT	Inspection Générale de l'Administration Territoriale
IGF	Inspection Générale des Finances
IIA	Institut des Auditeurs Internes
INTOSAI	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
LOF	Loi organique relative à la loi de finances
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
PBT	Programmation budgétaire triennale
PEFA	<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i>
PFM	<i>Public Finance Management</i>
PIFC	<i>Public Internal Financial Control</i>
PLF	Projet de loi de finances
PLR	Projet de loi de règlement
SEGMA	Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome
SIGMA	Programme commun à l'OCDE et à l'UE pour le renforcement de la gouvernance publique
SFP/GFS	Statistiques des Finances Publiques/ <i>Government Finance Statistics</i>
TOFT	Tableau des Opérations Financières du Trésor
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, ENPI/2013/26-737 et ENPI/2015/38-975.

I.2 Référence du jumelage

MA 15 ENI FI 01 17 (MA/49)

I.3 Intitulé du jumelage

Renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi Organique relative à la Loi de Finances

I.4 Secteur

Finance (finances publiques)

I.5 Pays bénéficiaire

Royaume du Maroc

II. OBJECTIFS

II.1 Objectif général

L'objectif général du présent jumelage est de contribuer à la mise en œuvre de la nouvelle Loi Organique n° 130-13 relative à la Loi de Finances (LOF).

II.2 Objectif spécifique

Plus précisément, ce jumelage appuiera la conduite et le déploiement de la formation, au bénéfice des gestionnaires de l'administration marocaine, pour la mise en œuvre effective des différentes dispositions de la LOF, aux différents stades du cycle budgétaire et au travers de l'ensemble de l'administration publique.

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, le partenariat entre l'UE et le Royaume du Maroc est régi 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 plus particulièrement dans le cadre du Titre V "Coopération économique" et du Titre VI "Coopération financière" de l'Accord d'Association.

Plus précisément, le présent projet de jumelage contribue à la mise en œuvre des articles 44, 52, 75 et 76 de l'Accord. Dans ce sens :

- 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, à la création d'un environnement économique favorable à l'accélération de la croissance et à l'amélioration du bien-être social de la population.

II.3.2 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 et accroît 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 à la mise en œuvre des 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 la base de l'égalité, de la couverture équitable du territoire et de la continuité des prestations, et de la soumission des services publics aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité.
 - 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.
- 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 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 5.1 "Cadre macro-économique" :
 - Renforcer le système de gestion des finances publiques par l'échange d'expertises.
 - Poursuivre la réforme de l'administration publique.
- 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 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 pratiques de l'UE, en matière de contrôle et d'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 leurs homologues européennes.
- *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.
 - Renforcement de la démocratie budgétaire 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 annuels.

II.3.3 Programme "Hakama" (Gouvernance publique)

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 fiscalité) et plus largement, la gouvernance publique, le programme Hakama (Gouvernance publique), doté aujourd'hui d'un budget de 93,5 millions d'euros, a été signé le 5 décembre 2013, pour une durée indicative de cinq années. Le présent jumelage est financé par ce programme.

Sur la 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 ressentis 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 fiscale (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 93,5 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 Direction du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances, 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".

III. DESCRIPTION DU PROJET

III.1 Contexte général et justification du jumelage

III.1.1 La refonte du système financier public : développement et adoption d'une nouvelle Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOF)

Le Royaume du Maroc met en œuvre, depuis près d'une décennie, une vaste réforme de sa gouvernance publique, couvrant, en particulier, le système budgétaire.

Sur le plan de la réforme budgétaire, les mesures mises en œuvre au cours de ces dernières années, couvrant les différentes phases (programmation, exécution et contrôle) et dimensions du système budgétaire, ont permis de poursuivre les objectifs d'amélioration de la performance et de la transparence des finances publiques.

Dans ce sens, ces réformes ont, notamment, concerné :

- l'accroissement progressif de l'information rendue publique sur la gestion financière par l'Etat et ses autres entités (Etablissements et Entreprises Publics) ;
- L'expérimentation dans différents Ministères, d'une programmation budgétaire triennale et du développement d'une gestion budgétaire axée sur la performance à travers la restructuration des morasses budgétaires autour de programmes/projets auxquels sont associés des objectifs dont l'atteinte des résultats est mesurée par des indicateurs de performance ;
- le développement de relations contractuelles entre l'Administration centrale et ses services déconcentrés ;
- la globalisation des crédits et la mise en œuvre progressive d'un contrôle modulé de la dépense, pour davantage d'autonomie et de responsabilisation des Ministères et des administrations gestionnaires ;
- le développement en interne et la généralisation à l'ensemble de l'Administration publique, ainsi que l'extension progressive aux Collectivités territoriales, d'un système de gestion intégrée de la dépense (GID) ;
- la réduction des délais de présentation du projet de loi de règlement (PLR);

- le renforcement des organes (en particulier, Inspection Générale des Finances, IGF et Inspection Générale de l'Administration Territoriale, IGAT) en matière des méthodes de contrôle et d'audit internes, pour converger vers les normes internationales ;
- la refonte du cadre de passation des marchés publics, en convergence avec les standards internationaux en la matière ;
- la préparation à la mise en œuvre d'une comptabilité générale, avec le développement d'un bilan d'ouverture et un nouveau plan comptable de l'Etat ;
- le renforcement du contrôle externe exercé par la Cour des Comptes et le Parlement ;
- La mise en œuvre de plusieurs de ces mesures de réforme a fait l'objet d'une coopération avec l'Union européenne (UE).

Capitalisant sur les acquis de ces réformes, mises en œuvre jusqu'ici à législation constante et afin de transformer en profondeur le système budgétaire, en consacrant et généralisant un ensemble cohérent et interdépendant de mesures, les autorités marocaines ont développé une nouvelle Loi Organique relative à la Loi de Finances.

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 réflexion sur la refonte de ce texte a été initiée au cours de l'année 2008, par une série de travaux préparatoires, abordant successivement les différents enjeux de cette réforme et déterminant ses orientations et refontes du texte de la Loi Organique. L'UE a accompagné le Gouvernement marocain dans cette phase préparatoire.

Au terme de ces travaux et après consultations interministérielle et interinstitutionnelle (Cour des Comptes, Parlement) et approbation par le pouvoir exécutif, le Parlement a adopté une nouvelle Loi Organique n° 130-13 relative à la Loi de Finances (LOF), en avril 2015.

La nouvelle LOF consacre, dans un ensemble cohérent et interdépendant de dispositions (70 articles), la mise en œuvre d'une gestion budgétaire plus performante, transparente et démocratique.

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

- la programmation budgétaire triennale ;
- la refonte de la nomenclature budgétaire, pour la structurer par programmes/projets/actions, associés à des objectifs et non plus selon une nomenclature exclusivement administrative/par nature de la dépense ;
- la notion 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 de Performance, en accompagnement des projets des budgets ministériels et du Rapport Annuel de Performance, en accompagnement du Projet de Loi de Règlement ;

- la prise en compte de la dimension genre au niveau des objectifs et indicateurs associés aux programmes;
- la globalisation des crédits, 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 ;
- l'audit, suivi et évaluation de la performance de la dépense.

Sur le plan de la transparence, les dispositions de la nouvelle LOF incluent:

- 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 finances de l'Etat 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 sincérité des comptes annuels par la Cour des Comptes ;
- la restauration de l'unité budgétaire par l'encadrement des conditions de création des Comptes Spéciaux du Trésor (CST) et des Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome, SEGMA¹ ;
- l'interdiction d'imputer aux budgets des SEGMA les 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:

- les dispositions présentées ci-dessus, permettant une meilleure lisibilité et transparence de l'information budgétaire soumise au Parlement, en lien avec les objectifs des politiques publiques ;
- Le respect de la "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 triennale globale;
- le réaménagement du calendrier d'approbation du Projet de Loi de Finances ;
- le réaménagement du calendrier 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 ;

¹ 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).

- l'enrichissement des rapports accompagnant le Projet de Loi de Finances et le Projet de Loi de Règlement ;
- la réhabilitation des Lois de finances rectificatives.

Egalement, en juillet 2015, le décret sur l'élaboration et l'exécution des lois de finances, s'inscrivant en cohérence avec le contenu de la nouvelle LOF a été adopté. Ce décret fixe, notamment, les modalités de reports des crédits d'investissement, de virements et transferts de crédits, et l'application des dispositions de la LOF concernant les SEGMA et les CST.

La mise en œuvre de la nouvelle Loi Organique représente un important défi en termes d'évolution des principes, des méthodes et des pratiques de la gestion financière du secteur publique, avec des progrès importants attendus sur les différentes dimensions du système budgétaire.

La LOF est entrée en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2016 et sa mise en œuvre se fera de manière progressive selon un calendrier étalé sur 5 ans.

Cette réforme dépasse le seul cadre de la gestion budgétaire et constitue une réforme de l'ensemble de la gestion publique.

En poursuivant les objectifs de performance, transparence et démocratie budgétaires, la nouvelle LOF concrétise les principes édictés par la Constitution de 2011, qui accorde un rôle centrale au renforcement de la gouvernance publique.

III.1.2 La mise en œuvre de la nouvelle Loi Organique n° 130-13 relative à la Loi de Finances (LOF)

Compte tenu de l'ampleur de cette réforme, le texte de la loi organique (Article 69) prévoit une mise en œuvre progressive jusqu'en 2020.

Dans ce sens, alors que certaines dispositions sont entrées en vigueur dès l'exercice budgétaire (2016) suivant l'année de promulgation (2015) de la LOF, d'autres sont prévues pour 2017, 2018, 2019 et 2020.

Ainsi, en 2016, ce sont notamment les dispositions suivantes qui sont entrées en vigueur :

- Nouveau calendrier d'examen et de vote des projets de Loi de Finances et de Loi de Règlement ;
- Réduction du nombre de catégories des CST et encadrement des conditions de création et d'utilisation des CST et des SEGMA ;
- Création d'un nouveau chapitre relatif aux remboursements, dégrèvements et restitutions, fiscaux ;
- Accompagnement du Projet de Loi de Finances de nouveaux rapports ;
- Interdiction des autorisations d'engagement par anticipation au niveau des dépenses de fonctionnement du budget général ;
- Interdiction d'inclure des dépenses de fonctionnement dans le budget d'investissement ;
- Dispositions relatives aux postes budgétaires ;

- Nouvelle présentation du tableau d'équilibre.

En 2017, la principale disposition à mettre en œuvre concernera le caractère désormais limitatif (jusqu'ici évaluatifs) des crédits de personnel ouverts au titre de la Loi de Finances.

L'année 2018 constituera un moment déterminant dans la mise en œuvre de la LOF, avec l'entrée en vigueur de dispositions majeures, telles que :

- L'application de la nouvelle nomenclature budgétaire par programmes/projets ou actions pour le Budget Général, les SEGMA et les CAS ;
- Le dépôt au Parlement des Projets de Performance, en accompagnement des projets de budgets ministériels ;
- La mise en œuvre d'une comptabilité générale ;
- Le plafond limité de report des crédits d'investissement ;
- Les règles de report et de virements des crédits ;
- Le pilotage de la gestion par les objectifs et indicateurs de performance associés.

En 2019, il s'agira essentiellement de mettre en œuvre la programmation budgétaire triennale et la suppression des SEGMA et des CAS ne répondant pas aux conditions de création.

Enfin, en 2020, les dispositions à mettre en œuvre concerneront :

- L'intégration, dans les dépenses de personnel, des cotisations patronales au titre de la prévoyance sociale et de la retraite ;
- La comptabilité d'analyse du coût des programmes/projets/actions qui est optionnelle;
- La certification des comptes de l'Etat par la Cour des Comptes ;
- L'accompagnement du projet de loi de règlement par le rapport annuel de performance et le rapport d'audit de performance.

Nombreuses sont les dispositions inscrites dans la Loi Organique qui vont requérir des évolutions importantes dans les principes, les méthodes et les pratiques de la gestion budgétaire, aux différentes phases de celle-ci et à travers l'ensemble de l'administration publique.

Egalement, certaines dispositions vont nécessiter la mise en place de préalables avant leur mise en application aux échéances prévues par le texte, ainsi que la conduite du processus de préfiguration. A titre d'exemple, la mise en œuvre de la nouvelle nomenclature budgétaire va requérir au préalable, l'adoption d'une circulaire sur la nouvelle nomenclature.

Un guide de construction des programmes budgétaires a déjà été produit, rendu public sur le site internet dédié à la LOF et diffusé à l'ensemble des départements ministériels et institutions.

Egalement, la préparation des Projets de Performance, la construction des programmes, la mise en œuvre de la gouvernance des programmes, la fixation des objectifs/indicateurs de performance, la mise en place du dialogue de gestion et du contrôle de gestion, la refonte des systèmes d'information, le développement de la comptabilité d'analyse des coûts ou la conduite d'audits de performance vont

requérir la conduite de réflexions préalables sur les approches à adopter, le développement de référentiels et un important effort de formation.

Il y a lieu de signaler qu'un guide de la performance a été rendu public sur le site internet dédié à la LOF et diffusé à l'ensemble des départements ministériels et institutions.

De même, la LOF prévoit des dispositions ayant des implications sur la réforme des contrôles et des procédures budgétaires. Ces mesures concernent, notamment, l'encadrement des conditions de création des CST et des SEGMA, le caractère limitatif des crédits de personnel, la limitation des reports des crédits d'investissement, la refonte des règles de virement des crédits et la réforme du contrôle, pour son allègement, le développement du contrôle et de l'audit internes, ainsi que du contrôle de gestion.

De plus, la LOF porte également sur la réforme de la comptabilité publique, pour notamment permettre le passage à une comptabilité d'exercice, qui elle aussi va nécessiter un certain nombre de prérequis, dont le développement d'un plan comptable et de normes comptables, ainsi qu'un important effort de formation pour son application à l'ensemble de l'administration.

Afin de développer une approche stratégique de la mise en œuvre de l'ensemble des dispositions de la LOF et de ses prérequis et disposer d'une feuille de route, séquencée dans le temps et traduite de manière précise et opérationnelle, la Direction du Budget (DB) du MEF a développé, avec le conseil d'une expertise mobilisée par l'UE, un plan d'action de mise en œuvre de la LOF, couvrant la période 2015 à 2020.

En cohérence avec cette feuille de route, un plan de formation 2017-2019 a été développé, identifiant et répondant aux différents besoins de formation de l'ensemble des administrations.

Ces deux documents, ainsi qu'un plan de communication sur la réforme, ont été diffusés à l'ensemble des administrations et rendus publics sur le site internet dédié à la LOF².

L'objet du présent jumelage est d'appuyer la conduite et le déploiement de la formation pour la mise en œuvre de la LOF, sur ses différentes thématiques, à travers l'ensemble des administrations, en privilégiant l'approche de formation des formateurs.

Il s'agira de poursuivre et de développer l'effort de formation déjà en partie engagé, tout en s'adaptant à l'état d'avancement actuel dans la mise en œuvre des dispositions de la LOF, en capitalisant sur les formations dispensées et en s'inscrivant en cohérence, avec les orientations, les choix méthodologiques et les dispositions opérationnelles déjà prises.

Ainsi, le contenu des formations sur les différentes thématiques de la LOF devra, à la fois, avoir un caractère opérationnel, intégrer les bonnes pratiques nationales et internationales et contextualiser, prendre en compte, capitaliser sur les choix et les travaux déjà développés au Maroc (orientations, documents d'analyse/préparatoires, textes réglementaires, guides opérationnels) et lorsque nécessaire, les actualiser.

Le contenu, les supports de la formation et les applications opérationnelles, appuyées dans certains cas par des guides, doivent être étroitement cohérents.

A la fin des formations dispensées par les experts dans le domaine de la LOF, l'organisme en charge du jumelage remettra un certificat aux formateurs, et ce, par spécialité et une attestation de participation aux bénéficiaires directs.

² <http://lof.finances.gov.ma/>

Aussi, à la fin de chaque activité, les formateurs se verront remettre des mallettes pédagogiques contenant les présentations, les guides et autres documents nécessaires pour le déploiement des modules de formation.

Le(s) partenaire(s) européen(s) auront la responsabilité de produire l'ensemble du matériel pédagogique, que ce soit dans le cadre des formations aux formateurs, comme de celles aux bénéficiaires directs, dans le nombre d'exemplaires requis en fonction du nombre de participants à chaque module. Une ligne budgétaire dans chaque activité de formation pourra être prévue pour cela dans le budget.

Tous les formateurs et bénéficiaires directs ne bénéficieront pas forcément de tous les modules de formation, ils pourront se spécialiser dans plusieurs modules de formation.

Exclusivement pour les formateurs potentiels, en amont à chaque module de formation, une journée sera consacrée à l'andragogie.

Egalement, seulement pour les formations aux formateurs, elles incluront une évaluation des participants au terme de celle-ci pour s'assurer du bon transfert des connaissances/savoir-faire et elles feront l'objet de la délivrance d'un certificat aux participants.

Parallèlement aux activités de formations (Composantes I et II), le jumelage fournira, dans le cadre de la composante III, des appuis techniques, à la demande du bénéficiaire, sur différentes thématiques liées à la mise en œuvre de la LOF.

Il est à noter que des principes généraux doivent être pris en compte et intégrés dans la mise en œuvre de toutes les activités prévues dans le programme, à savoir :

- Veiller au transfert de compétences en faveur des cadres des institutions bénéficiaires ;
- Intervenir de manière conjointe entre experts européens et marocains, en vue d'un renforcement de ces derniers ;
- Mettre en œuvre le projet dans une perspective et une logique de renforcement institutionnel à long terme et de durabilité des acquis, après la fin du jumelage ;
- L'EM et les experts européennes placeront leur coopération pendant la durée du programme dans la logique d'un partenariat à long terme ;
- Mise en œuvre des activités en articulation cohérente avec les documents de programmation stratégique élaborés au démarrage du projet de jumelage ;
- Dans tous les cas où c'est pertinent et applicable, les activités et résultats attendus doivent correspondre aux meilleurs standards européens, en termes de pratiques, qualité et expertise;
- Toutes les actions prévues par ce projet, notamment celles concernant le renforcement de capacités, reflèteront les bonnes pratiques européennes en matière de Genre, telles que celles issues du Plan d'action sur l'égalité de genre. Les livrables en feront état.

Remarque méthodologique :

Les activités ci-dessous présentées sont données à titre indicatif. D'autres activités et expertises mobilisées, 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.2 Activités connexes

Compte tenu, à la fois, du caractère transversal de la réforme budgétaire, concernant l'ensemble des administrations d'Etat et de sa place centrale dans le champ plus large de la réforme de la gouvernance publique, la mise en œuvre de la nouvelle LOF, qu'appuie le présent jumelage, a des liens avec différentes réformes en cours du secteur public, telles que celles liées à la décentralisation et la

déconcentration, à la réforme de la gestion des ressources humaines du secteur public, à la qualité des services publics ou à la transparence/accès à l'information.

Egalement, la mise en œuvre de la réforme de la LOF implique d'autres administrations, telles que la Cour des comptes, avec sa mission de certification prévue par la LOF à l'horizon 2020 ou la Trésorerie Générale du Royaume (TGR), avec le passage à une comptabilité générale que prévoit le texte de loi organique pour 2018.

Plus largement, la réforme de la LOF s'inscrit dans un mouvement plus large de réforme de l'ensemble de la sphère financière publique, avec la modernisation continue d'autres administrations financières telles que la Direction Générale des Impôts, la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP, administration de tutelle des établissements et entreprises publics) ou l'Administration des Douanes et des Impôts Indirectes (ADII).

Le programme Hakama contribue à cet important mouvement de réforme avec en particulier la mise en œuvre de différents jumelages institutionnels concernant plusieurs des administrations dont le présent jumelage, au bénéfice de la Direction du Budget.

De plus, dans le cadre du programme SIGMA (programme commun à l'OCDE et à l'UE pour le renforcement de la gouvernance publique dans la région du voisinage Sud et Est de l'UE), une action est en cours au Maroc pour le développement d'un dispositif de suivi et évaluation de la mise en œuvre de la formation dans le domaine de la réforme budgétaire. Cette action devra être prise en compte et pourra nourrir l'une des activités (3.3) prévue à ce jumelage, en lien avec la mise en place de ce dispositif.

Par ailleurs, dans le cadre de la coopération avec Expertise France, un projet est en cours de mise en œuvre, qui soutient différentes questions liées à la mise en œuvre de la LOF par la fourniture d'expertise. La mise en œuvre du présent jumelage devra coordonner, prendre en compte et capitaliser sur les travaux menés dans le cadre de ce projet.

III.3 Résultats attendus du jumelage

Composante I : Formation en matière de programmation et formulation budgétaire par programme (formateurs et bénéficiaires directs)

Résultat obligatoire 1.1 : le Budget de l'Etat s'inscrit dans une perspective triennale

Indicateurs :

- Nombre de gestionnaires formés ou nombre d'heures de formation délivrées
- Taux de satisfaction des participants aux formations

Activité 1.1.1 :	Programmation budgétaire triennale globale
Activité 1.1.2 :	Programmation budgétaire triennale sectorielle
Activité 1.1.3 :	Voyage d'étude sur la programmation budgétaire triennale

Résultat obligatoire 1.2 : le budget de l'Etat est structuré par programmes

Indicateurs :

- Nombre de gestionnaires formés ou nombre d'heures de formation délivrées
- Taux de satisfaction des participants aux formations

Activité 1.2.1 :	Nomenclature budgétaire
------------------	-------------------------

Activité 1.2.2 : Conception et budgétisation des programmes

Composante II : Formation en matière de gestion budgétaire axée sur la performance
--

Résultat obligatoire 2.1 : La gestion budgétaire est orientée vers la recherche de la performance et l'amélioration de la qualité des services publics

Indicateurs :

- Nombre de gestionnaires formés ou nombre d'heures de formation délivrées
- Taux de satisfaction des participants aux formations

Activité 2.1.1 : Système de suivi et évaluation de la performance

Activité 2.1.2 : Pilotage de la performance et gestion opérationnelle axée sur les résultats

Activité 2.1.3 : Voyage d'étude sur la gestion axée sur la performance et le système de suivi et évaluation

Résultat obligatoire 2.2 : Le contrôle de gestion, l'audit de performance, le contrôle et l'audit internes accompagnent la mise en place de la démarche de performance

Indicateurs :

- Nombre de gestionnaires formés ou nombre d'heures de formation délivrées ;
- Taux de satisfaction des participants aux formations ;

Activité 2.2.1 : Contrôle de gestion et audit de performance

Activité 2.2.2 : Contrôle et audit internes

Composante III : Appuis techniques et dispositif de suivi de la formation.
--

Résultat obligatoire 3 :

- Des textes réglementaires, des documents d'orientation, des guides méthodologiques sont produits ou des nouvelles pratiques de gestion sont mises en œuvre avec l'appui du (des) partenaire(s) européens dans des domaines identifiés liés à la mise en œuvre de la LOF.
- Un dispositif de suivi et évaluation de la formation est mis en place.

Indicateurs :

- Livrables associés aux différents appuis techniques
- Le dispositif de suivi et évaluation de la formation est opérationnel

Activité 3.1 : Appuis techniques à la demande du bénéficiaire dans différents domaines liés à la mise en œuvre de la LOF

Activité 3.2 : Voyage d'étude sur les systèmes d'information

Activité 3.3 : Développement d'un dispositif de suivi et évaluation de la formation au bénéfice du MEF

III.4 Activités

Comme indiqué précédemment, 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, trois activités générales seront organisées afin de, notamment, assurer la visibilité du projet, au moment de son lancement, à mi-parcours et au terme du projet, pour présenter les résultats obtenus.

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

Activité 0.1 : Démarrage du projet et séminaire de lancement

Avant le séminaire de lancement et une semaine après l'arrivée du conseiller résident de jumelage (CRJ), sera organisé une réunion de démarrage du projet en présence des principaux responsables nationaux. 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(e) assistant (e) selon les procédures de sélection appropriées et organisera une réunion de lancement.

Un séminaire de lancement sera organisé, qui constituera 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 son plan d'action, ainsi que sur leur contribution éventuelle aux diverses activités prévues.

Se déroulant sur une demi-journée, le séminaire sera organisé en présence de personnalités de haut niveau, représentant, en particulier, la Direction du Budget, les autres directions du MEF impliquées, les départements ministériels et les institutions, 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 : Séminaire de mi-parcours

Ce séminaire est organisé à la fin de la première année du jumelage. Il 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 DB, la DTFE (y compris la CAP-RSA), de la DUE, le Chef de projet et le CRJ, ainsi que leurs homologues du côté de l'administration bénéficiaire en vue d'atteindre, 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 de communiquer publiquement le bilan des activités réalisées, les résultats obtenus et de 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 de bénéficiaires et d'homme/jour d'expertise par activité est donné à titre indicatif.

Composante I : Formation en matière de programmation et formulation budgétaire par programmes

Résultat obligatoire 1.1 : le Budget de l'Etat s'inscrit dans une perspective triennale

Activité 1.1.1 : **Programmation budgétaire triennale globale** (formation destinée exclusivement aux bénéficiaires directs)

Contexte et justification	<p>L'intégration du budget annuel dans une perspective pluriannuelle constitue l'un des apports centraux de la nouvelle LOF.</p> <p>La dimension pluriannuelle de la politique budgétaire favorise la discipline budgétaire globale, les arbitrages stratégiques et la cohérence avec les politiques publiques, qui s'inscrivent nécessairement dans une perspective pluriannuelle. La programmation budgétaire triennale (PBT) inclut une phase globale (approche descendante/<i>top-down</i>) et une phase sectorielle (approche ascendante/<i>bottom-up</i>).</p> <p>La phase globale, ou de cadrage, consiste à faire converger les contraintes financières de l'Etat et les besoins des ministères, pour aboutir à un Tableau des Opérations Financières du Trésor (TOFT) prévisionnel et à des plafonds de dépenses par Ministères.</p> <p>Le présent module de formation se concentrera sur les méthodes et les outils permettant d'assurer cette phase globale de la PBT.</p> <p>L'article 5 de la LOF prévoit explicitement la mise en œuvre d'une programmation budgétaire triennale globale. Le texte de loi indique que les modalités de celle-ci seront précisées par voie réglementaire et qu'elle devra entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2019.</p>
Objectif général	Développer les compétences opérationnelles des responsables nationaux sur les méthodes et outils les plus avancés permettant de conduire la phase globale de la programmation budgétaire triennale.
Public cible	MEF Ministères et Institutions : aucun
Nombre de participants (indicatif)	Formateurs : 0
	Bénéficiaires directs : 40
Durée	Formateurs : 0
	Bénéficiaires directs : 3 jours
Besoins en expertise	<p>2 experts pour une semaine de mission permettant de préparer, en collaboration avec les responsables du MEF, le contenu pédagogique servant de base à la formation, soit 10 homme/jour (h/j)</p> <p>2 experts pour une formation de 3 jours auprès de 2 groupes de 20 personnes (un total de 40 personnes).</p> <p>Soit 2 experts * 3 jours * 2 groupes = 12 h/j</p> <p>Total pour l'activité : 22 h/j</p>
Calendrier	3 ^{ème} au 6 ^{ème} mois du jumelage
Méthodologie	Sur la base d'un état des lieux préalable des méthodes et des pratiques en vigueur au sein des services concernés au Maroc, en capitalisant sur celles-ci et en tenant compte des pratiques les plus avancées sur le plan international (et les critères PEFA en la matière), il s'agira de développer un contenu de formation adapté aux besoins des responsables et cadres des directions concernées du MEF, pour la mise en œuvre opérationnelle de la PBT, aux échéances prévues par le texte de la LOF.

	<p>Le contenu de cette formation devra également tenir compte des orientations en cours de définition, par voie réglementaire, des modalités de la PBT. Le cas échéant, les travaux de définition des modalités de mise en œuvre pourront également être appuyés via de l'expertise mobilisée par le jumelage, comme une activité de la composante III du présent jumelage, liée aux appuis techniques.</p> <p>Egalement, le contenu de cette formation devra prendre en compte et actualiser tout guide/document méthodologique déjà développé pour la mise en œuvre de la PBT.</p> <p>Cette formation devra être sanctionnée par un certificat émanant du (des) partenaire(s) européen(s) ou de tout organisme de formation pouvant être associé à la mise en œuvre de ce jumelage.</p> <p>A titre indicatif, cette formation devra aborder des questions telles que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisation du processus global et calendrier de la PBT ; • méthodes et outils pour les prévisions macro-économiques, financières, budgétaires (dépense, recettes, solde budgétaire, dette et inflation) et développement du TOFT ; • périmètre (et son extension progressive) de la PBT globale (Trésor ou plus largement administrations publiques au sens SFP/GFS³) ; • implication/consultation du Parlement sur la PBT globale et transparence/accès public à l'information sur la PBT ; • analyse de l'impact des politiques budgétaire et fiscale, développement d'un scénario de référence et de scénarii alternatifs; • cohérence des équilibres macro-économiques et budgétaires voulus, des allocations sectorielles et des stratégies sectorielles; • degré de contrainte de la PBT globale ; • format, contenu et responsabilités de la production des documents de la PBT globale.
Indicateurs	Nombre de gestionnaires formés et évaluation des formations par ces derniers. Mise en œuvre effective de la PBT.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Supports de formation pour les bénéficiaires.
Supports et référentiels de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de cas ; • Protocole DB-DTFE-DEPF; • Texte réglementaire sur les modalités de mise en œuvre de la PBT.
Risques	Modalités de mise en œuvre de la PBT non définies. Difficultés de coordination entre les différents acteurs de la PBT.

Activité 1.1.2 : **Programmation budgétaire triennale sectorielle** (formations des formateurs et bénéficiaires directs)

Contexte et justification	<p>En cohérence avec la phase globale de la PBT, dans le respect des plafonds déterminés par celle-ci et selon une approche descendante, la PBT sectorielle relève de la responsabilité des Ministères et Institutions. Cette phase s'inscrit dans le cadre des arbitrages intra-sectoriels, de la préparation et de la soumission des projets de budgets ministériels au MEF, des conférences budgétaires et des arbitrages interministériels finaux.</p> <p>En matière de PBT sectorielle, la LOF prévoit, en son article 48, que le projet de loi de finances annuel, soit accompagné, parmi d'autres documents, de la présentation aux commissions parlementaires de la "programmation triennale des départements ministériels ou institutions, ainsi que celle des établissements et entreprises publics soumis à leur tutelle et bénéficiant de ressources affectées ou de subventions de l'Etat". De même que pour la PBT globale, la LOF prévoit que cette disposition soit appliquée au 1^{er} janvier 2019.</p>
---------------------------	---

³ SFP/GFS : Statistiques des Finances Publiques/*Government Finance Statistics*

	<p>Afin d'expérimenter cette approche (et le développement de budgets programmes) avant sa mise en œuvre généralisée à la date prévue par le texte, quatre exercices successifs de préfiguration ont été conduits dans la cadre de la préparation des PLF 2014, 2015, 2016 et 2017, couvrant progressivement l'ensemble des départements ministériels. Pour faciliter la cohérence entre le développement des programmes, le projet de performance et la PBT sectorielle, ces différents éléments ont été rassemblés dans un seul document par Ministère ou Institution, qui est le projet de performance, produit à titre expérimental par 16 administrations.</p> <p>Le présent module de formation se concentrera sur les enjeux et les méthodes liées à la conduite de cette phase sectorielle de la PBT.</p>
Objectif général	Former des formateurs et des bénéficiaires directs sur les méthodes les plus avancées et les pratiques opérationnelles permettant de conduire la phase de programmation budgétaire triennale sectorielle.
Public cible	MEF Ministères et Institutions : Tous
Nombre de participants (indicatif)	Formateurs : 120 Bénéficiaires directs : 120
Durée	Formateurs : 4 jours Bénéficiaires directs (Ministères et institutions) : 3 jours
Besoins en expertise	<p>2 experts pour une semaine de mission permettant de préparer, en collaboration avec les responsables du MEF, le contenu pédagogique servant de base à la formation, soit 10 homme/jour (h/j).</p> <p>Cette formation sera conduite en deux versions, l'une destinée à des futurs formateurs et l'autre à des bénéficiaires directs, non formateurs.</p> <p>Les formations seront assurées par 4 experts, qui conduiront les formations simultanément auprès des différents groupes. Deux experts se chargeront de la formation aux 6 groupes de 20 formateurs (120) et 2 experts de la formation aux 6 groupes de 20 bénéficiaires directs (120), soit 240 personnes au total.</p> <p>Ainsi, le volume d'expertise pour cette activité serait le suivant :</p> <p>Pour la phase de préparation : 2 experts * 5 jours = 10 h/j Pour les formateurs : 1 expert * 4 jours * 6 groupes = 24 h/j Pour les bénéficiaires directs : 1 expert * 3 jours * 6 groupes = 18 h/j</p> <p>Il y aura par conséquent 42 h/j de formation, soit une moyenne de 10.5 jours pour chacun des 4 experts.</p> <p>Au total, l'activité supposera 52 h/j d'expertise.</p>
Calendrier	3 ^{ème} au 6 ^{ème} mois du jumelage
Méthodologie	<p>Sur la base d'un état des lieux préalable des pratiques en vigueur au Maroc, appliquées notamment lors des phases de préfiguration et en capitalisant sur celles-ci, tout et en tenant compte des pratiques les plus avancées sur le plan international (et les critères PEFA en la matière), il s'agira de développer un contenu de formation opérationnel, adapté aux besoins des responsables nationaux, pour la mise en œuvre opérationnelle de la PBT sectorielle et aux échéances prévues par le texte de la LOF.</p> <p>En lien avec l'activité 1.1 associée à la PBT globale, le contenu de cette formation devra également tenir compte des orientations en cours de définition, par voie réglementaire, sur les modalités de la PBT.</p> <p>Egalement, le contenu de cette formation devra prendre en compte et actualiser, si nécessaire, tout guide/document méthodologique déjà développé pour la mise en œuvre de la PBT dans son ensemble et ses spécificités à la phase sectorielle.</p> <p>Cette formation devra être sanctionnée par un certificat émanant du (des) partenaire(s) européen(s) ou de tout organisme de formation pouvant être associé à la mise en œuvre de ce jumelage.</p> <p>A titre indicatif, cette formation devra aborder des questions telles que:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • organisation du processus global et calendrier de la PBT globale et sectorielle ; • outils de chiffrage des politiques publiques, budget programmes et prévisions pluriannuelles ; • développement de scénarii de référence et de scénarii alternatifs ; • spécificités sectorielles de la PBT des Ministères et Institutions; • couverture et intégration des établissements et entreprises publics bénéficiant de financements de l'Etat au processus de la PBT sectorielle ; • implication des administrations déconcentrées des ministères au processus de la PBT sectorielle ; • degrés de contrainte de la PBT sectorielle ; • format et contenu de la production des documents de la PBT sectorielle, en lien avec les projets de performance.
Indicateurs	<p>Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers. Mise en œuvre effective de la PBT sectorielle.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Supports de formation pour les bénéficiaires et mallette de formation pour les formateurs ; • Rapport synthétique de mise en œuvre de l'activité/formation.
Supports et référentiels de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de cas par secteur ; • Guide de la PBT ; • Texte réglementaire sur les modalités de mise en œuvre de la PBT.
Risques	<p>Modalités de mise en œuvre de la PBT non définies. Difficultés de coordination entre les différents acteurs de la PBT. Spécificités sectorielles.</p>

Activité 1.1.3 : Voyage d'étude sur la programmation budgétaire triennale

Objectif général	Observer le processus, les méthodes et les pratiques au sein de Ministères des Finances et sectorielles européens en matière de programmation budgétaire pluriannuelle globale et sectorielle.
Public cible	MEF : responsables impliqués dans la PBT globale ou dans le pilotage de la réforme Ministères et Institutions : responsables de la PBT sectorielle
Nombre de participants (indicatif)	12 responsables marocains pour une mission de 5 jours, soit 60 h/j de voyage d'étude, en plusieurs groupes.
Durée	5 jours
Calendrier	6 ^{ème} au 9 ^{ème} mois du jumelage
Méthodologie	Un groupe de responsables nationaux sera identifié parmi les personnes impliquées dans la programmation budgétaire triennale (PBT) globale (issues du MEF) et sectorielle (issues des Ministères sectoriels), pour prendre part à cette visite qui devra permettre d'observer les pratiques et de les confronter aux formations reçues sur les différents enjeux/outils de la PBT, détaillés dans les activités 1.1.1 et 1.1.2 qui précèdent. En fonction des intérêts de la partie marocaine et des possibilités offertes par le(s) partenaire(s) européen(s), un(des) pays sera(ont) conjointement identifié(s) pour la conduite de cette(ces) visite(s) d'étude, auprès d'une ou plusieurs administrations, répondant de la manière la plus pertinente aux besoins des responsables marocains sur les enjeux soulevés par la PBT globale et sectorielle.
Indicateurs	Nombre de participants et évaluation de la visite d'étude par ces derniers.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de présentation des objectifs de la visite d'étude ;

	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la visite d'étude.
Risques	Inadéquation entre objectifs de la mission et possibilités offertes par le(s) partenaire(s) européen(s).

Résultat obligatoire 1.2 : le budget de l'Etat est structuré par programmes

Activité 1.2.1 : Nomenclature budgétaire (formations des formateurs)

Contexte et justification	<p>La transformation de la nomenclature budgétaire de présentation, vote et exécution du budget, pour la structurer autour de programmes constitue un apport essentiel de la nouvelle LOF. Elle fait évoluer de manière fondamentale la logique de budgétisation et d'exécution de la dépense publique, pour une plus grande intégration entre processus budgétaire et mise en œuvre des politiques publiques.</p> <p>Dans ce sens, les articles 37 et 38 de la LOF, en présentant l'organisation de la nouvelle nomenclature des dépenses du Budget Général, introduisent le niveau central du programme, suivant ceux du Titre (Fonctionnement/Investissement/Dette) et du Chapitre (Ministère) et précédant ceux de la Région, du Projet et de l'Action. Le programme est également introduit pour le budget des SEGMA et les Comptes d'Affectations Spéciales (CAS, catégorie de CST).</p> <p>La LOF prévoit que cette nouvelle nomenclature budgétaire entre en vigueur pour le PLF 2018. Afin d'anticiper la date d'entrée en vigueur de cette nouvelle nomenclature, des vagues de préfiguration ont été conduites successivement dans le cadre de la préparation des PLF 2014, 2015, 2016 et 2017, amenant progressivement l'ensemble des départements ministériels à développer leur budget autour de la notion de programme.</p> <p>L'introduction de cette nomenclature par programmes fournit l'opportunité de procéder à une modernisation des autres éléments/segments de la nomenclature (administrative, économique en lien avec le plan comptable, fonctionnelle, régionale ou selon toute autre classification jugée nécessaire, telle que par sources de financement ou bénéficiaires de transferts).</p>
Objectif général	Former des formateurs à la mise en application de la nouvelle nomenclature budgétaire
Public cible	MEF : Direction du Budget (DB) Ministères et Institutions : Tous
Nombre de participants (indicatif)	Formateurs : 40 Bénéficiaires directs : 0
Durée	Formateurs : 3 jours Bénéficiaires directs : 0
Besoins en expertise	<p>Un expert pour une semaine de mission permettant de préparer, en collaboration avec les responsables du MEF, le contenu pédagogique servant de base à la formation, soit 5 homme/jour (h/j).</p> <p>La formation, destinée uniquement à des formateurs, sera conduite par ce seul expert, successivement, auprès de 2 groupes de 20 personnes.</p> <p>Soit 5 h/j de phase préparatoire et 1 expert * 3 jours * 2 groupes, soit 6h/j d'expertise, soit un total de 11 h/j.</p>
Calendrier	3 ^{ème} au 6 ^{ème} mois de jumelage
Méthodologie	<p>Sur la base d'un état des lieux préalable des pratiques en vigueur au Maroc, appliquées notamment lors des vagues de préfiguration et en capitalisant sur celles-ci, tout en tirant les leçons des meilleures pratiques internationales en la matière, il s'agira de développer un contenu de formation adapté aux besoins de la mise en œuvre de la nouvelle nomenclature.</p> <p>Le contenu de cette formation devra se baser sur les textes réglementaires ayant été</p>

	<p>adoptés, fixant les nomenclatures des dépenses. Egalement, le contenu de cette formation devra prendre en compte tout guide/document méthodologique déjà développé pour la mise en œuvre de la nomenclature budgétaire/budgétisation par programme.</p> <p>A titre indicatif, cette formation devra aborder des questions telles que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • principes de structuration des budgets en programmes ; • programme de politiques publiques et programmes support ; • grille de passage entre programmes et structures administratives ; • nouvelle nomenclature et système d'information ; • application de la nouvelle nomenclature aux CAS et SEGMA ; • structure globale du projet de loi de finances ; • autres classifications : fonctionnelle, économique (et son lien avec le plan comptable), régionale, administrative et tout autre classification pouvant être utilisée.
Indicateurs	<p>Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers. Mise en œuvre effective de la nouvelle nomenclature.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Mallette pour les formateurs ; • Rapport synthétique de mise en œuvre de l'activité/formation.
Supports et référentiels de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de cas ; • Circulaire de la nomenclature.
Risques	Textes réglementaires fixant les nomenclatures de dépenses et de recettes non encore adaptés.

Activité 1.2.2 : Conception et budgétisation des programmes (formations des formateurs et des bénéficiaires directs)

Contexte et justification	<p>En lien avec la formation (1.2.1) qui précède, traitant de la nomenclature budgétaire dans son ensemble, cette formation abordera plus spécifiquement la construction des programmes et leur budgétisation.</p> <p>La LOF, en son article 39, définit le programme comme "un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d'un même département ministériel ou d'une même institution et auquel sont associés des objectifs définis en fonction des finalités d'intérêt général ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés et faisant l'objet d'une évaluation qui vise à s'assurer des conditions d'efficacité, d'efficience et de qualité liées aux réalisations".</p> <p>Egalement, comme indiqué précédemment, l'article 38 prévoit que les dépenses du Budget général, comme celles des CAS et des SEGMA, devront, à compter du PLF 2018 (Article 69 de la LOF), être présentées (et exécutées) autour de la notion centrale du programme.</p> <p>Cette entrée en vigueur de la nouvelle nomenclature aura été précédée de quatre exercices de préfiguration (PLFs 2014, 2015, 2016 et 2017) pendant lesquels l'essentiel des Ministères auront mené des premières expériences de budgétisation par programmes.</p> <p>La budgétisation par programmes supposera au préalable la déclinaison des stratégies/politiques ministérielles en programmes, la définition des programmes, l'attribution des responsabilités des programmes, la fixation des objectifs associés, le chiffrage du coût des programmes, leur budgétisation et la présentation de l'ensemble dans des Projets de Performance Ministériels.</p>
Objectif général	Former des formateurs et des bénéficiaires directs à la conception et la budgétisation de programmes dans le contexte de la mise en œuvre d'une gestion budgétaire axée sur la performance.
Public cible	MEF : Direction du Budget (DB)

	Ministères et Institutions : Tous
Nombre de participants (indicatif)	Formateurs : 120
	Bénéficiaires directs : 120
Durée	Formateurs : 4 jours
	Bénéficiaires directs : 3 jours
Besoins en expertise	<p>2 experts pour une semaine de mission permettant de préparer, en collaboration avec les responsables du MEF, le contenu pédagogique servant de base à la formation, soit 10 homme/jour (h/j).</p> <p>Cette formation sera conduite en deux versions, l'une destinée à des futurs formateurs et l'autre à des bénéficiaires directs, non formateurs.</p> <p>Les formations seront assurées par 4 experts, qui conduiront les formations simultanément auprès des différents groupes. Deux experts se chargeront de la formation aux 6 groupes de 20 formateurs (120) et 2 experts de la formation aux 6 groupes de 20 bénéficiaires directs (120), soit 240 personnes au total.</p> <p>Pour la phase de préparation : 2 experts * 5 jours = 10 h/j Pour les formateurs : 1 expert * 4 jours * 6 groupes = 24h/j Pour les bénéficiaires directs : 1 expert * 3 jours * 6 groupes = 18h/j</p> <p>Il y aura par conséquent 42 h/j de formation, soit une moyenne de 10.5 jours pour chacun des 4 experts et 10 h/j pour la phase préparatoire, soit un total de 52 h/j d'expertise pour cette activité.</p>
Calendrier	3 ^{ème} au 6 ^{ème} mois de jumelage
Méthodologie	<p>Sur la base d'un état des lieux préalable des pratiques lors des phases de préfiguration et en capitalisant sur celles-ci, tout en tirant les leçons de l'expérience internationale en la matière, il s'agira de développer une formation appliquée à la conception et la budgétisation des programmes.</p> <p>Le contenu de cette formation devra prendre en compte tout guide/document méthodologique déjà développé pour la mise en œuvre de la budgétisation par programmes.</p> <p>Cette formation devra être sanctionnée par un certificat émanant du (des) partenaire(s) européen(s) ou de tout organisme de formation pouvant être associé à la mise en œuvre de ce jumelage.</p> <p>A titre indicatif, cette formation devra aborder des questions telles que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la déclinaison de la stratégie/politique ministérielle en programmes ; • la définition des programmes, projets et actions ; • la fixation des objectifs associés aux programmes ; • Intégration de l'approche genre dans la fixation des objectifs de performance ; • l'articulation des programmes ; • la mise en cohérence de l'action/relations contractuelles avec établissements publics sous tutelle ; • la détermination de la responsabilité des programmes, liens entre programmes et structures administratives ; • les chiffrages des programmes, budgétisation et morasses budgétaires ; • la budgétisation des dépenses de personnel ; • le processus de validation des programmes ; • la production des Projets de Performance Ministériels.
Indicateurs	<p>Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers.</p> <p>Mise en œuvre effective de la budgétisation de programmes.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Supports de formation pour les bénéficiaires et mallette pour les formateurs; • Rapport synthétique de mise en oeuvre de l'activité/formation.
Supports et	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de cas ;

référentiels de formation	<ul style="list-style-type: none">• Guide de construction des programmes budgétaires.
Risques	Insuffisante prise en compte des spécificités sectorielles.

Résultat obligatoire 2.1 : la gestion budgétaire est orientée vers la recherche de la performance et l'amélioration de la qualité des services publics

Activité 2.1.1 : Système de suivi et évaluation de la performance (formations des formateurs et des bénéficiaires directs)

Contexte et justification	<p>Afin de maîtriser le processus de pilotage de la performance, les administrations doivent se doter d'un système de suivi et d'évaluation de la performance ou dans certains cas, enrichir leurs systèmes existants.</p> <p>Les différents éléments composant ce système doivent permettre de mettre en relation la dépense publique et les résultats obtenus, au regard des objectifs des politiques publiques, aux phases successives du cycle budgétaire (formulation, exécution et contrôle) et aux différents niveaux de décision : politiques, stratégiques et opérationnels.</p> <p>Ainsi, un tel système inclut, notamment, la production de projets de performance ministériels, la mise en place de systèmes de récolte et d'analyse des données sur les politiques publiques, soutenus par des systèmes d'information, de suivi des ressources mises à disposition des unités de prestation, la tenue de tableaux de bord, le suivi des contrats de performance (avec établissements publics et/ou administrations déconcentrées) et la production de rapports de performance ministériels et d'évaluations d'impact.</p>
Objectif général	Former des formateurs et des bénéficiaires directs à la mise en œuvre des différents éléments d'un système de suivi et évaluation de la performance.
Public cible	MEF : Direction du Budget (DB) Ministères et Institutions : Tous
Nombre de participants (indicatif)	Formateurs : 120 Bénéficiaires directs : 120
Durée	Formateurs : 4 jours Bénéficiaires directs : 3 jours
Besoins en expertise	<p>2 experts pour une semaine de mission permettant de préparer, en collaboration avec les responsables du MEF, le contenu pédagogique servant de base à la formation, soit 10 homme/jour (h/j).</p> <p>Cette formation sera conduite en deux versions, l'une destinée à des futurs formateurs et l'autre à des bénéficiaires directs, non formateurs futurs.</p> <p>Les formations seront assurées par 4 experts, qui conduiront les formations simultanément auprès des différents groupes. Deux experts se chargeront de la formation aux 6 groupes de 20 formateurs (120) et 2 experts de la formation aux 6 groupes de 20 bénéficiaires directs (120), soit 240 personnes au total.</p> <p>Pour la phase de préparation : 2 experts * 5 jours = 10 h/j Pour les formateurs : 1 expert * 4 jours * 6 groupes = 24h/j Pour les bénéficiaires directs : 1 expert * 3 jours * 6 groupes = 18h/j</p> <p>Il y aura par conséquent 42 h/j de formation, soit une moyenne de 10.5 jours pour chacun des 4 experts et 10 h/j pour la phase préparatoire, soit un total de 52 h/j d'expertise pour cette activité.</p>
Calendrier	6 ^{ème} au 12 ^{ème} mois de jumelage
Méthodologie	<p>En tenant compte des mécanismes opérationnels pouvant déjà exister dans certaines administrations en matière de suivi et évaluation de la performance, tout en tirant les leçons des meilleures pratiques internationales sur ces questions, il s'agira de développer une formation pratique des outils de suivi et d'évaluation.</p> <p>Le contenu de cette formation devra prendre en compte tout guide(s)/document(s) méthodologique(s) déjà développé(s) (sur le pilotage de performance, la</p>

	<p>contractualisation, l'évaluation..) lié(s) au suivi et évaluation et le cas échéant, le(s) actualiser.</p> <p>Cette formation devra être sanctionnée par un certificat émanant du (des) partenaire(s) européen(s) ou de tout organisme de formation pouvant être associé à la mise en œuvre de ce jumelage.</p> <p>A titre indicatif, cette formation devra aborder des questions telles que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le processus de production des projets de performance ; • le système de récolte et analyse des données sur la performance ; • le système de suivi des ressources aux unités de prestation de service ; • l'interface entre systèmes de gestion budgétaire et suivi de la performance ; • la tenue de tableaux de bord aux différents niveaux de gestion (programme/projet/action, direction/unité de prestation de service, central/déconcentré) ; • le suivi de l'exécution des contrats de performance (avec établissements publics et/ou administrations déconcentrées) ; • le processus de production des rapports de performance ; • la communication et accès à l'information sur la performance ; • la performance et processus de budgétisation ; • les méthodes d'évaluation d'impact.
Indicateurs	<p>Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers.</p> <p>Développement des dispositifs de suivi et évaluation de la performance dans les administrations.</p> <p>Accroissement effectif de la performance des administrations.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Supports de formation pour les bénéficiaires et mallette pour les formateurs; • Rapport synthétique de mise en oeuvre de l'activité/formation.
Supports et référentiels de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de cas ; • Guide(s) (actualisé(s)) lié(s) au suivi et évaluation de la performance.
Risques	<p>Insuffisante prise en compte des spécificités sectorielles.</p> <p>Insuffisante capitalisation de mécanismes déjà en place dans certaines administrations pour le suivi et évaluation.</p> <p>Approche essentiellement de principes théoriques, ne s'appuyant pas sur des changements opérationnels générant effectivement des gains de performance au niveau de la dépense.</p>

Activité 2.1.2 : **Pilotage de la performance et gestion opérationnelle axée sur les résultats**
(formations des formateurs et des bénéficiaires directs)

Contexte et justification	<p>L'objectif principal de la réforme de la LOF est de mettre la gestion budgétaire et en cela, la gestion publique dans son ensemble, véritablement au service de l'atteinte des objectifs des politiques publiques. Dans ce sens, la réforme de la LOF, en lien avec d'autres aspects de la réforme de l'administration publique, vise à mettre en place l'ensemble des conditions pour une gestion budgétaire générant effectivement une performance accrue de la dépense publique, en termes d'efficience, d'efficacité et de qualité des services publics.</p> <p>Ainsi, l'objet de la présente activité est de mettre en œuvre les différentes méthodes et pratiques opérationnelles de gestion concourant effectivement à générer une plus grande performance.</p> <p>Ces nouvelles pratiques devraient concerner à terme l'ensemble des services des administrations, financiers, comme opérationnels, aux niveaux central, comme déconcentrés, dans les administrations ministérielles, comme dans les établissements publics sous tutelle, ainsi que dans les relations les unissant (contrat</p>
---------------------------	---

	de performance). La généralisation de ces principes, méthodes et pratiques devraient capitaliser et pouvoir s'adapter aux mécanismes de recherche de performance pouvant déjà exister dans certaines administrations.
Objectif général	Former des formateurs et des bénéficiaires directs aux méthodes opérationnelles de la gestion axée sur la performance.
Public cible	MEF : Direction du Budget (DB) Ministères et Institutions : tous
Nombre de participants (indicatif)	Formateurs : 120
	Bénéficiaires directs : 120
Durée	Formateurs : 4 jours
	Bénéficiaires directs : 3 jours
Besoins en expertise	2 experts pour une semaine de mission permettant de préparer, en collaboration avec les responsables du MEF, le contenu pédagogique servant de base à la formation, soit 10 homme/jour (h/j). Cette formation sera conduite en deux versions, l'une destinée à des futurs formateurs et l'autre à des bénéficiaires directs, non formateurs futurs. Les formations seront assurées par 4 experts, qui conduiront les formations simultanément auprès des différents groupes. Deux experts se chargeront de la formation aux 6 groupes de 20 formateurs (120) et 2 experts de la formation aux 6 groupes de 20 bénéficiaires directs (120), soit 240 personnes au total. Pour les formateurs : 1 expert * 4 jours * 6 groupes = 24h/j Pour les bénéficiaires directs : 1 expert * 3 jours * 6 groupes = 18h/j Il y aura par conséquent 42 h/j de formation, soit une moyenne de 10.5 jours pour chacun des 4 experts et 10 h/j pour la phase préparatoire, soit un total de 52 h/j d'expertise pour cette activité.
Calendrier	6 ^{ème} au 12 ^{ème} mois de jumelage
Méthodologie	En tenant compte des mécanismes opérationnels pouvant déjà exister dans certaines administrations en matière de recherche de performance, tout en tirant les leçons des meilleures pratiques internationales sur ces questions, il s'agira de développer une formation appliquée aux méthodes de la gestion axée sur la performance, dans ses différents aspects. Le contenu de cette formation devra prendre en compte tout guide(s)/document(s) méthodologique(s) déjà développé(s) (sur le pilotage de performance, la contractualisation..) pour la mise en œuvre de la gestion axée sur la performance et le cas échéant, le(s) actualiser. Cette formation devra être sanctionnée par un certificat émanant du (des) partenaire(s) européen(s) ou de tout organisme de formation pouvant être associé à la mise en œuvre de ce jumelage. A titre indicatif, cette formation devra aborder des questions telles que: <ul style="list-style-type: none"> • la fonction du responsable de programme ; • La mise en place du pilotage par la performance (stratégie-objectifs et indicateurs par programme) • La charte de gestion et le dialogue de gestion (vertical et horizontal) : organisation opérationnelle de la gestion du programme, déclinaison du programme en projets/actions, fixation d'objectifs et indicateurs opérationnels, liens entre programmes; • les mécanismes opérationnels d'incitation à la performance ; • la recherche de performance, responsabilisation et réforme du contrôle ; • la gestion des programmes et administrations déconcentrées ; • la gestion axée sur la performance dans le cadre des CAS et SEGMA ; • l'organisation des relations avec les établissements publics sous tutelle : contrat de performance, prise en compte de leur action dans la contribution

	<p>aux programmes/objectifs poursuivis.</p> <p>Cette formation, associée au processus de pilotage de la performance, est étroitement liée à l'activité 1.2.2, sur la conception et la budgétisation des programmes et à l'activité 2.1.1, liée au suivi et évaluation de la performance, qui informera le processus de pilotage.</p>
Indicateurs	<p>Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers.</p> <p>Mise en œuvre effective de la gestion axée sur la performance.</p> <p>Accroissement effective de la performance des administrations.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Supports de formation pour les bénéficiaires et mallette pour les formateurs; • Rapport synthétique de mise en oeuvre de l'activité/formation.
Supports et référentiels de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de cas ; • Guide de la performance ; • Guide du dialogue de gestion et du pilotage opérationnels.
Risques	<p>Insuffisante prise en compte des spécificités sectorielles.</p> <p>Capitalisation insuffisante sur les mécanismes déjà en place dans certaines administrations pour la recherche de performance.</p> <p>Approche essentiellement de principes théoriques, ne s'appuyant pas sur des changements opérationnels générant effectivement des gains de performance de la dépense.</p>

Activité 2.1.3 : Voyage d'étude sur la gestion axée sur la performance et le système de suivi et évaluation

Objectif général	Observer les méthodes et les pratiques au sein de Ministères et/ou Institutions en matière de gestion axée sur la performance et de suivi et d'évaluation.
Public cible	<p>MEF : responsable du suivi de la performance au niveau global ou en charge de la réforme au sein de la DB/MEF</p> <p>Ministères et Institutions : ordonnateurs, responsables de programme, membres des inspections ministérielles, cadres</p>
Nombre de participants (indicatif)	20 responsables marocains pour une mission d'une semaine, soit 100 h/j de voyage d'étude, en plusieurs groupes.
Durée	5 jours
Calendrier	9 ^{ème} au 12 ^{ème} mois du jumelage
Méthodologie	<p>Un groupe sera identifié parmi, notamment, les ordonnateurs, le responsables de programmes au sein des Ministères et en charge de la réforme ou du suivi global de la performance, au sein du MEF, pour prendre part à cette visite qui devra permettre d'observer les pratiques et de les confronter aux formations reçues sur les différents méthodes et outils de la gestion axée sur la performance et du suivi et évaluation, détaillés dans les activités 2.1.1 et 2.1.2 qui précèdent.</p> <p>En fonction des intérêts de la partie marocaine et des possibilités offertes par le(s) partenaire(s) européen(s), un(des) pays sera(ont) conjointement identifié(s) pour la conduite de cette(ces) visite(s) d'étude, auprès d'une ou plusieurs administrations, répondant de la manière la plus pertinente aux besoins des responsables marocains sur la performance et le suivi et évaluation.</p>
Indicateurs	Nombre de participants et évaluation de la visite d'étude par ces derniers.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de présentation des objectifs de la visite d'étude ; • Etudes de cas ; • Rapport de la visite d'étude.
Risques	Adéquation entre objectifs de la mission et possibilités offertes par le(s)

	partenaire(s) européen(s).
--	----------------------------

Résultat obligatoire 2.2 : le contrôle de gestion, l'audit de performance, le contrôle et l'audit internes accompagnent la mise en place de la démarche de performance

Activité 2.2.1 : **Contrôle de gestion et audit de la performance** (formations à formateurs et à bénéficiaires directs)

N.B. Il pourrait être également possible que cette formation soit scindée en deux formations distinctes.

Contexte et justification	<p>La recherche de la performance doit être soutenue par le développement de la mission de contrôle de gestion, qui fait partie intégrante du dispositif global de suivi et évaluation de la performance. Le développement de cette nouvelle mission suppose la mise en œuvre d'outils de contrôle de gestion, permettant de s'assurer, suivre et améliorer la capacité de l'organisation à générer de la performance. Cette mission est généralement assurée par une équipe interne dédiée, qui fournit son conseil au management et aux gestionnaires pour rendre la gestion plus efficace et efficiente, au regard des objectifs poursuivis.</p> <p>Le développement d'un réel contrôle de gestion est un élément central pour traduire sur le plan opérationnel la mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats et effectivement générer une performance accrue de la gestion.</p> <p>Parallèlement à la fonction de contrôle de gestion qui devrait se développer dans les administrations, leur capacité à générer de la performance va être également auditée dans le cadre d'audits de performance, menés par l'Inspection Générale des Finances.</p> <p>Ces audits pourront orienter le contrôle de gestion en identifiant les sources d'inefficience et d'inefficacité de la gestion.</p>
Objectif général	Former des formateurs et des bénéficiaires directs au contrôle de gestion et aux enjeux de l'audit de performance.
Public cible	MEF : Direction du Budget (DB) Ministères et Institutions : Tous
Nombre de participants (indicatif)	Formateurs : 120 Bénéficiaires directs : 120
Durée	Formateurs : 4 jours Bénéficiaires directs : 3 jours
Besoins en expertise	<p>2 experts pour une semaine de mission permettant de préparer, en collaboration avec les responsables du MEF, le contenu pédagogique servant de base à la formation, soit 10 homme/jour (h/j).</p> <p>Cette formation sera conduite en deux versions, l'une destinée à des futurs formateurs et l'autre à des bénéficiaires directs, non formateurs futurs.</p> <p>Les formations seront assurées par 4 experts, qui conduiront les formations simultanément auprès des différents groupes. Deux experts se chargeront de la formation aux 6 groupes de 20 formateurs (120) et 2 experts de la formation aux 6 groupes de 20 bénéficiaires directs (120), soit 240 personnes au total.</p> <p>Pour les formateurs : 1 expert * 4 jours * 6 groupes = 24h/j Pour les bénéficiaires directs : 1 expert * 3 jours * 6 groupes = 18h/j</p> <p>Il y aura par conséquent 42 h/j de formation, soit une moyenne de 10.5 jours pour chacun des 4 experts et 10 h/j pour la phase préparatoire, soit un total de 52 h/j d'expertise pour cette activité.</p>

Calendrier	13 ^{ème} à 18 ^{ème} mois de jumelage
Méthodologie	<p>En tenant compte des mécanismes opérationnels pouvant déjà exister dans certaines administrations en matière de contrôle de gestion, tout en tirant les leçons des meilleures pratiques internationales sur ces questions, il s'agira de développer une formation appliquée aux méthodes du contrôle de gestion appliqué au secteur public. De plus, cette formation devra aborder la question des audits de performance, du point de vue des administrations qui feront l'objet de ces audits (et non celles qui les conduiront) pour en comprendre les enjeux et en exploiter les résultats dans le processus d'amélioration de la performance.</p> <p>Le contenu de cette formation devra prendre en compte tout guide(s)/document(s) méthodologique(s) pertinent déjà développé(s) (sur l'audit de performance, le contrôle de gestion..) et le cas échéant, le(s) actualiser. Elle devra en outre s'inscrire en cohérence avec le contenu des formations délivrées et guide produits par l'IGF au bénéfice des Inspections Générales des Ministères (IGM).</p> <p>Cette formation devra être sanctionnée par un certificat émanant du (des) partenaire(s) européen(s) ou de tout organisme de formation pouvant être associé à la mise en œuvre de ce jumelage.</p> <p>A titre indicatif, cette formation devra aborder des questions telles que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les principes et objectifs du contrôle de gestion ; • l'organisation du contrôle de gestion ; • le lien entre le contrôle de gestion et les autres aspects de la gestion axée sur la performance ; • le lien entre le contrôle de gestion et le contrôle/audit internes; • les outils du contrôle de gestion ; • les principes de l'audit de performance ; • l'organisation de l'audit de performance ; • les méthodes de l'audit de performance ; • la place de l'audit de performance dans le système de recherche de performance ; • les liens entre l'audit de performance et le contrôle/audit internes. <p>Cette formation, associée au contrôle de gestion et à l'audit de performance, est étroitement liée à celle qui précède, 2.1.1, sur le suivi et évaluation de la performance, et à celle qui suit, sur le contrôle et audit interne.</p>
Indicateurs	<p>Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers.</p> <p>Mise en œuvre effective du contrôle de gestion dans les administrations.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Supports de formation pour les bénéficiaires et mallette pour les formateurs; • Rapport synthétique de mise en oeuvre de l'activité/formation.
Supports et référentiels de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de cas ; • Guides.
Risques	<p>Insuffisante prise en compte des spécificités sectorielles.</p> <p>Absence de responsables/équipes dédiées au contrôle de gestion dans les administrations et/ou ne disposant pas du mandat/attributions nécessaires à l'exercice de cette fonction de contrôle de gestion.</p> <p>Capitalisation insuffisante sur les mécanismes pouvant déjà exister dans certaines administrations pour le contrôle de gestion.</p> <p>Approche essentiellement de principes théoriques, ne s'appuyant pas sur les méthodes opérationnelles du contrôle de gestion.</p>

Activité 2.2.2 : **Contrôle (budgétaire et comptable) et audit internes** (formations à formateurs et à bénéficiaires directs)

N.B. Il pourrait être également possible que cette formation soit scindée en différentes formations distinctes.

Contexte et justification	<p>Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats repose notamment sur une meilleure responsabilisation des gestionnaires et de plus importantes marges de manœuvres.</p> <p>Il s'agit, en effet, de passer progressivement d'un système centré sur les contrôles a priori des moyens à un système mettant l'accent sur les contrôles a posteriori et les résultats, qui prend en compte la gestion des risques.</p> <p>Ces assouplissements vont de pair avec une modernisation des contrôles et la mise en place d'un audit interne.</p> <p>Le Contrôle interne correspond à un ensemble de dispositifs formalisés et permanents qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de l'organisation et à assurer une gestion saine et efficace des affaires, la conservation du patrimoine et la fiabilité des informations comptables et financières. Le contrôle interne s'exerce sur la gestion budgétaire (Contrôle Interne Budgétaire) et comptable (Contrôle Interne Comptable).</p> <p>Le Contrôle Interne Budgétaire (CIB) s'assure de la qualité de ses prévisions et vérifie le degré d'atteinte de ses objectifs. Il intervient en amont et en aval du processus budgétaire, de la programmation à l'engagement de la dépense. Cet instrument de contrôle s'intéresse, d'une part, à la comptabilité budgétaire qui rend compte de l'engagement par rapport à l'exécution et permet de suivre les plafonds de crédit et, d'autre part, à la soutenabilité budgétaire.</p> <p>Dans ce sens, les objectifs du CIB, correspondent, en particulier, à :</p> <ul style="list-style-type: none">- assurer la qualité de la comptabilité budgétaire et la soutenabilité budgétaire;- prévenir le surgissement des écarts par la préparation d'un plan d'action;- prémunir et réagir face à la défaillance des prévisions par des mesures correctives;- faire circuler l'information aux différents niveaux hiérarchiques;- assurer la coordination entre les engagements au niveau central et régional;- avoir plus de visibilité sur l'impact des choix budgétaires;- respecter le calendrier budgétaire ;- s'assurer que la dépense est alignée avec les objectifs et les missions ;- vérifier le respect des lois et règlements régissant l'exécution de la dépense et la passation des marchés ;- maîtriser la programmation budgétaire et les impacts pluriannuels ;- exécuter la dépense avec le meilleur rapport qualité/prix et au meilleur coût de gestion interne ;- maîtriser les délais de programmation, d'exécution et de liquidation de la dépense ;- verrouiller la procédure de réception des prestations et les risques fraude ;- assurer un pilotage rigoureux administratif, physique et financier des projets/actions budgétisés ;- maîtriser la comptabilité matière ;- renforcer l'image vis-à-vis des prestataires/clients. <p>Le Contrôle Interne Comptable (CIC), pour sa part, répond au principe de la sincérité comptable, consacré dans l'article 31 de la nouvelle LOF, qui dispose que les comptes de l'État doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière. Pour répondre à cette exigence, le CIC repose sur une démarche permanente et itérative de maîtrise des opérations</p>
----------------------------------	--

	<p>financières, relevant de l'ensemble des départements ministériels, en conciliant gestion de risque et contrôle comptable. De plus, le contrôle interne comptable s'exerce, en aval, sur la constatation du service fait.</p> <p>Ainsi, les objectifs du CIC, visent, en particulier, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - établir des comptes annuels fiables; - garantir la qualité de l'information et son actualisation; - assurer la traçabilité des opérations financières et comptables; - assurer du respect des normes comptables applicables dans le secteur public; - assurer du respect de la sincérité des enregistrements comptables, des procédures et de la qualité des comptes publics; - assurer de l'exactitude des données communiquées; - fournir et communiquer des documents de synthèse pour les décideurs publics sur l'analyse budgétaire et financière; - sauvegarder et protéger l'actif de l'Etat. <p>D'autre part, la fonction d'Audit interne a pour mission essentielle d'analyser le système de contrôle interne pour apporter un conseil à l'organisation quant au renforcement du dispositif de contrôle. Ainsi, ses objectifs consistent, en particulier, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - détecter les anomalies générant des risques; - déceler les dysfonctionnements et gérer les risques y afférents; - juger l'efficacité des missions notamment de contrôle interne; - valider les résultats issus des dispositifs de contrôle interne; - évaluer la performance globale. <p>Le Maroc est engagé depuis plusieurs années dans un processus de réforme de ses procédures de contrôle, par un allègement progressif de ces dernières, avec la conduite préalable d'audits de capacité des ordonnateurs.</p> <p>Egalement, parallèlement à ce processus d'allègement, source de responsabilisation, s'inscrivant en cohérence avec les objectifs de la LOF, la loi organique inclue nombreuses dispositions ayant une incidence sur les méthodes du contrôle interne, qu'il soit budgétaire ou comptable.</p> <p>Ces dispositions concernent notamment la réforme comptable, pour la mise en place d'une comptabilité générale, la certification des comptes par la Cour des comptes, les nouvelles règles en matière de gestion de personnel (crédits devenant limitatifs), de virement de crédits ou de report des crédits d'investissement.</p> <p>Toutes ces évolutions requièrent le renforcement des systèmes de contrôle et d'audit internes au sein des Ministères.</p>
Objectif	Former des formateurs et des bénéficiaires directs au contrôle et à l'audit internes dans le contexte de ses évolutions avec la mise en oeuvre de la nouvelle LOF.
Public cible	MEF Ministères et Institutions : Tous
Nombre de participants (indicatif)	Formateurs : 120 Bénéficiaires directs : 120
Durée	Formateurs : 4 jours Bénéficiaires directs (Ministères et institutions) : 3 jours
Besoins en expertise	2 experts pour une semaine de mission permettant de préparer, en collaboration avec les responsables du MEF, le contenu pédagogique servant de base à la formation, soit 10 homme/jour (h/j). Cette formation sera conduite en deux versions, l'une destinée à des futurs formateurs et l'autre à des bénéficiaires directs, non formateurs futurs. Les formations seront assurées par 4 experts, qui conduiront les formations simultanément auprès des différents groupes. Deux experts se chargeront de la formation aux 6 groupes de 20 formateurs (120) et 2 experts de la formation aux 6

	<p>groupes de 20 bénéficiaires directs (120), soit 240 personnes au total. Pour les formateurs : 1 expert * 4 jours * 6 groupes = 24h/j Pour les bénéficiaires directs : 1 expert * 3 jours * 6 groupes = 18h/j Il y aura par conséquent 42 h/j de formation, soit une moyenne de 10.5 jours pour chacun des 4 experts et 10 h/j pour la phase préparatoire, soit un total de 52 h/j d'expertise pour cette activité.</p>
Calendrier	13 ^{ème} à 18 ^{ème} mois de jumelage
Méthodologie	<p>Le module de formation sur le contrôle et l'audit internes ciblera le développement des capacités des cadres et responsables de l'administration marocaine. A titre indicatif, cette formation devra aborder des questions telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Balisage conceptuel (terminologie); - Contexte, apport et dispositif du contrôle et de l'audit interne dans le secteur public; - Gestion et contrôle budgétaire; - Analyse des écarts; - Evaluation de la soutenabilité budgétaire des programmes; - Cadrage Budgétaire (calendrier et livrables); - Nouvelle règles budgétaires de la LOF (dépense de personnel, virement de crédits) et contrôle interne; - Normes de contrôle interne, telles que "<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>", Référentiels COSO I et II, INTOSAI ou "<i>Public Internal Financial Control-PIFC</i>" - Gestion de la trésorerie (opérations de décaissements et d'encaissements, mouvements de crédits); - Cartographie et recensement des risques comptables; - Management des risques (description des procédures de contrôle). - Conception des tableaux de bord et des <i>reporting</i>; - Déontologie de la fonction d'audit interne (déroulement d'une mission d'audit); - Normes professionnelles de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA); - Rédaction des rapports d'audit; - Elaboration des manuels de procédures.
Indicateurs	<p>Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers. Renforcement du contrôle et audit internes dans les administrations.</p>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Supports de formation pour les bénéficiaires et mallette pour les formateurs; • Rapport synthétique de mise en œuvre de l'activité/formation.
Supports et référentiels de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de cas ; • Référentiels ; • Guides.
Risques	<p>Insuffisante clarification des concepts et des fonctions des différents types de contrôles et d'audits internes. Insuffisante prise en compte des spécificités sectorielles. Absence de responsables/équipes dédiées au contrôle/audit internes dans les administrations et/ou ne disposant pas du mandat/attributions nécessaires à l'exercice de cette fonction. Capitalisation insuffisante sur les mécanismes pouvant déjà exister dans certaines administrations pour le contrôle et l'audit internes. Approche essentiellement de principes théoriques, ne s'appuyant pas sur les méthodes opérationnelles du contrôle et de l'audit internes.</p>

Résultats pour l'ensemble de la composante III :

- *Des textes réglementaires, des documents d'orientation, des guides méthodologiques sont produits ou des nouvelles pratiques de gestion sont mises en œuvre avec l'appui du (des) partenaire(s) européens dans des domaines identifiés liés à la mise en œuvre de la LOF.*
- *Un dispositif de suivi et évaluation de la formation est mis en place.*

Activité 3.1 : Appuis techniques à la demande du bénéficiaire dans différents domaines liés à la mise en œuvre de la LOF

Contexte et justification	Au-delà de l'effort de formation nécessaire à l'appropriation par les responsables des nouvelles méthodes et pratiques de gestion liées à la LOF, la mise en œuvre des dispositions de la LOF requière également des travaux préparatoires. Alors qu'une partie de ces travaux ont déjà été menés, sous la forme de documents d'orientation, de textes réglementaires ou de guides, d'autres restent à conduire. Cette activité aura pour objet de soutenir la conduite de ces travaux, par la mobilisation, à la demande du bénéficiaire, d'expertise de haut niveau spécifique à certaines des thématiques couvertes par la réforme de la LOF.
Objectif	Contribuer à la mise en œuvre de certains aspects de la réforme de la LOF
Public cible	MEF
	Eventuellement, autres Ministères et Institutions impliqués
Calendrier	Tout au long de la période de mise en œuvre du jumelage
Besoins en expertise	150 h/j d'expertise seront dédiés à cette activité, à travers différents experts et missions.
Méthodologie	Ces travaux pourront prendre la forme de notes d'analyse, de benchmarks, de notes d'orientations, de textes réglementaires, de référentiels, de guides méthodologiques ou d'autres formes pouvant répondre aux besoins bénéficiaires. Ils pourront concerner l'ensemble des thématiques couvertes par la LOF ou plus largement, par la réforme du système des finances publiques, que ce soit dans les domaines budgétaires (aux différentes phase du cycle, de la programmation, à l'exécution et au contrôle), que comptable, ou liés à la mise en œuvre des différents aspects de gestion axée sur la performance ou du suivi et évaluation de la performance, ainsi que pouvant contribuer à davantage de transparence. Dans certains cas, ils seront menés en lien avec certains modules de formation inscrits aux jumelages, concernant des thèmes nécessitant encore des travaux.
Indicateurs	Nombre de livrables approuvés
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence succincts pour chaque mission d'expertise ; • Livrable associé.
Risques	Non disponibilité de l'expertise requise. Objectifs des missions insuffisamment définis. Partage des responsabilités entre contributions externes et interne dans la conduite des travaux insuffisamment clarifié.

Activité 3.2 : Voyage d'étude sur les systèmes d'information

Objectif général	Partager l'expérience de la mise en place d'un système d'information adapté à la programmation budgétaire pluriannuelle, la gestion budgétaire axée sur la performance et le suivi et évaluation de la performance, dans les Ministères et/ou Institutions de pays européens.
Public cible	MEF Ministères et Institutions
Nombre de participants (indicatif)	13 responsables marocains pour une mission de cinq jours, soit 65 h/j de voyage d'étude.
Durée	5 jours
Calendrier	6 ^{ème} au 9 ^{ème} mois du jumelage
Méthodologie	Un groupe de responsables et cadres sera identifié parmi, notamment, les gestionnaires du système d'information budgétaire, pour prendre part à cette visite. En fonction des intérêts de la partie marocaine et des possibilités offertes par le(s) partenaire(s) européen(s), un pays sera conjointement identifié pour la conduite de cette visite d'étude et, au-delà du Ministère des Finances, des Ministères sectoriels seront identifiés, répondant de la manière la plus pertinente aux besoins des responsables marocains sur la mise en place d'un système d'information budgétaire, le retour d'expérience au niveau méthodologique et technique, ainsi qu'une prise de contact avec des Ministères sectoriels afin d'échanger sur leur expérience utilisateur.
Indicateurs	Nombre de participants et évaluation de la visite d'étude par ces derniers.
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de présentation des objectifs de la visite d'étude ; • Rapport de la visite d'étude.
Risques	Inadéquation entre objectifs de la mission et possibilités offertes par le(s) partenaire(s) européen(s).

Activité 3.3 : Développement d'un dispositif de suivi et évaluation de la formation au bénéfice du MEF

Contexte et justification	La mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation des activités de formation s'inscrit dans une démarche de gestion axée les résultats de la mise en œuvre de la formation, dans le cadre de ce jumelage et plus largement, au sein du MEF. Il permettra de suivre la mise en œuvre des formations et au-delà, de mesurer leur pertinence, leur qualité, leur efficacité et leur impact, au regard des besoins en nouvelles connaissance et compétence opérationnelles qu'implique la mise en œuvre des méthodes associées à la nouvelle LOF.
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer la pertinence, la qualité, l'efficacité et l'impact des formations conduites ; • Améliorer en continue les activités de formation.
Public cible	Sous-Direction chargée de la mise en œuvre de la réforme de la LOF au sein de la DB
Calendrier	Tout au long de la période de mise en œuvre de jumelage.
Besoins en expertise	Un expert pour un volume d'expertise de 20 jours, en plusieurs missions, soit 20 h/j.

Méthodologie	<p>Cette activité consistera à développer une méthodologie de suivi et évaluation de la formation, en produisant un document de référence/guide, des formulaires ou questionnaires types, couvrant des aspects tels que le déroulement, les conditions de formation, la pertinence du support de formation ou les compétences techniques et andragogiques du formateur.</p> <p>L'activité prendra la forme d'assistance technique au développement de la méthodologie de suivi et d'évaluation des formations (y inclus sous forme d'études d'impact) et de conduite d'ateliers de travail et d'études de cas, au profit de la Sous-Direction chargée de la mise en œuvre de la réforme de la LOF au sein la DB, sur les méthodes.</p>
Indicateurs	Livrables approuvés
Livrables	Guide de suivi et d'évaluation de la formation qui définit la démarche, les méthodes, outils et formulaires.
Risques	Non disponibilité de l'expertise requise.

III.5 Moyens et 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 être conduites en anglais.
La semaine de travail au Maroc commence le lundi et se termine le vendredi.*

III.5.1 Profil et tâches du Chef de projet

Le chef de projet de l'Etat Membre doit être un fonctionnaire de haut rang ou assimilé, capable, à la fois, de disposer du soutien requis au niveau politique et de conduire un dialogue opérationnel.

Il ne peut 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 coopération 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, 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 de superviser 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'État 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, possédant au moins 15 ans d'expérience professionnelle ;
- Un minimum de 10 ans d'expérience dans le domaine de la gestion/politique budgétaire ;
- Une expérience significative dans la mise en œuvre de réformes des systèmes budgétaires pour une gestion davantage axée sur la performance et transparente ;
- Une connaissance de la diversité des expériences internationales dans le domaine des réformes budgétaires, y inclus dans un contexte anglo-saxon, et plus largement, des réformes de la gestion publique, pour davantage de performance, sera considérée comme un avantage ;
- Une expérience spécifique de la gestion de projets, en particulier les projets financés par l'UE, comme le jumelage, sera considérée comme un avantage ;
- Il/Elle aura un fort leadership et d'excellentes qualités de communication ;
- Une bonne maîtrise de la langue française écrite et parlée.

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 Direction du Budget, à la CAP-RSA de la DTFE et à la Délégation de l'Union européenne à Rabat les rapports intérimaires trimestriels relatifs au projet.

III.5.2 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, de formation universitaire ;
- Un minimum de trois ans d'expérience professionnelle dans le domaine de la gestion/politique budgétaire ;
- Une expérience dans la mise en œuvre de réformes des systèmes budgétaires pour une gestion davantage axée sur la performance et transparente, sera considéré comme un avantage ;
- Une expérience spécifique de la gestion de projets, en particulier les projets financés par l'UE, comme le jumelage, sera considérée comme un avantage ;
- Un dynamisme et une autorité personnelle 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 bonne 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 Direction du Budget du MEF 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 et la Délégation de l'UE.

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 l'administration 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 des formations, des états des lieux, des assistances techniques 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 projet bénéficiera de la contribution d'experts court-terme qui globalement devront couvrir le champ entier de l'expertise requise pour la mise en œuvre des formations/activités du jumelage. 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 ;
- Pour les experts impliqués dans la formation, une expérience préalable dans la conduite de formations ;
- La 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 conduite de formation, la production de documents techniques, méthodologiques et règlementaires, l’organisation d’ateliers, 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 ;
- Rapporter au CRJ (obligation de présenter un rapport d’activité à la fin de chaque mission).

Le choix des experts court-terme se fera en consultation avec le Ministère de l’Économie et des Finances du Maroc.

Les Experts Court-Terme (ECT) devront notamment justifier d’une qualification professionnelle spécifique en relation avec domaines et thèmes suivant, objet des activités du jumelage, selon le tableau indicatif ci-dessous. En fonction des besoins, d’autres expertises en lien avec le champ d’intervention du jumelage que celles listées ci-dessous pourraient être requise.

Domaines	Thèmes
Programmation budgétaire pluriannuelle	Programmation budgétaire pluriannuelle (PBP) globale : <ul style="list-style-type: none"> • Modèles internationaux en matière de PBP globale ; • Organisation du processus global et calendrier de la PBP ; • Méthodes/outils de prévision et d’analyse d’impact macroéconomique, financière et budgétaire ; • Développement de Tableau des Operations Financières du Trésor (TOFT) ; • Extension du périmètre de la programmation budgétaire à l’ensemble du secteur public ; • Cohérence entre équilibres macro-économiques et budgétaires voulus, allocations sectorielles et stratégies sectorielles • Degré de contrainte de la PBP globale ; • Format et contenu des documents de la PBP globale. Programmation budgétaire pluriannuelle sectorielle :

	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du processus global et calendrier de la PBP sectorielle ; • Méthodes/outils de chiffrage des politiques publiques, développement des budgets programmes et prévisions pluriannuelles; • Développement de scénarii de référence et de scénarii alternatifs ; • Spécificités sectorielles de la PBT des Ministères et Institutions; • Couverture et intégration des établissements et entreprises publics au processus de la PBP sectorielle ; • Administrations déconcentrées des ministères et processus de la PBP sectorielle ; • Degrés de contrainte de la PBT sectorielle ; • Format et contenu des documents de la PBP sectorielle, en lien avec les projets de performance.
<p style="text-align: center;">Nomenclature budgétaire, conception et budgétisation des programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Principes de structuration des budgets en programmes ; • Programme de politiques publiques et programmes support ; • Grille de passage entre programmes et structures administratives ; • Nouvelle nomenclature et système d'information ; • Autres classifications : fonctionnelle, économique (et son lien avec le plan comptable), régionale, administrative et tout autre classification pouvant être utilisée. • Déclinaison de la stratégie/politique ministérielle en programmes ; • Définition des programmes, projets et actions ; • Fixation des objectifs associés aux programmes ; • Mise en cohérence de l'action/relations contractuelles avec établissements publics sous tutelle ; • Responsabilité des programmes, liens entre programmes et structures administratives ; • Chiffrages des programmes, budgétisation et morasses budgétaires ; • Budgétisation des dépenses de personnel ; • Processus de validation des programmes ; • Production des Projets de Performance Ministériels.
<p style="text-align: center;">Système de suivi et évaluation de la performance et gestion opérationnelle axée sur la performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Système de récolte et analyse des données sur la performance ; • Système de suivi des ressources aux unités de prestation de service ; • Interface entre systèmes de gestion budgétaire et suivi de la performance ; • Tenue de tableaux de bord aux différents niveaux de gestion (programme/projet/action, direction/unité de prestation de service, central/déconcentré) ; • Production des rapports de performance ; • Communication et accès à l'information sur la performance ; • Prise en compte de la performance dans processus de budgétisation ; • Méthodes d'évaluation d'impact. • Fonction du responsable de programme ; • Charte de gestion et le dialogue de gestion (vertical et horizontal) : organisation opérationnelle de la gestion du programme, déclinaison du programme en projets/actions, fixation d'objectifs et indicateurs opérationnels, liens entre programmes; • Mécanismes opérationnels d'incitation à la performance ; • Performance, responsabilisation et réforme du contrôle ; • Gestion des programmes et administrations déconcentrées ; • Organisation des relations avec les établissements publics sous tutelle : prise en compte de leur action dans la contribution aux programmes/objectifs poursuivis, suivi des contrats de performance.

<p style="text-align: center;">Contrôle de gestion et audit de la performance Contrôle (budgétaire et comptable) et audit internes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concepts, fonction et définition des différentes formes de contrôles et d'audit • Principes, objectifs et organisation du contrôle de gestion ; • Contrôle de gestion et les autres aspects de la gestion axée sur la performance ; • Méthodes et outils du contrôle de gestion ; • Liens entre le contrôle de gestion et le contrôle/audit internes; • Principes et méthodes de l'audit de performance ; • Place de l'audit de performance dans le système de recherche de performance ; • Liens entre l'audit de performance et le contrôle/audit internes ; • Principes, objectifs et organisation du contrôle et de l'audit interne ; • Les différentes formes du contrôle et de l'audit internes, dont budgétaire et comptables ; • Normes de contrôle interne, telles que "<i>Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>", Référentiels COSO I et II, INTOSAI ou "<i>Public Internal Financial Control-PIFC</i>" • Diagnostic des systèmes de contrôle et audit internes et analyse des écarts ; • Elaboration des manuels de procédures ; • Gestion et contrôle budgétaire, nouvelle règles budgétaires de la LOF (dépense de personnel, virement de crédits) et contrôle interne ; • Evaluation de la soutenabilité budgétaire des programmes ; • Gestion de la trésorerie (opérations de décaissements et d'encaissements, mouvements de crédits) ; • Analyse de l'alignement stratégique des dépenses; • Gestion, exécution de la dépense et passation des marchés; • Risque non-respect des délais de programmation, d'exécution et de liquidation de la dépense ; • Procédure de réception des prestations et les risques fraude ; • Pilotage administratif, physique et financier des projets/actions budgétisés; • Cartographie et recensement des risques comptables ; • Management des risques (description des procédures de contrôle). • Conception des tableaux de bord et des <i>reporting</i> ; • Déontologie de la fonction d'audit interne (déroulement d'une mission d'audit) ; • Normes professionnelles de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA); • Rédaction des rapports d'audit.
---	---

IV. CADRE INSTITUTIONNEL

Le bénéficiaire de ce jumelage est le Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc.

La Direction du Budget du MEF⁴

La Direction du Budget est chargée de la mise en œuvre de la politique budgétaire nationale, conformément aux orientations du Ministre de l'Economie et des Finances. A ce titre, elle a pour missions de :

- Préparer les projets de lois de finances et suivre leur exécution ;
- Accompagner les différentes réformes sectorielles ;
- Préparer le projet de loi de règlement et établir le compte général du Royaume ;
- Mobiliser les ressources financières dans le cadre des stratégies de coopération et de programmes de financement arrêtés avec les principaux partenaires techniques et financiers ;
- Examiner et approuver les budgets de fonctionnement et d'investissement des établissements publics subventionnés ;
- Assurer le suivi de la gestion des transferts de l'Etat au profit des Collectivités locales ;
- Participer à l'élaboration et la mise en œuvre de la réglementation en matière des statuts et de rémunération du personnel de l'Etat, des Collectivités locales et des établissements publics émergeant au budget de l'État ;
- Participer à l'élaboration et la mise en œuvre de la réglementation en matière des régimes des pensions et retraites.

En plus de ces missions, la Direction du Budget œuvre pour la rénovation du cadre budgétaire. Ainsi, elle fournit des efforts d'amélioration des marges budgétaires au profit de l'investissement, accompagne les réformes sectorielles et contribue au renforcement de la capacité de gestion budgétaire des départements ministériels.

Enfin, la Direction du Budget conduit le chantier de la réforme de la LOF et pilote sa mise en œuvre en accompagnant les départements ministériels.

Autres administrations du MEF impliquées et services concernés des Ministères et Institutions, dont :

- La Direction des Affaires Administratives et Générales (l'Institut des Finances, institut de formation) ;
- l'Inspection Générale des Finances (audit de la performance) ;
- la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (Administration de tutelle des Etablissements et Entreprises Publics, EEP, sur notamment programmation budgétaire pluriannuelle des EEP) ;
- la Direction du Trésor et des Finances Extérieures (sur notamment, la programmation budgétaire pluriannuelle globale) ;
- les services financiers et budgétaires et pour certaines activités/formations, opérationnels des départements ministériels et Institutions.

Ce jumelage, financé par l'Union européenne, s'inscrit dans le cadre du Programme "Hakama" (Gouvernance publique), piloté par le Ministère de l'Economie et des Finances.

V. BUDGET

⁴ Organigramme disponible à la page suivante :

https://www.finances.gov.ma/fr/SitePages/Organigramme2_FilsV4.aspx?CodeUS=VxcJtFiJlk=&lg=fr-FR

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.

Le Ministère de l'Economie et des Finances est le pouvoir adjudicateur.

Conformément notamment aux points 2.7.2 et 7.1 du Manuel de jumelage, il opère en mode de gestion décentralisé avec contrôle ex ante sans devis-programme.

A cet effet, quant aux procédures de paiement dans du présent projet de jumelage, son rôle consiste, entre autres, à approuver les demandes de paiement des Etats-membres avant leur soumission à la Délégation de l'Union européenne qui demeure l'organisme payeur des contrats de jumelage au Maroc.

Tel que prévu par la Convention de financement du programme "Hakama", la Cellule d'accompagnement du programme (CAP-RSA), créée au sein du MEF et placée auprès du Service de convergence réglementaire vers l'UE de la Direction du Trésor des Finances extérieures, est en charge de l'accompagnement de la mise en œuvre des jumelages financés par le programme, compte tenu qu'elle a été nommée point de contact national (PCN) pour les jumelages, TAIEX et SIGMA.

Personne 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

E-mail: s.mellouk@tresor.finances.gov.ma

VI.2 Principaux homologues dans le pays bénéficiaire

VI.2.1 Le Chef de projet

Monsieur **Ahmed BERRADA** 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.

Ahmed BERRADA

Adjoint du Directeur du Budget du MEF

Sous-direction chargée de la mise en œuvre de la LOF

Direction du Budget
Ministère de l'Economie et des Finances
Quartier Administratif, Avenue Mohamed V-Rabat
Tél : +212 5 37 67 72 68
E-mail : berrada@db.finances.gov.ma

VI.2.2 Homologue du CRJ

Madame **Leila MAJLAL** (Cheffe de service de la formation dans le domaine de la réforme budgétaire, au sein de la Sous-direction du Budget chargée de la mise en œuvre de la LOF) sera l'homologue principal du CRJ et à ce titre son référent principal pendant toute la durée du jumelage. Elle 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, groupes de travail et bénéficiaires de formation marocains et les experts-clés de l'État membre. Elle est susceptible d'être consultée 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.2.3 Comité de pilotage du jumelage

Le Comité de pilotage du projet (CoPil), comprendra les représentants de la Direction du Budget du Maroc et du(des) partenaire(s) européen(s), ainsi que ceux de la CAP-RSA, et sera établi dès le commencement du projet. Les représentants de la DUE et de la CAP-RSA participeront aux réunions du CoPil en tant qu'observateurs.

Le CoPil sera établi pour le contrôle et la supervision des activités du projet et de ses résultats obligatoires. Le CoPil se réunira à intervalles réguliers et procèdera à l'évaluation des progrès du projet, vérifiera la réalisation des livrables et discutera de toute question qui pourrait affecter sa bonne mise en œuvre. Le CoPil devra soumettre à la fin de chaque réunion (ce qui sera mentionné dans les comptes rendus) une validation (ou non validation) des rapports. Les comptes rendus de chaque réunion seront distribués à toutes les parties dans les 15 jours suivant chaque réunion. La composition exacte du CoPil sera définie dans le contrat de jumelage. Cependant, les personnes suivantes doivent, en principe, en être membres : le Chef de projet du pays bénéficiaire et le Chef de projet de l'Etat membre.

VI.3 Contrats

Un seul contrat de jumelage est prévu pour ce projet.

VII. CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE

Action	Date
Durée du projet	24 mois
Lancement de l'appel à propositions	Février 2017
Réception des propositions	Avril 2017
Notification des Etats Membres	Mai 2017
Signature du contrat de jumelage	Juillet 2017
Démarrage des activités du jumelage	Septembre 2017
Fin du Jumelage	Septembre 2019

VIII. DURABILITÉ DU PROJET

La durabilité du projet sera assurée, d'une part, par la volonté politique du Gouvernement, du MEF et de sa Direction du Budget d'assurer la bonne mise en œuvre de la LOF en fournissant les connaissances et compétences requises aux responsables nationaux pour la traduction opérationnelle des dispositions de la LOF afin de garantir ses gains attendus en matière de performance et transparence de l'action publique et d'autre part, par la nature des activités du jumelage, axée sur la formation et le transferts de compétences, notamment à des formateurs, pour assurer un impact dans la durée.

L'identification et la formulation de ce projet ont été effectuées en concertation très étroite avec le bénéficiaire, et notamment l'équipe qui va suivre la mise en œuvre des activités. Le fort degré d'appropriation à ce stade est en soi une garantie d'efficacité et de durabilité des acquis du projet. Les résultats obligatoires de ce projet de jumelage ont un caractère structurant pour le bénéficiaire et toutes les activités de formation et sensibilisation sont conçues pour avoir un effet multiplicateur.

IX. QUESTIONS TRANSVERSALES

IX.1 Egalité des chances entre hommes et femmes

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, le projet et les membres de son personnel 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.

La mise en œuvre du présent projet n'aura aucun effet connu de discrimination ni positive ni négative à l'égard d'aucun sexe. En particulier, les actions prévues par ce projet, notamment celles concernant le renforcement de capacités, reflèteront les bonnes pratiques européennes en matière de Genre, telles que celles issues du Plan d'action sur l'égalité de genre. Les livrables en feront état.

IX.2 Environnement

La mise en œuvre du présent projet n'aura aucun effet connu pour l'environnement. Le projet de jumelage dans sa phase de mise en place s'assurera que les règles environnementales soient à tout moment respectées, que ce soit lors de la modification ou de la rédaction de nouveaux textes législatifs ou lors des formations, jusque dans le choix d'équipements qui veilleront à se conformer aux aspects spécifiques liés à l'environnement.

Le renforcement des capacités techniques et la mise à niveau avec les exigences de l'Acquis et des bonnes pratiques européennes permettront de disposer d'un outil d'évaluation et de contrôle essentiel dans le domaine de l'environnement et notamment de l'environnement méditerranéen.

IX.3 Cofinancement

Dans le cadre de la mise en œuvre du jumelage, les quatre institutions bénéficiaires mettront à la disposition des experts UE travaillant dans le cadre du jumelage :

- Un bureau équipé d'ordinateur et accès à internet ;
- Téléphone.

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 (transports, pause-café, etc.) seront pris en charge par le MEF, à l'exception du matériel pédagogique (dont mallettes de formation) qui seront pris en charge par le jumelage

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 Direction du Budget 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 (en particulier, les formations), d'adaptation et de validation, nécessitant la mobilisation des deux parties. .

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 ;
- Decentralization, regionalization and administrative de-concentration ;
- Fight against corruption ;
- Public financial management, including :
 - Improving transparency, efficiency and effectiveness of public finance programming, execution and control;
 - Implementing a new Budget Organic Law ; ;
 - Modernizing the accounting system ;
 - Strengthening the internal control system.

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

With a budget of 93,5 Million Euro, the "Hakama" program (2013-2018) supports, through Budget support, Twinings (including this twining) and Technical assistances, Morocco's reforms in the following three fields, each of them corresponding to a component of the program:

- Public financial 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, this twining will support the PFM reform by providing principally training in new PFM management methods, associated with the new budget organic law. The twining will include the following activities. Depending on the needs, other activities could be added.

Component I: Training in the field of programs' budget programming and formulation
Activity 1.1.1 : Triannual global budget programming
Activity 1.1.2 : Triannual sector budget programming
Activity 1.1.3 : Study visit on triannual budget programming
Activity 1.2.1 : Budget nomenclature/classification

Activity 1.2.2 : Designing and budgeting programs

Component II: Training in the field of results oriented public financial management

Activity 2.1.1 : Monitoring and evaluation system

Activity 2.1.2 : Performance monitoring and results oriented operational management

Activity 2.1.3 : Study visit on results oriented management and monitoring and evaluation system

Activity 2.2.1 : Management control and performance audit

Activity 2.2.2 : Internal control and audit

Component III: Technical assistance and training monitoring system

Activity 3.1 : Technical assistance at the request of the beneficiary in different topics related to the implementation of the budget organic law

Activity 3.2 : Study visit on information systems

Activity 3.3 : Development of monitoring and evaluation mechanisms of training operations at the benefit of the MoF

Annexe II : Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs généraux	<ul style="list-style-type: none"> • L'objectif général du présent jumelage est de contribuer au déploiement des actions de formation associées à la mise en œuvre de la nouvelle Loi Organique n° 130-13 relative à la Loi de Finances (LOF). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de la LOF aux échéances prévues par le texte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats d'un futur exercice PEFA ; • Lois de finances selon nouvelle nomenclature ; • Lois de règlement selon nouvelle nomenclature • Rapports devant accompagner la loi de finances, en particulier ceux liés à la pluri annualité et à la performance (Projets de Performances) ; • Rapports devant accompagner la loi de règlement, en particulier ceux liés à la performance (Rapports de performance) ; • Rapports d'audit de performance ; • Mise en œuvre effective des nouvelles méthodes de gestion axée sur la performance ; • Mise en œuvre effective des différents aspects du système de suivi et évaluation ; • Mise en œuvre effective des nouvelles méthodes de contrôle, audit interne et contrôle de gestion ; • Adaptation effective des systèmes d'information ; • Accroissement effective de la performance de la dépense publique par le suivi de l'évolution de l'atteinte des objectifs des politiques publiques; • Mise en œuvre effective du dispositif de suivi et évaluation de la performance des formations et résultats générés par le dispositif ; 	<ul style="list-style-type: none"> • La volonté politique d'assurer la bonne mise en œuvre de la LOF et de générer une performance et une transparence accrues du système budgétaire sont manifestes; • Les responsables publics ont une bonne compréhension des enjeux et de l'intérêt de cette réforme ; • Les parties européenne et marocaines sont fortement engagés dans ce jumelage ; • La coordination et capitalisation avec les travaux déjà engagés et les autres actions de coopération sont assurés ; • L'expertise fournie par la partie européenne est pertinente et du plus haut niveau disponible.

			<ul style="list-style-type: none"> • Livrables associés aux appuis techniques produits dans le cadre du jumelage. 	
Objectif spécifique	<ul style="list-style-type: none"> • Plus précisément, ce jumelage appuiera la conduite et le déploiement de la formation, au bénéfice des gestionnaires de l'administration marocaine, pour la mise en œuvre effective des différentes dispositions de la LOF, aux différents stades du cycle budgétaire et au travers de l'ensemble de l'administration publique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enrichissement des connaissances et compétences nécessaires à la mise en œuvre des différentes dispositions de la LOF, attestées par l'évaluation des formations par les bénéficiaires et le dispositif de suivi et évaluation de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats d'un futur exercice PEFA ; • Lois de finances selon nouvelle nomenclature ; • Lois de règlement selon nouvelle nomenclature • Rapports devant accompagner la loi de finances, en particulier ceux liés à la pluri annualité et à la performance (Projets de Performances) ; • Rapports devant accompagner la loi de règlement, en particulier ceux liés à la performance (Rapports de performance) ; • Rapports d'audit de performance ; • Mise en œuvre effective des nouvelles méthodes de gestion axée sur la performance ; • Mise en œuvre effective des différents aspects du système de suivi et évaluation ; • Mise en œuvre effective des nouvelles méthodes de contrôle, audit interne et contrôle de gestion ; • Adaptation effective des systèmes d'information ; • Accroissement effective de la performance de la dépense publique par le suivi de l'évolution de l'atteinte des objectifs des politiques publiques; • Mise en œuvre effective du dispositif de suivi et évaluation de la performance des formations et résultats générés par le dispositif ; 	<ul style="list-style-type: none"> • La volonté politique d'assurer la bonne mise en œuvre de la LOF et de générer une performance et une transparence accrues du système budgétaire sont manifestes; • Les responsables publics ont une bonne compréhension des enjeux et de l'intérêt de cette réforme ; • Les parties européenne et marocaines sont fortement engagés dans ce jumelage ; • La coordination et capitalisation avec les travaux déjà engagés et les autres actions de coopération sont assurés ; • L'expertise fournie par la partie européenne est pertinente et du plus haut niveau disponible.

			<ul style="list-style-type: none"> • Livrables associés aux appuis techniques produits dans le cadre du jumelage. 	
COMPOSANTE 1 : Formation en matière de programmation et formulation budgétaire par programmes				
Activité 1.1.1	<ul style="list-style-type: none"> • Programmation budgétaire triennale globale (formation destinée exclusivement aux bénéficiaires directs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de gestionnaires formés et évaluation des formations par ces derniers ; • Mise en œuvre effective de la PBT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'évaluation des formations par les bénéficiaires ; • Résultats générés par le dispositif de suivi et évaluation de la performance des formations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités de mise en œuvre de la PBT définies ; • Coordination entre les différents acteurs de la PBT assurés ; • Qualité de l'expertise assurée ; • Mobilisation suffisante des bénéficiaires.
Activité 1.1.2	<ul style="list-style-type: none"> • Programmation budgétaire triennale sectorielle (formations des formateurs et bénéficiaires directs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers ; • Mise en œuvre effective de la PBT sectorielle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'évaluation des formations par les bénéficiaires ; • Résultats générés par le dispositif de suivi et évaluation de la performance des formations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités de mise en œuvre de la PBT définies ; • Coordination entre les différents acteurs de la PBT assurés ; • Prise en compte des spécificités sectorielles ; • Qualité de l'expertise assurée ; • Mobilisation suffisante des bénéficiaires.
Activité 1.1.3	<ul style="list-style-type: none"> • Voyage d'étude sur la programmation budgétaire triennale 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants et évaluation de la visite d'étude par ces derniers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la visite d'étude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation entre objectifs de la mission et possibilités offertes par le(s) partenaire(s) européen(s).
Activité 1.2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Nomenclature budgétaire (formations des formateurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers ; • Mise en œuvre effective de la nouvelle nomenclature. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'évaluation des formations par les bénéficiaires ; • Résultats générés par le dispositif de suivi et évaluation de la performance des formations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Textes réglementaires fixant les nomenclatures de dépenses et de recettes adaptés. • Qualité de l'expertise assurée ; • Mobilisation suffisante des bénéficiaires.
Activité 1.2.2	<ul style="list-style-type: none"> • Conception et budgétisation des programmes (formations des formateurs et des bénéficiaires directs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers ; • Mise en œuvre effective de la budgétisation par programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'évaluation des formations par les bénéficiaires ; • Résultats générés par le dispositif de suivi et évaluation de la performance des formations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suffisante prise en compte des spécificités sectorielles. • Qualité de l'expertise assurée ; • Mobilisation suffisante des bénéficiaires.

COMPOSANTE 2 : Formation en matière de gestion budgétaire axée sur la performance

<p>Activité 2.1.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Système de suivi et évaluation de la performance (formations des formateurs et des bénéficiaires directs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers ; • Développement des dispositifs de suivi et évaluation de la performance dans les administrations ; • Croissance effective de la performance des administrations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'évaluation des formations par les bénéficiaires ; • Résultats générés par le dispositif de suivi et évaluation de la performance des formations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suffisante prise en compte des spécificités sectorielles ; • Suffisante capitalisation de mécanismes déjà en place dans certaines administrations pour le suivi et évaluation ; • Approche pas essentiellement de principes théoriques, mais s'appuyant sur des changements opérationnels générant effectivement des gains de performance au niveau de la dépense ; • Qualité de l'expertise assurée ; • Mobilisation suffisante des bénéficiaires.
<p>Activité 2.1.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de la performance et gestion opérationnelle axée sur les résultats (formations des formateurs et des bénéficiaires directs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers ; • Mise en œuvre effective de la gestion axée sur la performance ; • Croissance effective de la performance des administrations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'évaluation des formations par les bénéficiaires ; • Résultats générés par le dispositif de suivi et évaluation de la performance des formations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suffisante prise en compte des spécificités sectorielles ; • Suffisante capitalisation de mécanismes déjà en place dans certaines administrations pour la recherche de performance ; • Approche pas essentiellement de principes théoriques, mais s'appuyant sur des changements opérationnels générant effectivement des gains de performance au niveau de la dépense ; • Qualité de l'expertise assurée ; • Mobilisation suffisante des bénéficiaires.
<p>Activité 2.1.3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Voyage d'étude sur la gestion axée sur la performance et le système de suivi et évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants et évaluation de la visite d'étude par ces derniers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la visite d'étude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation entre objectifs de la mission et possibilités offertes par le(s) partenaire(s) européen(s).

<p>Activité 2.2.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de gestion et audit de la performance (formations à formateurs et à bénéficiaires directs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants et évaluation de la visite d'étude par ces derniers. • Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers ; • Mise en œuvre effective du contrôle de gestion et de l'audit de performance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'évaluation des formations par les bénéficiaires ; • Résultats générés par le dispositif de suivi et évaluation de la performance des formations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suffisante prise en compte des spécificités sectorielles ; • Nomination de responsables/équipes dédiées au contrôle de gestion dans les administrations et disposant du mandat/attributions nécessaires à l'exercice de cette fonction de contrôle de gestion ; • Capitalisation suffisante sur les mécanismes pouvant déjà exister dans certaines administrations pour le contrôle de gestion. • Approche pas essentiellement de principes théoriques, mais s'appuyant sur les méthodes opérationnelles du contrôle de gestion ; • Qualité de l'expertise assurée ; • Mobilisation suffisante des bénéficiaires.
<p>Activité 2.2.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle (budgétaire et comptable) et audit internes (formations à formateurs et à bénéficiaires directs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants et évaluation de la visite d'étude par ces derniers. • Nombre de responsables formés et évaluation des formations par ces derniers ; • Mise en œuvre de la réforme des contrôles et audit internes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'évaluation des formations par les bénéficiaires ; • Résultats générés par le dispositif de suivi et évaluation de la performance des formations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports-types sont bien adaptés au contexte marocain. • Suffisante clarification des concepts et des fonctions des différents types de contrôles et d'audits interne ; • Suffisante prise en compte des spécificités sectorielles ; • Existence de responsables/équipes dédiées au contrôle/audit internes dans les administrations et disposant du mandat/attributions nécessaires à l'exercice de cette fonction ; • Capitalisation suffisante sur les mécanismes pouvant déjà exister dans certaines administrations pour le contrôle et l'audit internes; • Approche non essentiellement de principes théoriques, mais s'appuyant sur les méthodes opérationnelles du

				<ul style="list-style-type: none"> contrôle et de l'audit internes ; • Qualité de l'expertise assurée ; • Mobilisation suffisante des bénéficiaires.
--	--	--	--	---

COMPOSANTE 3 : Appuis techniques et dispositif de suivi de la formation				
Activité 3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Appuis techniques à la demande du bénéficiaire dans différents domaines liés à la mise en œuvre de la LOF 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de livrables approuvés 	<ul style="list-style-type: none"> • Livrables 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne définition des besoins ; • Qualité de l'expertise assurée ; • Mobilisation suffisante des bénéficiaires.
Activité 3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Voyage d'étude sur les systèmes d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants et évaluation de la visite d'étude par ces derniers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la visite d'étude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation entre objectifs de la mission et possibilités offertes par le(s) partenaire(s) européen(s).
Activité 3.3	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'un dispositif de suivi et évaluation de la formation au bénéfice du MEF 	<ul style="list-style-type: none"> • Livrables approuvés 	<ul style="list-style-type: none"> • Livrables 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne définition des besoins ; • Qualité de l'expertise assurée ; • Mobilisation suffisante des bénéficiaires.

Annexe III : Calendrier indicatif des activités

Note : selon le calendrier envisagé, le mois 1 correspondrait au mois de juin ou de juillet 2017

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	
Activités générales																									
0.1 : Démarrage du projet et séminaire de lancement																									
0.2 : Conférence à mi-parcours																									
0.2 : Séminaire de clôture																									
Composante I : Formation en matière de programmation et formulation budgétaire par programmes <i>Résultat obligatoire 1.1 : le Budget de l'Etat s'inscrit dans une perspective triennale</i> <i>Résultat obligatoire 1.2 : le budget de l'Etat est structuré par programmes</i>																									
Activité 1.1.1 : Programmation budgétaire triennale globale																									
Activité 1.1.2 : Programmation budgétaire triennale sectorielle																									
Activité 1.1.3 : Voyage d'étude sur la programmation budgétaire triennale																									
Activité 1.2.1 : Nomenclature budgétaire																									
Activité 1.2.2 : Conception et budgétisation des programmes																									

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	
Composante II : Formation en matière de gestion budgétaire axée sur la performance																									
<i>Résultat obligatoire 2.1 : la gestion budgétaire est orientée vers la recherche de la performance et l'amélioration de la qualité des services publics</i>																									
<i>Résultat obligatoire 2.2 : le contrôle de gestion, l'audit de performance, le contrôle et l'audit internes accompagnent la mise en place de la démarche de performance</i>																									
Activité 2.1.1 : Système de suivi et évaluation de la performance																									
Activité 2.1.2 : Pilotage de la performance et gestion opérationnelle axée sur les résultats																									
Activité 2.1.3 : Voyage d'étude sur la gestion axée sur la performance et le système de suivi et évaluation																									
Activité 2.2.1 : Contrôle de gestion et audit de la performance																									
Activité 2.2.2 : Contrôle (budgétaire et comptable) et audit internes																									

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	
Composante III : Appuis techniques et dispositif de suivi de la formation																									
Activité 3.1 : Appuis techniques à la demande du bénéficiaire dans différents domaines liés à la mise en œuvre de la LOF																									
Activité 3.2 : Voyage d'étude sur les systèmes d'information																									
Activité 3.3 : Développement d'un dispositif de suivi et évaluation de la formation au bénéfice du MEF																									