

FICHE DE JUMELAGE - MAROC				
Intitulé du projet:	Appui à la modernisation de la gestion financière publique			
Administration bénéficiaire:	Trésorerie Générale du Royaume du Maroc (TGR)			
Référence du jumelage:	MA 15 ENI FI 02 19			
Référence de l'avis de publication:	166081			

Projet financé par l'Union européenne OUTIL DE JUMELAGE

Table des matières

1	Inf	formations générales	5
	1.1	Programme	5
	1.2	Secteur de jumelage	5
	1.3	Budget financé par l'UE	5
2	Ob	bjectifs	5
	2.1	Objectif général	5
	2.2	Objectif spécifique	5
	2.3 Marc	Contribution au plan national de développement / Statut Avancé et au plan d'acoc-UE	
	2.3.1 au Pl	Contribution à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut avanc lan d'Action Maroc-UE	
	2.3.1 au Pl	Contribution à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut avanc lan d'Action Maroc-UE	
3	De	escription	7
	3.1	Contexte	7
	3.2	Réformes en cours	7
	3.3	Activités connexes	9
	As	ssistance bilatérale et multilatérale déjà fournie	9
	3.4	Liste des dispositions de l'acquis de l'UE/des normes applicables	9
	3.5	Volets et résultats par volets	10
		olet 1 : Mise en œuvre du nouveau système comptable de l'Etat Error! Bookmark efined.	not
	Vo	olet 2 : Modernisation du contrôle	ied.
	Vo	olet 3 : Amélioration des systèmes de gestionError! Bookmark not defin	red.
		olet 4 : Renforcement des capacités de formation des personnels de la TGRErrookmark not defined.	or!
	3.6	Activités prévues Error! Bookmark not defin	ied.
	Ac	ctivités générales Error! Bookmark not defir	ied.
	Ac	ctivités par composante Error! Bookmark not defin	ied.
	3.7	Moyens et apports de l'administration de l'État membre de l'UE partenaire	11
	Pro	ofil et tâches du Chef de Projet	11
	Pro	ofil et tâches des autres experts à court termeError! Bookmark not defin	ied.
4	Bu	ıdget	15
5	Mo	odalités de mise en œuvre	15
	5.1 finan	Organisme de mise en œuvre responsable de la passation de marchés et de la ges	
	5.2	Cadre institutionnel	15

5.3 Homologues dans l'administration bénéficiaire	15
Personne de contact	15
Homologue du CP	15
Homologue du CRJ	16
6 Durée du projet	16
7 Durabilité	16
8 Questions transversales	17
8.1 Egalité des chances	17
8.2 Environnement	17
9 Conditionnalité et échelonnement	17
10 Indicateurs de performance	17
11 Infrastructures disponibles	19
12 Annexes du document d'action	19
12.1 Annexe 1 – Cadre logique	20
Volet 3 : Amélioration des systèmes de gestion	21
Volet4 : Renforcement des capacités de formation des personnels de la TGR	22
12.2 Annexe 2 - Organigramme de la TGR	23
12.3 Annexe 3 - Textes juridiques applicables	24

LISTE DES ABREVIATIONS

CAP-RSA: Cellule d'accompagnement du programme Réussir le Statut avancé

CoPIL : Comité de pilotage du projet

CP: Chef de Projet

CMD : Contrôle modulé de la dépense

CRJ: Conseiller Résident du Jumelage

DUE : Délégation de l'Union Européenne

ECT : Expert Court Terme

EM: Etat Membre

IGF : Inspection Générale des Finances

LOF: Loi organique relative à la loi de finances

MEF: Ministère d'Economie et des Finances

TGR: Trésorerie Générale du Royaume

UE: Union Européenne

1 INFORMATIONS GENERALES

1.1 PROGRAMME

Programme "HAKAMA" Appui européen à la réforme de la gouvernance publique au Maroc, Décisions n° ENPI/2012/23-416 & ENPI/2015/38-975 et ENPI/2012/26-737.

Ce jumelage sera établi en gestion indirecte, avec les Autorités du Maroc.

Pour les demandeurs du Royaume-Uni : Il convient de souligner qu'il doit être satisfait aux critères d'éligibilité pendant toute la durée de la convention de subvention. Si le Royaume-Uni se retire de l'Union au cours de la période de subvention sans conclure avec l'Union un accord-veillant notamment à ce que les demandeurs du Royaume-Uni continuent à être éligibles vous cesserez de recevoir un financement de l'Union (tout en continuant, si c'est possible, à participer au projet) ou serez contraints de quitter le projet sur la base de l'Article 12.2 des conditions générales de la convention de subvention.

1.2 SECTEUR DE JUMELAGE

Finance. Internal market and economic criteria

1.3 BUDGET FINANCE PAR L'UE

Le montant maximal de la subvention est de 1 000 000 EUR

2 OBJECTIFS

2.1 OBJECTIF GENERAL

Contribuer à la bonne gouvernance publique au Maroc par le renforcement du système de gestion des finances publiques

2.2 OBJECTIF SPECIFIQUE

Accompagner la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) afin d'accroître la performance et la transparence budgétaire, par la mise en œuvre des réformes de la gestion financière publique et la dématérialisation des procédures touchant l'ensemble de ses métiers

2.3 CONTRIBUTION AU PLAN NATIONAL DE DEVELOPPEMENT / STATUT AVANCE ET AU PLAN D'ACTION MAROC-UE

2.3.1 Contribution à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut avancé et au Plan d'Action Maroc-UE

La coopération entre le Maroc et l'UE est détaillée sur le site de la Délégation de l'UE au Maroc : https://eeas.europa.eu/delegations/morocco/700/le-maroc-et-lue fr

Le Plan d'Action Maroc-UE pour la mise en œuvre du Statut Avancé (2013-2017)¹² reprend dans son chapitre consacré aux Réformes économiques et sociales, les actions suivantes :

- 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" :

¹ https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/morocco_enp_ap_final_fr_0.pdf

Le Plan d'Action Maroc-UE pour les années 2018 et suivantes est en cours de négociation. Les actions à mettre en œuvre pourraient évoluer.

- 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.
- O 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.
- o 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.
- o 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.

2.3.1 Contribution à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut avancé et au Plan d'Action Maroc-UE

Le projet s'inscrit dans le cadre de la vaste réforme de la gouvernance publique au Maroc mise en œuvre depuis près d'une décennie, structuré par les principes inscrits dans la constitution qui visent à garantir les droits des citoyens et à les placer au centre des préoccupations des administrations publiques.

Sur le plan des réformes budgétaire et comptable, l'opérationnalisation de ces principes est passée par l'adoption (2015) et la mise en œuvre d'un nouvelle Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOF). 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).

Sur le plan comptable, la LOF prévoit notamment :

- l'introduction du principe de sincérité budgétaire ;
- la modernisation du système comptable public, en tenant, parallèlement à une comptabilité budgétaire ("de caisse") des recettes et des dépenses, une comptabilité générale, permettant de suivre l'évolution de l'actif (en particulier, du patrimoine) et du passif de l'Etat;
- la certification de la régularité et de la sincérité des comptes annuels par la Cour des Comptes
- la mise en place d'une comptabilité d'analyse du coût des programmes/projets/actions, afin de mesurer l'efficience de l'action publique ;

Le présent jumelage vise à appuyer la TGR dans la mise en œuvre progressive de ces dispositions.

3 DESCRIPTION

3.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le bénéficiaire de ce projet de jumelage est la TGR qui compte plus de 5000 employés répartis sur tout le territoire et joue un rôle central dans la gestion des finances publiques marocaines. Ce champ de compétence étendu³ fait de la TGR un acteur essentiel des réformes en cours de la gestion des finances publiques au Maroc. L'organigramme de la TGR est présenté en annexe 2 et la liste des documents fondateurs en annexe 3, des détails sur la TGR sont également disponibles sur son site internet⁴.

3.2 REFORMES EN COURS

En conformité avec la constitution de 2011, qui exprime la volonté de jeter les bases d'une nouvelle gestion publique et consacre un Titre entier au principe de bonne gouvernance, la Loi Organique relative à la loi de Finances (LOF) de 2015 introduit une démarche de performance et une logique de résultats dans la gestion financière de l'Etat tout en poursuivant le renforcement de la transparence budgétaire et du rôle du Parlement, notamment sur le terrain de la qualité de l'information comptable.

La nouvelle gestion financière publique qu'entend promouvoir la LOF repose en grande partie sur une forte progression de la logique comptable, laquelle est attestée par l'introduction du principe de sincérité des comptes qui s'articule autour de deux nouveaux dispositifs : une nouvelle comptabilité de l'Etat en droits constatés ainsi que l'obligation annuelle de la certification des comptes de l'Etat par la Cour des comptes. En sa qualité de producteur des comptes, la TGR se trouve donc tout particulièrement concernée par ces nouveaux dispositifs. Il en est ainsi en particulier avec le chantier qui lui incombe de la mise en œuvre de la nouvelle comptabilité de l'Etat et son déploiement dans l'ensemble de son réseau.

C'est la même logique qui prévaut au chantier du renforcement du **contrôle interne** qu'appelle la mise en œuvre du nouveau plan comptable, notamment dans la perspective de la certification des comptes.

Il en est encore ainsi avec le chantier de **modernisation du contrôle à priori des dépenses** de l'Etat (régularité et validité) qui est assuré par les comptables publics et qui devra être mis en cohérence avec la logique de performance et de responsabilisation impulsée par la LOF. A cet égard, la mise en œuvre du contrôle modulé de la dépense au niveau des services ordonnateurs et sous ordonnateurs qualifiés à l'issue des audits de leurs capacités de gestion sera évaluée pour donner une nouvelle dynamique dans la perspective de l'assouplissement du contrôle a priori et la responsabilisation des services gestionnaires.

Dans ce contexte, le **système d'information comptable** de l'Etat est au cœur du système de pilotage et de gestion et la place et la responsabilité de la TGR dans la gestion financière publique s'en trouvent notablement renforcées, tant en ce qui concerne sa mission pour

³ En effet, au-delà des fonctions traditionnelles liées à la tenue de la comptabilité de l'administration centrale et des collectivités territoriales et à l'établissement des comptes annuels de l'Etat, les compétences de la TGR incluent également le contrôle et le paiement des dépenses, la liquidation et le paiement des traitements et salaires des personnels civils et militaires de l'Etat, ainsi que les traitement et salaires des personnels des collectivités territoriales et le recouvrement des impôts et taxes locaux.

⁴ https://www.tgr.gov.ma/wps/portal

l'exécution du budget que son rôle dans la fourniture d'informations financières. Il importe, pour ce faire, de compléter les travaux déjà réalisés lors du développement du système de Gestion intégré des Dépenses (ou *GID*).

• Les autres réformes ayant un impact sur la TGR

La réforme de la régionalisation avancée qui tend à accroître les compétences et les responsabilités des collectivités territoriales en matière de gestion publique locale rend nécessaire, entre autres adaptations, la mise en place d'une comptabilité publique locale adaptée. L'élaboration de ce plan comptable est actuellement prise en charge par la TGR qui mobilise ses équipes à ce travail de réflexion.

La TGR est également concernée par le décret portant Charte nationale de la **déconcentration** administrative du 26 décembre 2018 dont la mise en œuvre est pilotée par les Ministères des Finances, de l'Intérieur, de la Fonction Publique et le Secrétariat Général du Gouvernement qui se traduira par une poursuite des transferts de compétences et de ressources en faveurs des services déconcentrés.

Il est à signaler que la mise en œuvre de la charte de déconcentration engendrera des révisions et des refontes importantes des textes législatifs et règlementaires en vigueur, notamment ceux se rapportant à l'organisation des finances de l'Etat, à la comptabilité publique, au contrôle des dépenses de l'Etat et à la fonction publique.

La TGR est un acteur majeur de la réforme du système régissant la commande publique dont les axes principaux portent sur d'exécution et de contrôle de la commande publique. Dans ce contexte, il est prévu d'initier une réflexion globale sur l'apport du décret des marchés publics adopté en 2013 sur l'ensemble du processus de passation des marchés publics et sur l'effort de dématérialisation de ce processus et enfin sur le développement de la capacité de gestion de l'Administration.

• La dématérialisation des procédures

Parallèlement aux réformes précitées, la TGR poursuit depuis 2007 une importante démarche de dématérialisation qui est appelée à toucher l'ensemble de ses métiers et les chaines de valeurs de ces métiers, qu'il s'agisse du recouvrement des recettes, du contrôle et du paiement des dépenses ou de la gestion de la paie du personnel de l'Etat et des collectivités territoriales.

La mise en place de ces changements structurants requiert des évolutions importantes en matière de systèmes d'information, de réglementation et de réingénierie des processus.

• La formation : un élément stratégique d'accompagnement des réformes

La formation occupe une place privilégiée au sein de la politique de gestion des ressources humaines que conduit la TGR. Elle y est appréhendée comme un élément stratégique de la dynamique de réforme et d'accompagnement du changement. Durant les dix dernières années, la TGR a déployé une importante politique de formation destinée à accompagner la mise en œuvre de réformes majeures, et notamment : la réforme du contrôle des dépenses en 2008 , la réforme du Décret des marchés Publics en 2013 , la réforme de la LOF en 2015 , la réforme comptable de l'Etat intervenant dans le cadre de la LOF.

L'importance de la réforme comptable et de ses implications notamment au regard de la certification des comptes qui doit intervenir dans un proche avenir, de même que le processus

de transformation des métiers qui résulte de la dématérialisation et de la progression des systèmes d'information, sont autant de défis auxquels la TGR est confrontée et qu'elle doit maîtriser. Ils nécessitent un renforcement de son investissement en matière de formation en tant que levier stratégique de l'adaptation des compétences et de la gestion des ressources humaines.

3.3 ACTIVITES CONNEXES

Assistance bilatérale et multilatérale déjà fournie

Le présent projet de jumelage prend place dans le cadre du programme de coopération « Hakama » (Gouvernance publique) qui a été signé le 5 décembre 2013 pour une mise en œuvre jusqu'en 2020 (pour la partie d'assistance technique, la composante d'appui budgétaire s'étant achevée fin 2018).

Le programme est doté d'un budget de 93,5 millions d'euros.

L'objectif global d'amélioration de la Gouvernance publique est poursuivi à travers trois objectifs spécifiques (ou axes) 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 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. Deux autres jumelages, avec la Direction du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances dans le cadre de la mise en œuvre de la LOF et la Cour des comptes sur la certification des comptes, sont en cours de mise en œuvre, tandis qu'un jumelage d'appui à la modernisation de la Direction Générale des Impôts (DGI) s'est achevé fin février 2019.

3.4 LISTE DES DISPOSITIONS DE L'ACQUIS DE L'UE/DES NORMES APPLICABLES

La réforme de la gestion des finances publiques appuyée dans le cadre dans ce jumelage s'articule principalement autour de l'adoption et la mise en œuvre des normes IPSAS (International Public Sector Accounting Standards)⁵ destinées à améliorer la qualité de l'information financière produite et transmises par les entités publiques marocaines. Bien qu'il n'y ait pas d'acquis communautaire traitant directement de ces normes, la directive 2011/85/UE du 8 novembre 2011 sur les exigences applicables aux cadres budgétaires des États membres ("Six-Pack"), prévoit l'évaluation par la Commission de l'adéquation, pour les États membres, des normes comptables internationales pour le secteur public.

Les dispositions et normes inscrites dans les chapitres 5, 16 et 32 de l'acquis communautaire, respectivement consacrés à la passation de marchés publics, à la fiscalité et au contrôle financier, serviront également de références à la mise en œuvre du jumelage.

-

⁵ https://www.ipsasb.org/

Par ailleurs, le renforcement de la fonction du contrôle interne prendra appui sur les standards faisant partie du modèle PIFC (Public Internal Financial Control) utilisé par la Commission européenne dans le cadre de la politique de voisinage⁶.

3.5 VOLETS ET RESULTATS PAR VOLETS

Le jumelage contribuera ainsi à un renforcement légal et institutionnel; il renforcera les capacités de la TGR et participera à la sensibilisation des acteurs.

Volet 1 : Mise en œuvre du nouveau système comptable de l'Etat

1. Le nouveau plan comptable de l'Etat en droits constatés est opérationnel

L'atteinte de ce résultat, implique le déploiement du nouveau comptable en droits constatés et son opérationnalisation par l'ensemble des postes comptables ainsi que l'élaboration des bilans d'ouverture et de clôture d'au moins un exercice comptable

Volet 2 : Modernisation du contrôle

1. Le contrôle modulé de la dépense est revu et généralisé

La mise en œuvre d'un contrôle modulé de la dépense rénové passera par un travail de diagnostic du système actuel, de la formulation de propositions pour un nouveau et du déploiement de celui-ci.

2. Le contrôle interne est rénové et renforcé

Dans le contexte de la préparation à la certification des comptes, les processus actuels de contrôles seront revus et rationnalisés dans le cadre du renforcement du contrôle interne.

Volet 3 : Amélioration de certain systèmes informatiques utilisés pour la gestion et le contrôle financier

1. La chaine d'exécution et de contrôle de la dépense est progressivement dématérialisée

Ce chantier concerne la finalisation du processus de dématérialisation de la chaîne de la dépense dont 30% reste encore basée sur une documentation papier.

2. Un modèle de gestion des dépenses de personnel incluant un système intégré et partagé entre l'ordonnateur, le comptable et les autres acteurs (direction du budget, caisses de retraite, etc.) est élaboré

Ces activités concernent la conception d'un nouveau système d'information intégré et partagé entre l'ordonnateur et le comptable les autres acteurs concernés afin de remplacer le système actuel. Le cahier des charges du nouveau système proposé devra permettre de tirer profits des forces et des atouts du système actuel tout en proposant de nouvelles options à la fois conceptuelles et techniques pour dépasser les limites constatées. Le modèle proposé devra également intégrer un système de prévision des dépenses de masse salariale.

Volet 4 : Renforcement des capacités de formation des personnels de la TGR

1. Les capacités de formation de la TGR sont renforcées par un dispositif de e-learning

Ce chantier a trait au développement d'une plateforme de formation en ligne et au déploiement d'e-formations pilotes.

⁶ http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/documents/control/brochure_pifc_en.pdf

3.6 MOYENS ET APPORTS DE L'ADMINISTRATION DE L'ÉTAT MEMBRE DE L'UE PARTENAIRE

L'Etat Membre (EM) concevra sa proposition en démontrant la valeur ajoutée de son approche méthodologique et l'avantage comparatif de sa contribution. Les propositions de consortia de plusieurs EM seront considérées comme apportant une valeur ajoutée supplémentaire.

3.6.1 Profil et tâches du Chef de Projet

Le Chef de Projet (CP) de l'Etat Membre Partenaire doit être un fonctionnaire ou un agent assimilé de son Etat, ayant un grade suffisant pour assurer un dialogue opérationnel au niveau politique, au sein de l'administration similaire à la TGR.

Tout en continuant à assurer ses tâches quotidiennes au sein de l'administration de l'État membre, le CP doit consacrer une partie de son temps à la conception, à la supervision et à la coordination du projet de jumelage.

Le Chef de projet œuvrera en étroite collaboration avec le Chef de projet marocain. Chacun d'eux sera responsable des activités assignées à son administration dans le plan de travail convenu et aura pleine autorité sur les ressources humaines et matérielles qui seront mobilisées à cette fin.

Profil du CP:

Le (la) CP doit être capable de mener un dialogue politique et opérationnel de haut niveau et avoir des connaissances solides dans le domaine de la gestion financière de l'Etat et plus particulièrement en comptabilité publique.

Il/elle doit avoir participé à la mise en œuvre des réformes contemporaines intervenues dans ce champ dans le cadre de la réforme budgétaire et comptable de l'Etat. Une connaissance de l'administration financière marocaine et du rôle de la TGR est souhaitable.

Le/la chef de projet de l'Etat membre devra consacrer au minimum 3 jours par mois au projet depuis son lieu de résidence.

De plus, il/elle devra coordonner du côté de l'Etat membre le Comité de pilotage (CoPil qui se réunira à Rabat sur une base trimestrielle. La mission du/de la chef de projet de l'Etat membre consistera notamment à :

- Superviser la mise en œuvre du projet de jumelage dans son ensemble (activités, visites d'études, stages, comités de pilotage) ;
- Superviser les activités du CRJ et des Experts Court Terme ;
- Veiller à la qualité des différents livrables et rapports ;
- Coordonner avec le chef de projet de l'administration bénéficiaire.

Qualifications et compétences

- Diplôme universitaire de niveau Master dans un domaine pertinent ou expérience professionnelle équivalente de 5 ans
- Excellente maîtrise du français écrit et parlé
- Compétences de présentation et de communication

Expérience professionnelle générale

• Au moins 3 ans d'expérience professionnelle générale dans le domaine des finances publiques

Expérience professionnelle spécifique

• Au moins 3 ans d'expérience senior dans une fonction comptable au sein d'une administration financière de l'Etat

3.6.2 Profil et tâches du CRJ

Le/la CRJ est un haut fonctionnaire jouissant d'une bonne expérience au niveau national. Il est basé à temps complet à Rabat pendant toute la durée du projet. Durant cette période, il/elle assure la gestion du projet et accomplira les tâches qui lui sont affectées.

Sa mission consiste notamment en:

- la gestion au jour le jour de la coordination et de l'état d'avancement des activités du projet ;
- l'apport d'inputs techniques dans certains domaines du projet ;
- la rédaction des rapports trimestriels et du rapport final du projet.

Le/la CRJ doit avoir:

- Un diplôme universitaire de niveau Master dans le domaine des finances publiques ou de l'administration publique
- Une connaissance solide des réformes budgétaires et comptables concernant l'Etat et le secteur public sera considérée comme un atout
- Un minimum de 3 ans d'expérience professionnelle dans l'un des domaines suivants :
 - o exécution des recettes et des dépenses publiques de l'Etat
 - o tenue des comptes de l'Etat
 - o mise en œuvre de réformes dans le domaine de la gestion budgétaire et comptable de l'Etat
- Une expérience dans le réseau de la comptabilité publique constituerait un atout
- Une excellente maîtrise de la langue française parlée et écrite.

3.6.3 Profil et tâches des responsables de volets

Volet 1 : Mise en œuvre du nouveau système comptable de l'Etat

Qualifications et compétences

- Diplôme universitaire de niveau Master dans un domaine pertinent ou expérience professionnelle équivalente de 5 ans
- Excellente maîtrise du français écrit et parlé
- Compétences de présentation et de communication

Expérience professionnelle générale

• Au moins 3 ans d'expérience professionnelle générale dans le domaine des finances publiques

Expérience professionnelle spécifique

- Au moins 3 ans d'expérience senior dans une fonction comptable au sein d'une administration financière de l'Etat
- Expérience dans la mise en œuvre de la réforme du système comptable de l'Etat (basculement vers une comptabilité en droits constatés)

• Volet 2 : Modernisation du contrôle

Qualifications et compétences

- Diplôme universitaire de niveau Master dans un domaine pertinent ou expérience professionnelle équivalente de 5 ans
- Excellente maîtrise du français écrit et parlé
- Compétences de présentation et de communication (organisation d'ateliers de travail, assistance pour rédaction de guides)

Expérience professionnelle générale

• Au moins 3 ans d'expérience professionnelle générale dans le domaine des finances publiques

Expérience professionnelle spécifique

- Au moins 3 ans d'expérience senior dans une fonction de réorganisation des contrôles au sein d'une administration financière de l'Etat
- Expérience dans la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques
- Expérience dans la mise en œuvre du contrôle modulé de la dépense

Volet 3 : Amélioration de certain systèmes de gestion

Qualifications et compétences

- Diplôme universitaire de niveau Master dans un domaine pertinent ou expérience professionnelle équivalente de 5 ans
- Excellente maîtrise du français écrit et parlé
- Compétences en matière de dématérialisation

Expérience professionnelle générale

• Au moins 3 ans d'expérience professionnelle générale dans le domaine des finances publiques

Expérience professionnelle spécifique

- Au moins 3 ans d'expérience senior dans la mise en place de procédures de gestion financière publique dématérialisées
- Expérience en matière de refonte des systèmes d'information au sein de l'administration financière de l'Etat
- Expérience dans la mise en œuvre de plateformes de stockage et d'échanges d'informations
- Compétences en matière de gestion de la masse salariale

Volet 4 : Renforcement des capacités de formation des personnels de la TGR

Qualifications et compétences

- Diplôme universitaire de niveau Master dans un domaine pertinent ou expérience professionnelle équivalente de 5 ans
- Excellente maîtrise du français écrit et parlé
- Compétences de communication (organisation d'ateliers, de formations....)

Expérience professionnelle générale

• Au moins 3 ans d'expérience professionnelle générale dans le domaine des finances publiques

Expérience professionnelle spécifique

- Au moins 3 ans d'expérience senior dans une fonction de direction d'un service de formation une administration financière ayant mis en place un centre de formation elearning
- Expérience dans la mise en œuvre d'au moins un projet similaire.

3.6.4 Profil et tâches des autres experts à court terme

L'équipe d'experts à court terme (fonctionnaires ou personnel interne d'un organisme mandaté) doit être en mesure de fournir des conseils de spécialistes et de réaliser les activités prévues spécifiées.

Le profil type des experts à court terme devrait être comme suit:

- diplôme universitaire dans le domaine compatible avec leur intervention ou une expérience professionnelle équivalente avérée dans ce domaine d'au moins 3 ans.
- au moins trois ans d'expérience professionnelle dans le domaine concerné par la mission court-terme
- connaissance des exigences de l'Acquis et des bonnes pratiques européennes dans le secteur concerné par la mission
- bonne maîtrise du français

Les profils seront à préciser in fine et au cas par cas, dans la proposition de l'EM ou en fonction de Termes de Référence spécifiques qui seront établis au et à mesure du projet, en coordination étroite avec la TGR.

A titre indicatif, les profils et/ou l'expertise recherchés incluent :

- Expertise court terme spécialisée dans la mise en œuvre du nouveau système comptable de l'Etat (comptabilité en droits constatés) et la résolution des questions soulevées par nouvelles normes comptables
- Expertise court terme spécialisée dans la mise en œuvre du contrôle interne (contrôle interne et gestion des risques, contrôle interne comptable)
- Expertise court terme spécialisée dans la mise en œuvre du contrôle modulé de la dépense et sa généralisation
- Expertise court terme spécialisée dans les systèmes d'information
- Expertise court terme dans l'élaboration de modèles de prévision de la masse salariale

• Expertise court terme en e-learning spécialisé dans le domaine de la comptabilité publique et des finances publiques

4 BUDGET

Le budget total maximum disponible pour cette action est 1 000 000 EUR

5 MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

5.1 ORGANISME DE MISE EN ŒUVRE RESPONSABLE DE LA PASSATION DE MARCHES ET DE LA GESTION FINANCIERE

L'organisme responsable de la passation des marchés et de la gestion financière est la CAP-RSA (Cellule d'Appui au Programme "Réussir le Statut Avancé"), placée auprès du Ministère de l'Économie et des Finances assure le respect des procédures de jumelage du programme RSA. A ce titre, elle gère les appels à propositions et les contrats, et ce dans le respect des procédures de contrôle décentralisé ex-ante définies dans le Manuel de jumelage.

Contact:

M. Oussama CHELLAF

Chef du service de la gestion des instruments de la coopération technique avec l'UE Responsable de la CPA – RSA

Direction du Trésor et des Finances extérieures

Ministère de l'Économie et des Finances du Royaume du Maroc

Quartier administratif, Chellah – Rabat, MAROC

Tel. + 212(0)5.37.67.76.10 - Fax + 212(0)5.37.67.73.72

E-mail: o.chellaf@tresor.finances.gov.ma

5.2 CADRE INSTITUTIONNEL

Le pouvoir adjudicateur et bénéficiaire direct est la Trésorerie Générale du Royaume. La responsabilité pour les aspects techniques relatifs à la préparation, la mise en œuvre et la supervision relève de l'équipe technique de cette dernière.

5.3 HOMOLOGUES DANS L'ADMINISTRATION BENEFICIAIRE

Personne de contact

M. Abdessamad Kasimi

Chef de division de la Coopération internationale

Trésorerie Générale du Royaume

Rue Al Andaloussia, Hay Raid-Rabat, MAROC

Tél. +212 (0) 6 60 19 30 39

E-mail ABDESSAMAD.KASIMI@tgr.gov.ma

Homologue du CP

M. Adbdelkrim Guiri

Directeur de la Réglementation et de la Recherche à la TGR

Trésorerie Générale du Royaume

Rue Al Andaloussia, Hay Raid-Rabat, MAROC

E-mail ABDELKRIM.GUIRI@tgr.gov.ma

Tél. +212 (0)6 60 19 30 05

Homologue du CRJ

M. Abdessamad Kasimi
Chef de division de la Coopération internationale
Trésorerie Générale du Royaume
Rue Al Andaloussia, Hay Raid– Rabat, MAROC
Tél. +212 (0) 6 60 19 30 39
E-mail ABDESSAMAD.KASIMI@tgr.gov.ma

6 DUREE DU PROJET

La période d'exécution est de **24 mois**.

7 GESTION ET RAPPORTS

7.1 Langue:

La langue officielle du projet est celle utilisée comme langue contractuelle dans le cadre de l'instrument (français). Toutes les communications officielles concernant le projet, notamment les rapports intermédiaires et le rapport final, sont rédigées dans la langue du contrat.

7.2 Comité de pilotage du projet

Un comité de pilotage du projet (CPP) supervise la mise en œuvre du projet. Ses principales tâches consistent à vérifier l'avancement du projet et les réalisations par rapport à la chaîne de résultats/produits obligatoires (des résultats/produits obligatoires par volet aux retombées), garantir une coordination efficace entre les acteurs, finaliser les rapports intermédiaires et discuter du plan de travail actualisé. Le manuel de jumelage contient d'autres informations sur la création et le fonctionnement du CPP.

7.3 Rapports

Tous les rapports sont constitués d'une partie descriptive et d'une partie financière. Ils comprennent au minimum les informations détaillées aux points 5.5.2 (rapports intermédiaires) et 5.5.3 (rapport final) du manuel de jumelage. Les rapports doivent aller audelà des activités et des contributions. Deux types de rapports sont prévus dans le cadre du jumelage: les rapports intermédiaires trimestriels et le rapport final. Un rapport intermédiaire trimestriel est présenté pour discussion à chaque réunion du CPP. La partie descriptive dresse principalement le bilan des progrès accomplis et des réalisations par rapport aux résultats obligatoires, formule des recommandations précises et propose des mesures correctives à envisager pour assurer la progression de la mise en œuvre du projet.

8 DURABILITE

Les résultats obligatoires de ce projet de jumelage ont un caractère structurant pour le bénéficiaire. Ils ont été conçus pour contribuer au renforcement des capacités de la TGR afin que celle-ci puisse poursuivre la dynamique d'accompagnement des réformes de la gestion financière publique dans lesquelles le Ministère de l'Economie et des finances s'est engagé. Les résultats escomptés auront des impacts durables sur les capacités de la TGR pour remplir plus efficacement toutes ses missions grâce à la volonté d'appropriation du bénéficiaire, à l'insertion des résultats du projet dans une stratégie à long terme et sa volonté de conserver et transmettre les compétences acquises.

9 OUESTIONS TRANSVERSALES

9.1 EGALITE DES CHANCES

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, l'EM et le bénéficiaire fonderont leurs stratégies sur une approche intégrée de la dimension du genre et des personnes défavorisées.

9.2 ENVIRONNEMENT

Comme tout projet de jumelage, il s'assure, durant sa mise en œuvre, que les règles environnementales soient à tout moment respectées, que ce soit lors de la rédaction de nouveaux textes législatifs/ des formations/ du choix d'équipements.

10 CONDITIONNALITE ET ECHELONNEMENT

Il n'y a ni condition ni séquençage préalables à ce projet de jumelage. Néanmoins, un engagement et un soutien forts sont attendus de la part du bénéficiaire, y compris sa volonté d'établir un Comité de pilotage au sein duquel il jouera un rôle actif dans la coordination et la mise en œuvre du projet.

11 INDICATEURS DE PERFORMANCE

En complément des éléments de la section « Résultats par volets », les indicateurs seront détaillés dans le plan de travail élaboré dans la proposition.

Il convient de donner des éléments qualitatifs et non seulement quantitatifs. Par exemple, les indicateurs de formation doivent inclure, en plus du nombre de participants, des taux de satisfaction des participants, taux mesurés à partir des fiches d'évaluation remplies par ceux-ci en fin de session.

Un indicateur doit être « SMART » (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et placé dans le temps)

Les indicateurs d'activité mesurent les productions du projet et les indicateurs de résultat en mesurent les effets. Les indicateurs d'objectif estiment les impacts du projet.

Les indicateurs de performance envisagés sont les suivants :

Volet 1 : Mise en œuvre du nouveau système comptable de l'Etat

Résultat	Indicateurs	
	• Avril 2020 – Les bilans d'ouverture et de clôture pour l'année 2018 sont produits	
Le nouveau plan comptable de l'Etat en droits constatés est opérationnel	• Novembre 2020 – 60% des personnels concernés des postes comptables sont formés	
	• Novembre 2021 – 100% des personnels concernés des postes comptables sont formés	

Volet 2 : Modernisation du contrôle

Résultat	Indicateurs		
	Décembre 2020 – élaboration d'un projet de modification du décret relatif au contrôle des dépenses		
Le contrôle modulé de la dépense est revu et généralisé	Mars 2021 – élaboration d'une circulaire d'application du chef du Gouvernement		
	 Janvier 2021 – mise en œuvre d'un contrôle à priori des dépenses significativement allégé 		
	Décembre 2020 – élaboration d'un nouveau référentiel et d'une nouvelle cartographie des risques des dépenses de l'Etat		
2. Le contrôle interne est rénové et renforcé	 Juillet 2021 – élaboration des guides méthodologiques et des référentiels du contrôle 		
	 Décembre 2021 – déploiement du contrôle interne comptable dans cinq trésorerie ministérielles 		

Volet 3 : Amélioration de certain systèmes de gestion

Résultat	Indicateurs	
	 Décembre 2020 – élaboration d'un plan d'extension de la dématérialisation à la phase d'engagement des dépenses 	
	 Décembre 2021 – déploiement du plan dans cinq Ministères. 	
1. La chaine d'exécution et de contrôle de la dépense est progressivement dématérialisée	 Mars 2021 – élaboration d'un plan de mise en œuvre d'échanges dématérialisés pour la préparation des appels d'offre 	
	• Juillet 2021 – élaboration d'un cahier des charges pour le développement d'une plateforme de stockage et d'échange des informations relatives aux comptes de gestion des services de l'Etat	
2. Un modèle de gestion des dépenses du personnel incluant un système intégré et partagé entre l'ordonnateur, le comptable et les autres acteurs (direction du budget,	 Décembre 2021 – élaboration d'un cahier des charges pour le développement d'un système intégré de gestion des dépenses du personnel 	
caisses de retraites, etc.) est élaboré	 Novembre 2021 – élaboration d'une note d'orientation pour le développement d'un système de prévision des dépenses de masse salariale 	

Volet 4 : Renforcement des capacités de formation des personnels de la TGR

Résultat	Indicateurs	
2. Les capacités de formation de la TGR sont renforcées par un dispositif de elearning	 Juillet 2020 – élaboration d'un projet de stratégie de formation en ligne Mai 2021 – des formations en ligne sont testées à titre expérimental 	

12 INFRASTRUCTURES DISPONIBLES

Dans le cadre de la mise en œuvre du jumelage, la TGR mettra à la disposition pour le Chef de Projet et les experts court terme en mission:

- un bureau à proximité de celui de l'homologue principal, équipé d'un ordinateur personnel ;
- un téléphone (avec en particulier une ligne internationale plafonnée), un télécopieur et un accès à l'internet.

En ce qui concerne l'organisation des séminaires de formation et la logistique s'y rapportant, salles de séminaire, matériel audiovisuel, photocopies et fournitures de bureau et autres frais annexes (photocopies, transports, etc.) seront pris en charge par la TGR.

13 ANNEXES DU DOCUMENT D'ACTION

- 1. Matrice du cadre logique
- 2. Organigramme de la TGR
- 3. Textes juridiques applicables

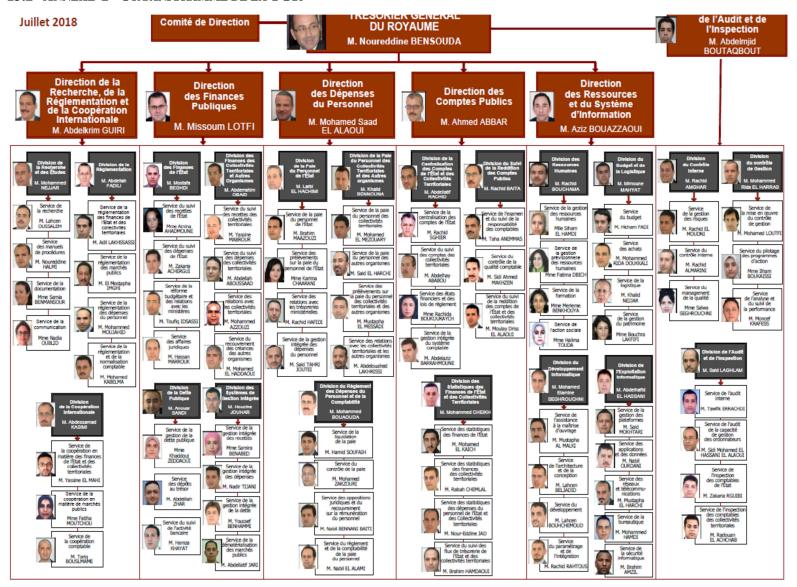
13.1 ANNEXE 1 – CADRE LOGIQUE

Intervention logique	Indicateurs	Sources de vérification	Risques	Hypothèses
Objectif général				
	Contribuer à la bonne gouvernance pul publiques	olique au Maroc par	le renforcement du systè	ème de gestion des finances
Objectif spécifique				
	Accompagner la Trésorerie Générale d budgétaire, par la mise en œuvre des ré procédures touchant l'ensemble de ses	formes de la gestio		
Résultats attendus				
	Volet 1 : Mise en œuvre du nouveau	système comptable	e de l'Etat	
Le nouveau plan	Les bilans d'ouverture et de clôture pour l'année 2018 sont produits	Comptes de l'Etat	Cette première évaluation exhaustive des actifs et passifs de l'Etat est, par définition, incertaine	L'évaluation des actifs et passifs de l'Etat est complétée dans les temps
comptable de l'Etat en droits constatés est opérationnel	60% des personnels concernés des postes comptables sont formés (novembre 2020)	Rapport d'activité de la TGR	Les compétences des agents en matière de comptabilité devront	Les moyens logistiques et
	100% des personnels concernés des postes comptables sont formés (novembre 2021)	Rapport d'activité de la TGR	être suffisantes pour assimiler les changements de pratiques	humains mis à disposition de cette activité par la TGR sont adéquates
	Volet 2 : Modernisation du contrôle			
Le contrôle modulé de la dépense est revu et	Elaboration d'un projet de modification du décret relatif au contrôle des dépenses	Projet de décret	Manque de capacité des parties prenantes à	La capacité des parties prenantes à la chaine de la dépense est suffisante pour
généralisé	Elaboration d'une circulaire d'application Mise en œuvre d'un contrôle à priori	Projet de circulaire	la chaine de la dépense Manque de capacité	procéder à un allégement du contrôle à priori des dépenses

Intervention logique	Indicateurs	Sources de vérification	Risques	Hypothèses	
	des dépenses, significativement allégé		des parties prenantes à		
Le contrôle interne est	Elaboration du nouveau référentiel et de la nouvelle cartographie des risques des dépenses de l'Etat – contrôle.	Document de cartographie des risques	la chaine de la dépense		
rénové et renforcé	élaboration de guides méthodologiques et des référentiels de contrôle.	Guides et référentiels			
	déploiement du contrôle interne comptable dans cinq trésoreries ministérielles				
	Volet 3 : Amélioration des systèmes de gestion				
	Elaboration d'un plan d'extension de la dématérialisation à la phase d'engagement des dépenses	Plan d'extension	Insuffisance du niveau d'intégration / hormonisation	La TGR dispose des ressources humaines et des compétences nécessaires au développement et à la gestion des systèmes d'information concernés	
La chaine d'exécution et de contrôle de la dépense est	élaboration d'un plan de mise en œuvre des échanges dématérialisés des cahiers des prescriptions spéciales pour le lancement des appels d'offre	Plan de mise en œuvre			
progressivement dématérialisée	élaboration d'un cahier des charges pour le développement d'une plateforme de stockage et d'échange des informations relatives aux comptes de gestion des services de l'Etat	Cahier des charges			
Un modèle de gestion des dépenses du personnel incluant un	élaboration d'un cahier des charges pour le développement d'un système intégré de gestion de la paie	Cahier des charges			

Intervention logique	Indicateurs	Sources de vérification	Risques	Hypothèses
système intégré et partagé entre l'ordonnateur, le comptable et les autres acteurs est élaboré	élaboration d'une note d'orientation pour le développement d'un système de prévision des dépenses de masse salariale	Note d'orientation	Finances et des autres partenaires	
	Volet4 : Renforcement des capacités de formation des personnels de la TGR			
Les capacités de	élaboration d'un projet de stratégie de formation en ligne	Document de stratégie	Manque de moyens dévolus au	Les moyens logistiques et
formation de la TGR sont renforcées par un dispositif de e-learning	des formations en ligne sont testées à titre expérimental	Comptes rendu des formations	déploiement de formations en lignes dans le portefeuille de formations	humains mis à disposition de cette activité par la TGR sont adéquates

13.2 ANNEXE 2 - ORGANIGRAMME DE LA TGR



13.3 ANNEXE 3 - TEXTES JURIDIQUES APPLICABLES

- Loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances (Dahir n° 1-15-62 du 14 chaabane 1436 portant promulgation de la loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances. (B.O. n° 6370 du 18 juin 2015).
- Dahir n° 1-02-124 du 1er rabii II 1423 portant promulgation de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.(B.O du 15 août 2002)
- Décret n° 2-07-1235 du 5 kaada 1429 (4 novembre 2008) relatif au contrôle des dépenses de l'Etat.
- Bulletin Officiel n° 5684 du Jeudi 20 Novembre 2008
- TGR, Organigramme
- TGR Plan d'Action Stratégique 2017-2021
- TGR Rapport d'activité 2017
- TGR, Rapport semestriel de veille du contrôle modulé de la dépense au titre de 2016
- TGR Guides méthodologiques CI :
- Déploiement du dispositif de contrôle interne « Cadre de référence du contrôle interne et de la gestion des risques » Octobre 2012
- Déploiement du dispositif de contrôle interne « Guide méthodologique de mise en œuvre des contrôles périodiques » Septembre 2012
- Déploiement du dispositif de contrôle interne « Guide méthodologique de mise en œuvre des contrôles permanents » Septembre 2012
- Déploiement du dispositif de contrôle interne « Guide méthodologique d'élaboration et de suivi des plans d'amélioration fonctionnelle (PAF) » Septembre 2012
- TGR Note de service : Mise en œuvre des contrôles permanents relatifs à la catégorie « Environnement métier »n 5 décembre 2014
- TGR Cadre de référence Déploiement du contrôle interne, 2012
- TGR Note de service : Mise en œuvre des contrôles permanents relatifs aux domaines « Recouvrement des créances publiques », « Comptabilité et centralisation comptable» et « Contrôle et exécution des dépenses de l'Etat », 18 mars 2013
- TGR, Note de service : Mise en œuvre des contrôles permanents relatifs au domaine
- TGR Note de service : Charte du contrôle interne « Septembre 2012 »
- TGR, Note de service relative à la mise en place du contrôle modulé de la dépense à l'attention des ordonnateurs et des comptables publiques, 21 juin 2013
- Bulletin Mensuel de statistiques de finances de l'Etat
- Bulletin Mensuel de statistiques de finances locales

- Protocole d'échanges de données TGR/Direction du Budget, juin 2018
- MEF Guide d'audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs, 2009
- MEF arrêté du 19 décembre 2008 fixant le référentiel d'audit de la capacité de gestion des services ordonnateurs