**Termes de référence de la mission de l’Expert en suivi-évaluation-redevabilité-apprentissage (SERA)**

Dans le cadre du projet « ***Appui technique à la mise en œuvre d’une gestion publique plus efficace et transparente dans le cadre de la Loi Organique relative à la Loi de Finances*** » au Maroc, Expertise France lance la présente consultation en vue du recrutement d’un.e expert.e pour la mise en place du dispositif de suivi et évaluation du projet.

1. **Contexte général**

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.

L’objectif étant le respect des principes de la bonne gouvernance en instaurant :

− Une gestion publique axée sur la performance

− Un budget de l’État plus transparent et plus sincère

− Un parlement mieux informé pour une meilleure évaluation des politiques publiques

 La loi organique relative à la loi de finances répond aux attentes des :

1. Citoyens en s’assurant de l’efficacité et de l’efficience des politiques publiques.
2. Parlementaires en mettant en place une meilleure lisibilité du budget et une transparence au niveau de son exécution.
3. Gestionnaires publics en soumettant une plus grande marge de manœuvre dans la gestion budgétaire.

Cette loi s'inscrit dans la continuité́ de la mise en œuvre du programme gouvernemental, ainsi que des dispositions constitutionnelles et engagements internationaux du Maroc.

1. **Contexte du projet**

Le projet fait partie du programme HAKAMA II (100 M€) pour le renforcement de la gouvernance publique financé par l’instrument européen de voisinage. L’objectif général de ce programme est l’accroissement de l’efficience de l’action publique et de la qualité des services publics par la mise en œuvre d’une gestion plus performante et transparente.

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 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 présents termes de référence portent sur le suivi évaluation du projet.

1. **Le dispositif de suivi évaluation du projet HAKAMA**

Une pluralité de bénéficiaires est mobilisée dans le cadre du projet HAKAMA : le Ministère de l’Economie et des Finances (dont la Direction du Budget, la Direction des Affaires administratives générales et l’Institut des Finances, l’Inspection générale des Finances, et la Direction générale des impôts), le Haut-Commissariat au plan et la Cour des Comptes.

De même, des partenaires institutionnels français sont directement impliqués dans la mise en œuvre des activités tels la DGFIP, l’INSEE, la DB et la Cour des comptes.

Il est par conséquent nécessaire de garantir et de coordonner l’intégration des éléments de collecte issus de leurs travaux et activités dans le dispositif global de suivi évaluation, s’agissant des indicateurs en particulier, en veillant au respect des calendriers prévus. Cela suppose d’assurer une parfaite coordination des intervenants en ce qui concerne la collecte des informations.

En raison de l’ancrage stratégique du projet, de son périmètre d’intervention large et de la multiplicité des acteurs impliqués, il apparait ainsi d’autant plus nécessaire de mettre en place un dispositif de pilotage et suivi évaluation solide et continu afin d’assurer l’efficacité et la qualité des actions menées ainsi que la redevabilité envers le bailleur, les bénéficiaires et les parties prenantes.

*Suivi-Evaluation et contrôle qualité à destination du bailleur*

Le Projet doit fournir au bailleur (la DUE) toutes les informations relatives à la mise en œuvre des actions.

Le Projet fournit notamment un rapport d’avancement chaque année dès le début de la période de mise en œuvre. Chaque rapport rend compte avec précision de la mise en œuvre des actions, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique et la liste des indicateurs de résultat.

Le dispositif de suivi évaluation contribuera ainsi au pilotage global du projet notamment par la collecte et le suivi des indicateurs de résultats définis dans le cadre logique.

*Le dispositif de pilotage du SERA est organisé à plusieurs niveaux*

* Un processus formalisé de suivi des données et des indicateurs sera alimenté tout au long du projet par l’équipe projet terrain,
* Des revues de projet (collecte et reporting sur les mois de janvier, avril et septembre) seront réalisées durant le projet par la Direction de projet du siège, afin de contribuer à l’ajustement de la planification,
* La capitalisation des bonnes pratiques et connaissances acquises au cours du projet sera encouragée, afin d’améliorer la qualité des actions,

L’équipe projet d’Expertise France assurera la bonne mise en œuvre du dispositif de suivi évaluation et la diffusion de la synthèse des données collectées, notamment auprès du bailleur.

1. **Mise en œuvre – organisation – mode opératoire**

Afin d’accompagner l’équipe projet dans la mise en place du dispositif de suivi-évaluation et son suivi au cours du projet, Expertise France recrute un.e expert.e en suivi-évaluation pour une mission d’expertise perlée répartie sur la durée du projet à partir de la date de son recrutement (environ 30 jours).

L’expert.e sera fortement mobilisé.e au début de la mission dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif de suivi évaluation et de la formation de l’équipe projet, puis interviendra par la suite de manière périodique en fonction des besoins.

L’expert.e recruté.e travaillera en collaboration notamment avec l’équipe projet, pour la partie opérationnelle de collecte et de suivi des indicateurs au plan local.

Les modalités et la fréquence du reporting seront déterminées en concertation entre la cheffe de projet et l’expert au moment de la validation de son plan de travail.

1. **Les outils de pilotage du SERA du projet HAKAMA**

*Un tableau de pilotage de SERA*

Le tableau de bord fourni par le siège sera en tout premier lieu utilisé pour le pilotage du SERA.

En complément, et afin de répondre au besoin de suivi micro des indicateurs du projet par activité, l’expert.e pourra mettre en place ou proposer un outil complémentaire permettant de suivre les indicateurs micro de chaque sous-composante et par activité.

Les données par indicateur devront être en lien avec les objectifs à atteindre et les livrables à produire, par activité, en adéquation avec le calendrier de réalisation. Tous les éléments descriptifs ainsi que les difficultés et moyens de résolution y seront renseignés.

Cet outil sera centralisé au niveau de la direction de projet d’Expertise France.

Les données recueillies par l’équipe projet terrain auprès des bénéficiaires du projet, ainsi que celles issues des partenaires de mise en œuvre qui alimenteront les tableaux de suivi et de pilotage seront compilées par l’équipe projet terrain.

*Revue périodique interne*

Un dispositif de revue périodique interne (janvier, avril et septembre), adossé aux outils de suivi des indicateurs, est mis en place afin de vérifier la qualité des actions de SERA tout au long du projet.

Des revues périodiques auront lieu en amont des comités techniques et du comité de pilotage annuel, afin de communiquer les résultats lors de ces réunions. Le cas échéant, le résultat de ces revues sera fourni en annexe des rapports établis à différents moments du projet (démarrage, comités techniques et comités de pilotage).

Ces deux systèmes de suivi permettront d’identifier les résultats obtenus et les difficultés rencontrées, et le cas échéant, contribuer à envisager des solutions correctives.

1. **Contenu de la mission de l’expert en SERA**

Sous l’autorité de l’équipe projet basée à Rabat, l’expert.e aura pour mission d’élaborer le dispositif SERA du projet.

Il/elle appuiera notamment l’équipe projet sur (i) les modalités de collecte, d’analyse et de reporting des données; (ii) la documentation / capitalisation des acquis et des innovations du projet ; iii) la cohérence des indicateurs ; et iv) le renforcement de capacités des acteurs du dispositif SERA.

***Elaboration du plan de suivi évaluation***

En collaboration avec l’équipe projet, l’expert.e devra élaborer le plan de suivi évaluation du projet.

Il sera en premier lieu nécessaire d’évaluer les besoins du projet en matière de suivi-évaluation : étendue de la collecte de données, usage d’outils internes et externes, et transmission des informations (destinataire, format, périodicité) en prenant en compte des ressources disponibles.

De même, l’expert.e devra appuyer l’équipe projet dans la définition des méthodes de collecte, de centralisation et d’analyse des données.

Le plan devra renseigner les modalités de mise en œuvre du suivi évaluation durant toute la durée du projet : rôles et responsabilités, tableau de suivi des indicateurs, calendrier des reporting, calendrier des revues périodiques, méthode et outils de collecte, d’analyse et de visualisation des données, mécanisme de redevabilité, ressources mobilisées, séances de formation, séances de sensibilisation, capitalisation, etc.

Il devra également présenter les modalités de pilotage du SERA, la description des outils permettant la visualisation des données et le calendrier des revues qualités.

Enfin, l’expert.e devra proposer un système de reporting permettant la redevabilité envers le bailleur. Il s’agira ainsi de travailler sur des indicateurs qualité (d’impact) pour identifier l’atteinte des résultats permettant de répondre de façon durable aux objectifs du projet.

***Reality check du cadre logique et consolidation de la TDC***

L’élaboration du plan de SERA nécessitera d’affiner la théorie du changement et de mettre à jour si besoin le cadre logique ainsi que les indicateurs.

L’offre technique du projet présente en effet une base d’outils de SERA déjà élaborés ou initiés qu’il conviendra de vérifier et valider ; notamment le cadre logique et indicateurs associés aux activités, t une ébauche de baseline.

L’expert.e devra produire une version détaillée et formalisée de la TdC qui devra expliciter les objectifs visés, les changements souhaités et identifier les hypothèses sous-jacentes de causalité entre les différents niveaux devant permettre l’atteinte des résultats souhaités et les risques.

Si besoin et en cohérence avec la TdC consolidée, l’expert.e proposera une mise à jour du cadre logique afin de garantir des cibles/ indicateurs de suivi fiables. L’expert proposera le recours à des données qualitatives et/ou secondaires lorsque cela est opportun et possible.

L’ensemble de ces travaux, y compris la représentation visuelle de la TdC, seront définis en collaboration avec l’équipe projet. L’expert.e devra apporter des ajustements à la TdC au cours de la mise en œuvre du projet si nécessaire.

L’ensemble des outils révisés devront être intégrés dans le plan de suivi évaluation.

***Appui à la mise en place des outils de suivi évaluation***

En adéquation avec les critères définis dans le plan de suivi évaluation (besoins en information, ressources, RGPD), l’expert.e et l’équipe projet identifieront un ou plusieurs outils de collecte, d’analyse et de visualisation des données facilitant la consolidation, la centralisation et la gestion des informations de SERA.

Les outils choisis devront également être adaptés aux besoins des indicateurs du cadre logique. Il pourra s’agir d’un/de logiciels ou d’applications dédiés ou bien d’un système de database créé à cet effet (Excel par ex).

Par ailleurs, les mécanismes et outils de collecte et de suivi seront actualisés au gré de l’évolution du projet si nécessaire.

***Mise en place d’une étude de référence (baseline) des indicateurs du projet***

Afin de pouvoir mesurer l’avancée des activités, l’atteinte des résultats et les progrès induits par le projet, il est nécessaire de mettre en place une étude de référence initiale (baseline) et finale (endline).

La baseline permettra de bénéficier d’un point de repère au démarrage du projet ; identification du point « 0 » des indicateurs, et servira de référence de comparaison des données qui seront collectées au cours de la phase de mise en œuvre. La collecte régulière des données permettra quant à elle de visualiser les avancées/ retards des activités.

L’expert.e contribuera à l’élaboration et à la réalisation des études de référence initiale et finale pour les indicateurs principaux (essentiels au pilotage et à la redevabilité).

Il/elle apportera son appui à la collecte des valeurs initiales pour chaque indicateur et à leur intégration dans l’outil de collecte, ainsi qu’à l’élaboration de la première base de données.

Par ailleurs, l’expert.e mobilisé.e et l’équipe projet réviseront ensemble les outils de collecte d’informations initiés, notamment les questionnaires, et pourront en créer de nouveaux si besoin.

***Formation de l’équipe projet***

L’équipe projet devra être accompagnée dans la mise en œuvre du dispositif et bénéficier de formations pratiques :

* pour la collecte des données, stockage des données, utilisation des outils de visualisation des données, méthodes de présentation des résultats adaptées à chaque cible,
* A l’utilisation d’outils de suivi des indicateurs ;
* pour l’analyse des données, reporting, contrôle qualité des données, capitalisation.

***Accompagner l’équipe projet en SERA tout au long du projet***

L’expert.e accompagnera l’équipe en matière de suivi-évaluation tout au long du projet. A ce titre, il/ elle sera amené.e à :

1. Assurer un contrôle de qualité des données collectées par l’équipe

L’expert.e devra accompagner et contrôler la qualité des données périodiquement et tout au long du projet, et sensibiliser l’équipe afin de garantir la qualité des données collectées et transmises.

1. Préparation des revues semestrielles de projet ;

Production de rapports semestriels

L’expert.e en SERA produira des rapports semestriels présentant et analysant les informations collectées dans le cadre du plan de SERA.

Contribuer aux exercices de revue semestrielle du projet

L’expert.e prendra part aux échanges de l’équipe lors des revues semestrielles du projet (janvier et septembre), afin d’apporter un regard extérieur et avisé et de conseiller l’équipe lors de ces périodes pouvant impacter la planification.

1. Mettre en place un système de redevabilité envers le bailleur ;

Dans cet objectif, il s’agira de s’assurer du bon remplissage des données dans le système de suivi et de travailler sur des indicateurs qualité (d’impact) pour identifier l’atteinte des résultats du projet permettent de répondre de façon durable aux objectifs du projet.

***Proposer des modes de capitalisation de l’expérience acquise***

L’objectif de la capitalisation est d’améliorer la qualité des actions via un apprentissage continu provenant de l’expérience acquise d’un projet sur le terrain. Elle concerne aussi bien les pratiques (actions) que le vécu des acteurs.

Les revues internes et les évaluations constituent des outils permettant d’analyser et de dégager des connaissances sur lesquelles l’agence doit pouvoir capitaliser.

Il est de plus indispensable de favoriser le partage transversal entre les membres de l’équipe terrain mais aussi inter départements et pôles outre le partage vertical des données.

La mise en place d’ateliers de réflexion /retours d'expériences tout au long du projet en vue d’un apprentissage continu pour une amélioration de la qualité des actions est préconisée.

L’objectif est de permettre de tirer les leçons des expériences (positives ou négatives) du projet, de valoriser les bonnes pratiques et de proposer le cas échéant, des réorientations stratégiques.

Ce dispositif vient ainsi compléter et enrichir le suivi du projet, les données quantitatives issues des tableaux de bord appelant à des interprétations qualitatives. En fin de projet, une documentation relative aux réalisations et aux leçons apprises du projet devra être fournie pour la programmation future, et mise à disposition de l’agence.

L’expert.e devra proposer et inclure dans le plan de SERA les modalités qu’il propose pour la mise en œuvre d’actions de capitalisation.

1. **Organisation des travaux**

***Modalités de coordination***

L’expert.e en SERA travaillera sous la supervision de la cheffe de projet HAKAMA pour l’ensemble de la mission. Il sera également en contact régulier avec l’équipe du projet, basée à Rabat, Maroc et le siège d’Expertise France à Paris.

***Lieu et durée de la mission***

Les missions seront réalisées à distance ou à Rabat, Maroc, en fonction des possibilités de déplacement et des conditions sanitaires. La répartition entre les missions à distance et les missions sur place sera opérée en fonction des besoins, et en fonction de la rationalisation possible des déplacements avec d’autres missions terrain de l’expert sur d’autres projets notamment à Rabat.

***Modalités de travail***

La mission de l’expert.e sera itérative, c’est-à-dire ponctuelle sur du long terme en fonction de l’actualité et des besoins du projet. L’expert.e pourra être amené.e à se déplacer dans les locaux du projet à Rabat, pour suivre certaines des activités sur place et/ou travailler avec l’équipe projet.

La mission est estimée pour un maximum de 30 jours de travail, à répartir sur la durée totale du projet en fonction des besoins, à partir du 1 er mars 2022 jusqu’en décembre 2024.

La répartition des jours des activités (élaboration et du plan de suivi-évaluation, des baselines, de la TdC, collecte des données, formations, reporting, capitalisation, etc) pourra être ajustée en fonction des échéances liées au projet

Le calendrier et la répartition des jours seront précisés avec l’équipe projet.

La liste de tâche et le calendrier qui incluent du travail en chambre et du travail en équipe devront être complétés ou modifiés en fonction des besoins et possibilités du projet.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Activité** | **Livrable** | **Nbre jours** | **Période**  |
| Temps d’étude de l’environnement, appropriation du projet  | SO | 1 | Début mars 2022 |
| Elaboration du plan de SERA,validation des indicateurs du cadre logique et renforcement de la TdC | Plan de SERADispositif de redevabilité bailleur (capitalisation avec les outils existants ou complément si besoin) | 4 | A partir de mars 2022 |
| Choix et mise en place des outils de SERA | Outils paramétrés et disponibles en saisie et en reporting, adaptés aux indicateurs | 5 | Mars à mai 2023 |
| Appui aux baselines (création, mise en place, suivi) | Baseline globale du cadre logique Baselines opérationnelles par indicateurEndline fin de projet | 5 | Juin – juillet 2023 |
| Accompagnement et formation de l'équipe projet | Formations de l’équipe projet réalisées : - utilisation des outils de collecte -utilisation des outils de suivi des indicateurs - collecte qualitative - reporting de qualité | 3 | Septembre-novembre 2023 |
| Revues semestrielles | RapportsRevues qualitatives  | 3 | 2023-2024 |
| Accompagnement du SERA tout au long du projet | Vérification qualité des données  | 6 | mars 2023 à décembre 2024 |
| Mise en place d’un dispositif de capitalisation du projet | Dispositif de capitalisation du projet formalisé | 3 | Septembre à décembre 2024 |
|  | TOTAL | 30 | 2023-2024 |

1. **Expertise attendue**

**Qualifications et compétences** :

* Diplôme de l’enseignement supérieur niveau Master en coopération internationale, développement, gestion de projets ou tout autre domaine pertinent pour la mission ;
* Expérience préalable dans les projets de coopération et d’assistance technique multilatérale et/ou dans une organisation internationale et/ou administration publique et/ou une structure de formation ;
* Expérience préalable minimum de 5 ans sur les problématiques de suivi, évaluation, capitalisation et apprentissages collectifs ;
* Expérience préalable dans les pays du Maghreb souhaitée ;
* Bonnes connaissances des méthodes et outils de suivi-évaluation redevabilité et apprentissage ;
* Maitrise des outils de conception de projet : cadre logique, théorie du changement ;
* Maîtrise de logiciels pertinents pour la mission : Kobo/ODK, Power-BI, OPSYS, etc.
* Bonne capacité en animation de processus et planification participative ;
* Aptitude à faire adhérer l'équipe aux processus de suivi et aux usages des outils ;
* Parfaite maitrise du français, notamment une excellente capacité de rédaction et de reporting ;
* Capacité d’adaptation, sens de l’organisation et de l’anticipation ;
* Dynamisme, autonomie, esprit d’initiative et créativité,
* Très bon relationnel et esprit d’équipe

**IX - Modalités de candidature**

* CV
* Offre technique courte (Méthodologie proposée, compréhension des TdR et expériences similaires)
* Offre financière, incluant les honoraires et les frais de voyages

**Annexe n°1 : Cadre logique du projet**

|  | **Chaîne de résultats** | **Indicateurs** | **Points de référence****(2020)** | **Cibles****(2024)** | **Sources et moyens de vérification** | **Hypothèses** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectif général** | *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*  | Des progrès significatifs en matière d’efficacité de la gestion publique, de transparence budgétaire et de reddition des comptes par les pouvoirs publics sont réalisés. | Indicateurs PEFA 2016Documentation budgétaire : DAccès du public aux informations budgétaires : COpen Budget Index Ranking 201745/100 | Indicateurs PEFA 2023Documentation budgétaire : CAccès du public aux informations budgétaires : BOpen Budget Index Ranking 202351/100 | Rapport final du projetNouveau Rapport PEFA Open budget index ranking |  |
| **Objectifs spécifiques** | ***OS1 – La mise en œuvre des piliers de la LOF (transparence, responsabilité, performance) est effective*** | Les documents budgétaires sont accessibles au citoyenLes responsables de programme animent le dialogue de gestionDes chartes de gestion élaborées et appliquées dans les ministères à forts enjeux budgétaires |  | Plus grande accessibilité des citoyens aux données budgétairesLe dialogue de gestion est opérationnel et le cycle de performance est amélioréLe dialogue de gestion est outillé | Participation à l’évènement budget citoyenNombre de consultations portail sur le budget ouvertRapport d’audit de performance de l’IGFChartes de gestion | Volonté du gouvernementEngagement du MEF et plus particulièrement du SG de la Direction du Budget et de la Direction générale des impôts Engagement et disponibilité des DM  |
| ***OS2 - Le contrôle, l’audit internes et de l’audit externe sont renforcés*** | Un pool de formateurs de la DGI est formé aux techniques d’audit interneUn cadre harmonisé du contrôle interne est établi et outillé, et 2 ministères pilotes ont été accompagnés au développement de matrices des risquesLa Cour des comptes est en capacité de certifier les comptes de l’Etat et est en mesure d’évaluer la performance budgétaire et des programmes publics | Aucun formateur n’est forméLe contrôle interne n’est pas harmonisé et le contrôle interne n’est que peu développé au sein des ministères. Les comptes ne sont pas transmis à la Cour des comptes et les nouvelles missions introduites par la LOF (performance budgétaires, évaluation des programmes publics) nécessitent une appropriation.  | 10 formateurs de la DGI sont formés aux techniques d’audit interneUn cadre de contrôle interne harmonisé est disponible. 2 ministères pilotes ont été accompagnés dans le développement d’un système de contrôle interne. La formation au contrôle de l’administration d’Etat a été initiéeLes comptes de 2020 sont certifiésLa Cour des comptes maitrise le processus et les techniques d’évaluation de la performance budgétaire et des programmes publics | Rapport de la DGIRapport finalCadre harmonisé du contrôle interneMatrices des risquesPlan de formation et modulesRapport de certification des comptesRapport d’évaluation sur un programme ou un projet |
|  | ***OS3 – La mise en œuvre de chantiers stratégiques*** | La nouvelle organisation du MEF au niveau centrale est effectiveLa déconcentration administrative est effective notamment au MEF et au HCP  | La réforme du MEF est évoquée, mais n’a pas été annoncée officiellement. Les départements ministériels et régions ont adopté des schémas directeurs de la déconcentration administrative | Le nouvelorganigramme est publiéLes schémas de déconcentration administrative du MEFRA et du HCP sont opérationnels | Décret portant la nouvelle organisationRapport sur la mise en œuvre de la déconcentration administrative au MEF et au HCP |  |
| Résultats | Résultat 1.1 – La coordination interministérielle de la performance publique est renforcée (lié à l’OS1) | Un cadre de coordination interministérielle est élaboré Un forum des responsables de programme est mis en place et actif  | La loi organique relative à la loi de finances (LOF) revêt un caractère transversal, les départements ministériels doivent l’appliquer et développer la démarche de performance dans leur administration. De ce fait, il est primordial de mettre en place des mécanismes de coordination au niveau interministériel. | Cadre validé1ère réunion du forum | Note conceptuelle portant la création d’un forumPV de la réunion du forum | Soutien politique au plus haut niveau Participation active des départements ministérielsDisponibilité des gestionnaires concernés Implication des responsables de programmes dans les activités programméesAcceptation du changementForte implication du top management dans la démarche de performance (dialogue de gestion et contrôle de gestion)Entrée en vigueur de la circulaireParticipation des acteurs identifiés au dialogue et au contrôle de gestionCapacités techniques et humaines suffisantes des services gestionnaires en matière de contrôle de gestionValidation du texte, de la fiche de poste et du guide par les instances compétentesImplication du top management Capacités techniques des services gestionnairesParticipation des services gestionnaires aux actions de formationForte implication de la DB dans la démarche de transformation digitaleForte implication et capacités techniques reconnues de la DSI de la DBAccès à l’information et aux données afin d’élaborer la cartographie des processusDisponibilité des équipes afin de réaliser la cartographie de processusValidation du plan d’action et de conduite du changement par la DBAcceptation du changementForte implication de tous les acteurs concernés (DB, DAAG, IDF)Capacité de l’IDF à communiquer, et organiser les sessions de formationCapacité de la DAAG à élaborer les modules d’e-formationValidation des rapports dans les délais prévus Implication du top management et des gestionnaires dans la mise en place d’un contrôle interne et d’un audit interne opérationnelsDisponibilité des ressources humaines nécessaires pour la mise en place du contrôle et de l’audit internesParticipation active des gestionnaires aux réunions de travail et au séminaireValidation des livrables : plan de contrôle, recueil des outils et rapport de mission dans les délais définisDisponibilité des capacités techniques en termes de production des donnéesImplication du management dans la démarche de croisement des donnéesParticipation massive des cadres supérieurs en charge du contrôle fiscal à l’atelier de travailLes états financiers sont transmis et exploitables. Disponibilité des équipes de la Cour des comptes |
| Résultat 1.2 – Le dialogue et le contrôle de gestion au niveau ministériel sont effectifs (lié à l’OS1) | Les responsabilités des acteurs sont clairement définies Des outils de dialogue de gestion au niveau central et déconcentré sont disponibles et appliquésLa démarche de contrôle de gestion est formalisée et généralisée | Absence de textes fixant le rôle et attributions des responsables de programmeAucun texte ne réglemente le contrôle de gestion. La pratique, le degré d’appropriation et la maturité des dispositifs de contrôle de gestion (quand ils existent) sont très hétérogènes. Les outils de contrôle de gestion sont pour la plupart du temps inexistants, ou embryonnaires. | Texte sur le rôle des RProg adopté5 DM ayant mis en place une charte de gestion 10 DM ayant mis en place le contrôle de gestion | Texte de la circulaire Chartes de gestion signéesTexte portant référentiel de contrôle de gestion dans les DMGuide opérationnel de contrôle de gestionFiches de postes et de compétences du contrôleur de gestionSchéma d’organisation et de positionnement du contrôle de gestion |
| Résultat 1.3 – Le cycle de performance est amélioré (lié à l’OS1) | Les indicateurs des fonctions support sont harmonisésLes recommandations issues de l’audit de performance de l’IGF sont prises en compteLes PdP et les RdP sont améliorés | 211 indicateurs support recensés : harmonisation à trouver sur les objectifs, le champ et le libellé Le contenu des documents de performance doit être amélioré.  | Les indicateurs communs sont intégrés aux PdPLes recommandations issues de l’audit de performance de l’IGF sont intégrées aux PdPLe contenu des PdP et des RdP a évolué : nombre d’indicateurs revus à la baisse, suppression des indicateurs de moyen, stabilité des indicateurs, indicateurs renseignésLa format de la CPP est revu | PdP et RdP |
| Résultat 1.4 – La mise en place des méthodes de travail modernes et de nouvelles organisations plus efficaces est appuyée (lié à l’OS1) | Un schéma directeur de la transformation digitale de la direction du Budget est élaboréUne nouvelle organisation des processus au sein de la direction du Budget et le plan d’accompagnement de sa mise en œuvre sont définis | La direction du Budget a inscrit la transformation digitale au cœur de ses orientations stratégiques, mais ne dispose pas de stratégie de transformation digitale.  | Schéma directeur validéPlan d’action validéExtension fonctionnelle de e-budget2 | Schéma directeur de transformation digitale Plan d’action et de conduite du changement |
| Résultat 1.5 – Un dispositif de formation pérenne et de communication en matière de gestion budgétaire en mode LOF est mis en place (lié à l’OS1) | L’Académie de la LOF proposant un parcours de formation sur les dispositifs de la LOF y compris la budgétisation sensible au genre est mise en place.Des modules de formation à distance sur les dispositifs de la LOF (e-learning) sont élaborés et disponibles  | L’Institut des Finances est une structure de formation qui dispose d’un catalogue fourni de formations proposées à diverses institutions publiques. L’institut des Finances a collaboré activement avec la direction du Budget tout au long du projet de jumelage afin d’assurer des formations de qualité.La DB ne dispose que de modules d’initiation à la LOF, et seulement en présentiel.  | Inscription du cursus dans le catalogue de l’IdF5 formations réalisées 2 modules e-learning disponibles 5 actions de communication  | Catalogue de l’IDFModules de formation Bilans pédagogiques Evaluations des formationsParcours en lignePlan de communicationRapport de recommandations sur la communication et une meilleure association des citoyens à l’élaboration et au suivi de l’exécution du budget |
| Résultat 1.6 – la transparence budgétaire est renforcée (lié à l’OS1) | La communication autour du budget citoyen est renforcée Plan de communication en vue de la valorisation des données sur la performance publique est élaboré et mis en œuvre | Dans le cadre de l’application du principe de transparence dicté par la LOF, le MEF publie le Budget Citoyen. Au titre de l’enquête 2019, le Maroc s’est vu attribuer un score de 43 en matière de transparence budgétaire. Ce qui correspond à la publication sur le site du ministère des Finances d'informations budgétaires limitées. Ce score est de 44 en matière de contrôle budgétaire assuré par le Parlement et la Cour des comptes, ce qui est qualifié de limité. La communication institutionnelle en matière de performance répond à l’objectif de transparence poursuivi par la LOF et permet aux gestionnaires de disposer de toutes les informations nécessaires à leur activité, mais ne permet pas une appropriation aisée par le citoyen des données de performance. | Rapport avec recommandations en matière de transparence budgétaire validéUn rapport préalable est publié 4 mois avant le début de la période de mise en œuvre de la LDFPlan de communicationValidéRapport sur les données de performance mis en ligne | RapportSite de la LOFPlan de communication |
| Résultat 2.1 – Le dispositif d’audit interne de la DGI est renforcé et mieux structuré (lié à l’OS2) | 10 formateurs de la DGI ont été formés à l’audit interne | La mission d’audit interne, thématique ou comptable, est une activité récente à la DGI (3 ans). Aucune charte, aucun référentiel n’a précédé sa mise en œuvre ou n’a été conçu depuis. Aucune cartographie des risques n’a été établie.La pratique de l’audit est effective mais l’essentiel de l’activité consiste encore en opérations d’inspection où la recherche de responsabilités dans la situation d’un service donné demeure l’objectif. | Recueil des outils méthodologiques disponible10 formateurs de la DGI ont été formés à l’audit interne | Plan d’audit interneRecueil des outils méthodologiquesRapport de mission sur l’accompagnement à la mise en œuvre de l’audit interne |
| Résultat 2.2 – Les données numériques fiscales sont disponibles et valorisées (lié à l’OS2) | Un état des lieux des causes d’instabilité des données et une évaluation des choix techniques et opérationnels opérés sont réalisésLes échanges entre pairs sur les méthodes et outils visant à améliorer l’efficacité du travail de la DGI dans la lutte contre la fraude fiscale sont organisés | Un Data Lab est en cours de mise en place au sein de la DGI afin d’optimiser l'efficacité des différents métiers et d’en améliorer la performance.La DGI se trouve confrontée à une difficulté liée à une incertitude quant à l’intégrité des données tout au long du processus de migration et de traitement. | Rapport d’audit et propositions d’évolutionsAtelier de travail organisé | Etude sur les données croisées Matériaux de l’atelier de travail |
| Résultats 2.3 – Un référentiel harmonisé de contrôle interne est développé et décliné (lié à l’OS 2) | Une stratégie de déploiement et des guides pratiques de mise en œuvre du contrôle interne sont rédigés.Un plan de formation recensant les effectifs à former et les modules de formations est établi et mis en œuvre sur un nombre limité de modules. Le référentiel de contrôle interne est décliné sur 2 macro-processus dans 2 ministères pilotes. | La mise en place du contrôle interne est embryonnaire et hétérogène selon les départements ministériels. Aucun référentiel commun de contrôle interne n’existe.  | Stratégie de déploiement.3 guides pratiques.Plan de formation.2 matrices des risques et plans d’actions sont rédigés pour chaque ministère pilote. | Guide pratique de mise en œuvre du contrôle interneStratégie de déploiementPlan de formationRéférentiel harmonisé de Contrôle interne |
| Résultat 2.4 – La Cour des comptes est en capacité de certifier les comptes publics(lié à l’OS 2)  | La Cour des comptes est accompagnée sur la préparation et la conduite d’une mission de certification.  | La cour des comptes ne disposent pas des comptes pour pouvoir les certifier. | Programme de travail.Guides d’audit (contrôle interne, système d’information)Rapport de certification Rapports de missions | Rapport de certification des comptes |
| Résultat 2.5 - La maitrise des contrôles externes de la Cour est renforcée (lié à l’OS2) | La Cour des comptes est en capacité d’auditer les projets de performance (PdP) et les rapports de performance (RdP) des départements ministériels, ainsi que le rapport annuel de performance (RaP).La Cour des comptes est en mesure d’évaluer les programmes budgétaires et les projets qui les constituent.Les magistrats et vérificateurs des juridictions financières sont en mesure, dans le domaine du contrôle juridictionnel, de maîtriser les techniques du contrôle intégré sur des comptes dématérialisés. | Démarche récente d’évaluation de la performance et des programmes mise en place par la LOF.Processus de certification des comptes sous forme dématérialisée a débuté en 2022 qui nécessite l’acquisition de nouvelles compétences en vue du renforcement du contrôle juridictionnel en mode dématérialisé.  | Guide de contrôle de la performance budgétaireRapports de missions et recommandationsGuide pratique de l’évaluateurRapports de mission et recommandationsGuide d’aide au contrôle juridictionnel en mode dématérialiséLignes directrices pour la programmation des contrôles dans le cadre d’une démarche intégrée | Rapport de synthèse sur l’analyse de la performanceRapport d’évaluation d’un programme ou projetEvaluation des formationsRapports, décisions juridictionnels, avis juridictionnels |
| Résultat 3.1 – Le schéma directeur de la déconcentration budgétaire du MEF est opérationnel et le plan de conduite du changement est validé et mis en œuvre (lié à l’OS 3) | L’ensemble du personnel est sensibilisé à la réforme, approuve le changement, et adapte son comportement | Les structures coexistent et n’ont pas encore été fusionnées Les process de travail n’ont pas intégré les nouvelles structures | Plan de communication sur la réforme élaboréPlan de conduite du changement validé50 personnes sensibiliséesau travers d’ateliers | Plan de communication sur la réformePlan de conduite du changementListes de présence et évaluation des ateliers |
| Résultat 3.2 – Les capacités du HCP sont renforcées en matière de statistiques régionales (lié à l’OS 3) | Les services déconcentrés sont en capacité de produire, exploiter, réaliser des études et communiquer sur les statistiques locales. Une enquête en multimode est conduite.Le système de production des statistiques structurelles d’entreprises est amélioré | Les services déconcentrés du HCP vont être plus largement sollicités par les conseils régionaux suite à la réforme de la régionalisation avancée. Le HCP a pu expérimenter lors de la crise du COVID-19 la collecte en mode multimode, mais ne maitrise pas encore totalement cette modalité de collecte. Deux processus d’enquêtes dédiées à la production des statistiques d’entreprises sont conduits et le HCP souhaite refondre le processus et éventuellement fusionner les deux enquêtes.  | Nouveau schéma d’organisation de la DR de TangerEnquête conduite au niveau local et rapport d’analyseMise en place de la méthodologie de l’enquête multimodeEnquête conduite en multimode et rapport d’analyseEvaluation des deux processus et identification des sources d’informations disponibles sur les statistiques d’entreprises | Nouvel organigrammeRapport d’enquête et données de l’enquêteMéthodologie/questionnaireRapport d’enquête et données de l’enquêteRapport d’évaluation  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Activités** | *Composante 1 : Approfondissement de la LOF**SC1.1 : Structurer et renforcer la coordination interministérielle de la performance publique**(liée au Résultat 1.1.)**SC1.2 : Améliorer les documents et le cycle de performance**A1.2.1 - Harmoniser les indicateurs des fonctions support**A 1.2.2 - Élaborer le plan d’actions de mise en œuvre des recommandations de l’IGF en vue d’améliorer les documents de performance et le cycle de performance**A1.2.3 - Perfectionner les projets de performance : appuis sectoriels**A 1.2.4 - Mise en place d’outils pour améliorer les documents de performance**A 1.2.5 - Renforcement de l’articulation des programmes avec le dispositif de performance**A 1.2.6 - Conduite du changement**SC1.3 : Définir les rôles des acteurs de la gestion ministérielle et organiser le dialogue de gestion**A 1.3.1 - Accompagnement des DM pour la mise en place des chartes de gestion**SC1.4 : Renforcer le pilotage de la gestion budgétaire**A1.4.1 : Formaliser un dispositif de contrôle de gestion orienté performance**Sous-activité 1.4.1.1 : Déploiement du contrôle de gestion dans 7 nouveaux départements ministériels* *Sous-activité 1.4.1.1 : Elaboration et déploiement du plan de formation au contrôle de gestion**SC1.5 : Appuyer l’actualisation des guides existants concernant la mise en œuvre opérationnelle de la LOF**SC1.6 : Structurer la communication sur les données de performance**SC 1.7 : Améliorer le processus de la PBT**SC 1.8 : Appuyer les évolutions législatives liées à la LOF**Composante 2 : Appui à la digitalisation/numérisation des métiers de la Direction du budget**SC2.1 : Cadrer et préparer le projet de transformation digitale**SC2.2 : Définir la stratégie de transformation digitale de la DB**A2.2.1 : Recenser les missions, productions et activités de la direction du Budget, des partenaires niveau central et déconcentré (ministères et établissements publics)**A2.2.2 : Analyse de la maturité digitale**SC2.3 : Élaborer du schéma directeur de la transformation digitale et des instances de gouvernance de sa mise en œuvre**SC2.4 : Mettre en œuvre des initiatives de la transformation digitale**Sous-activités 2.4.1 : développement du module suivi des investissements publics dans e-budget2**Sous-activité 2.4.2 : développement d’un système d’information performance à destination des départements ministériels**(liées au Résultat 1.4)**Composante 3 : Appui à la mise en place d’un dispositif de formation, accompagnement et communication**SC3.1 : Pérenniser le dispositif de formation dans le domaine de la LOF* *A3.1.1 : Création d’une « Académie de la LOF » en collaboration avec l’Institut des Finances et création d’un réseau des responsables formation**A3.1.2 : Accompagnement des départements ministériels dans le déploiement de formations au niveau déconcentré et animation du dispositif de formation**A3.1.3 : Élaboration de modules de professionnalisation dans le domaine de la LOF* *A3.1.4 : Développement de modules d’e-formation sur la LOF**(liées au résultat 1.5)**SC3.2 : Organiser des actions de formation en réponse à des besoins spécifiques* *SC 3.3. Consolider et animer le déploiement du Plan de formation et de l’Académie de la LOF**A3.3.1 : Consolider le déploiement du Plan de formation et l’Académie de la LOF* *A3.3.2 : Animer le déploiement du Plan de formation et l’Académie de la LOF**Composante 4 : Appui à la gestion et à la transparence budgétaires**SC4.1 : Approfondir la nomenclature budgétaire d’exécution**A4.1.1 : La nomenclature des projets d’investissement public**A4.1.2 : Améliorer la nomenclature des recettes budgétaires**SC 4.2: Renforcer la transparence budgétaire (liée au résultat 1.6)**A4.2.1 : Le rapport d’exécution budgétaire à mi-année**A4.2.2 : réalisation d’un budget citoyen adapté aux attentes du public**A4.2.3 : Améliorer et pérenniser le mécanisme de consultation citoyenne**A4.2.4 : Mise en place d’un portail sur le budget ouvert* *SC4.3 : Accompagner la réforme de gestion des investissements publics**A4.3.1 : Améliorer la nomenclature des projets d’investissement public**A4.3.2 : Appui à l’élaboration du guide de gestion des investissements publics**Composante 5 : Accompagnement à la mise en œuvre de chantiers stratégiques**SC 5.1 : Accompagnement dans le cadre de la réorganisation du MEF (liée au Résultat 3.1)**SC5.3 : Développement des capacités du HCP en matière de statistiques régionales (liée au résultat 3.2)**A5.3.1 : Renforcement des capacités techniques des services extérieurs du HCP**A5.3.2 : Mise en place d’enquêtes multimodes**A5.3.3 : Refonte du système de production des statistiques d’entreprises**Composante 6 : Appui à la Direction générale des impôts* *SC6.1 : Conforter la mise en place d’un dispositif structuré d’audit venant en complément du déploiement d’un véritable contrôle interne au sein de l’ensemble des services de la DGI**(liée au Résultat 2.1)**SC6.2 : Valoriser les données numériques**(liée au Résultat 2.2)**SC6.3 : Evaluation de l’impact de la crise COVID-19 de la mise en œuvre des actions relatives à la modernisation de l’administration fiscale dans le cadre du Programme Hakama II (liée au Résultat 2.1)**Composante 7 : Appui à la mise en œuvre du référentiel de contrôle interne**A 7.1 : Appui à l’élaboration du référentiel de contrôle interne commun* *(liée au Résultat 2.3)**A 7.2 : Conseil sur la stratégie de déploiement**(liée au Résultat 2.3)**A 7.3 : Assistance en matière d’appropriation, de compréhension et d’adhésion au cadre de référence**(liée au Résultat 2.3)**A 7.4 : Déclinaison du contrôle interne commun**(liée au Résultat 2.3)**Composante 8 : Appui aux contrôles externes incombant à la Cour des comptes**A 8.1 : Certification des comptes du Royaume**(liée au Résultat 2.4)**A 8.2 : Appréciation de la performance budgétaire**(liée au Résultat 2.5)**A 8.3 : Evaluation des programmes et projets publics**(liée au Résultat 2.5)**A 8.4 : Contrôles juridictionnels**(liée au Résultat 2.5)* | *Moyens**Personnel : Cheffe de projet, Chef de projet adjoint, experts référents, experts court-terme, formateurs locaux, assistant, contrôle qualité et suivi/évaluation**Matériel et fournitures : informatique, support de formation, consommables…**Installations opérationnelles : bureau projet au sein de l’administration bénéficiaire, salles de réunion, salles de formation, modules e-learning**Coûts**Ressources humaines : équipe projet (cheffe de projet, chef de projet adjoint, assistante, RAF), expertise court-terme (2380h/j) – 2,55M€**Voyages : voyages et per diem experts court-terme, backstopping, visites d’étude, déplacement locaux – 500 000€**Bureau local : consommables et autres services – 27 000€**Autres coûts et services : audit, suivi-évaluation, impression/reproduction, coûts de séminaires, formations, communication et visibilité, traduction/interprétariat – 340 000€**Passation de marchés – 1 060 000€**Forte implication des différents bénéficiaires du projet.**Les recommandations sont entièrement suivies par les bénéficiaires.**Appropriation du projet par les bénéficiaires aux différents niveaux.**Capacité d’absorption suffisante des bénéficiaires.**Stabilité politique, sociale et sanitaire* |