

Évaluation des opérations d'appui budgétaire au Maroc

"FICHE CONTRADICTOIRE" – Mise à jour de Juin 2018

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
1.1 Amélioration des inputs		
<p>Recommandation 1 (<i>liée aux conclusions 1, 2, 3, 8, 9, 10</i>) Les PTF devraient maintenir les appuis techniques de haut niveau au Gouvernement du Maroc en appui à la préparation des réformes et les renforcer pour l'accompagnement à la mise en œuvre des réformes.</p> <p><i>Ligne stratégique:</i> Appuyer le GdM stratégiquement dans la préparation et la mise en œuvre de ses réformes tout en favorisant son appropriation.</p>	<p>Accepté :</p> <p>- Multiplication des AT et des jumelages mis en œuvre pour accompagner la préparation des réformes et le rapprochement vers l'acquis de l'Union européenne: nombreuses AT et plus de 40 jumelages déjà mis en œuvre ou en cours au Maroc, et plus d'une cinquantaine de nouvelles opérations (bénéficiant à plus de 20 administrations marocaines) sous forme d'AT ou de jumelage devraient être lancées en 2016 et 2017.</p>	<p>- La même approche continue d'être mise en œuvre associant appui budgétaire et aide complémentaire (Assistance technique, jumelages et PAGO DA). A fin juin 2018, quelques 60 jumelages ont été mis en œuvre ou sont en cours.</p> <p>- Par ailleurs plus d'une cinquantaine de nouvelles opérations (bénéficiant à plus d'une vingtaine d'administrations marocaines) sous forme d'AT, de PAGO DA ou de jumelages ont été lancés en 2016 et 2017.</p> <p>- Pour la préparation du programme Moussawat/Egalité (PAA2017), l'UE a financé un appui pour la formulation du Plan Gouvernemental pour l'Egalité II.</p>
<p><i>Actions possibles:</i> Afin d'accompagner le Maroc dans le rapprochement des acquis de l'UE ou dans l'adoption de meilleures pratiques internationales, les PTF devraient systématiquement poursuivre l'assistance technique, les missions de conseil technique et les autres formes d'apports techniques (p. ex. jumelage) pour préparer la mise en place des réformes visant à favoriser l'atteinte de l'objectif de modernisation que le Maroc s'est fixé. Ils devraient également renforcer ces appuis techniques de nature stratégique dans l'accompagnement à la mise en œuvre des réformes pour aider à surmonter les facteurs bloquants.</p>	<p>Remarques (2015) Ceci était déjà en partie le cas lors de la phase d'évaluation et n'a pas été adéquatement pris en compte par l'évaluation. Cette évolution s'est accentuée depuis.</p>	<p>Remarques 2018 Ceci était déjà en partie le cas lors de la phase d'évaluation et n'a pas été adéquatement pris en compte par l'évaluation. Cette évolution s'est encore accentuée depuis.</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p>Si l'appui aux réformes prend la forme d'AB, l'accompagnement technique pourrait alors prendre la forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ d'un projet complémentaire au programme d'AB initié et géré par les ministères techniques concernés, ou ▪ de contributions financières à un fonds commun ou à une facilité de financement dont la gestion serait confiée à chaque ministère sectoriel concerné. 	<p>Accepté</p> <p>- Parts croissantes des enveloppes d'accompagnement dans les conventions de financement AB. Ce ne sont plus des programmes AB mais bien des programmes d'appui sectoriel multi-instruments (AB, AT, Jumelages). Les Jumelages sont, désormais, non seulement financés par des programmes transversaux dédiés (P3A, RSA) mais également par des programmes sectoriels (Hakama, Énergie, Justice, Santé, Genre, Protection sociale...). Ceci permet d'exploiter la valeur ajoutée de la complémentarité des instruments dans l'appui aux réformes.</p>	<p>- Tous les nouveaux programmes approuvés en 2017 et en cours d'instruction en 2018 prévoient la contractualisation d'AT d'un ou plusieurs jumelages. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme Moussawat/Egalité (décision 2017): 27 M€ de AB et 8 M€ d'aide complémentaire (72 mois de coopération technique (PAGoDA, jumelages et AT) • Top up RSA 2 (engagé en 2017) :3 M€ AB et 6,5 M€ pour la coopération technique, plus de 100 mois au total (jumelages et AT). • Une vingtaine d'actions TAIEX en 2016 et 2017. Et cinq à ce jour approuvées en 2018 • Trois jumelages (Cour des comptes, Direction du budget et Direction générale des impôts) et une AT de grande ampleur (1,8 M€) ont été contractés en 2017 dans le cadre du programme Hakama: Trois autres jumelages seront contractés en 2018. <p>- D'autres programmes accompagnent les AB avec des projets mis en œuvre par des Agences des EM ou des NU. C'est notamment le cas pour le programme d'appui à la réforme de la justice avec un PAGoDA signé avec la CEPEJ (Conseil de l'Europe) et un autre avec l'UNICEF (prise en charge des enfants en contact avec la Justice). Dans le domaine de la migration, 4 PAGoDA ont été signés : un avec la coopération espagnole (AECID) pour lutter contre le racisme , un avec Expertise France pour renforcer les capacités de gestion et de coordination des politiques migratoires du Ministère de la migration, un avec l'AECID pour renforcer les capacités de l'Entraide Nationale et un autre avec l'UNICEF pour la protection des mineurs non accompagnés.</p>
<p>Il est important de confier la gestion des appuis techniques aux ministères sectoriels afin de les rendre responsables du choix des assistances qu'ils</p>	<p>- Pour le nouveau programme Croissance et Compétitivité de l'enveloppe 2015, une contribution (30 millions EUR) dans le</p>	<p>- Dans le cadre du programme RSA, la gestion des appuis Techniques se fait via la Cellule Appui au Programme "Réussir le Statut Avancé" CAP-RSA auprès du Ministère de</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p>requièrent et leur permettre de gérer eux-mêmes les priorités d'utilisation des enveloppes mises à leur disposition. Par ailleurs, dans le cas des projets, il est important qu'ils utilisent autant que possible les procédures budgétaires nationales (exécution, suivi, audit).</p>	<p>cadre de la Facilité d'Investissement Voisinage (FIV) est prévue en plus d'une enveloppe de 10 millions EUR pour l'AT/Jumelages etc.</p> <p>Remarques Confier la gestion des AT aux ministères sectoriels n'est pas toujours pertinent ni possible (en raison des contraintes de procédures), même si elle aurait l'avantage de réduire la charge de travail des PTF. En gestion centralisée, les ministères sont déjà associés à la gestion des AT. Dans de nombreux cas, comme le PGE (égalité H/F) et CMB III (Couverture médicale de base), les missions d'AT Court Termes sont mobilisées à la demande du ministère technique sur base de TdR rédigés par un AT Moyen Terme positionné au niveau du Secrétariat général du ministère technique. Par ailleurs la gestion centralisée permet que les experts ne soient pas à la merci d'une gestion discrétionnaire de leurs prestations par l'administration bénéficiaire.</p>	<p>l'Économie et des Finances, et qui bénéficie elle-même d'une Assistance Technique. Cette unité, faisant partie de l'organigramme du Ministère, gère tous les jumelages au Maroc et six contrats d'AT long termes en gestion indirecte.</p> <p>- Le programme d'appui budgétaire au PGE I (Egalité de genres) a été accompagné par le financement de projets par une contribution à l'Agence de Développement Social (ADS).</p> <p>Toutefois la lourdeur des procédures administratives de l'ADS a conduit à des retards très significatifs dans l'exécution des projets. Des mesures correctrices ont été mises en place (AT pour accompagner l'ADS et les associations bénéficiaires des subventions) et la majorité des projets ont pu repartir</p>
<p>Recommandation 2 (liée aux conclusions 1, 2, 7, 9) Le GdM et les PTF devraient orienter le dialogue et les matrices des AB à un niveau plus stratégique.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Créer les conditions favorables à la tenue d'un dialogue entre le GdM et les PTF dans le cadre des AB de nature plus stratégique que technique.</p>	<p>Accepté</p> <p>- Dialogue stratégique favorisé par l'importance et la multiplicité des cadres de dialogue politique UE-Maroc (liés à la coopération et à la dimension politique du partenariat, comité et sous-comités d'association), et par l'implication régulière du CDD dans le dialogue politique sur les réformes.</p>	<p>- Les matrices de AB incluent un % croissant d'indicateurs de résultats ce qui favorise la nature plus stratégique du dialogue.</p> <p>- Le nombre de PTF intervenant par AB est essentiellement limité aux quelques PTFs avec un programme de coopération substantiel (UE, BAD, AFD, BM). Il est par conséquent fréquent qu'il n'y ait qu'un PTF sur un secteur donné.</p> <p>- Cela dit depuis 2017 avec la mise en place du Groupe Principal des Partenaires (GPP), les PTFs se sont dotés d'un mécanisme de concertation sur des questions de stratégie sectorielle qui devrait permettre d'interagir sur des questions stratégiques au niveau le plus haut de l'État.</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p><i>Actions possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclure dans les matrices des AB des indicateurs de résultat de mise en œuvre des politiques publiques pour nourrir la discussion relative à l'orientation des politiques et au succès (ou non) des Plans d'Action suivis. ▪ Il est par ailleurs possible d'inclure des indicateurs de processus dans les matrices, à condition que la discussion des avancées en termes de mesures de processus contenues dans les matrices de suivi des Plans d'Action sectoriels soit basée sur la considération des résultats de développement atteints grâce à leur mise en œuvre. Leur utilisation en tant que déclencheurs devrait toutefois être fortement limitée (voir recommandation 3). ▪ Ne plus cibler les AB, ni dans les matrices ni dans le dialogue sur les politiques, sur une stratégie sous-sectorielle, un programme, un groupe d'activités ou une zone géographique, mais les ancrer fermement au niveau sectoriel, même lorsque les politiques nationales ou plans d'action sont définis en termes sous-sectoriels. Dans ce dernier cas, l'AB devrait œuvrer, par le dialogue de politique l'accompagnant, à inciter les autorités à adopter une vision véritablement sectorielle et à élaborer une stratégie et un Plan d'actions à envergure sectorielle. 	<p>- Concentration croissante des AB sur des indicateurs d'impact depuis 2012, sans exclure la possibilité de mesures majeures de processus, de changement institutionnel ou réglementaire.</p> <hr/> <p>Accepté</p> <p>- Approche plus largement sectorielle ou multisectorielle mise en œuvre dans différents programmes (Egalité H/F (PGE), RSA-Convergence réglementaire, Hakama, Justice, CMB, /Protection Sociale)</p>	<p>- Poursuite de cette approche favorisant les indicateurs d'impact. Ceux-ci sont passés de 36% sur la période 2005-10 à 57% sur la période 2014-18</p> <hr/> <p>- Même si leur poids relatif diminue considérablement au sein des programmes, les indicateurs de processus restent pertinents en particulier dans les programmes AB où nous accompagnons la conception et la mise en œuvre d'une réforme (CMB III, Protection Sociale, volet "Régionalisation" du programme d'appui au développement Territorial, Justice, Migration, etc.).</p> <hr/> <p>- Tous les AB s'appuient désormais sur une stratégie sectorielle ou multisectorielle et/ou exigent au préalable une approbation d'une telle stratégie par le GdM.</p> <p>- La mise en œuvre du programme Hakama a montré la pertinence d'une approche multisectorielle qui contribue, notamment, à faciliter la coordination interministérielle. L'expérience montre toutefois que son succès est conditionnel à l'adoption préalable de mesures fortes permettant d'aligner les objectifs des parties prenantes (adoption d'une loi par exemple).</p> <p>- Un nouveau programme ("Hakama II") vise la poursuite de cette stratégie d'intervention, notamment en ce qui concerne la réforme de l'administration publique.</p> <p>- L'AB "Compétitivité et Croissance Verte" qui est ancré dans une vision multisectorielle montre bien les difficultés de</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
	<p>Remarques (2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une approche plus large peut également entraîner un risque de dispersion des efforts et des difficultés de suivi des conditions des déboursements, qui doivent être nécessairement précisément définies. - Approche thématique, multi sectorielles, impliquant de nombreuses administrations, mais entraînant d'importantes difficultés de coordination (et résistance) des administrations et une dilution des responsabilités. A contrario, si la thématique résulte d'une volonté politique forte du GdM, cela peut être à fort impact si l'on se donne le temps d'y travailler (CMB) 	<p>coordonner de nombreuses institutions.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour pallier aux difficultés de coordination, la DUE a créé des groupes informels de discussion technique notamment sur le secteur privé et sur les appuis à l'économie verte ou le genre, afin de suivre de manière conjointe les progrès sectoriels et échanger sur des indicateurs communs aux AB ou des AT des PTF. - La plateforme de dialogue avec le gouvernement pour le Compact With Africa est actuellement testée par les PTF pour coordonner avec le GdM les investissements économiques. <p>Remarques (2018)</p> <p>En complément de la remarque faite en 2015, il faut aussi souligner le fait que dans les programmes multisectoriels, la dispersion des indicateurs entre de nombreuses administrations entraîne une diminution de l'appropriation de l'AB par le ministère en charge de son suivi. Dans le cas du programme de Protection Sociale il a été montré qu'un pilotage au niveau de la Primature permet d'assurer une meilleure appropriation par toutes les administrations impliquées.</p>
<p>Recommandation 3 (<i>liée aux conclusions 8, 10 et 13</i>)</p> <p>Les PTF devraient veiller à une meilleure prise en compte des contraintes des secteurs et du contexte politico-institutionnel de l'administration lors de la conception des programmes d'AB.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Formuler les programmes d'AB au regard du contexte pour permettre une meilleure efficacité des programmes.</p>	<p>Accepté</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des priorités nationales dans la programmation. - Analyse institutionnelle approfondie lors de la formulation/approbation de nouveaux programmes, en ligne avec notamment les lignes directrices de l'AB de 2012. - Développement des appuis techniques de renforcement institutionnel/organisationnel. - Dialogue régulier entre sections coopération et politique au sein de la 	<p>Remarque (2018)</p> <p>Les expériences récentes ont montré que malgré tout l'accompagnement et l'appui que les PTFs peuvent fournir, des événements exogènes peuvent impacter négativement l'exécution d'un programme (imogeages de hauts responsables, difficultés politiques inattendues ...). Cependant l'existence d'exigences de processus dans les AB permet de maintenir l'attention du Gouvernement sur la réalisation des mesures prévues et donc de limiter la portée de ces impacts.</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p><i>Actions possibles :</i> Pour les indicateurs de processus qui seraient retenus dans les matrices de décaissement, les PTF doivent veiller à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mieux appréhender le contexte politico-institutionnel et administratif dans lequel les réformes sont entreprises afin de prendre en compte les contraintes des ministères. ▪ limiter les conditionnalités concernant les mesures de processus à celles qui sont sous la responsabilité directe du ministère concerné. 	<p>Délégation pour une meilleure prise en compte des enjeux politiques/partisans.</p> <p>Remarques (2015) - Bien que les mesures d'impact pour les déboursments doivent être privilégiées, ne pas exclure totalement des mesures majeures de processus réglementaire/institutionnel/organisationnel, lorsque déterminantes pour la conduite des réformes et freinées pour des questions politiques. Cela relève précisément de la prise en compte de l'environnement politique/institutionnel/ administratif.</p> <p>- Le rapport d'évaluation reconnaît par ailleurs, parmi ses conclusions, la contribution importante des AB sur les changements législatifs, réglementaires, institutionnels et organisationnels, ce qui suppose leur prise en compte.</p>	<p>- L'appui aux réformes dans le domaine de la Gouvernance publique a démontré l'apport des missions d'assistance technique de long terme <i>in situ</i> dans la prise en compte du contexte politico-institutionnel, de son évolution et de son impact sur la mise en œuvre des politiques sectorielles.</p> <p>- Le lancement d'une assistance technique d'envergure auprès du Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique a permis de dresser un diagnostic plus précis des freins à la mise en œuvre de réformes impliquant des modifications en matière de gestion administrative et de renforcer les capacités de ce Ministère clé à cet égard. Ceci, en retour, a informé la formulation des nouveaux programmes d'appui aux réformes (e.g., Hakama II)</p> <p>- Ceci est effectivement le cas dans les AB mis en œuvre ces dernières années pour ce qui concerne les indicateurs.. Par contre, c'est au ministère chef de file et coordonnateur que revient la responsabilité de satisfaire les conditionnalités transversales.</p> <p>Remarques (2018): L'AB "Emploi-PME" a également montré les difficultés qu'il y a d'impliquer des acteurs du secteur privé dans la consolidation/implémentation de politiques publiques.</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
	- La recommandation du rapport sur le fait de privilégier les conditionnalités sous la responsabilité du seul ministère concerné est en contradiction avec la recommandation (cf. plus haut) d'une approche multisectorielle/inter-administrations.	
1.2 Conditions nécessaires pour l'obtention des produits directs prévus		
<p>Recommandation 4 (liée aux conclusions 5, 6 et 10)</p> <p>Les PTF devraient systématiquement mettre en place des dispositifs communs d'identification et de suivi tout au long de leur cycle de vie.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Favoriser les dispositifs communs pour l'ensemble des secteurs appuyés (et notamment dans les 'nouveaux secteurs' tels que l'agriculture) afin d'améliorer l'harmonisation et de baisser des coûts de transaction, aussi bien pour le GdM que pour les PTF.</p>	<p>Accepté en partie</p> <p>- De nombreux programmes coordonnés/conjoints (Éducation, Santé, CMB/Protection Sociale, Hakama) avec, pour certains, des missions d'identification communes, de suivi et matrice (du moins en partie) communes. Ceci était déjà en partie le cas lors de la phase d'évaluation et n'a pas été adéquatement pris en compte par l'évaluation. Cette évolution s'est accentuée depuis.</p> <p>Mais</p> <p>- La coordination est également limitée par les différences de procédure et de calendrier institutionnels entre PTF. Ainsi que l'instrument « subventions » (AB de l'UE) qui nécessite une approche plus exigeante dans la définition des préalables et des cibles.</p> <p>- Problème de convergence entre PTF quant aux niveaux d'exigence (AB) compte tenu des outils financiers des différents bailleurs (Dons vs Prêts, etc.)</p>	<p>- Ce fut le cas, dans le passé, pour Éducation et pour CMB où l'exécution des programmes a fait apparaître ces différences dans les niveaux d'exigence vis-à-vis des cibles / indicateurs.</p> <p>- Plus récemment, lors de l'identification du programme "Protection Sociale", la première phase fut menée conjointement avec la BAD. Mais le faible niveau d'exigence de la BAD nous a amené, avec l'accord du bénéficiaire, à scinder les deux processus de formulation.</p> <p>Remarque (2018)</p> <p>L'UE est le seul PTF important du point de vue du volume financier intervenant via des dons, les autres PTF étant des institutions financières qui octroient principalement des prêts. Les AB de l'UE sont donc plus exigeants. Ainsi la coordination entre PTF pour les identifications et missions de suivi est plus habituelle dans les opérations en mixage de fonds.</p>
<p><i>Actions possibles :</i> Ces dispositifs communs pourraient prendre la forme combinée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ missions d'identification et de suivi conjointes (y inclus aide-mémoires conjoints) ; 		<p>- Ceci est le cas depuis 2017 pour le Programme AB en appui à la Formation Professionnelle cofinancé avec l'Espagne.</p> <p>- Lorsque les missions d'identification et/ou de suivi ne sont pas conjointes, elles sont généralement réalisées en concertation avec les PTF présents dans le secteur (cf. BAD</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<ul style="list-style-type: none"> ▪ matrices de suivi reflétant les priorités de l'ensemble du secteur et de calendriers de suivi conjoints ; et ▪ matrices de suivi comprenant un nombre restreint de déclencheurs communs (une vingtaine d'indicateurs de résultats par secteur tout au plus sur la durée de vie du programme) et menant à des décisions conjointes de décaissement synchronisées avec le cycle budgétaire. 		<p>ou BM, UE sur le secteur privé, la jeunesse, la gouvernance économique,...)</p> <p>- Les contraintes de calendrier n'ont pas permis d'organiser une identification commune des programmes d'appui à la gouvernance publique avec la BAD et la BM en 2018. Une coordination étroite et des échanges d'information ont été toutefois maintenus.</p> <p>- Cette approche a été appliquée dans le cadre du co-financement par l'ES du programme de AB « Formation Professionnelle »</p> <p>- Les décaissements d'appui budgétaire étant annuels sont repris dans les prévisions budgétaires du Ministère des Finances et sont inscrits dans la Loi des Finances. Pour améliorer la prévisibilité de l'exécution du budget les décaissements sont programmés pour l'ensemble des nouveaux programmes au cours du premier semestre de l'année. Par ailleurs, le nombre d'indicateurs dans les nouveaux programmes tend à se réduire (a été réduit Justice :11 indicateurs, migration :7 indicateurs).</p>
<p>Recommandation 5 (liée aux conclusions 2, 5 et 6)</p> <p>Les ministères devraient activement coordonner les appuis (AB et autres), qu'ils soient sectoriels ou transversaux.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Favoriser l'appropriation des appuis par les autorités nationales et maximiser leurs synergies.</p>	<p>Accepté</p> <p>- Promotion de la coordination par le Gouvernement à travers des cadres de dialogue conjoints, présidés par les autorités nationales (secteurs de l'Eau et de l'Éducation, réforme de l'administration, Convergence réglementaire...).</p> <p>- En ce qui concerne la convergence réglementaire avec l'UE, la DUE a insisté sur l'établissement d'un Comité interministériel, présidé par le Chef du Gouvernement, pour mieux et activement coordonner les appuis.</p> <p>- La DUE appuie déjà la mise en place d'un tel dispositif dans le secteur de l'Éducation/Formation Professionnelle</p>	<p>- Un Comité interministériel présidé par le Chef de Gouvernement a été mis en place pour piloter la mise en œuvre de la réforme de la Protection Sociale,</p> <p>- Également, grâce à une conditionnalité UE, la coordination de la mise en œuvre du Programme national de Convergence Réglementaire continue à être assurée par un Comité de Pilotage de Haut Niveau présidé par le Chef de Gouvernement.</p> <p>- La coordination des appuis aux stratégies migratoires se fait dans le cadre des comités programmes mis en place par le</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p><i>Actions possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Gouvernement devrait, au plus haut niveau, prendre un rôle proactif dans la recherche d'harmonisation et de coordination des appuis des PTF (pourvoyeurs d'AB ou non) afin de favoriser les synergies potentielles. ▪ Dans le cas d'un AB sectoriel, la coordination devrait prioritairement être mise en place dans les secteurs nouvellement appuyés par plusieurs programmes d'AB (p. ex. agriculture et transports) ou ceux pour lesquels les mécanismes de coordination ne sont pas encore bien établis ou n'incluent que les PTF pourvoyeurs d'AB. Les mécanismes de coordination mis en place dans les secteurs de la santé et de l'éducation peuvent offrir des leçons utiles aux autres ministères. ▪ Dans le cas d'un AB transversal, il est tout d'abord primordial que le contexte administratif favorise les échanges entre les différents ministères. Au-delà de ce prérequis, un ministère pourrait prendre le rôle de « leader » sur la formulation et le suivi du programme pour veiller à une bonne coordination entre départements ministériels. 		<p>Maroc pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile.</p> <p>- Le GPP se propose d'interagir au niveau du Chef de Gouvernement pour faire remonter les questions transversales qui retardent la mise en œuvre des politiques publiques.</p> <p>- Pour un meilleur suivi de l'action gouvernementale, la Primature a créé, en 2018, une Unité d'évaluation et suivi du Plan du Gouvernement</p> <p>- Des groupes thématiques de coordination des PTFs existent dans tous les secteurs où des réformes sont en cours. Cependant la participation des ministères concernés reste inégale. L'appropriation des ministères étant plus forte lorsque ces groupes ont comme agenda la coordination du financement aux investissements du secteur.</p> <p>- Dans le cas de programme multisectoriel, il est préférable de confier la Coordination à des institutions dont c'est la vocation, à savoir, Primature, MAGG ou MEF.</p> <p>- Comme déjà mentionné, la coordination de plusieurs ministères par le ministère Chef de File est plus efficace si ce dernier est responsable d'une politique importante. Toutefois l'appui budgétaire et le support offert par le Ministère des Finances ont le pouvoir de renforcer le rôle de coordination du ministère Chef de File</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
1.3 Mesures pour améliorer l'atteinte des produits indirects ciblés		
<p>Recommandation 6 (<i>liée aux conclusions 8, 11 et 13</i>) Les PTF devraient appuyer les processus visant à faire du budget un outil de mise en œuvre de la politique du Gouvernement.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Renforcer le processus national d'arbitrage budgétaire pour qu'il permette de traduire les priorités et les choix de politiques réalisés.</p>	<p>Accepté / Actions déjà réalisées</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réforme budgétaire est une préoccupation centrale de notre coopération compte tenu du nombre de programmes AB au Maroc. - La réforme de la LOF initiée sous l'impulsion et l'appui de l'UE (avec pour principaux objectifs de renforcer performance et transparence du système), et sa mise en œuvre aujourd'hui appuyée par le programme Hakama. - Approfondissement de l'analyse de la condition générale Gestion des Finances Publiques dans le cadre de la mise en œuvre des AB. - Nouveau PEFA en cours. <p>Remarques (2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration du système budgétaire comme outil de mise en œuvre des politiques ne doit pas se limiter à CDMT (souvent un tropisme des PTF) mais doit être une approche globale du système, incluant de nombreuses dimensions (intégrées dans la nouvelle LOF), dont refonte de la nomenclature du budget pour qu'elle s'organise par programmes, amélioration de la lisibilité du budget, réforme des contrôles, système de suivi et évaluation de la dépense, réforme de la comptabilité, accroissement des capacités et du rôle du Parlement dans le contrôle budgétaire... 	<ul style="list-style-type: none"> - La priorité accordée à l'outil budgétaire comme moyen privilégié d'allocation des ressources et d'orientation des politiques publiques est réitérée dans le cadre de la formulation du Programme Hakama II dont le pilier central appuie la déclinaison opérationnelle de la Loi organique relatives aux lois de finances. En lien avec les progrès déjà accomplis dans le cadre d'Hakama I, le programme visera en effet : (i) à accompagner la mise en place d'une programmation budgétaire triennale, (ii) à assurer une meilleure prise en compte de la performance des politiques dans les choix budgétaires et (iii) à renforcer la capacité des ministères en matière de contrôle de gestion et de contrôle interne dans une optique d'amélioration de leur performance opérationnelle (notamment au niveau déconcentré). <p>En parallèle, l'accompagnement des réformes comptables, visant à la mise en place d'une comptabilité générale en droits constatés (prévue à partir de 2018) en vue d'une certification des comptes par la Cour des comptes (prévue en 2020-21) améliorera le suivi et la transparence des opérations financières de l'État et facilitera la détermination du coût des politiques publiques mises en place par l'État.</p> <p>Enfin, l'appui à la réforme (en cours d'élaboration) de la gestion des investissements publics permettra d'améliorer la priorisation des projets financés par l'État en fonction des objectifs sectoriels stratégiques (et d'indicateurs plus objectifs de rendement socio-économiques).</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p><i>Actions possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans la lignée de la réforme budgétaire en cours au Maroc, et notamment au regard de l'adoption par le Conseil des ministres de la LOF en janvier 2014 qui constitue une étape importante, le GdM devrait recourir à utiliser la programmation à moyen terme – de type cadre macro-économique de moyen terme (CMMT), accompagné d'un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT). Cela lui permettrait de clarifier les choix sectoriels et faciliterait une allocation de ressources reflétant les priorités de politiques, et notamment le coût des mesures de réforme à mettre en œuvre. ▪ Les PTF devraient contribuer à renforcer le rôle du budget en (i) poursuivant les efforts de renforcement institutionnel et d'élaboration des outils de gestion (notamment CMMT et CDMT), (ii) en impliquant les ministères sectoriels dans le dialogue sur les politiques à un niveau plus stratégique et (iii) en proposant aux ministères sectoriels de les appuyer dans la réalisation de revues de dépenses publiques. 	<p>- Une programmation budgétaire pluriannuelle (incluant CDMT) est soutenue au niveau global et dans différents secteurs.</p> <p>- Différents jumelages mis en œuvre au cours de ces dernières années ou prévus aux bénéfices de quasiment toutes les administrations financières et Institutions de contrôle (dont IGF, Direction du Budget, Douanes, Direction des Entreprises Publiques, Inspection Territoriale, Trésorerie Générale du Royaume, Direction Générale des Impôts et Cour des Comptes avec 2^{ème} jumelage en préparation)</p> <p>- Coopération UE sur réforme budgétaire pas limitée au pouvoir exécutif, mais également avec le Parlement et la Cour des Comptes.</p>	<p>- Conformément à l'article 75 de la Constitution et aux articles 5 et 69 de la LOF, une première Programmation Budgétaire Triennale (PBT) a été lancée, pour l'ensemble des ministères, en mars 2018. Elle implique la présentation au Parlement d'une loi de finances incluant des prévisions de dépenses, présentées par Programme, et de recettes pour la période 2019-2021 (les années 2020 et 2021 étant indicatives).</p> <p>Cette PBT - composée d'un CMMT et d'un CDMT – devra, pour être pleinement efficace, s'appuyer sur des outils rénovés de modélisation du cadre macroéconomique, un suivi plus précis de l'exécution budgétaire afin d'intégrer ces informations dans l'actualisation des CMMT et CDMT et d'un alignement des informations opérationnelles relatives à la mise en œuvre des politiques publiques dans le cadre des projets de performance. Ce sera l'objet du dialogue politique et de l'assistance technique qui seront déployés à partir de 2019 dans le cadre du programme Hakama II.</p> <p>- Le programme Hakama I a permis de favoriser / impulser les réformes nécessaires afin que les outils de la LOF soient élaborés et approuvés. Un nouvel AB, Hakama II, se concentrera sur la déclinaison opérationnelle de la LOF en vue de généraliser l'adoption d'une démarche de performance par les ministères et les opérateurs de l'État.</p> <p>- Une AT pour appuyer la budgétisation des politiques migratoires marocaines est prévue. C'est également vrai dans les différents programmes Santé ainsi que dans le programme d'appui à la Politique forestière du Maroc</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
1.4 Facteurs améliorant la contribution des appuis budgétaires à l'atteinte des résultats et impacts visés		
<p>Recommandation 7 (<i>liée aux conclusions 12, 13 et 15</i>)</p> <p>Les PTF devraient évoluer d'une coopération d'appui aux réformes vers une coopération d'appui à la mise en œuvre des politiques orientée sur les résultats et qui s'inscrit dans une programmation de moyen terme.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Permettre aux AB d'avoir un effet durable sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, et sur un développement pérenne. Promouvoir l'élaboration et la mise en œuvre des politiques fondées sur les preuves (<i>evidence based policy making</i>).</p>	<p>Accepté en partie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentration croissante des AB sur des indicateurs d'impact depuis 2012. - Objectifs d'équité au centre des réformes promues de la Couverture médicale, de la fiscalité et de la réforme budgétaire. - Approche de plus en plus stricte dans l'examen de la réalisation des mesures pour les déboursments/exigence de résultats, observable à travers notamment la baisse des niveaux des paiements. - Concentration croissante des AB (en particulier, Éducation, Alpha, Santé, CMB, Agriculture, Justice dans une certaine mesure...) sur des indicateurs d'impact ou de services rendus aux citoyens depuis 2012. - Un des trois axes du programme Hakama est spécifiquement dédié à l'amélioration de la qualité des services publics, appuyé à travers des mesures AB et un important appui technique. - Programmes (ou successions de différentes phases de programmes) d'AB UE s'inscrivent déjà dans le moyen terme. <p>Remarques (2015) Concernant les inégalités, leur maintien ne relève pas seulement de politiques sectorielles mais aussi de facteurs structurels (économiques, sociaux, institutionnels, géographiques, culturels) sur lesquels les AB ont un impact indirect et seulement à moyen/long terme.</p> <p>La dernière proposition (adaptant le cycle de vie des AB à celui des réformes appuyées) devrait être retenue lors de la révision des nouvelles lignes directrices pour les AB. Dans une approche de coopération sectorielle à moyen terme, la structure d'un programme AB d'appui à la prise de décision d'une réforme pourrait être différente de celle relative à la mise en œuvre de la réforme et cela devrait être rendue possible par les lignes directrices des AB.</p>	<p>- La tendance à appuyer la mise en œuvre des politiques se renforce depuis 2016 et se traduit entre autre par un accroissement de la part d'indicateurs de résultats dans les AB. Cette tendance est d'autant plus marquée que l'appui concerne des stratégies qui passent du stade de la mise en place à celui de l'implémentation.</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p><i>Actions possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire évoluer les programmes d'AB d'un appui à un programme de réformes du gouvernement se focalisant sur une séquence de mesures de processus, à un appui visant l'atteinte des résultats ciblés par les politiques marocaines en : <ul style="list-style-type: none"> ○ Accordant une attention particulière aux effets des AB en termes de provision de services publics, en quantité suffisante et de qualité, à la population ; ○ Allongeant l'horizon temporel des AB : des programmes pluriannuels sont ainsi plus indiqués que des programmes annuels pour contribuer à l'atteinte d'objectifs de moyen-long terme ; et ○ Adaptant le cycle de vie des AB à celui des réformes appuyées. 		<p>- La mise en place de la LOF contribuera significativement à la production, par les administrations concernées, d'indicateurs de résultats liés à leurs objectifs stratégiques. Ceux-ci pourront être utilisés comme base de décaissement des futurs AB sectoriels.</p> <p>- Le programme Hakama appuie la définition d'indicateurs dédiés de mesure de la qualité des services publics (baromètre de la qualité des services publics en cours de développement)</p> <p>- Le programme Hakama II contribuera à l'amélioration de la pertinence des indicateurs de résultats sélectionnés par les ministères et à la fiabilisation des données afférentes à ces indicateurs. Dans ce cadre seront privilégiés, les indicateurs de résultats liés à la provision de services publics ainsi qu'à l'efficacité (productivité) des administrations.</p>
<p>Recommandation 8 (<i>liée aux conclusions 2, 7, 9, 10, 11, 12, 13 et 15</i>) Les décaissements des programmes d'AB devraient reposer sur une appréciation des résultats de développement atteints grâce à la mise en œuvre des politiques publiques dans un secteur plutôt que sur l'appréciation de la réalisation de mesures de politique dans un sous-secteur.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Le GdM et les PTF devraient porter une attention plus forte sur les résultats des politiques publiques. Les décaissements des programmes d'AB pourraient servir de levier à cet effet.</p>	<p>Accepté en partie</p>	<p>- En privilégiant la déclinaison opérationnelle de la Loi Organique relative aux lois de Finance et la démarche de performance, le programme Hakama II privilégiera l'amélioration de l'infrastructure relative à la mesure et la communication de la performance des politiques publiques. Le programme intégrera dans ce cadre des indicateurs de performance issus des indicateurs de résultats inclus dans les projets de performance.</p> <p>La réalisation de ces objectifs passera par le renforcement des capacités de l'ensemble des parties prenantes à ce processus – la Direction du budget pour l'intégration de la performance dans les discussions et les décisions budgétaires, les ministères dépensiers en ce qui concerne le pilotage de la performance avec l'introduction du contrôle de gestion et du contrôle interne, l'Inspection Générale des Finances pour le contrôle de la fiabilité des données relatives à la performance et pour l'évaluation des politiques publiques et la Cour des comptes pour l'audit de performance et le contrôle budgétaire.</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p><i>Actions possibles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Les PTF pourraient soutenir, avant la mise en place de l'AB, l'élaboration de systèmes de suivi sectoriels permettant le suivi d'indicateurs de performance (c.à.d. des systèmes statistiques nationaux mesurant les résultats enregistrés au niveau de la population) (voir également recommandation 9). <ul style="list-style-type: none"> Les PTF et le GdM devraient favoriser le choix d'indicateurs de résultat comme déclencheur dans les matrices d'AB afin de permettre de suivre les avancées enregistrées par la politique nationale appuyée, et laisser aux autorités le choix des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par les orientations de politiques publiques. Il est possible de retenir des mesures de processus pour accompagner pas à pas un processus de réforme sensible, mais il est recommandé de ne pas utiliser ces indicateurs comme déclencheurs de décaissement. 	<p>- Développement du système de suivi de la performance/mesure de l'impact de la dépense est au centre de la stratégie de réforme de la LOF et de ses dispositions, soutenue par l'UE, avec un impact attendu sur la gestion publique, dans son ensemble, de manière transversale à l'ensemble des secteurs. Également, différentes AT au sein des programmes sectoriels d'AB visent le développement des systèmes de suivi et évaluation.</p> <p>- L'évaluation des politiques publiques fait également l'objet de différents appuis UE (en particulier, Jumelages) mis en œuvre, en cours ou à venir, avec l'IGF, la Cour des Comptes et le Parlement.</p> <p>- Concentration croissante des AB sur des indicateurs d'impact depuis 2012.</p> <p>Remarques Bien que les mesures d'impact pour les déboursments doivent être privilégiées, ne pas exclure totalement des mesures majeures de processus (réglementaire/institutionnel/organisationnel), lorsque déterminantes pour la conduite et l'efficacité des réformes.</p> <p>Ceci était déjà en partie le cas lors de la phase d'évaluation et n'a pas été adéquatement pris en compte par l'évaluation. Cette évolution s'est accentuée depuis.</p>	<p>- Les réformes appuyées dans le cadre d'Hakama visent à favoriser la mise en cohérence des politiques sectorielles, tant au niveau financier qu'opérationnelle. Le développement des budgets-programmes, la définition d'objectifs et indicateurs sectoriels stratégiques et le déploiement à venir d'une comptabilité analytique participent à l'atteinte de cet objectif.</p> <p>Remarques (2018) Le CUA a une durée de 3 ans, et, suite aux difficultés rencontrées dans la relation UE – GdM, il a été difficile de programmer l'élaboration d'un AB sur du long terme, et donc il est difficile d'avoir une phase préparatoire de mise en place et de consolidation de systèmes de suivi.</p> <p>- Comme déjà indiqué ailleurs dans ce rapport, c'est effectivement l'orientation qui a été adoptée dans la formulation des AB de ces dernières années. Dans ce cadre, la proportion d'indicateurs de résultat utilisés dépend généralement de la maturité des réformes qui font l'objet d'un appui.</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p>Recommandation 9 (<i>liée aux conclusions 5, 9, 12 et 14</i>) Les PTF devraient appuyer les autorités pour mettre en place ou renforcer les dispositifs de suivi des résultats auprès des populations concernées et des évaluations de politiques publiques.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Suivre les évolutions enregistrées au niveau des différents secteurs dans le pays et porter l'attention sur les résultats atteints par la mise en œuvre des politiques publiques afin de s'assurer que les réformes mises en œuvre produisent les effets attendus et atteignent les résultats escomptés.</p>	<p>Accepté</p> <p><i>Idem que Recommandation N°8</i></p> <p>- Développement du système de suivi de la performance/mesure de l'impact de la dépense au centre de la stratégie de réforme de la LOF. Également, différentes AT au sein des programmes sectoriels d'AB visant le développement des systèmes de suivi et évaluation.</p> <p>- L'évaluation des politiques publiques fait également l'objet de différents appuis UE (en particulier, Jumelages)</p> <p>Remarque Ceci était déjà en partie le cas lors de la phase d'évaluation et n'a pas été adéquatement pris en compte par l'évaluation. Cette évolution s'est accentuée depuis.</p>	<p>- Avec la généralisation d'une nomenclature budgétaire programmatique dans le cadre de la loi de finance 2018, l'ensemble des politiques publiques marocaines sont assorties d'indicateurs de performance. Ceci permettra dorénavant de baser tout ou parties des indicateurs de décaissements de l'UE sur ceux annexés de la Loi de Finances.</p> <p>- Les appuis actuels (Hakama I) et futurs (Hakama II) apportés au Ministère des Finances et au reste de l'administration visent précisément à opérationnaliser et renforcer ce nouveau dispositif de suivi des résultats des politiques publiques associé au cycle budgétaire. Ceci inclut les jumelages d'appuis à la Direction du Budget, la Cour des comptes et la Direction Générale des Impôts</p>
<p><i>Actions possibles :</i> Les PTF devraient appuyer les départements ministériels dans le développement ou la consolidation de leurs dispositifs de suivi des résultats enregistrés par l'action publique. Ces dispositifs devraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ englober l'ensemble des actions d'un secteur et permettre d'évaluer les progrès réalisés au niveau du secteur. ▪ aller au-delà de la satisfaction des besoins d'information des PTF. Ainsi, l'identification des sources de vérification de l'atteinte des cibles des indicateurs de performances devrait être guidée par le souci constant d'œuvrer à la consolidation des systèmes internes de suivi afin de contribuer 	<p>- Concentration croissante des AB sur des indicateurs d'impact depuis 2012.</p> <p>- Certaines AT sont en cours pour consolider la base de données marocaines (AT HCP, AGRI II, Santé II) ou sont prévues (programme Formation Professionnelle).</p>	<p>- Dans le cadre de la mise en œuvre de la LOF, la généralisation des projets de performance à l'ensemble des ministères et des établissements se traduit par la mise en place, pour chacun d'entre eux, d'un système de suivi et d'analyse des indicateurs de performance. Le programme Hakama II appuiera les actions visant à améliorer la qualité, la fiabilité et la capacité d'analyse de ces données par les Départements.</p> <p>- Hakama II appuiera également la production d'un rapport de performance pour l'ensemble de l'administration à partir de 2020. Ceci se traduira par des efforts d'évaluation et d'explication de la performance de l'administration vis-à-vis des objectifs qu'elle s'était fixée.</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p>à l'amélioration de la gestion des programmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ être à l'origine d'un dialogue approfondi sur la durée entre le GdM et les PTF (de préférence par les représentants des agences sur place plutôt que par des experts externes), qui permettra d'avancer sur les dossiers difficiles et d'orienter les stratégies pour assurer leur adaptation aux développements conjoncturels tout en gardant le cap sur les objectifs sectoriels stratégiques (voir également recommandation 7 ci-dessus). <p>Plus généralement, la production de données de suivi des résultats permettra à l'ensemble des parties prenantes du secteur (niveaux central et déconcentré, société civile) de suivre les développements du secteur et de vérifier ainsi la performance des administrations publiques.</p>	<p>Remarques Concernant l'évaluation des politiques publiques, une multitude d'administrations souhaitent assurer une mission d'évaluations des politiques publiques, mais laquelle est, à la fois, légitime/indépendante et possède les capacités nécessaires (IGF, Parlement, Cour des Comptes, etc.)</p>	<p>- La mise en place d'une programmation pluriannuelle à partir de 2018, comportant une composante dédiée à la performance, contribuera à améliorer la planification opérationnelle.</p> <p>- Au-delà du processus de certification des comptes de l'État, les actions du jumelage d'appui à la Cour des comptes sont centrées sur l'audit de performance et l'analyse de l'exécution du budget. Cette dernière action a d'ores et déjà permis de réduire de façon significative les délais de publication et d'analyse de l'exécution budgétaire.</p> <p>- Des efforts/engagements importants en matière de transparence budgétaire ont également été pris (notamment dans le cadre de l'adhésion du Maroc à l'Open Government Partnership) et des progrès ont déjà été enregistrés (score de l'International budget partnership survey en hausse régulière)</p> <p>La mise en œuvre de la LOF permet de clarifier le rôle des uns et des autres (IGF, Parlement, Cour des comptes) dans le suivi et l'analyse de la performance des politiques publiques. Comme cela a été le cas dans d'autres pays, ce processus est progressif – fonction des leçons tirées de la mise en œuvre des innovations issues de la LOF (rôle nouveau des inspections ministérielles et de l'IGF, notamment en matière d'audit, fonctions accrues de la Cour des comptes en matière d'audit de performance, etc.) et des autres réformes des finances publiques comme la gestion des investissements publics.</p>
Recommandation 10 (liée à la conclusion 9)	Accepté	

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p>Les PTF devraient continuer à œuvrer pour appuyer les autorités dans leurs aspirations d'amélioration de la cohérence interne et de priorisation des politiques publiques. Pour cela, l'approche sectorielle devrait supplanter les fragmentations actuelles dans les secteurs.</p> <p><i>Ligne stratégique :</i> Améliorer l'efficacité de l'aide par la recherche de complémentarités et de synergies entre les actions publiques dans les différents secteurs et au sein de chaque secteur entre les différentes directions ministérielles (cas de l'éducation ou de l'eau).</p>	<p><i>Idem que Recommandation N°8</i></p> <p>- Une approche plus largement sectorielle ou multisectorielle est mise en œuvre dans différents programmes (Genre, RSA-Convergence réglementaire, Hakama)</p> <p>Remarques</p> <p>- Une approche plus large peut également entraîner un risque de dispersion des efforts et des difficultés de suivi des conditions de déboursements, qui doivent être nécessairement précisément définies.</p> <p>- Une approche thématique, multi sectorielle, impliquant de nombreuses administrations, entraîne également d'importantes difficultés de coordination des administrations et une dilution des responsabilités.</p>	<p>- La déclinaison programmatique des budgets des ministères et des établissements alliée à la formulation d'objectifs et d'indicateurs sectoriels dans le cadre des Projets de Performance participe à la mise en cohérence sectorielle des ressources budgétaires.</p> <p>- Dans le même temps, un travail important est mené au sein du Ministère des Finances pour développer la budgétisation axée sur le genre. À cet égard, des indicateurs, dédiés aux problématiques du genre, inclus dans les projets de performance des ministères, feront l'objet d'un suivi et d'appuis spécifiques de l'UE et de l'AfD. À moyen terme, le développement d'un Document de Politique Transversale consacré au Genre (prévu dans le cadre d'Hakama II) contribuera à une meilleure prise en compte des enjeux multisectoriels de cette politique et à une plus grande cohérence dans sa mise en œuvre.</p> <p>- L'amélioration de l'information financière avec le déploiement de la comptabilité générale (à partir de 2018) et de la comptabilité analytique permettront une meilleure évaluation du coût des politiques publiques sectorielles.</p>
<p><i>Actions possibles :</i> Dans un contexte où le Gouvernement a pris conscience de l'importance de créer les conditions d'une meilleure convergence entre les politiques sectorielles, les PTF pourraient utilement accompagner ces efforts en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ positionnant leurs AB à un niveau réellement sectoriel (et non compartimenté en sous-secteurs) ; 		<p>- Cette recommandation a été mise en œuvre depuis 2016</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<ul style="list-style-type: none"> ▪ développant l'utilisation d'outils d'analyse sectorielle permettant une considération plus stratégique des enjeux et de la performance des secteurs ; et ▪ cherchant à mettre en œuvre un nombre accru de programmes transversaux, mouvement déjà entamé avec certains programmes tels que ceux appuyant l'équité du genre (UE) et Emploi-Compétence (BM). <p>Ces efforts à un niveau sectoriel et/ou thématique permettront d'identifier les complémentarités entre les actions du Gouvernement, les programmes les appuyant et les projets les accompagnant, et de créer de véritables synergies entre eux.</p> <p>Le Gouvernement devrait quant à lui responsabiliser les ministères pour élaborer des politiques réellement sectorielles en les accompagnant au niveau le plus élevé afin d'assurer une cohérence de l'ensemble de la politique gouvernementale et de chacune des politiques sectorielles et thématiques qui la compose</p>		<p>- C'est le cas par l'introduction des Projets de Performance sectorielle de chaque ministère qui visent à appréhender les politiques sectorielles de façon plus globale que par le passé afin de dégager des synergies et une plus grande flexibilité dans la mise en œuvre.</p> <p>Les Documents de Politique Transversale évoqués ci-dessus devraient permettre une évolution similaire pour un certain nombre de politiques multisectorielles (genre, migration, etc.)</p> <p>- Le nombre de programme multisectoriels s'est étendu avec le programme de Protection Sociale, Migration, PGE II, Hakama.</p>
<p>Recommandation 11 <i>(liée aux conclusions 1, 3, 4, 7, 8 et 9)</i></p> <p>Le Gouvernement du Maroc et les PTF devraient accroître leur transparence et responsabilisation mutuelle : celles-ci concernent à la fois les apports financiers et la participation des citoyens et des parties prenantes aux processus de politique publique.</p>		

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p><i>Ligne stratégique :</i> Accroître la transparence sur le choix des montants d'AB et sur la qualité de la dépense budgétaire et accroître la participation sociétale à l'action publique afin d'asseoir les bases d'une redevabilité des PTF et du Gouvernement vis-à-vis des citoyens et parlements des pays donateurs et du Maroc.</p>	<p>Remarques Difficulté d'estimer les montants AB pour les réformes n'ayant pas un coût directement estimable (RSA-convergence réglementaire, Hakama-gouvernance) ou pouvant avoir davantage des coûts politiques, institutionnels ou organisationnels, pouvant même être dans certains cas une source de recettes publiques (fiscalité), avec un coût politique important. Valeur davantage estimée sur base d'une combinaison de coûts à la fois politique, institutionnel, ainsi que direct attendu.</p> <p>Accepté</p>	<p>- Les plans de communication inscrits dans les récents AB négociés (formation professionnelle, compétitivité & croissance verte) ont pour objectifs notamment d'accentuer la transparence des Appuis et des résultats. Il s'agit d'une nouveauté pour le gouvernement (MEF).</p> <p>- Le matrices d'AB devraient dans un futur proche devenir des documents accessibles au public.</p>
<p><i>Actions possibles :</i> En ce qui concerne la transparence sur l'utilisation des enveloppes d'aide par les PTF et des AB reçus par le Maroc :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les PTF devraient justifier le choix des montants d'AB dans les documents de programmation même s'il est souvent difficile d'estimer le coût financier de mise en œuvre des réformes. ▪ Le Gouvernement devrait mettre en place un forum de dialogue permettant à l'ensemble des PTF octroyant des AB de participer à un dialogue macro-économique qui permette d'aborder les questions liées aux priorités générales de politique, à la performance macro-économique, ainsi qu'à l'espace budgétaire et son utilisation, afin que les PTF soient informés de la manière dont le budget est géré et des progrès enregistrés en matière d'efficacité de la dépense publique. 	<p>- Un dialogue macroéconomique existe avec l'UE dans le cadre du dialogue économique annuel.</p> <p>- Dialogue régulier DUE-FMI</p> <p>- Dialogue annuel PTF – GdM sur les questions macro-économiques.</p> <p>- Programme Hakama (Gouvernance publique), couvrant réformes fiscales (TVA, IR, renforcement de l'administration fiscale, avec impact important sur les recettes) et budgétaire (réforme de la LOF, pour meilleure allocation et suivi de la performance de la dépense), avec implications macro et budgétaires.</p> <p>Mais Compétences pas disponibles localement pour tous les PTF.</p>	<p>- Les montants des appuis budgétaires sont estimés sur la base des coûts liés à la réforme appuyée et au besoin de financement résiduel de l'État et/ou du secteur. D'une façon générale dans un contexte contraignant pour les ressources disponibles, les AB permettent au ministère des Finances d'augmenter les dotations des ministères s'engageant dans des réformes</p> <p>- L'évaluation des politiques se développe dans le cadre de la mise en œuvre progressive des dispositions de la LOF (projets et rapports de performance, contrôle interne, dialogue de gestion, audit des programmes) avec l'appui de l'UE.</p>
<p>Pour que les politiques appuyées par les AB puissent obtenir les résultats escomptés, il est nécessaire que les citoyens et les acteurs de la vie publique puissent participer au processus de formulation et de suivi des</p>	<p>Accepté</p> <p>- Appui de l'UE à la loi d'accès à l'information et mesures de transparence budgétaire dans la LOF et programme Hakama, dialogue politique</p>	<p>- Au-delà des progrès significatifs enregistrés en matière de transparence budgétaire, des engagements de haut niveau ont été pris en matière de participation citoyenne dans la gestion publique. Ainsi, les Chartes des Services publics et de la</p>

Recommandations	Réponses et engagements 2016 a) accepté ou non, b) actions prises/à prendre	Mise à jour des actions mises en œuvre jusqu'à mi-2018
<p>politiques publiques. Ceci pourrait notamment se traduire par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le renforcement du rôle du Parlement et de la société civile dans la formulation des politiques et le suivi de l'utilisation des ressources publiques (politique fiscale, politique budgétaire) ; 	<p>régulier sur ces questions.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approfondissement de l'analyse de la condition générale, transparence dans le cadre de la mise en œuvre des AB. - Activité du jumelage Parlement en cours en lien avec le contrôle des politiques budgétaire et fiscale par les parlementaires. - Nouveau PEFA en cours. - L'évaluation des politiques publiques fait également l'objet de différents appuis UE (en particulier, Jumelages) mis en œuvre, en cours ou à venir, avec l'IGF, la Cour des Comptes et le Parlement. 	<p>Déconcentration (en cours de formulation en vue d'une adoption en 2018) visent, notamment, à déléguer la décision publique au plus près du citoyen, conformément avec le principe de subsidiarité. Des outils ont par ailleurs été mis en place pour mieux prendre en compte l'opinion des citoyens (baromètre de la qualité des services publics, site internet de recueil des requêtes des usagers, multiplication des enquêtes de satisfaction).</p>
<p>Un appui des PTF au Gouvernement pour la mise en œuvre de ses engagements relatifs à l'évaluation de ses politiques publiques, qui pourrait se centrer sur : le développement d'outils d'évaluation, la préparation des évaluations (y inclus enquêtes), leur mise en œuvre, la communication sur les résultats et le débat public.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une prise en compte systématique dans le dialogue sur les politiques entre les autorités et les PTF de la qualité des services publics et des impacts des politiques sur les populations. 		<p><i>Voir commentaires précédents</i></p>