



Financé par l'Union européenne



Royaume du Maroc



## Séminaire sur l'amélioration des dispositifs de programmation pluriannuelle et de performance

# EVOLUTION DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE : BILAN ET PERSPECTIVES

- 23 février 2023 -

**M. Ahmed BERRADA**

Adjoint au Directeur du Budget chargé de la mise en œuvre de la Loi Organique relative à la loi de Finances

[lof.finances.gov.ma](http://lof.finances.gov.ma)



## I. Bilan de mise en œuvre de la démarche de performance

---

## II. Défis et perspectives

---

## III. Nouveau format du dialogue de gestion sur la démarche de performance

---

## IV. Projet de conception d'un référentiel de négociation budgétaire

---

# BILAN DE MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE DE PERFORMANCE

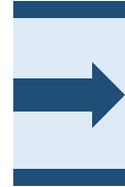
# Bilan de mise en œuvre de la LOF



2015

Adoption de la LOF n°130-13 par le dahir n°1-15-62 du 2 juin 2015

La LOF a introduit une démarche de performance pour améliorer l'efficacité des politiques publiques et faire passer l'Etat d'une logique de moyens à une logique de résultats



2023

7 ans après son entrée en vigueur

Le processus de mise en œuvre de la LOF a fait ressortir, outre le respect du calendrier légal de mise en œuvre, **plusieurs avancées sur divers plans.**

Institutionnel

Technique

Réglementaire

Le nouveau dispositif budgétaire de la LOF fut le socle légal de l'élaboration de :



**8 lois de finances de l'année (2016-2023)**  
*accompagnées par les documents prévus à l'article 48 de LOF*



**4 lois de règlement de la loi de finances (2018-2021)**  
*accompagnées par les documents prévus à l'article 66 de LOF*



**Une loi de finances rectificative (2020)**

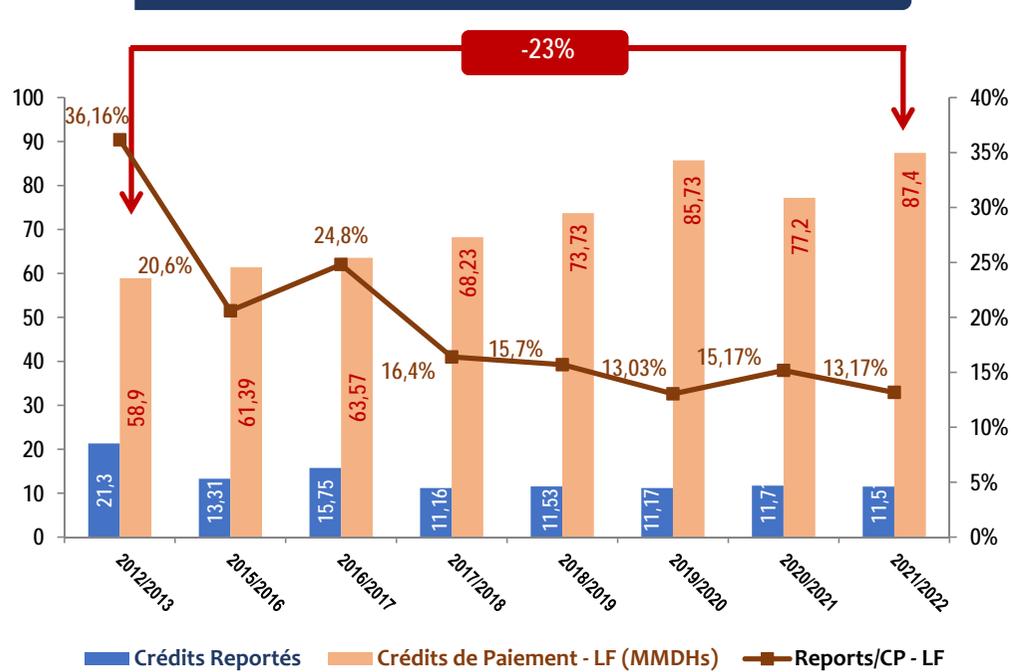
# Bilan de mise en œuvre de la LOF

## Respect des règles pour maîtriser l'équilibre budgétaire



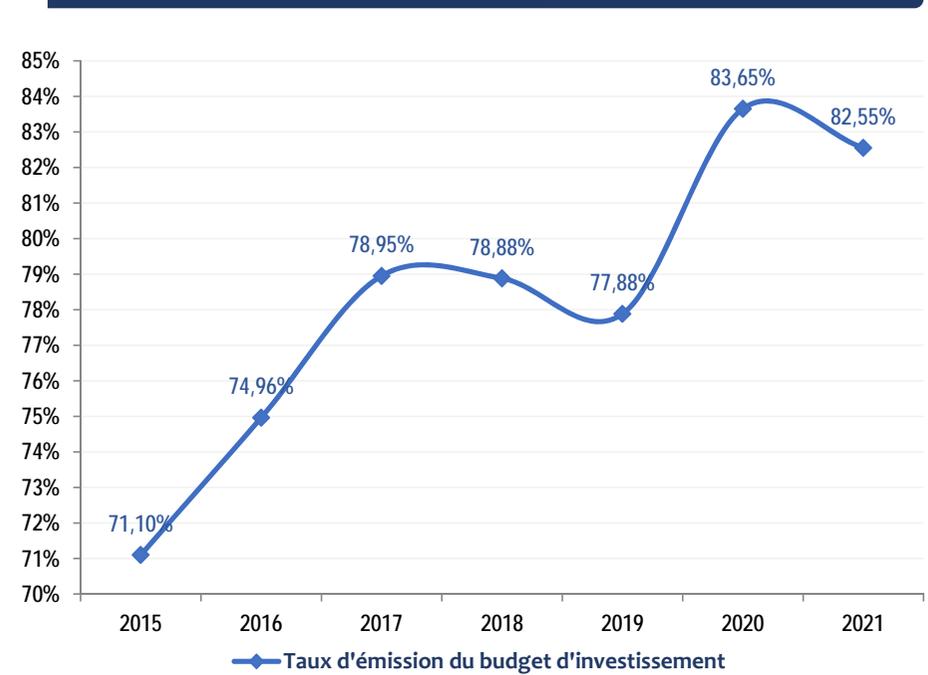
- La LOF a contribué au renforcement de la rigueur budgétaire à travers la maîtrise des crédits d'investissement reportés ainsi qu'à l'amélioration du taux d'exécution budgétaire

Evolution des crédits d'investissement reportés



Evolution en volume : (- 54 %)  
Evolution par rapport aux crédits de paiement : (- 23%)

Evolution de l'exécution du budget d'investissement



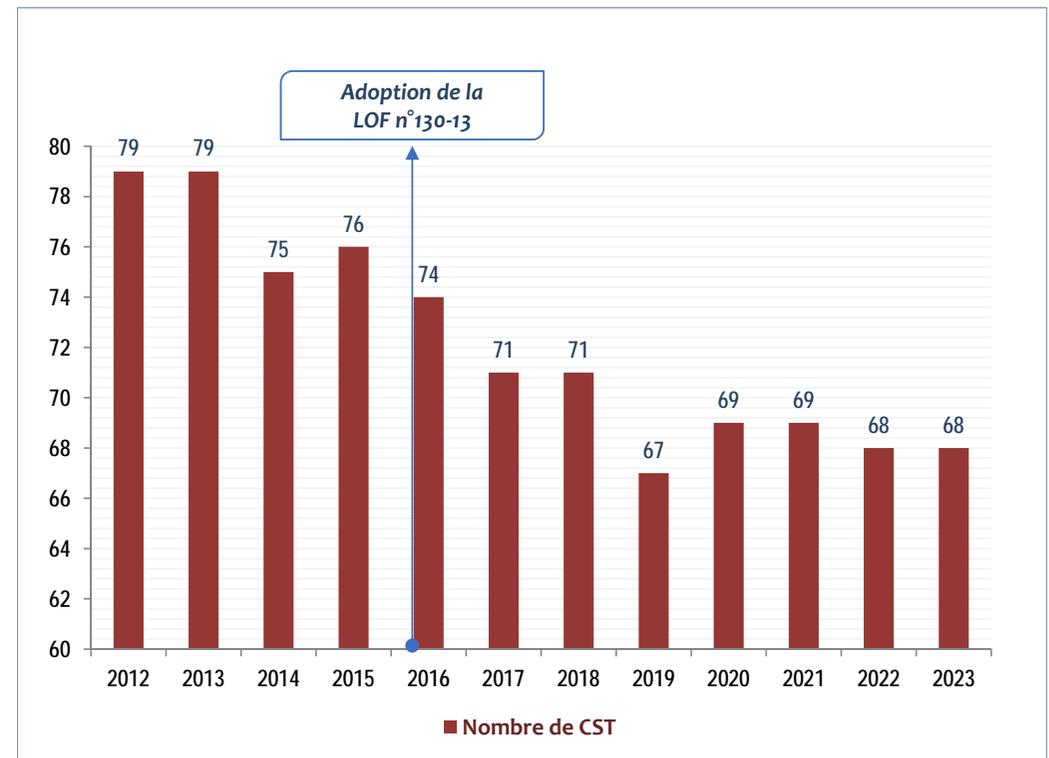
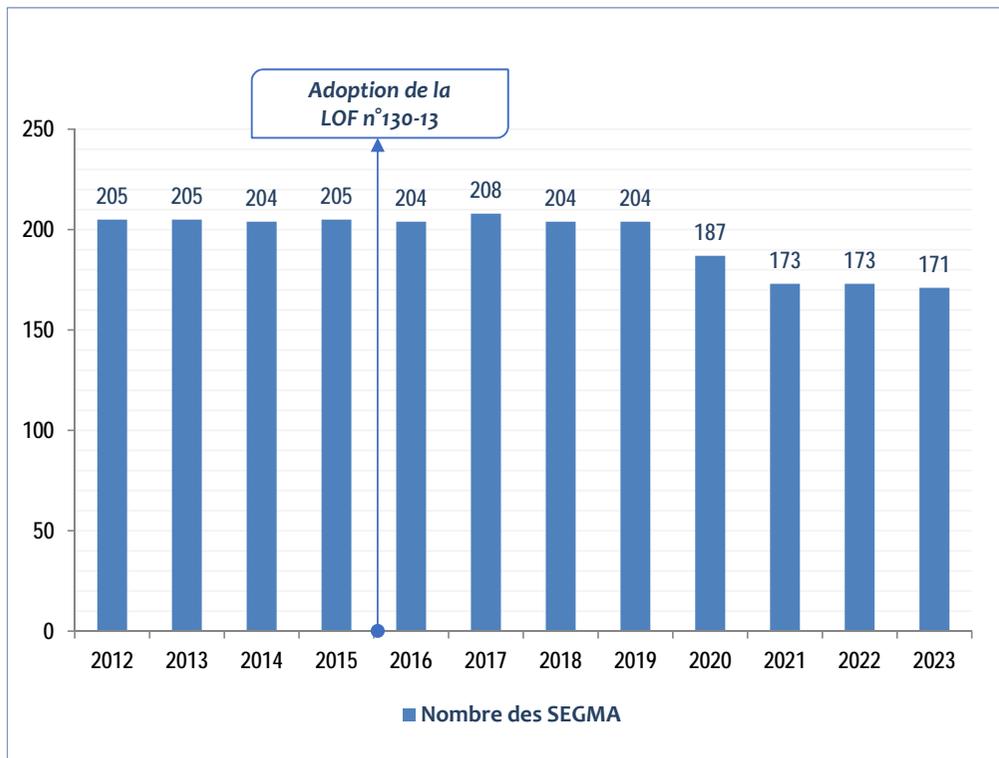
Evolution globale : (+ 11,45%)

# Bilan de mise en œuvre de la LOF



## Effet de la LOF sur les SEGMA et les CST

- L'entrée en vigueur de la Loi Organique n°130-13 relative à la de Finances a contribué à la **rationalisation du nombre des SEGMA et des CST et de stabiliser leur évolution.**

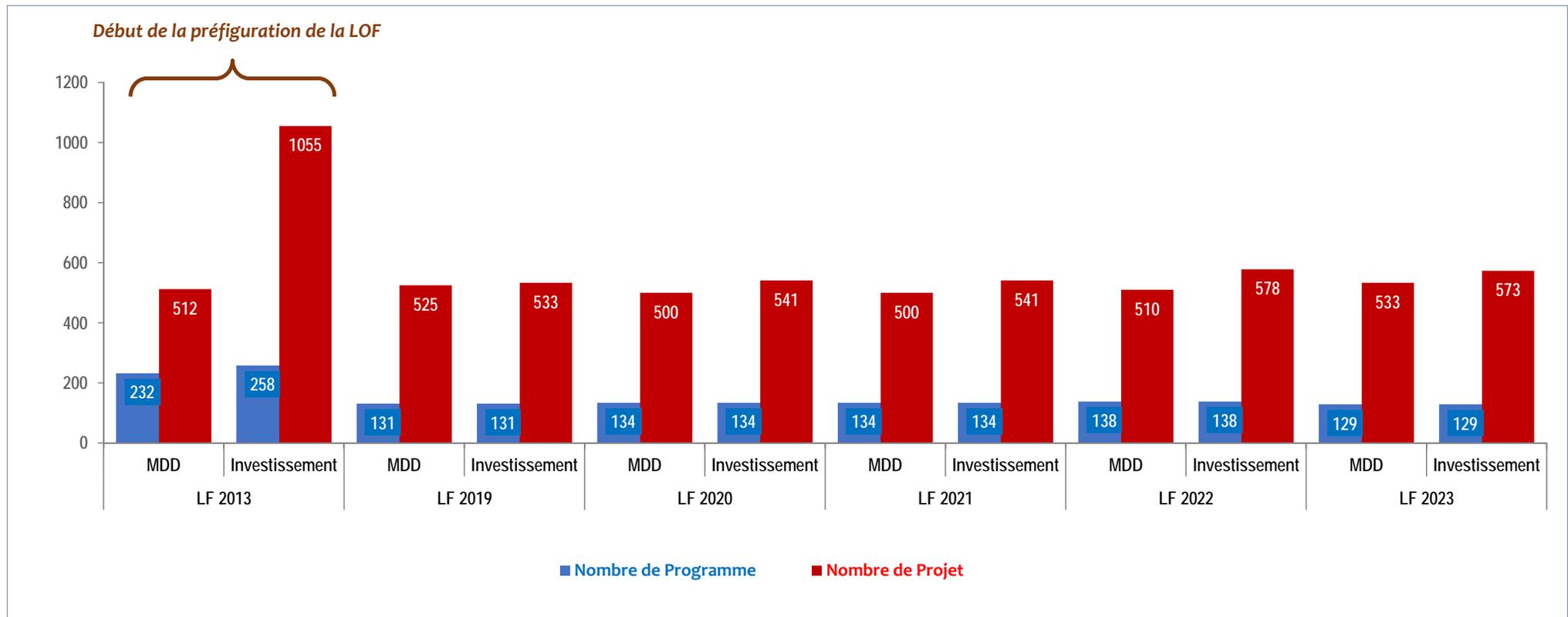


# Bilan de mise en œuvre de la LOF

## Amélioration de la lisibilité du budget

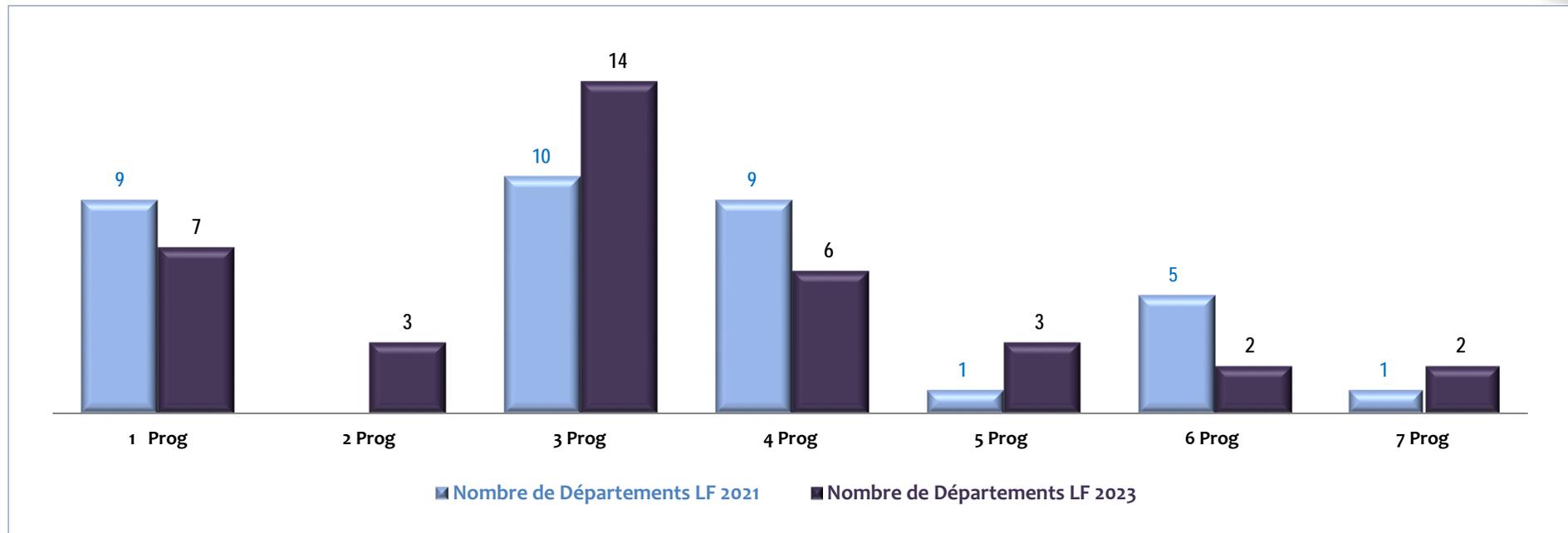


La simplification de la présentation budgétaire à travers le **passage à la nomenclature programmatique** a contribué à la **réduction** du nombre des programmes (articles) et des projets/actions (paragraphes).



# Bilan de mise en œuvre de la LOF

## Évolutivité de la structure des programmes par département



### Adaptabilité de la nomenclature programmatique

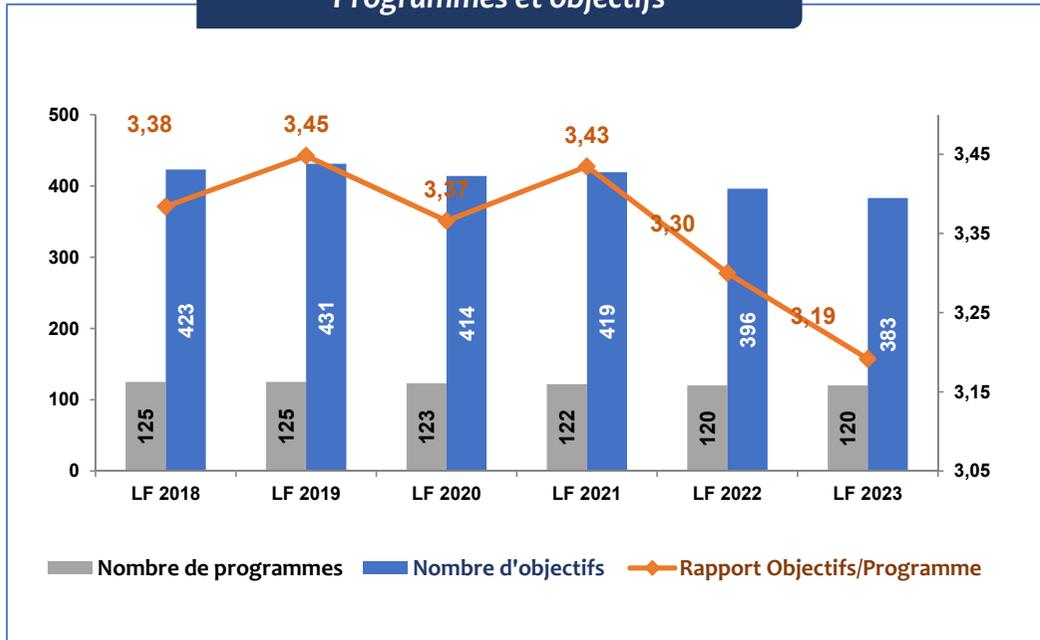
- Changement de la structure des portefeuilles ministériels particulièrement dans le cas d'une reconfiguration gouvernementale (Département de l'Agriculture, Développement Rural et Eaux Et Forêts, Ministère de l'Équipement et de l'Eau, Ministère du Transport et de la Logistique,...)

# Bilan de mise en œuvre de la LOF

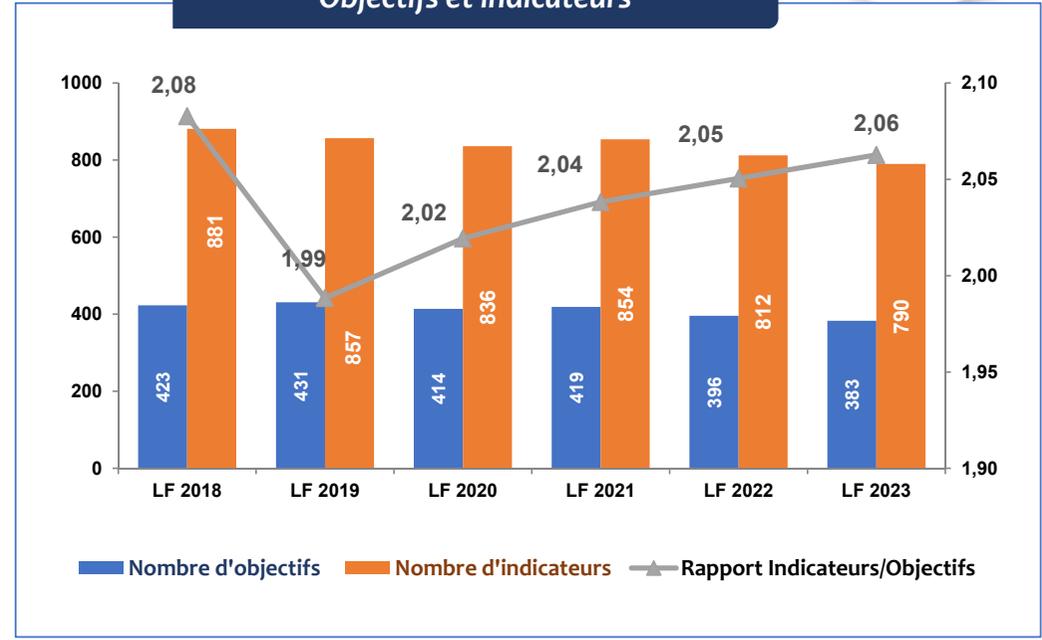
## Respect des référentiels de la démarche de performance



### Programmes et objectifs



### Objectifs et indicateurs



Référentiels généralement respectés en matière de nombre d'objectifs/programmes et d'indicateurs/programmes **pendant :**



Ministère de la santé  
Economie et Finances  
Education Nationale

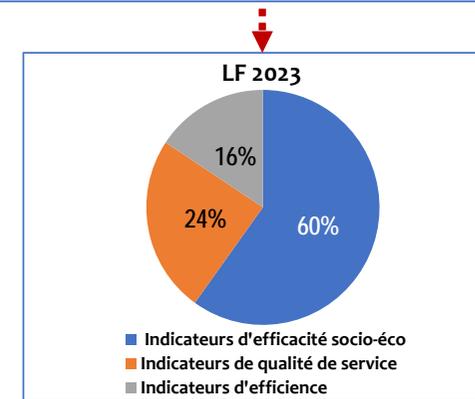
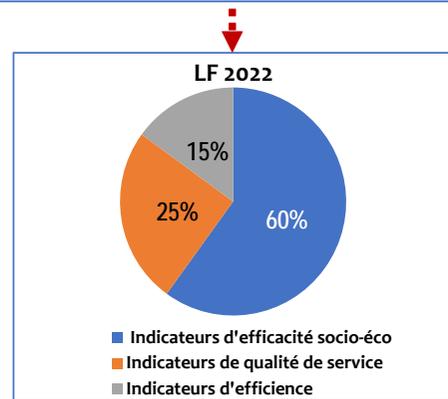
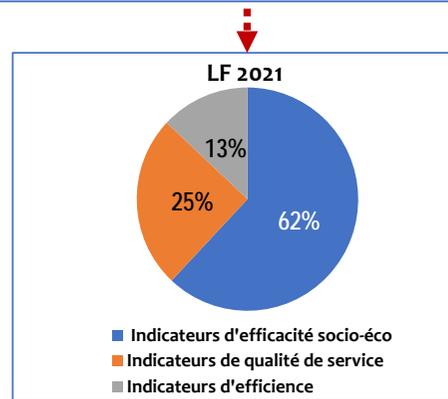
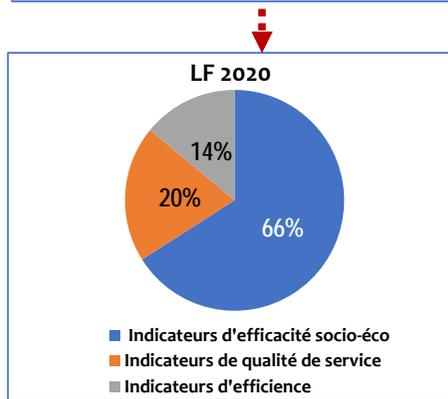
	Nbre d'objectifs	Nbre d'indicateurs
Ministère de la santé	20 (max 18)	50
Economie et Finances	27 (max 18)	44
Education Nationale	16	40 (max 35)

# Bilan de mise en œuvre de la LOF



## Répartition des indicateurs par nature

### Qualité des indicateurs

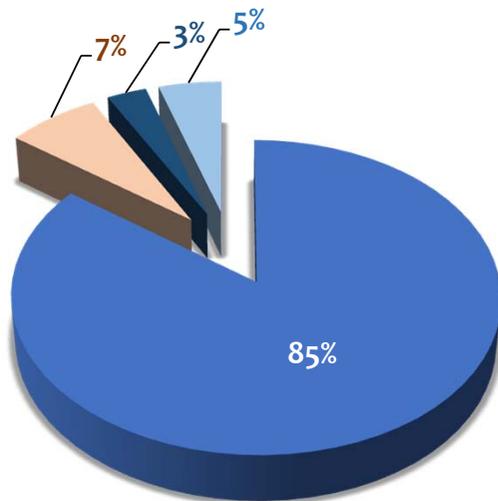


# Bilan de mise en œuvre de la LOF



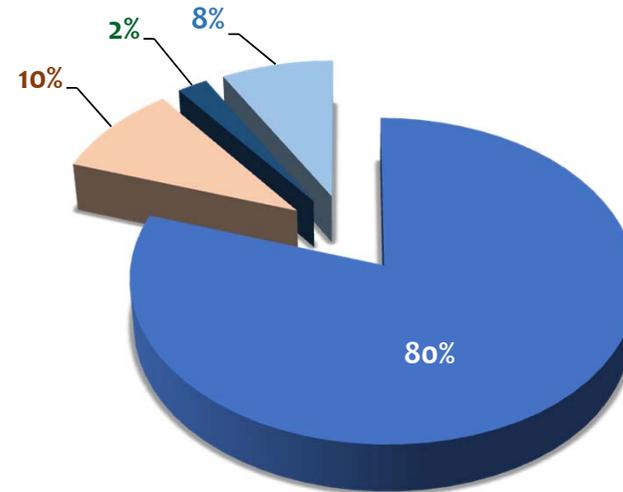
## Stabilité du dispositif de performance

Stabilité des objectifs



- Objectifs reconduits
- Nouveaux objectifs
- Objectifs modifiés
- Objectifs supprimés

Stabilité des indicateurs



- Indicateurs reconduits
- Nouveaux indicateurs
- Indicateurs modifiés
- Indicateurs supprimés

- La **quasi-stabilité** de la batterie d'objectifs et d'indicateurs relève du **caractère stratégique des priorités sectorielles** ;
- La **suppression** de certains objectifs et indicateurs témoigne l'effort d'**assainissement du dispositif** conformément aux recommandations des audits de performance.

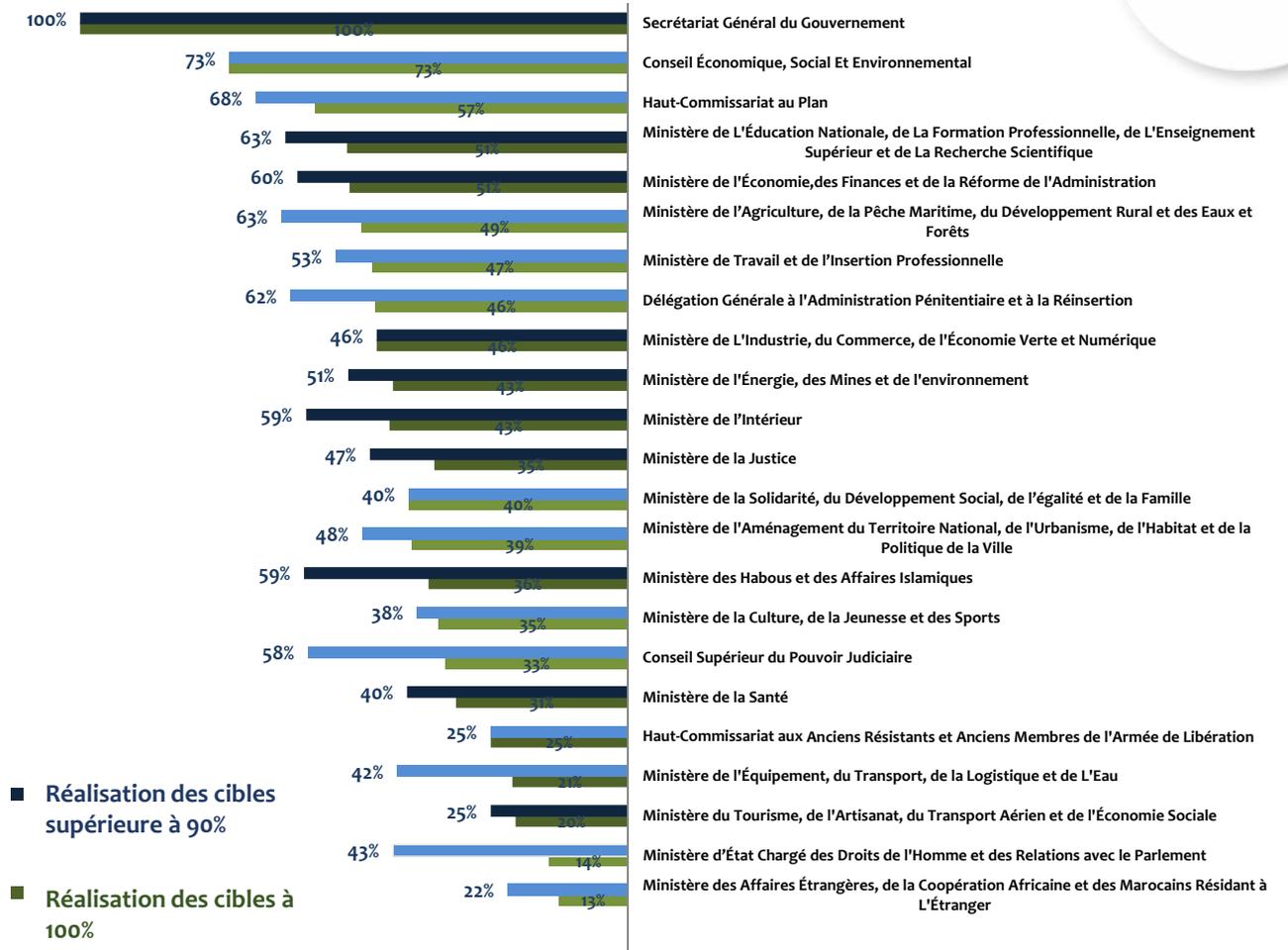
# Bilan de mise en œuvre de la LOF

## Disparité dans l'atteinte des cibles/par ministères

« Extrait du RAP 2020 »



- Le niveau d'atteinte des cibles annuelles varie entre **13%** et **100%** avec une moyenne de **43%** ;
- Plusieurs départements ont attribué les faibles taux de réalisation des indicateurs **aux répercussions de la Covid-19**.



# Bilan de mise en œuvre de la LOF



## Nouveauté du PLF 2023 Document de Programmation Budgétaire Triennale

- Afin d'améliorer la lisibilité et la transparence de la PBT, notamment vis-à-vis du Parlement, le processus en 2022 de la préparation de la PBT 2023-2025 a conduit à la **publication d'un nouveau document** qui a été présenté à l'occasion de **l'examen du PLF 2023**.

### Contenu du Document



#### 1. Evolution et perspectives du contexte international et national

1.1. *Situation récente de l'économie mondiale*

1.2. *Situation récente de l'économie nationale*

#### 2. Principales orientations pluriannuelles

#### 3. Rappel des hypothèses macroéconomiques

#### 4. Programmation Budgétaire Triennale Globale

4.1. *Programmation Budgétaire des recettes*

4.2. *Programmation Budgétaire des dépenses*

4.3. *Situation des Charges et Ressources du Trésor*

## DÉFIS ET PERSPECTIVES

# Défis et Perspectives

## Principaux défis

Dans le prolongement de l'approche de progressivité, d'évaluation et d'ajustement périodiques qui a caractérisé la mise en œuvre de la LOF, le suivi et l'évaluation des livrables de la performance ont mis l'accent sur les points suivants :

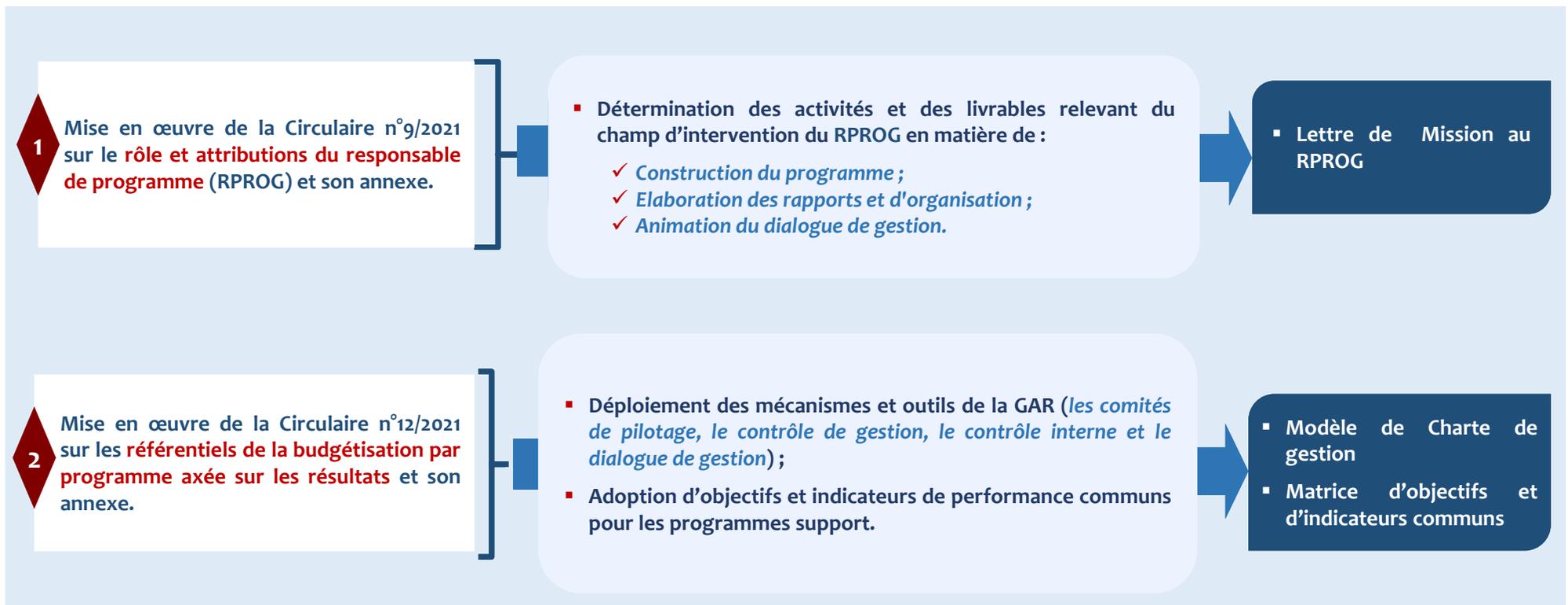
- 1 Conforter les mécanismes de pilotage et de suivi de la performance ;
- 2 Restructurer certains programmes de manière à assurer une meilleure traduction et cohérence avec les stratégies sectorielles et la programmation budgétaire pluriannuelle ;
- 3 Définir des objectifs et des indicateurs pertinents permettant de mesurer la performance tout en réduisant leur nombre ;
- 4 Substituer les indicateurs d'activités et de moyens par des indicateurs de performance, pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés, tout en privilégiant les indicateurs de mesure de la qualité du service rendu aux usagers ;
- 5 Déployer un dispositif harmonisé de contrôle de gestion ;
- 6 Formaliser le dialogue de gestion ;
- 7 Œuvrer au développement des systèmes d'information pour la fiabilisation de la collecte des informations servant au calcul des indicateurs de performance.

# Défis et Perspectives

## Actions entreprises pour le renforcement du dispositif



Pour pallier aux insuffisances constatées en matière d'intégration de la **démarche de performance** et **l'implémentation d'un dispositif de pilotage opérationnel**, plusieurs outils et référentiels ont été mis en place :



# Défis et Perspectives



## Etat de mise en œuvre des dispositifs de performance

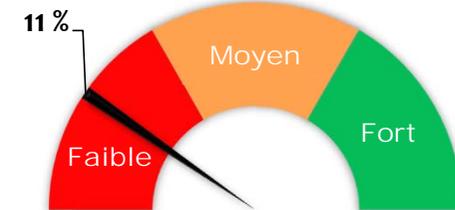
### Désignation des RPROG



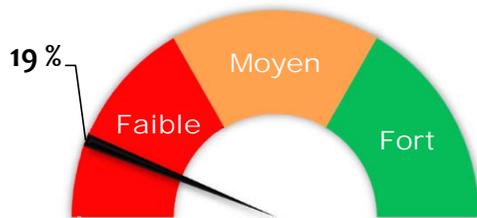
- 26 départements ministériels et institutions ont désigné leurs RPROG via des lettres de mission.

- Seulement 11% des départements ont adopté la charte de gestion. Pour le reste, le processus d'adoption est comme suit :
  - 35% non entamée ;
  - 30% en cours d'élaboration ;
  - 24% en instance de signature.

### Adoption de la charte de gestion



### Adoption des objectifs communs



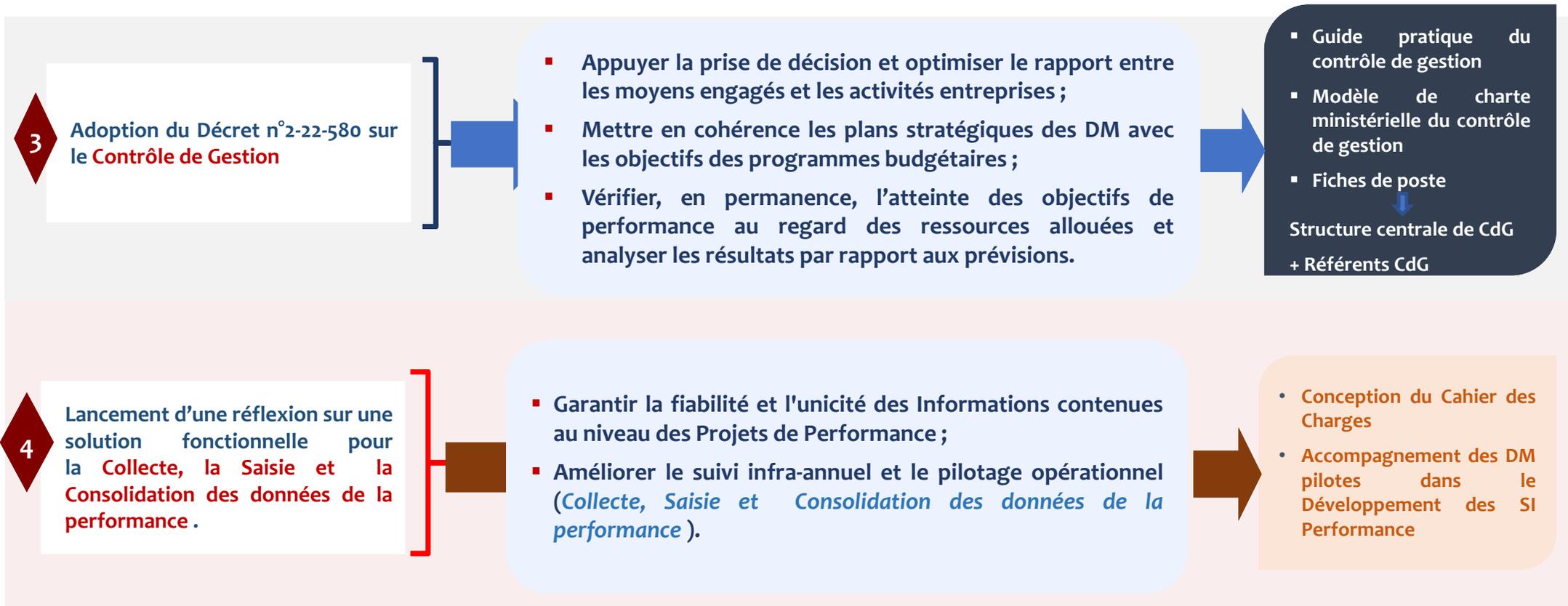
- Sur 37 départements, 7 départements ont retenu les objectifs communs fixés par la circulaire sur les référentiels de la budgétisation par programme axée sur les résultats.

# Défis et Perspectives



## Voies d'amélioration du dispositif

Ainsi, pour assurer la consécration juridico-institutionnelle du **dispositif de pilotage opérationnel et de suivi de la performance**, plusieurs actions ont été déployées :



# Défis et Perspectives



## Pistes d'amendement de la LOF

### Axes d'amendements liés à la démarche de performance

- ▶ L'intégration des Établissements Publics bénéficiant de ressources affectées ou de subventions de l'État dans le champ de la LOF ;
- ▶ L'introduction des nouvelles mesures dispositions relatives à la Loi de Règlement (**délai de dépôt**);
- ▶ Présentation, aux commissions parlementaires concernées, des rapports de performance se rapportant à l'exercice précédent en accompagnement des projets de budget des départements ministériels ;
- ▶ Renforcement de la trajectoire budgétaire à travers l'identification de **règles budgétaires** ;
- ▶ Institutionnalisation du « **Document de Programmation Budgétaire Triennale** » ;
- ▶ La consécration de la **dématérialisation** du processus de dépôt des projets de Loi de Finances et des documents présentés au Parlement ainsi que de l'ensemble des échanges institutionnels y afférents.



## NOUVEAU FORMAT DU DIALOGUE DE GESTION SUR LA DÉMARCHE DE PERFORMANCE

# Nouveau format du dialogue de gestion sur la démarche de performance

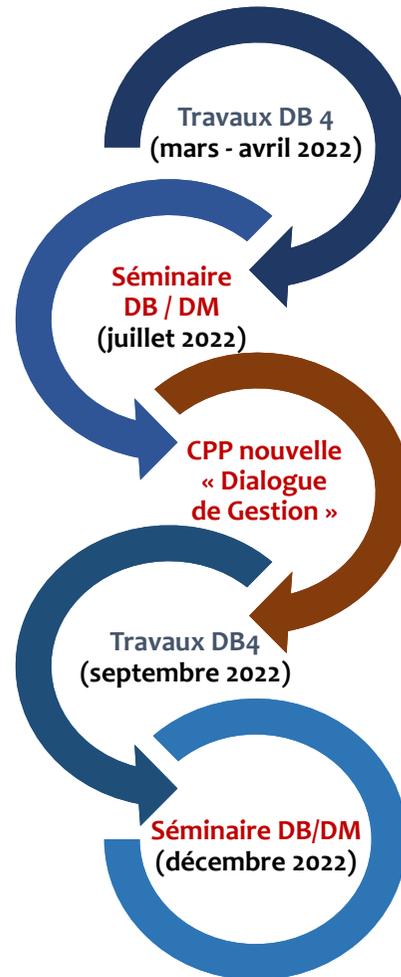
## Amélioration du dispositif de performance : **Co-construction d'une vision commune**



Point de départ : donner plus de place au volet « performance » lors des CPP.

- Propositions d'actions pour un dialogue de gestion renouvelé autour de la construction des documents budgétaires PdP, RdP et PBT.

- Propositions d'amélioration du dialogue de gestion interministériel (création, développement...).
- Projet d'un cadre de travail revisité : référentiel de négociation (avant, pendant et après la CPP).



- Diagnostic par la DB4 (situation à date, atouts / défis...).
- Envie de faciliter l'intelligence collective pour répondre avec agilité et créativité aux enjeux.
- Volonté d'engagement de toutes les parties prenantes.

**Nouveau format et calendrier à tester sur l'année 2023**

## Restitution des travaux en ateliers avec les DM

### Citations des participants (juillet 2022) : « notre idéal du dispositif de performance »



Un dispositif organisé, équilibré sur une route tracée et éclairée, pour une vision commune et partagée et une cible unique.

Changeons notre manière de penser vis-à-vis de la performance.

La communication organisationnelle est une base solide pour bâtir ensemble une performance durable.

$E = M C^2$   
(Efficacité = Motivation x Compétence x Culture de performance).

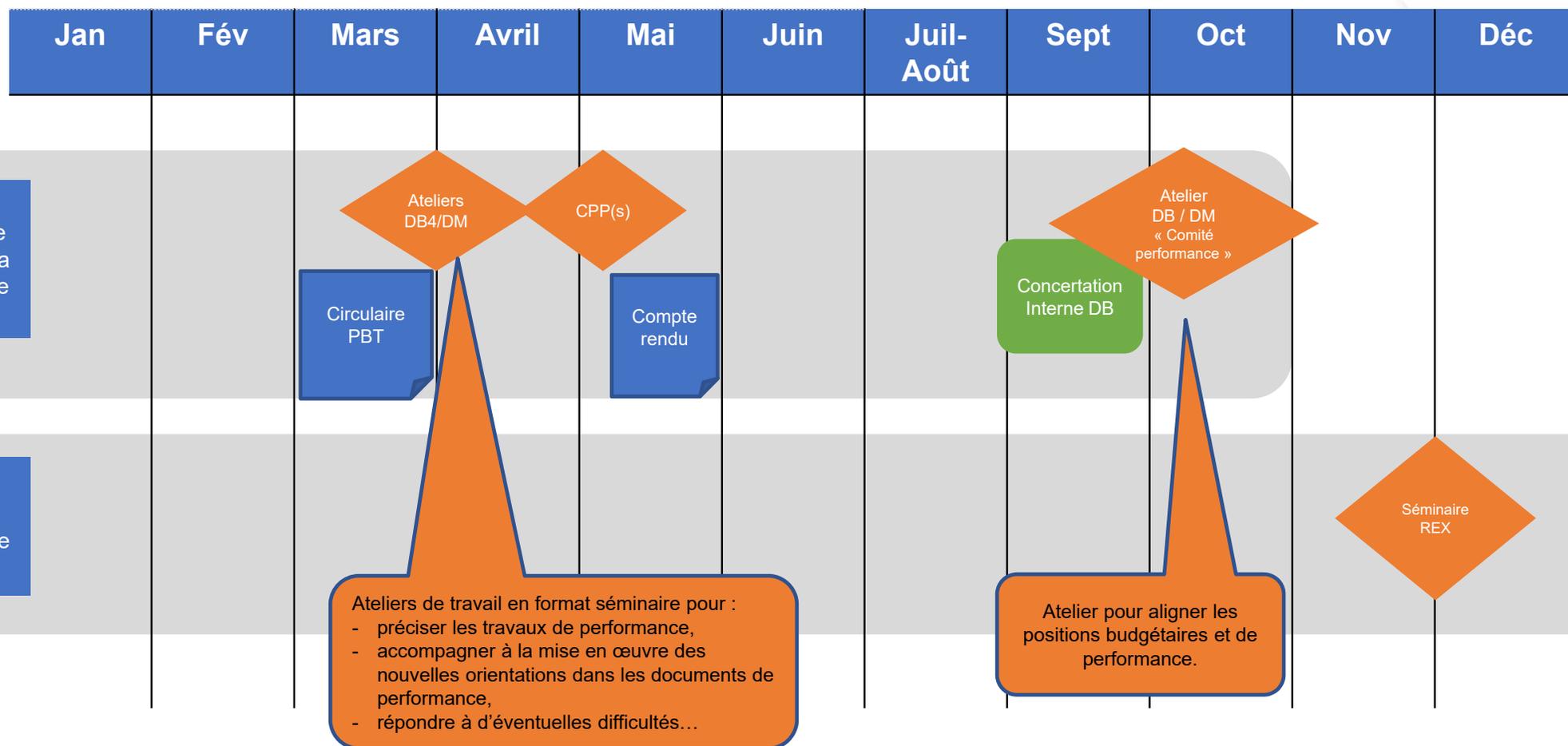
La performance des politiques publiques au service du citoyen.

La culture de la performance est l'affaire de tous.

Un dispositif robuste et légitime, dont l'utilité est reconnue par tous, dans une démarche d'amélioration continue.

# Restitution des travaux en ateliers avec les DM

## Projet d'expérimentation autour du volet performance, en 2023



# Restitution des travaux en ateliers avec les DM

## Principales préoccupations et aménagements proposés



### Dialogue de gestion intra-ministériel :

une attente forte sur l'implication, l'engagement et l'appropriation de toutes les parties prenantes en transversal

(financiers, métiers, contrôle interne, établissements publics, services déconcentrés, etc.)

Mise en œuvre de la charte de gestion (calendrier, rôles...) dans chaque DM,

La tenue de réunions des R-Prog,

La création d'une cellule dans chaque DM dédiée à la mise en œuvre de la performance,

Une programmation triennale basée sur une planification régionale (et notamment concrétiser les visions opérationnelles des métiers en crédits budgétaires par une meilleure concertation entre la sphère métier et les gestionnaires budgétaires du DM),

Etc.

# Restitution des travaux en ateliers avec les DM

## Principales préoccupations et aménagements proposés



**Dématérialisation et simplification**  
des procédures et des outils autour d'E-budget

La possibilité de conserver la PBT initiale,

Un module PBT dans E-budget 2 permettant la saisie de l'ensemble des projets et son détail (objet, coût, finalité) pour les entités concernées du département ministériel,

La dématérialisation des échanges entre le niveau central et le niveau déconcentré, sur la base de notes adressées aux correspondants des DM pour la détermination des propositions,

SI de suivi des projets d'investissements,

SI de collecte des données de performance,

Etc.

# Restitution des travaux en ateliers avec les DM

## Principales préoccupations et aménagements proposés



### Les travaux budgétaires et de performance :

- le souhait d'un **travail en continu** sur l'année, à partir de chiffres / bilans provisoires,
- des attentes sur plus de **cohérence** et de **concertation** entre ces travaux.

Anticiper les travaux budgétaires par un travail préalable sur les projets, et notamment une 1ère estimation des plafonds / chapitres en capitalisant sur les réalisations (établir des bilans de réalisations de N-1) et à la lumière des nécessités de reconduction et de l'esquisse des projets nouveaux),

S'appuyer sur les réalisations n-1 pour préparer le PdP n+1, dès le 1er trimestre de l'année,

Créer un document unique regroupant le volet PBT et le volet performance (harmonisation des documents de la CPP, création par la DB d'un canevas commun et détaillé pour la PBT),

Disposer d'une Morasse simplifiée et/ou provisoire avant la fin octobre pour permettre aux DM de travailler en amont,

Renforcer la responsabilité des acteurs des services déconcentrés dans les travaux de performance.

Disposer d'un cadre commun pour présenter et documenter les propositions des DM,

Etc.

# PROJET DE CONCEPTION D'UN RÉFÉRENTIEL DE NÉGOCIATION BUDGÉTAIRE

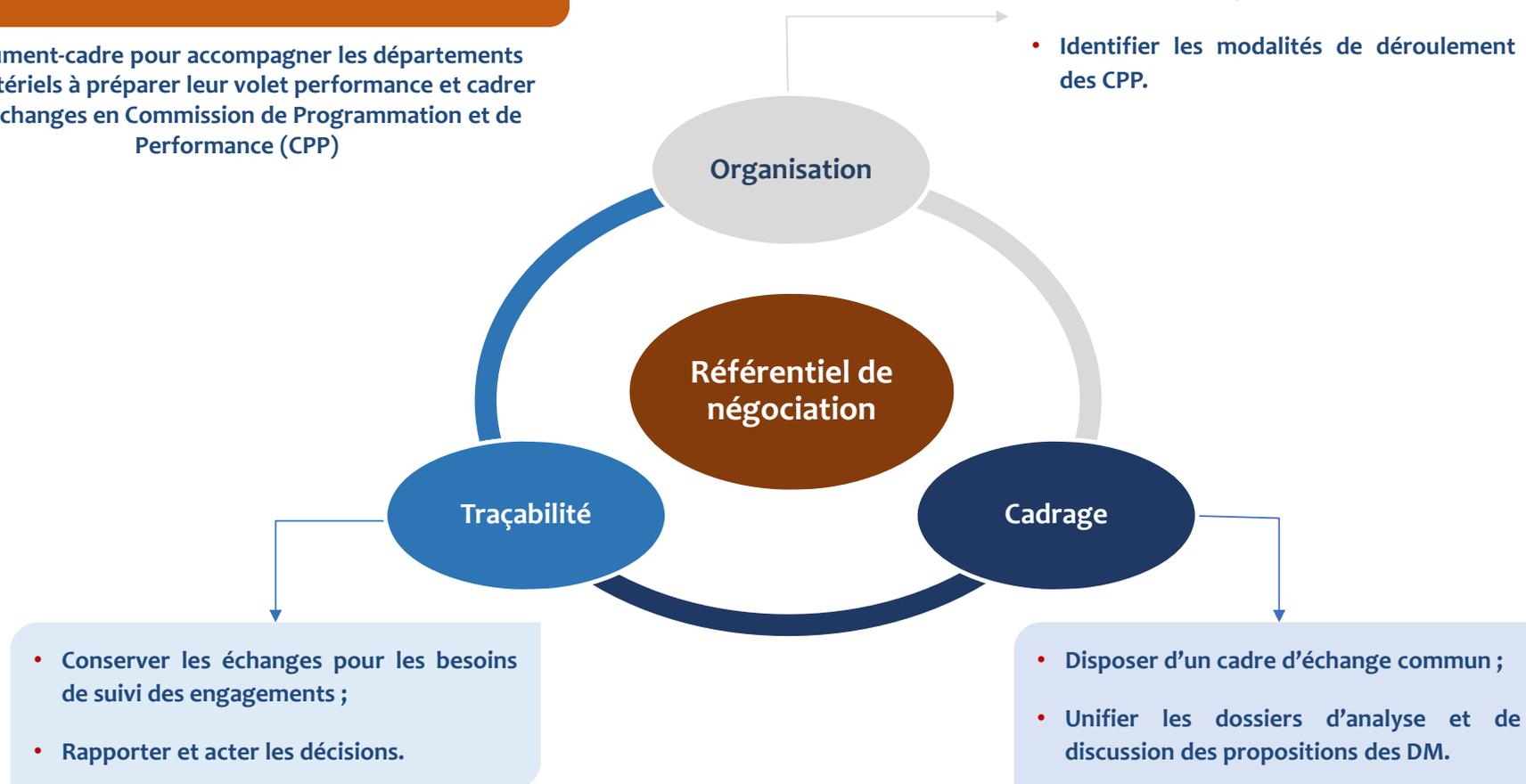
# Projet de conception d'un référentiel de négociation budgétaire



## Pourquoi un référentiel de négociation ?

document-cadre pour accompagner les départements ministériels à préparer leur volet performance et cadrer les échanges en Commission de Programmation et de Performance (CPP)

- Formaliser le cadre préparatoire des travaux des CPP ;
- Identifier les modalités de déroulement des CPP.



- Conserver les échanges pour les besoins de suivi des engagements ;
- Rapporter et acter les décisions.

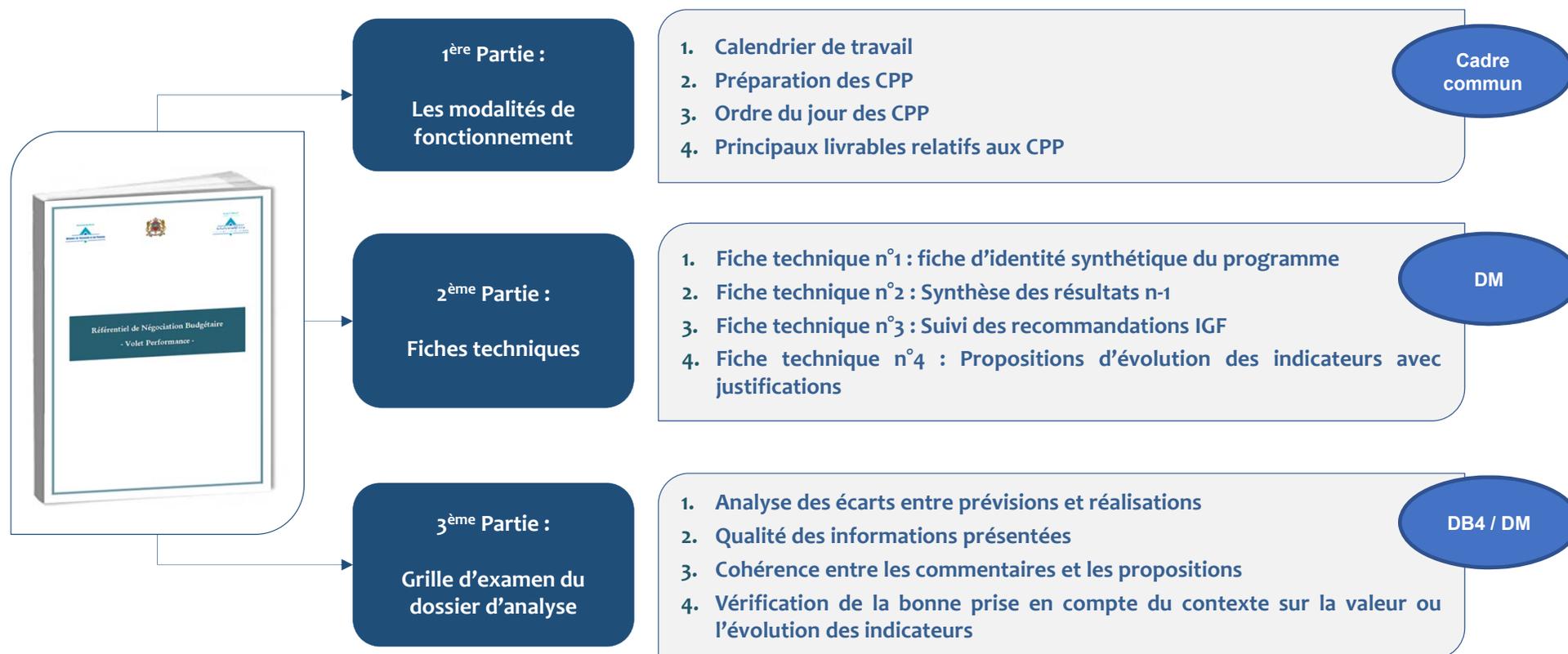
- Disposer d'un cadre d'échange commun ;
- Unifier les dossiers d'analyse et de discussion des propositions des DM.

# Projet de conception d'un référentiel de négociation budgétaire



## Structure et contenu du référentiel

- Le référentiel de négociation constitue un document venant en appui à la circulaire du 15 mars afin d'encadrer le **processus de préparation et de discussion** des propositions des départements ministériels dans le volet performance.



# Projet de conception d'un référentiel de négociation budgétaire

Phase préparatoire aux CPP	<b>Janvier</b>	Étude des recommandations des rapports d'audit de performance	<b>DB4 / DM</b>
	<b>Février</b>	Analyse des prévisions de réalisation de N-1	<b>DB4 / DM</b>
	<b>15 mars</b>	Diffusion de la circulaire du Chef du gouvernement pour les travaux PdP n+1	<b>CG</b>
Phase de programmation et de cadrage	<b>Mi-mars (date à préciser)</b>	Présentation par la DB4 des travaux à mener aux correspondants performance des DM (format séminaire) et diffusion du dossier d'analyse type (fiches techniques à renseigner) et axes d'amélioration	<b>DB4 / DM</b>
	<b>Mi-mars – début avril</b>	Constitution par les DM du dossier d'analyse	<b>DM</b>
	<b>Début avril (date à préciser)</b>	Transmission des dossiers d'analyse à la DB	<b>DM</b>
	<b>Début avril – mi-avril</b>	Étude des dossiers d'analyse (grille d'examen des propositions) et échange en bilatérales avec les DM pour ajuster les dossiers	<b>DB4</b>
	<b>15 avril</b>	Transmission des projets de performance à la DB, ainsi que la documentation afférente à la performance (dossiers d'analyse servant à la discussion en CPP)	<b>DM</b>
	<b>15 avril – 15 mai</b>	Tenue des CPP et rédaction d'un compte rendu d'orientation des évolutions et des points restant à arbitrer	<b>DB / DM</b>
	<b>Jusqu'à fin mai (date à préciser)</b>	Transmission à la DB4 par les DM des modifications actées en CPP sur les objectifs et indicateurs à la DB4	<b>DM / DB</b>
Phase d'actualisation et de concertation	<b>Juin – sept</b>	Mise à jour de la batterie des indicateurs et des fiches indicateurs associées	<b>DM</b>
	<b>Sept (date à préciser)</b>	Validation des mises à jour et prise en charges des évolutions dans le système	<b>DB3 / DB4</b>
	<b>Septembre (date à préciser)</b>	Réunion de travail et de concertation sur les propositions des DM (cohérence budget-performance)	<b>DB</b>
Phase de finalisation et de validation	<b>Octobre (date à préciser)</b>	Réunion de type Commission pour finalisation des travaux de performance	<b>DB3 + DB4 / DM</b>
	<b>Avant le 20 oct. octobre</b>	Travaux de consolidation du volet performance (échange avec les départements ministériels) du PdP N+1 et saisie des données dans e-budget	<b>DM / DB4</b>

# Nos prochains rendez-vous



- Poursuivre la démarche de concertation avec les représentants des DM sur l'amélioration du dispositif de performance, sur la base d'un référentiel de négociation (en cours de construction).
- Après la diffusion de la circulaire PBT 2023 et avant les CPP :
  1. Ateliers de travail DB4 / DM pour préparer le volet performance de la CPP (présentation du dossier d'analyse... ),
  2. Echanges en bilatéral pour ajuster les propositions des DM.



**MERCI POUR VOTRE ATTENTION**