Royaume du Maroc

Ministère de l'Economie et des Finances

Direction du Budget

LA LOI ORGANIQUE RELATIVE À LA LOI DE FINANCES: IMPLICATIONS SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Séminaire sur le Développement des Compétences et la Gestion des Ressources Humaines

11-12 juin 2015

M. Ahmed BERRADA
Adjoint au Directeur du Budget

Jeudi 11 Juin 2015

PLAN

I CONTEXTE

II LES DATES CLÉES

III OBJECTIFS ET AXES DE LA LOF

IV IMPLICATIONS DE LA LOF SUR LA GRH

V CONDUITE DU CHANGEMENT CULTUREL

I CONTEXTE

2001 — **L'EXPÉRIMENTATION DE LA RÉFORME BUDGÉTAIRE AXÉE SUR LES RÉSULTATS**

- Globalisation des crédits;
- Déconcentration budgétaire;
- Contrôle modulé de la dépense;

- Systèmes d'information e-budget et GID;
- CDMT;
- Audit de performance.

2011 — **ADOPTION DE LA NOUVELLE CONSTITUTION : NOUVEAUX PRINCIPES CONSTITUTIONNELS ENCADRANT LES FINANCES PUBLIQUES**

- Renforcement de la transparence, de la participation et de la bonne gouvernance;
- Préservation de l'équilibre des finances de l'Etat ;
- Renforcement du contrôle parlementaire sur l'action du Gouvernement et de l'évaluation des politiques publiques.

LA REFONTE DE LA LOI ORGANIQUE RELATIVE À LA LOI DE FINANCES ÉTAIT UN CHOIX ET ELLE EST DEVENUE UNE OBLIGATION

II LES DATES CLÉES

2011-2013: Concertation avec les différents partenaires

- Elaboration de la 1ère version du projet de texte;
- Actualisation après adoption de la Constitution;
- Ouverture sur les départements ministériels;
- Commissions techniques avec les commissions des finances de la 1ère et 2ème Chambre du Parlement .

2014:

- Dépôt du PLOF (5 février);
- Adoption au niveau du parlement (24 novembre);
- Décision du Conseil Constitutionnel (23 décembre).

2015

- Dépôt de la nouvelle version du PLOF au Parlement (2 février) ;
- Adoption au niveau du parlement (28 avril);
- Décision du Conseil Constitutionnel (18 mai);
- Promulgation de la LOF (2 juin).

OBJECTIFS DE LA REFORME

OBJECTIF 1

Le renforcement du rôle de la loi de finances comme principal outil de mise en œuvre des politiques publiques et des stratégies sectorielles;

OBJECTIF 2

Le renforcement de l'efficacité, de l'efficience et de la cohérence des politiques publiques ainsi que la responsabilisation des gestionnaires;

OBJECTIF 3

Le renforcement de la transparence des finances publiques et la simplification de la lisibilité budgétaire;

OBJECTIF 4

L'accroissement du rôle du Parlement dans le débat budgétaire, dans le contrôle et dans l'évaluation des politiques publiques.

III OBJECTIFS ET AXES DE LA LOF

AXES DE LA REFORME

RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION PUBLIQUE

RENFORCEMENT DES PRINCIPES ET RÈGLES FINANCIERS ET APPROFONDISSEMENT DE LA TRANSPARENCE DES FINANCES PUBLIQUES

ACCROISSEMENT DU RÔLE DU PARLEMENT DANS LE DÉBAT BUDGÉTAIRE ET DE SON CONTRÔLE SUR LES FINANCES PUBLIQUES

III OBJECTIFS ET AXES DE LA RÉFORME

AXE 1: RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION PUBLIQUE

INSTITUTIONALISATION DE LA PROGRAMMATION PLURIANNUELLE

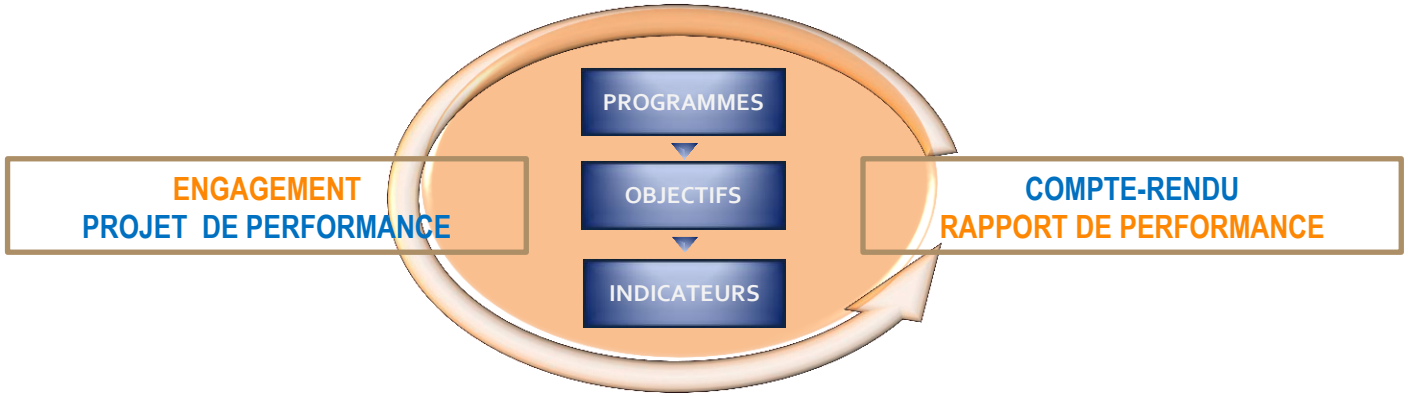
- Mise en cohérence des politiques sectorielles avec les objectifs de soutenabilité et de viabilité du cadre macro-économique;
- Amélioration des conditions de préparation de la loi de finances;
- Octroi d'une meilleure visibilité aux gestionnaires pour la gestion de leurs programmes.

GESTION BUDGÉTAIRE AXÉE SUR LES RÉSULTATS (Refonte de la nomenclature budgétaire + Souplesses dans la gestion)

Nomenclature de programmation

TITRE — CHAPITRE — PROGRAMME — RÉGION — PROJET / ACTION

BUDGÉTISATION PAR PROGRAMME, PILOTAGE PAR LES OBJECTIFS ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ET CONSÉCRATION DES PRINCIPES DE L'EVALUATION ET DE LA REDDITION DES COMPTES



AUDIT DE PERFORMANCE: au moins une fois tous les 3 ans

- **L'appréciation du dispositif du contrôle interne;**
- **L'analyse des programmes.**
- **L'analyse des indicateurs et suivi des résultats;**

AXE 2: RENFORCEMENT DES PRINCIPES ET RÈGLES FINANCIERS

1. **Introduction du principe de sincérité budgétaire et comptable:**
   - Comptabilité budgétaire, comptabilité générale et comptabilité d'analyse des coûts;
   - Certification des comptes.
2. **Interdiction d'inscrire les dépenses de fonctionnement dans le budget d'investissement:** une plus grande lisibilité budgétaire;
3. **Maitrise des crédits d'investissement reportés:** les crédits de report sont plafonnés à 30% des crédits de paiement ouverts au titre du budget d'investissement avec possibilité de réviser ce plafond à la baisse par une loi de finances;
4. **Rationalisation de création et de gestion des SEGMA et des CAS et adoption de la nomenclature autour des programmes;**
5. **Introduction de nouvelles dispositions pour une meilleure maitrise des dépenses de personnel:**
   - La prise en compte des dispositions statutaires régissant les personnels dont les crédits sont évalués et autorisés par la loi de finances de l'année ;
   - Possibilité de redéploiement entre ministères;
   - Caractère limitatif des crédits de personnel;
   - Intégration dans les dépenses du personnel des cotisations patronales au titre de la prévoyance sociale et de la retraite;
   - Interdiction d'inscrire les dépenses de personnel dans les budgets des SEGMA.

III OBJECTIFS ET AXES DE LA LOF

AXE 3: ACCROISSEMENT DU RÔLE DU PARLEMENT DANS LE DÉBAT BUDGÉTAIRE

- Réaménagement du calendrier de préparation de la loi de finances par l'introduction de deux nouvelles phases
- Révision du calendrier d'examen et de vote du projet de loi de finances : dépôt du PLF au plus tard le 20 octobre
- Réhabilitation de la loi de finances rectificative dans le respect du principe de sincérité et l'encadrement de son calendrier d'examen et de vote
- Réaménagement du calendrier de dépôt du projet de loi de règlement de la loi de finances:
- Enrichissement des informations communiquées au parlement

DOCUMENTS ACCOMPAGNANT LE PLF

1- Note de présentation de la loi de finances;
2- Rapport économique et financier;
(…)
9- Rapport sur les ressources humaines;
10-Rapport sur la compensation;
11- Rapport sur le foncier public mobilisé pour l'investissement ;
12- Note sur les dépenses relatives aux charges communes;
13- Note sur la répartition régionale de l'investissement.

RAPPORTS ACCOMPAGNANT LES BUDGETS DES MINISTÈRES

- **Projets de Performance.**
- **Programmation pluriannuelle des EEP bénéficiant de ressources affectées ou de subventions de l'Etat.**

RAPPORTS ACCOMPAGNANT LE PROJET DE LOI DE RÈGLEMENT

- **Compte général de l'Etat;**
- **Annexe relative aux dépassements des crédits ouverts;**
- **Rapport Annuel de Performance;**
- **Rapports d'Audit de Performance;**
- **Rapport sur les ressources affectées aux collectivités territoriales.**

Loi Organique relative à la loi de Finances

- **Performance**;
- **Responsabilisation**
- **Reddition des comptes et évaluation**

Rénover la GRH

IV IMPLICATIONS DE LA LOF SUR LA GRH

UNE MEILLEURE ESTIMATION DES RESSOURCES HUMAINES

La programmation budgétaire triennale des dépenses du personnel

La nouvelle présentation des dépenses du personnel par programme

Le caractère limitatif des crédits + intégration des charges patronales

Une meilleur estimation des dépenses de personnel et une identification plus précise en matière de:

- besoins en recrutements;
- Départs à la retraite;
- Actes de promotion;
- Redéploiement.

RECOURS À LA GPEEC

MIEUX ANTICIPER LES BESOINS ET MIEUX GÉRER LES CARRIÈRES

L'INSATAURATION DE LA CULTURE DE PERFORMANCE DANS LA TOUTE CHAINE DES RESPONASABILITÉS

Le pilotage par la performance au niveau des ressources humaines permet :

- La déclinaison des objectifs à tous les niveaux,
- L'instauration d'une logique d'engagement et de compte-rendu sur des objectifs individuels préalablement définis;
- La mise en place d'une chaine de responsabilité qui garantit un engagement sur la performance à tous les niveaux.

MISE EN PLACE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE :

- Mesurer le niveau d'atteinte des résultats obtenus par l'agent au regard des objectifs fixés;
- Identifier des besoins en formation;
- Réfléchir aux perspectives de mobilité;
- Lier la promotion aux résultats de l'évaluation au lieu de la notation classique.

IV IMPLICATIONS DE LA LOF SUR LA GRH

LE DIALOGUE DE GESTION AU NIVEAU DECONCENTRÉ

Responsable de programme: déclinaison du dialogue de gestion autour des ressources humaines au niveau des services déconcentrés:

- Estimation des besoins en personnel au niveau local;
- Prévision de la masse salariale au niveau local;
- Identification des besoins en compétences et en formation au niveau local.

MENER LA REFLEXION POUR LA DÉCONCENTRATION DES ACTES DE GESTION :

- Recrutement;
- Promotion;
- Formation;
- Mobilité.

IV IMPLICATIONS DE LA LOF SUR LA GRH

REVALORISATION DU RÔLE DES MÉTIERS DE CONTRÔLE ET D'AUDIT

Responsabilisation des gestionnaires et maitrise des risques

Opérationnalisation du pilotage par la performance

CONTRÔLEUR INTERNE BUDGÉTAIRE

s'assurer de la qualité des informations de comptabilité budgétaire et de la soutenabilité budgétaire des programmes.

CONTROLEUR INTERNE COMPTABLE

s'assurer de la qualité des comptes: leur fidélité à la réalité économique, patrimoniale et financière;

AUDITEUR INTERNE

S'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle interne et mettre en place des mesures pour corriger les risques identifiés.

CONTROLEUR DE GESTION

- s'assurer de la mise en œuvre d'une stratégie
- optimiser les moyens pour atteindre ses objectifs
- s'assurer du suivi de son efficacité et de son efficience.

RENFORCER LES CAPACITÉS DES ADMINISTRATIONS EN CES PROFILS PAR :

- Recrutement direct;
- Formation continue pour le personnel existant.

IV IMPLICATIONS DE LA LOF SUR LA GRH

MEILLEURE INFORMATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES

ENRICHISSEMENT DES DOCUMENTS DESTINES AU PARLEMENT

- Rapport sur les ressources humaines: vision exhaustive sur les RH (l'effectif et la répartition par département ministériel, par échelle et par région, le volume de la masse salariale par rapport au PIB, les facteurs déterminants de la masse salariale);
- Projets de performance: il présente pour chaque programme, les crédits et le personnel mobilisé pour mettre en œuvre les objectifs associés au programme;
- Rapports de performance qui présente les réalisations et les moyens financiers et humains effectivement employés.

NÉCESSITÉ D'ADAPTER LES SYSTÈMES DE GRH ET D'ESTIMATION DES DÉPENSES DE PERSONNEL:

- Répartir et ventiler les dépenses de personnel par programme;
- Disposer d'états consolidés sur les données se rapportant aux dépenses de personnel.

V CONDUITE DU CHANGEMENT CULTUREL

ACCOMPAGNEMENT PAR LA FORMATION CONTINUE (formation des formateurs et constitution d'un vivier de formateurs)

- Formation sur les aspects théoriques/généraux: compréhension de la logique de la nouvelle LOF;
- Formation sur les aspects opérationnels: visant une spécialisation professionnelle approfondie.

ACCOMPAGNEMENT PAR LA COMMUNICATION

- Diffusion de l'information et de la documentation sur la LOF pour une meilleure appropriation des enjeux, des principes et des objectifs de la réforme;
- Partage d'un langage commun et des messages clés se rapportant à la LOF pour une adhésion autour d'une vision commune;
- Création d'espaces d'échanges, de mutualisation d'expériences, de concertation et de dialogue entre les différents acteurs.

V CONDUITE DU CHANGEMENT CULTUREL

ACCOMPAGNEMENT PAR LA FORMATION INITIALE (Universitaire et diplômante)

- Nouvelle culture managériale publique doit être véhiculée par les écoles et instituts ainsi que par les universités concernées;
- Formation diplômante sur la nouvelle gestion budgétaire et comptable pour répondre aux besoins de l'administration.

PROGRESSIVITÉ ET EXPÉRIMENTATION

- Entrée en vigueur progressive à partir de 2016 selon un calendrier qui s'étalera sur les 5 ans ;
- La période précédant l'entrée en vigueur de l'ensemble des dispositions de la LOF a été mise à profit pour mener trois vagues de préfiguration afin d'anticiper sur les nouveaux référentiels budgétaires.

LA LOI ORGANIQUE RELATIVE À LA LOI DE FINANCES: IMPLICATIONS SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

"Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes ni les espèces les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux au changement"

Charles Darwin

MERCI POUR VOTRE ATTENTION