

Termes de référence pour le recrutement d'une expertise pour la
capitalisation du
**PROJET D'APPUI TECHNIQUE A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE GESTION
PUBLIQUE EFFICACE ET TRANSPARENTE**

Contrat n° ENI/2020/419-296

Information générales

Intitulé de la mission	<i>Capitalisation du projet d'appui technique à la mise en œuvre d'une gestion publique efficace et transparente dans le cadre de la LOF</i>
Bénéficiaire(s) de la mission	<i>Equipe projet HAKAMA</i>
Pays de la mission	<i>France/Maroc</i>
Durée totale des jours prévus	<i>30</i>
Langue(s) de travail	<i>français</i>

Contexte

Contexte général

Contexte économique

Au cours de ces trois dernières années, Le Maroc a subi une série de chocs qui sont survenus de manière concomitante. La première récession depuis plus de deux décennies a été déclenchée par la pandémie de COVID-19 et a été exacerbée par une grave sécheresse en 2020. Une campagne de vaccination très réussie et des mesures budgétaires fiscales, monétaires et financières rapides ont permis d'atténuer les impacts économiques et sociaux des chocs et ont favorisé une forte reprise en 2021. En revanche, l'année 2022 a été marquée par l'émergence d'un choc inflationniste aggravé par l'invasion de l'Ukraine par la Russie et par une nouvelle sécheresse sévère en 2022. Ainsi, la croissance du PIB réel a significativement baissé de 8 % en 2021 à 1,3 % en 2022. A mesure que les effets de ces chocs s'estompent, la croissance économique a repris son élan, atteignant 2,9 % au cours du premier semestre 2023 soutenue par la reprise partielle de la production agricole,

le rebond du secteur du tourisme et la contribution positive des exportations nettes. L'année 2023 a été aussi marquée par un puissant séisme de la province d'Al Haouz qui a eu des conséquences humaines et matérielles dévastatrices, localisées principalement dans les communautés montagneuses isolées, avec des impacts macroéconomiques limités.

Cependant, le pays réussit à répondre de manière efficace à ces chocs récents, illustrant la résilience externe du pays.

Pour faire face à la conjoncture difficile de 2022 marquée notamment par la hausse des prix, et pour préserver le pouvoir d'achat des citoyennes, le Gouvernement marocain a entrepris, en plus des efforts déployés à travers la caisse de compensation, plusieurs mesures portant sur le soutien des professionnels du transport, la suspension des droits d'importation du blé tendre et du blé dur, la revalorisation du SMIG et du SMAG décidée suite au dialogue social, la possibilité de prolongation par les entreprises des délais d'exécution des marchés publics et de révision des prix. Partant de ces évolutions, l'économie marocaine a fait preuve d'une certaine résilience dans un contexte mondial inédit de crises successives et à multiples conséquences et qui coïncident avec une année de sécheresse sans précédent et ce, grâce à un processus dense de réformes sectorielles menées au cours de ces deux dernières décennies.

En 2023, les autorités ont fait preuve d'une forte capacité à faire face aux perturbations du séisme, comme en témoignent la réponse humanitaire apportée et le plan de développement ambitieux proposé. D'autres indicateurs démontrent la résilience extérieure du Maroc notamment: une demande extérieure robuste (et croissante) pour les biens et services du pays malgré le ralentissement de l'économie mondiale; la vigueur des flux d'IDE, de plus en plus orientés vers le secteur manufacturier, suggérant que le Maroc pourrait tirer parti du processus actuel de délocalisation; l'émergence de diverses niches industrielles modernes étroitement liées aux chaînes de valeur mondiales, en partie alimentées par des investissements stratégiques tels que la construction du port de Tanger-Med; et le maintien de l'accès de l'État aux marchés financiers internationaux malgré le resserrement actuel des conditions financières mondiales..

Contexte budgétaire

En juillet 2015, la Loi Organique relative à la Loi de Finances 130.13 qui offre de nouvelles perspectives de modernisation du processus de gestion des finances publiques a été adoptée. Elle applique les principes promulgués par la constitution de 2011 et entreprend un processus de transformation des règles budgétaires et comptables de l'État. La Loi Organique n°130-13 relative à la loi de Finances (LOF) promulguée par le dahir n°1-15-62 du 14 Chaabane 1436 (2 juin 2015), constitue la consécration d'une réforme budgétaire de longue haleine. Son objectif est d'améliorer l'efficacité de la dépense publique à travers l'institution et l'implémentation d'un ensemble de principes et règles budgétaires permettant ainsi la maîtrise de la dépense, l'amélioration de la transparence budgétaire et la mise en place de mécanismes d'évaluation et de reddition des comptes.

La Loi Organique n°130-13 relative à la loi de Finances donne un cadre général pour l'amélioration de la gestion des finances publiques. La LOF s'assigne quatre (4) principaux objectifs qui sont les suivants :

- Affirmer le rôle du budget dans le développement socio-économique tout en poursuivant les efforts de préservation de la soutenabilité du cadre macroéconomique ;
- Moderniser la gestion publique par le renforcement de la dépense publique ainsi que la responsabilisation accrue des gestionnaires dans l'accomplissement des objectifs associés aux programmes sectoriels ;

- Renforcer le rôle du contrôle du parlement sur l'action du gouvernement, notamment par l'orientation du débat parlementaire, davantage vers la performance du budget et ses retombées sur la qualité de vie des citoyens ;
- Adapter le dispositif budgétaire pour accompagner la nouvelle dynamique de régionalisation et contribuer à l'impulsion de la déconcentration administrative.

Présentation du projet

Le projet fait partie du programme HAKAMA II pour le renforcement de la gouvernance publique financé par l'instrument européen de voisinage. Le programme Hakama II s'inscrit dans la continuité du programme Hakama I (92 M€, 2013-2018) qui avait trois objectifs : accroissement de la performance et de la transparence budgétaires, amélioration de la qualité des services publics et promotion de la participation et du contrôle citoyen, et accroissement de la transparence, de l'équité et de l'efficacité du système fiscal.

Le programme HAKAMA II (100 M€) vise à accompagner l'application concrète de ces principes à la gestion de l'ensemble des ressources publiques en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience des administrations.

L'objectif général du projet est d'accroître l'efficacité, l'efficience et la qualité de l'action publique par la mise en œuvre d'une gestion publique plus performante et transparente. Or, la mise en place d'un contrôle interne dans les administrations participe à la mise en œuvre d'une plus grande performance de l'action publique.

Ce projet est financé par l'Union européenne (4,8 M€), mis en œuvre par l'agence Expertise France et a pour bénéficiaire principal le Ministère de l'Économie et des Finances. Il a débuté en novembre 2020 et se terminera en décembre 2024.

Le projet HAKAMA a pour principal objectif la mise en œuvre d'une gestion publique plus efficace et transparente dans le cadre de la LOF.

Les composantes du projet sont :

- Composante 1 – Approfondissement de la LOF
- Composante 2 – Appui à la digitalisation/numérisation des métiers de la Direction du Budget (DB)
- Composante 3 – Appui au développement d'un dispositif de formation et d'accompagnement
- Composante 4 – Appui à la gestion et à la transparence budgétaires
- Composante 5 – Accompagnement à la mise en œuvre de chantiers stratégiques
- Composante 6 – Appui à la mobilisation des ressources
- Composante 7 – Appui à la mise en œuvre du référentiel de contrôle interne
- Composante 8 – Appui aux contrôles externes incombant à la cour des comptes

Le projet vise à :

- accompagner la direction du Budget dans l'opérationnalisation de la réforme budgétaire et sa transformation digitale pour une meilleure appropriation de la gestion axée sur les résultats au niveau des ministères sectoriels,
- améliorer la mobilisation des ressources publiques à travers le renforcement du pilotage et la professionnalisation de l'exercice des missions de la direction générale des impôts,

- appuyer l'Inspection Générale des Finances dans la mise en œuvre d'un référentiel de contrôle interne et la définition de son plan de formation,
- renforcer les capacités du Haut-Commissariat au Plan (régionalisation, techniques d'enquêtes, système de production des statistiques d'entreprises).

Les bénéficiaires du projet sont au nombre de 6 : Direction du Budget, Haut-Commissariat au plan, Direction Générale des impôts, Inspection générale des Finances, Cour des Comptes, Direction des Affaires administratives générales.

Le projet dispose d'un dispositif de suivi/évaluation.

OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

Objectifs de la mission

Expertise France accompagne la Direction du Budget depuis 10 ans. Au regard de l'ancienneté des relations de coopération entre la Direction du Budget marocaine et Expertise France, de l'enjeu représenté par une réforme telle que la LOF et de l'approche particulièrement innovante sur certaines thématiques, l'équipe projet souhaite mener une capitalisation accompagnée par un prestataire externe.

Cet exercice est d'autant plus important qu'il intervient au cours de la dernière année du projet et s'inscrit dans la perspective de réaliser un bilan final de ce projet qui aura duré 4 ans. La décision a été prise au démarrage du projet de ne pas faire d'évaluation finale.

Les objectifs de cette capitalisation sont de :

- Retracer et documenter le déroulé du projet, les choix opérationnels et/ou stratégiques afin de garder une trace écrite et alimenter la mémoire collective ;
- Définir les concepts et approches utilisés afin de développer une compréhension commune ;
- Identifier les modalités opérationnelles efficaces et les bonnes pratiques développées afin de consolider les acquis ;
- Documenter les innovations dans une perspective de passage à l'échelle ;
- Tirer des leçons du partenariat avec la Direction du Budget pour assurer sa continuité ou l'améliorer ;
- Analyser l'expérience d'accompagnement du Ministère des Finances et la mise en œuvre réalisée et valoriser les expériences et savoir-faire des acteurs impliqués ;
- Partager les enseignements clés issus du processus traversé et les recommandations retenues pour alimenter une réflexion stratégique et les transmettre à d'autres équipes/organisations ;
- Communiquer sur les résultats du projet.

Cette capitalisation est un jalon du projet pour documenter l'apprentissage envers le bailleur de fonds l'Union européenne, l'agence de mise en œuvre (Expertise France), et les bénéficiaires du projet, soit la Direction du budget. Elle doit également permettre d'identifier des enseignements, des bonnes pratiques et mettre en avant des aspects innovants qui serviront à améliorer les performances d'autres projets menés par Expertise France.

Périmètre de la capitalisation

La capitalisation portera sur les éléments suivants :

Période : 2020-2024

Composantes du projet : Composantes 1 (approfondissement de la LOF), 3 (formation et accompagnement) et 7 (référentiel de contrôle interne)

Pays : Maroc

Bénéficiaires du projet Direction du budget et Départements Ministériels

La capitalisation aura lieu pendant la période indiquée ci-dessous à l'aide des ressources suivantes :

Temporalité : avril à juillet 2024

Ressources documentaires : le projet dispose d'un espace de travail partagé sur lequel sont stockés tous les livrables du projet. Une sélection des ressources utiles à la capitalisation sera effectuée lors de la mission de l'expert.

Contributeurs.ices : Equipe projet, experts clés du projet (3 experts) et les Responsables du pôle Transparence, gestion et redevabilité d'Expertise France (2 personnes).

Utilisateurs.ices cibles :

- Les équipes du siège et autres projets intervenant que des thématiques similaires
- Les bénéficiaires et le bailleur

Les livrables seront de nature différente en fonction des utilisateurs cibles.

Résultats attendus de la mission

Cette capitalisation devra permettre de fournir à Expertise France (équipes terrain et siège) et aux parties prenantes concernées, les éléments suivants :

- une analyse globale et indépendante des expériences acquises lors de la mise en œuvre du projet par les parties prenantes de celui-ci ;
- une identification des succès, difficultés, leçons apprises et des bonnes pratiques, de manière à améliorer les actions présentes et futures ;
- une identification de stratégies, de concepts, de méthodes, techniques et pratiques à poursuivre par Expertise France à l'avenir ;
- une identification d'approches innovantes ou différentes pour inspirer de futurs projets ;
- une identification du potentiel de mise à l'échelle ou de réplique d'interventions efficaces ;
- une identification de futurs projets pilotes ou d'expérimentation à mettre en œuvre.

Le prestataire devra transmettre les éléments de preuves expliquant les analyses, les liens de cause à effet et tenter d'identifier les facteurs générant ou entravant le progrès. Il est souhaité que ce travail puisse stimuler la responsabilisation, la prise de décisions et l'apprentissage.

Objet(s) et questions de capitalisation

Les objets de capitalisation envisagés : la capitalisation va se porter sur 3 activités du projet :

- les composantes 1 (Approfondissement de la LOF) et 3 (Appui au développement d'un dispositif de formation et d'accompagnement), qui constituent le prolongement de la décennie d'appui technique à la DB. La capitalisation devra porter sur la méthodologie (que l'on retrouve sur de nombreux autres projets), mais également sur les innovations mises en place, les bonnes pratiques ;
- la composante 7 (Appui à la mise en œuvre du référentiel de contrôle interne), qui est une résultante de l'approfondissement de la mise en œuvre de la LOF et dont l'appui a débuté

sur le projet Hakama. Sur cette composante, il sera important de capitaliser sur les modalités de développement de cette thématique (possibilité de duplication sur d'autres projets) et d'analyser les bonnes pratiques et échecs liés à la transversalité de la mise en place du contrôle interne

- les modalités de conduite et de gouvernance du projet : périmètre, nombre de bénéficiaires, organisation de la chefferie de projet, modalités de pilotage du projet, mobilisation et rôle des experts,....

Les questions de capitalisation :

Objets de capitalisation envisagés	Questions de capitalisation
La mise en œuvre de la LOF au Maroc (Composante 1)	<ul style="list-style-type: none"> - Quels éléments du passé ont modelé le présent, comment et pourquoi ? - Quels ont été les événements marquants, les grandes avancées, les moments de rupture, de tension, les facteurs externes qui ont affecté la situation, les changements de comportement, de relations, ou d'activité des acteurs ? - Quelles ont été les difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre de la LOF au Maroc ?
Le dispositif de formation et d'accompagnement à la mise en œuvre de la LOF (Composante 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le dispositif de formation est-il pertinent au regard des besoins ? - Quelles modalités de l'accompagnement ont permis la prise en main des modules par les formateurs marocains ? - Quelles sont les modalités mises en place qui devraient permettre que les actions de formation se poursuivent au-delà du projet ? - Quelles sont les approches innovantes en pédagogie mises en œuvre et comment ? - Comment est-ce que cette activité a bénéficié des fruits du jumelage UE ?
Appui à la mise en place d'un contrôle interne harmonisé (Composante 7)	<ul style="list-style-type: none"> - Comment cette activité a été initiée en cours de projet et comment s'est-elle déroulée ? - Est-ce qu'une pratique mise en œuvre dans le projet et qui a bien fonctionné mériterait d'être analysée et documentée pour pouvoir être partagée et répliquée ? Laquelle ? - Est-ce que des difficultés ont été rencontrées dans la mise en œuvre qu'il serait important d'analyser ? Avez-vous dû trouver des solutions que vous pourriez partager ? Lesquelles ?

Méthodologie

Phase de cadrage

Lors du cadrage du processus de capitalisation, il s'agira d'affiner, de façon participative, les objectifs, les objets et questions de capitalisation, les acteurs et les destinataires, le(s) support(s) de capitalisation et la méthodologie.

Il appartient au(x) consultant.e.s de proposer une note de cadrage incluant les éléments suivants:

- Rappel du contexte et des enjeux
- Description du projet ou de l'action capitalisée
- Reformulation des objets et questions de capitalisation
- Méthodologie détaillée proposée et outils de collecte proposés
- Description détaillée de l'animation et du suivi du processus de capitalisation (méthode d'animation, rôle des animateurs, des contributeurs, documentation du processus de capitalisation, etc.)
- Proposition de formats détaillés pour les principaux livrables attendus
- Plan de diffusion des différents formats proposés
- Programme et calendrier de travail

En annexe : une première version des protocoles de collecte (guides d'entretien, grille d'observation, guide d'animation des ateliers, etc.)

Ce cadrage fera l'objet d'un échange entre l'équipe projet/les experts clés et le.s consultant.e.s et permettra de discuter de la manière dont le.s consultant.e.s entendent structurer le processus de capitalisation et d'en vérifier la faisabilité. Cette phase préparatoire est clé et permettra de valider la méthodologie proposée. La note de cadrage est importante car elle formalise le déroulé de la mission des consultant.e.s et sera la base des discussions et de la validation des livrables finaux.

Phase de collecte

La collecte de données inclura l'utilisation de plusieurs méthodes de collecte qualitatives et quantitatives pour pouvoir trianguler l'information et avoir différentes formes de présentation de l'information au moment de la documentation, telles que :

- Une revue documentaire/de données secondaires (Documents de projet, données de suivi de projet, conclusions et recommandations d'évaluations, études menées sur le projet ou sur la thématique du projet, capitalisations menées dans des projets similaires antérieurs, etc.)
- Des ateliers participatifs d'échange autour des leçons apprises
- Des entretiens individuels semi-dirigés

Les méthodologies choisies devront être proposées et développées dans la note technique et la collecte devra avoir lieu au Maroc.

Lors de la mission terrain, une réunion de restitution à chaud par le ou les consultant.e.s des résultats préliminaires suite à la phase de collecte devra être réalisée auprès des partenaires sur le terrain.

Phase de production de livrables

Une version provisoire des livrables de capitalisation sera ensuite produite en français par le.s consultant.e.s et transmis à l'équipe projet pour commentaires.

Le livrable final de capitalisation prendra la forme de :

- Un rapport incluant des fiches de bonnes pratiques (composantes 1 et 3)

- Une fiche de capitalisation (voir modèle en annexe) (pour tous les objets de capitalisation)

Pour les 3 composantes techniques du projet (1,3 et 7), les livrables seront produits en deux versions différentes : une interne au projet et une externe pour les bénéficiaires.

Les livrables définitifs, intégrant les observations de l'équipe projet seront par la suite produits par le.s consultant.e.s.

Une réunion finale du comité de pilotage pourra permettre de valider officiellement les livrables.

Phase de restitution et de diffusion

Une fois les livrables de capitalisation validés, le.s consultant.e.s animeront un atelier de restitution pour présenter les résultats principaux de la capitalisation et diffuser les leçons identifiées et documentées. Cet atelier sera principalement destiné à un public interne à l'agence, à définir lors de la phase de cadrage. Il sera organisé dans les locaux d'Expertise France.

Les livrables externes pourront faire l'objet d'une restitution lors du séminaire de clôture du projet, dans un format à définir avec le.s consultant.e.s lors de la phase de cadrage du projet.

Livrables attendus

Les principaux livrables attendus et leur date de livraison sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Livrables	Date de livraison
1. Note de cadrage (détaillant les différentes étapes dans le processus de capitalisation)	T0 + 15 jours
2. Présentation PowerPoint des ateliers d'échange	T0 + 20 jours
3. Rapport final de capitalisation (provisoire puis définitif, incluant un élément graphique)	T0 + 75 jours
4. Une fiche de capitalisation selon le format demandé par EF	T0 + 75 jours
5. Plan de diffusion et d'utilisation de la capitalisation	T0 + 75 jours
6. Présentation de l'atelier de restitution (format PowerPoint)	T0 + 75 jours

En outre, un support de présentation type diaporama devra être produit pour chaque réunion de pilotage, à la fréquence décrite ci-dessous.

Les livrables devront être soumis par email sous format Word, PowerPoint et Indesign à Expertise France. Ils devront être rédigés en français.

Les livrables de capitalisation devront être pédagogiques et agréables à lire, contenant des éléments graphiques et visuels accrocheurs et avec un design soigné.

Organisation de la mission

Pilotage de la capitalisation et gouvernance du projet

La capitalisation est gérée par l'équipe projet avec l'aide d'un groupe de pilotage composé de l'équipe projet, le consultant, les experts clés, et les représentants du siège (pôle TGR et coordinatrice SERA siège).

Les fonctions principales des membres du groupe de pilotage de la capitalisation sont de :

- Conseiller et orienter les choix relatifs à la capitalisation ;
- Proposer des décisions sur les ajustements à opérer dans la conduite de la capitalisation ;
- Valider les livrables remis par les prestataires de services.

Des réunions du groupe du pilotage sont prévues dans le cours de cette capitalisation :

1. Lors de la phase de cadrage, pour valider la méthodologie générale de mise en œuvre, le plan de collecte des données et la présentation espérée des livrables attendus, et valider la note de cadrage ;
2. Lors de points intermédiaires pour proposer d'éventuels ajustements de l'accompagnement du processus de capitalisation et pour réagir aux premières analyses et constats, une fois la phase de collecte de données terminée ;
3. En phase de finalisation, pour participer à la formulation des conclusions et à la co-construction des recommandations ;
4. Pour valider les livrables finaux en fonction de l'étendue des points restant à discuter, sinon par courriels.

Organisation des missions terrain

Une mission terrain est indispensable pour effectuer les entretiens individuels semi-dirigés avec les représentants des bénéficiaires.

Le consultant sera reçu dans les locaux de l'équipe projet à Rabat et aura à sa disposition une imprimante et des possibilités de reprographie. Les frais d'hébergement et de transport sur place sont à sa charge.

Calendrier

La durée totale de la mission est estimée à 30 jours, entre avril et juillet 2024 telle que détaillée ci-dessous à titre indicatif :

Activités	Lieu	Période
1. Phase de cadrage	A distance	29/04-13/05
2. Phase de collecte	Maroc	13/05-10/06/2024
3. Phase de production de livrables	A distance	10/06-15/07/2024
4. Phase de restitution et de diffusion	A distance	15/07/2024

L'équipe de capitalisation sélectionnée devra proposer dans son offre un plan de travail détaillé incluant les jours travaillés par activité et par membre de l'équipe de capitalisation, ainsi que les dates et lieux indicatifs.

Moyens

Profil(s) demandé(s)

- Titulaire d'un diplôme universitaire de 3ème cycle dans un domaine pertinent à la mission : en organisation et gestion de l'administration publique, suivi-évaluation, recherche en sciences sociales et économiques ;
- Expérience professionnelle et compétences avérées dans la capitalisation, l'apprentissage et le suivi-évaluation d'au moins 5 ans ;
- Capacités démontrées de collecte de données qualitatives, d'analyse, de synthèse et d'animation (animation de focus groupe, ateliers) ;
- Expérience et connaissances sectorielles avérée dans les finances publiques d'au moins 5 ans;
- Références de travaux de capitalisation similaires ;
- Excellente maîtrise du français écrit et parlé (bonnes capacités de rédaction, de synthèse et d'analyse, etc.) ;
- La connaissance du Maroc serait un atout
- La maîtrise de l'arabe est un atout

Organisation attendue de l'équipe

Le prestataire de services pourra être un consultant indépendant et/ou une agence.

Sélection

Les candidatures devront inclure :

- Une offre technique : compréhension et commentaires sur les éléments des termes de référence, méthodologie, composition de l'équipe de capitalisation, les CV et expériences similaires, ainsi que les éléments mentionnés dans ces termes de référence (plan de travail détaillé, répartition des rôles et responsabilités) ;
- Une offre financière : budget global de la capitalisation comprenant les éléments budgétaires suivants : coût journalier de chaque intervenant ; décomposition des temps d'intervention par intervenant et par étape de travail ; coûts annexes (prestations et documents complémentaires) ; frais de transport (international et local), frais logistiques, frais de traduction ; avec propositions de modalités de paiement.

Le.s consultant.e.s seront sélectionné.e.s sur les critères suivants :

- Profil et expérience du ou des expert.e.s
- Qualité, créativité et pertinence de l'offre technique
- Offre financière

Envoi des offres

Les offres devront être envoyées avant le 18 avril 2024

► En ligne : <https://expertise-france.gestmax.fr/apply/10963/1>