

Le budget-programme axé sur les performances (BP)



L'expérience des Seychelles



Présenté par Seylína Verghese

Quelques faits sur les Seychelles



- Archipel de 115 îles
- Situées à 4 degrés au sud de l'équateur
- Population de 94 600 [2016]
- Colonisées par les Français et ensuite par les Anglais
- Indépendance obtenue en 1976

- Abrite des plages, des récifs de corail et des réserves naturelles de toute beauté ainsi que des animaux rares comme la tortue géante d'Aldabra
- Patrie du coco de mer – la plus grosse graine au monde
- Principaux secteurs de l'économie : tourisme et pêche





Pourquoi le budget-programme axé sur les performances ?

1. Capacité du gouvernement d'affecter des ressources aux objectifs prioritaires

- Stagnation de la performance au niveau de la **budgetisation stratégique**, ou de la capacité d'orienter les ressources vers des objectifs prioritaires.
- Les discussions budgétaires entre le MdF et les MDA portent sur **les institutions et leurs contributions** (intrants) et non suffisamment sur les objectifs prioritaires de financement et les politiques.
- Manque d'information systémique sur **ce qui est obtenu** par les dépenses publiques et par les institutions (responsables gouvernementaux)



Pourquoi le budget-programme axé sur les performances ? (suite)

2. Pratiques médiocres de planification et de budgétisation à moyen terme

- Mauvaise qualité de la planification des dépenses à moyen terme – trop peu de stratégies sectorielles avec estimation pluriannuelle des coûts
- Mauvaise qualité des cadres budgétaires à moyen terme – liens entre le cadre et le budget annuel non expliqués

3. Redevabilité relativement faible vis-à-vis de la performance des politiques

- En l'absence d'information systémique sur la performance, l'obligation de rendre compte du rendement a été très faible

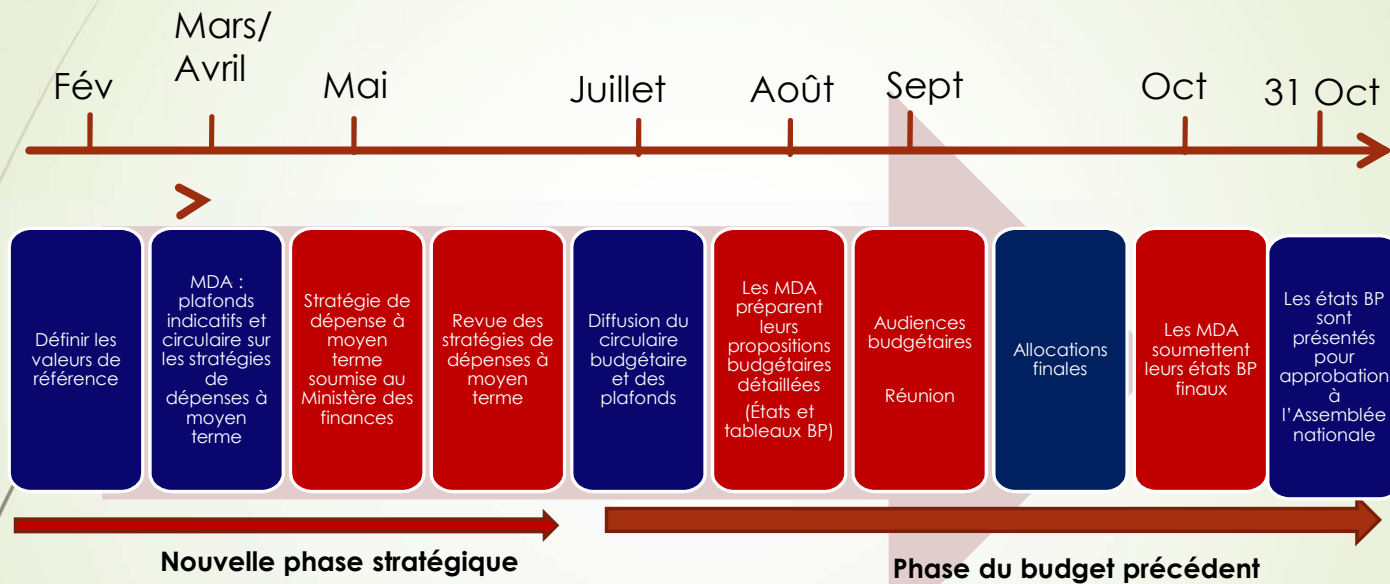
Objectif : accentuer l'orientation du budget vers la performance et améliorer l'efficacité de l'allocation (ou de la politique) et l'efficacité opérationnelle



Conditions préalables

- ▶ Engagement politique
- ▶ Unité phare pour dynamiser cette réforme
- ▶ Mise en place de la structure et des moyens nécessaires à sa mise en œuvre dans le contexte des Seychelles
 - ▶ Collaboration des experts techniques avec leurs homologues locaux
 - ▶ Élaboration de directives pour expliquer le processus, glossaire terminologique, principes à suivre
- ▶ Élaboration du plan comptable
- ▶ Importance d'une compréhension claire et partagée du mandat et des priorités politiques de chaque MDA – plans stratégiques
- ▶ Leadership des portefeuilles et des MDA essentiel au bon fonctionnement des processus – **participation, engagement**
- ▶ **Processus de gestion des changements** : la réforme demande un changement de mentalité substantiel. *Processus itératif*

Le calendrier budgétaire



L'approche proposée

Cadre
d'orientation
(BM)

Décision du
gouvernement

Cadre de
mise en
œuvre du
BP (BM)

Pilotage

Déploiement
complet

1. Budget 2015 : Ministère de l'Agriculture et de la Pêche + Agences et Ministère de l'Éducation
2. Budget 2016 – 3 autres ministères (part de budget, capacité, acceptabilité)

1. Tous les MDA du budget 2017
2. Phase de développement – affiner l'information sur la performance, audit de l'information sur la performance etc.



La phase pilote

- ▶ Possibilité d'un "big bang" ?
 - ▶ Le pays n'a pas les ressources techniques et humaines nécessaires pour soutenir les MDA dans leur processus de réforme
- ▶ Le processus de pilotage se déroulerait de pair avec la budgétisation traditionnelle par postes budgétaires
- ▶ Les états budgétaires BP seraient soumis à l'Assemblée nationale sous forme d'annexe au document principal
- ▶ Les premiers portefeuilles pilotes devraient être capables de vérifier l'efficacité des cadres et mécanismes mis en place
 - ▶ Le portefeuille de l'Éducation est doté d'un des plus gros budgets, de plusieurs projets d'investissement, et dispose d'un plan stratégique à moyen terme déjà bien établi
 - ▶ Le portefeuille de l'Agriculture et de la Pêche : dépourvu d'un plan stratégique approuvé pour le portefeuille ; placé sous un tout petit ministère de tutelle ; doté d'importants financements de donateurs



La phase pilote (suite)

- Un nouvel outil de budgétisation a été développé
- Allocation de plafonds par portefeuille ?
- Documentation plus complète requise pour la soumission au Ministère des Finances
- Le développement de l'information sur la performance était un concept nouveau

La deuxième phase pilote

- Le Ministère des Finances a fait partie du deuxième groupe de pilotes
- Cette phase comprenait un portefeuille à forte intensité de capital pour garantir que le BP prendrait en compte tous les aspects du budget d'investissement – Département de l'Habitat et de l'Infrastructure



Résultat des deux premiers pilotes

- Le BP impliquait un changement de mentalité important ainsi qu'un changement de comportement, de façon de faire
- Le pilotage a mieux réussi dans les organismes qui bénéficiaient d'emblée de l'adhésion de la haute direction
- La compréhension du processus n'a pas été aussi rapide que prévu
- Le processus d'encadrement des deux premiers pilotes a duré plus longtemps que prévu – ce qui a retardé le processus de transition du reste du gouvernement vers le BP

Alors, comment poursuivre nos progrès vers la réforme ?

L'approche révisée

Cadre
d'orientation
(BM)

Décision du
gouvernement

Cadre de
mise en
œuvre du
BP (BM)

Pilotage

Pilotage 2

Déploiement
complet

1. Budget 2015 : Ministère des Ressources naturelles + Agences et Ministère de l'Éducation (mise en œuvre sur BP en 2015)
2. Budget 2016 – 3 autres ministères (part de budget, capacité, acceptabilité)

1. Budget 2017 : le reste du gouvernement avance vers un BP *de forme*
2. Budget 2018 – 3 autres portefeuilles avancent vers un BP *à part entière*

1. Budget 2019 : BP intégral dans tous les MDA



Soutien

- Soutien précieux de la Banque mondiale
- Formation en cours d'emploi / ateliers pratiques
- Conseiller résident expert en BP
- Formation au sein du Ministère des Finances pour le personnel chargé du budget
- Cours de brève durée sur le BP organisés à différents niveaux : secrétaire général, responsables de programme, contrôleurs des finances
- Formation pour les parlementaires
- Un module consacré au BP a été intégré au cours diplômant sur la Gestion des Finances publiques
- Échanges d'expériences avec d'autres pays



Retour d'informations des parties prenantes

La tâche est difficile : il nous faut acquérir de nouvelles compétences, un nouveau savoir-faire

Pour la première fois, les directeurs de programme comprennent ce qu'est un budget et combien coûtent les activités proposées

Le processus nous a mis au défi d'appliquer une réflexion intégrée au sein de notre unité

Cela demande un changement de mentalité qui nous interpelle tous. Nous devons assumer la responsabilité de nos propres ressources et budgétiser en conséquence

Pourquoi existons-nous ? Notre budget et notre structure sont-ils axés sur nos objectifs ? Nos financements et nos actions contribuent-ils à réaliser nos objectifs ?

Comment se fait-il que nous ne mesurons jamais ce que nous faisons afin de déterminer si nous sommes efficaces ?



Défis

- Le lien trop ténu entre la planification stratégique et les stratégies de dépenses à moyen terme
- Défis de la priorisation lors de la phase de préparation du budget
- Renforcer la participation des hauts responsables et les structures du processus du BP
 - a. Cadres supérieurs (direction) – conseils, participation, engagement
 - b. Groupes de travail fonctionnels sur le BP (à renforcer)
- Institutionnaliser l'utilisation des informations sur le BP
- Tous les piliers de la GAR (Gestion axée sur les résultats) n'avancent pas à la même vitesse – la planification stratégique commence à peine à se mettre en place
- Les discussions budgétaires continuent à s'effectuer au niveau des contributions (intrants) plutôt qu'à celui des aspects stratégiques



Merci !

Royaume du Maroc



Ministère de l'Economie et des Finances

Direction du Budget



المملكة المغربية
ROYAUME DU MAROC

المملكة المغربية



وزارة الاقتصاد والمالية

مديرية الميزانية

SÉMINAIRE SUR L'APPROPRIATION ET LA DIFFUSION DES BUDGETS-PROGRAMMES -CABRI-

Quelle appropriation des Budgets- programmes? Expérience marocaine

du 10 au 11 avril 2018 à Abidjan

M^{me} Mouna BENGRINE
Chef de la Division de la Réforme Budgétaire



PLAN DE L'INTERVENTION

I- Genèse de la LOF

II- Budgets-programmes dans la LOF

III-Conduite du changement

IV-Retours d'expériences

V-Acquis à consolider et Défis à relever

I. Genèse de la LOF



Années 90 Montée en puissance au niveau international de l'approche de gestion axée sur les résultats



Démocratisation de la qualité des services publics



Ère de la nouvelle gestion publique dans un contexte de mondialisation



Invasion numérique



Expérimentation de la réforme budgétaire 2001-2010



Constitution 2011



Dépôt du projet de texte au niveau du Parlement 2014



Promulgation de la LOF par le Dahir du 2 juin 2015

ENTRÉE EN VIGUEUR LE 1^{ER} JANVIER 2016 AVEC UNE MISE EN ŒUVRE PROGRESSIVE SUR 5 ANS

1- RENFORCER LA PERFORMANCE DE LA GESTION
PUBLIQUE



2- AMÉLIORER LA TRANSPARENCE DES
FINANCES PUBLIQUES

3- RENFORCER LE RÔLE DU PARLEMENT DANS
LE CONTRÔLE DE L'ACTION PUBLIQUE

ENTRÉE EN VIGUEUR LE 1^{ER} JANVIER 2016 AVEC UNE MISE EN ŒUVRE PROGRESSIVE SUR 5 ANS

Limitativité des crédits ouverts au titre du chapitre de personnel

- Nouvelle nomenclature budgétaire pour le BG, les SEGMA et les CAS
- Nouvelle règle pour les reports des crédits d'inv.
- Tenue de la comptabilité générale
- Règles de souplesses de gestion
- Transmission des PdP au Parlement

2016

2017

2018

2019

2020

- Accompagnement du PLF des nouveaux rapports
- Nouveau calendrier de dépôt et de vote des lois de finances
- Rationalisation de la gestion et de l'utilisation des CST et SEGMA
- Assainissement des chapitres des charges communes et des chapitres Inv. et Fonctionnement
- Redéploiement des postes budgétaires
- Règle d'endettement
- Nouvelle présentation du tableau d'équilibre

- Programmation budgétaire triennale

- Intégration, dans les dépenses de personnel, des cotisations patronales au titre de la prévoyance sociale et de la retraite
- Accompagnement du projet de loi de règlement par le rapport annuel de performance et par le rapport d'audit de performance
- Certification des comptes de l'Etat par la Cour des Comptes

II. Budgets-programmes dans la LOF

PROGRAMMATION PLURIANNUELLE

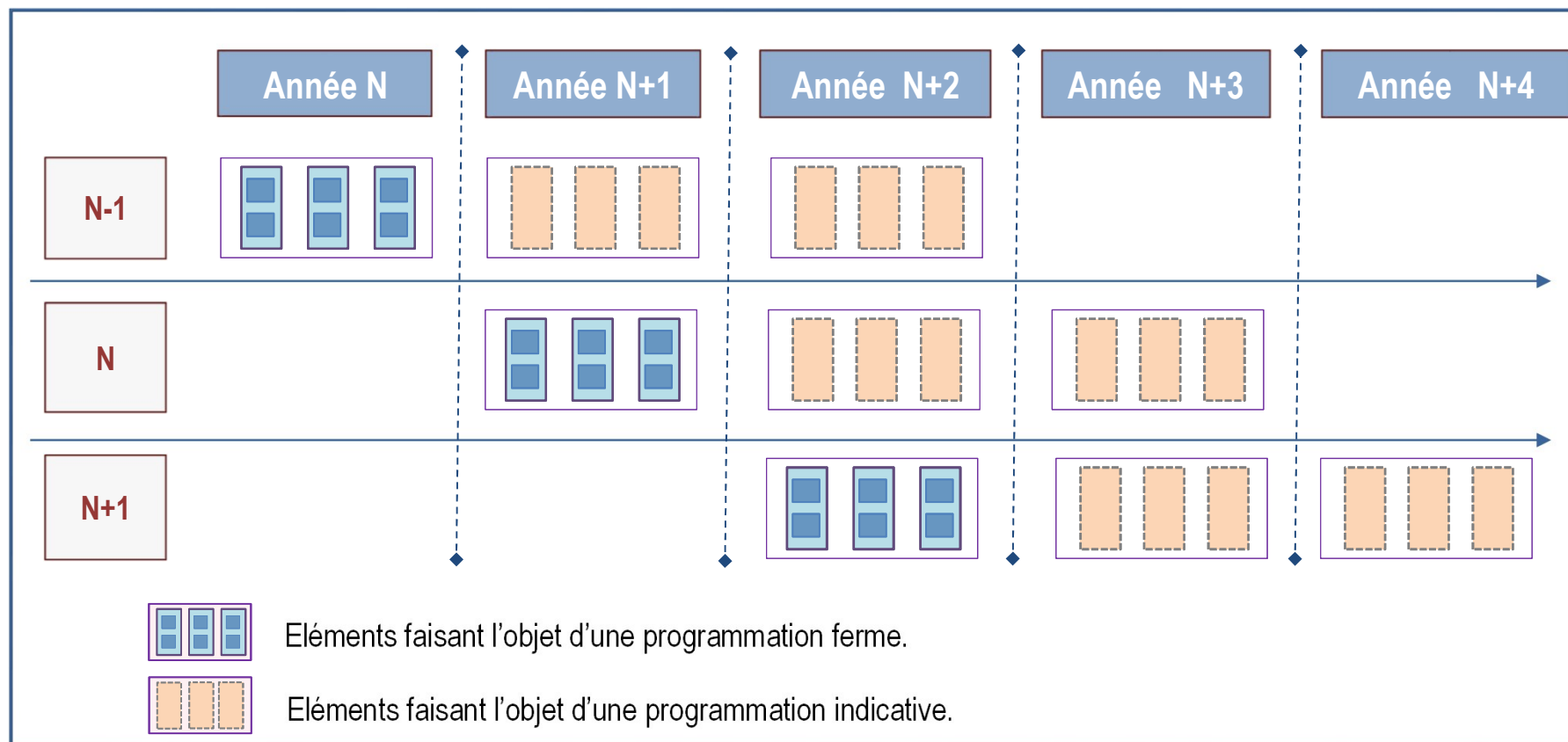
Objectifs

- ✓ Renforcer la pérennité des politiques publiques;
- ✓ Accroître l'efficacité de la gestion des ressources budgétaires;
- ✓ Améliorer les conditions de préparation de la Loi de Finances ;
- ✓ Donner une meilleure visibilité aux gestionnaire dans le pilotage des programmes.

Périmètre

Périmètre		Cible
Ressources et Charges de l'Etat (Art. 5 de la LOF)	RESSOURCES	- Recettes fiscales - Recettes non fiscales
	CHARGES	- Dépenses de fonctionnement - Dépenses en intérêts et commissions se rapportant à la dette publique - Dépenses d'investissement
Départements Ministériels et institutions (Art. 48 de la LOF; Art. 2 du décret)	BUDGET GENERAL	- Dépenses de fonctionnement - Dépenses d'investissement
	SEGMA	- Dépenses d'exploitation - Dépenses d'investissement
	CAS	- Dépenses
Etablissements et Entreprises Publics (Art. 48 de la LOF; Art.2bis du décret)		- Recettes Globales - Dépenses d'exploitation / fonctionnement - Dépenses d'équipement / investissement

PROGRAMMATION PLURIANNUELLE



Prise en compte des modalités d'élaboration de la PBT: Décret n° 2-15-426 du 28 ramadan 1436 (15 juillet 2015) relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances modifié et complété par le décret n° 2-17-607 du 30 rabi I 1439 (**19 décembre 2017**)

Guide d'élaboration de la PBT (**en cours**).

NOMENCLATURE BUDGÉTAIRE

Approche normative des dépenses

Approche destination de la dépense

Nomenclature actuelle



Nomenclature de programmation

Nomenclature d'exécution



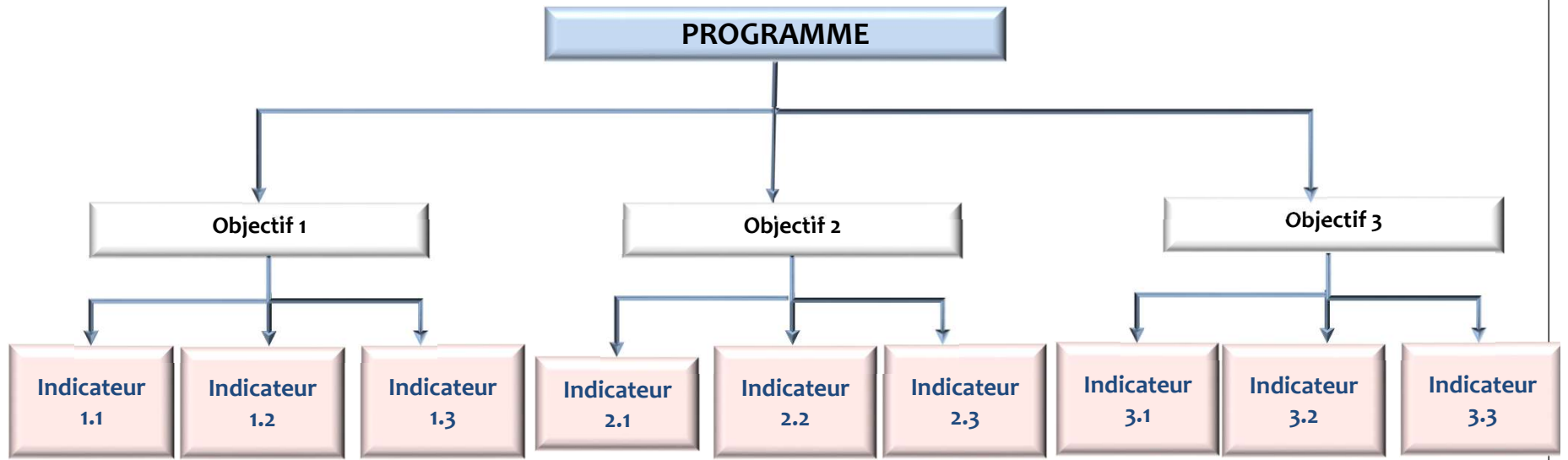
Guide de la nomenclature budgétaire



Circulaire de M. le Ministre de l'Economie et des Finances NOI 4973/E en date du 19/07/2017 relative à la nomenclature budgétaire.

DÉMARCHE DE PERFORMANCE

Prise en compte de la dimension genre



Guide de la performance



Guide de construction des programmes budgétaires



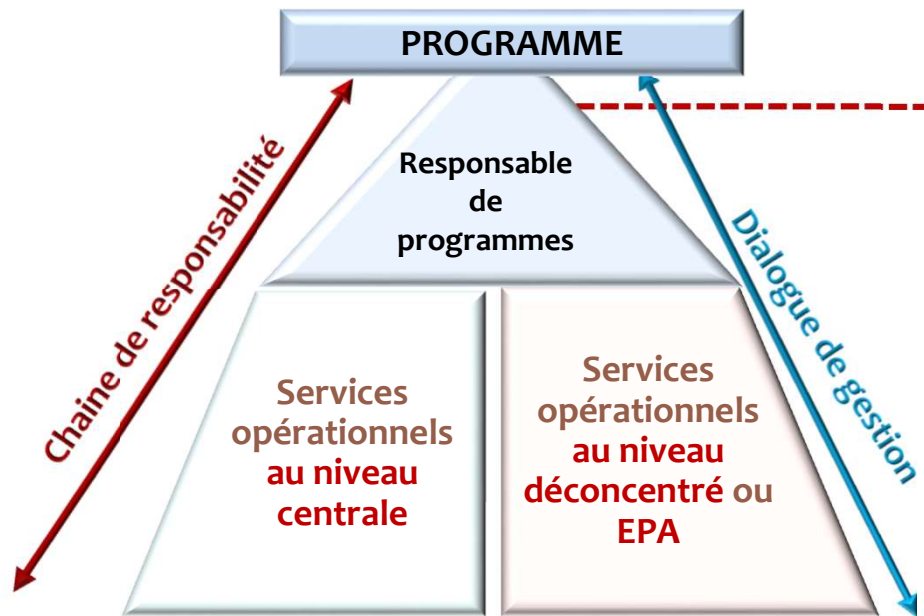
Guide du dialogue de gestion et du pilotage opérationnel



Guide des déterminants de dépenses



RESPONSABLE DE PROGRAMMES

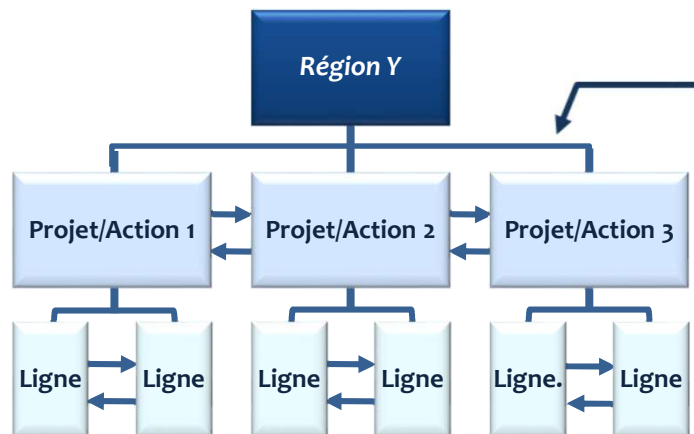


- Être désigné **publiquement par le ministre** ;
- Recevoir une **lettre de mission** ;
- Disposer de **collaborateurs** pour le seconder dans son rôle de responsable de programme.

Décision de désignation des responsables de programmes au niveau du Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau.

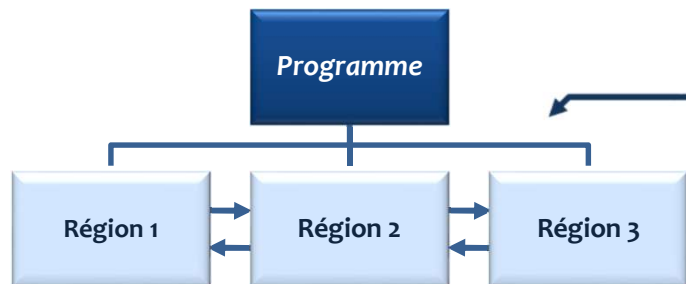


SOUPLESSES DE GESTION

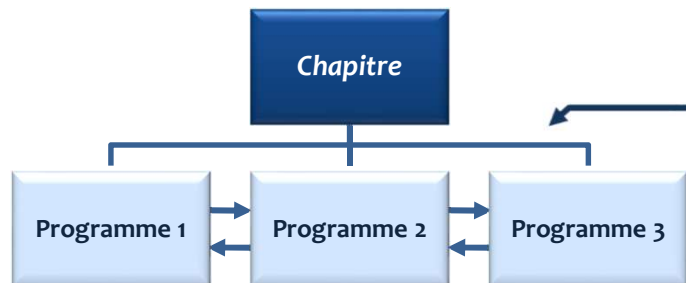


Liberté totale de redéploiement:

- Entre lignes budgétaires d'un même projet/ action;
- Entre projets/actions d'une même région et d'un même programme;



Redéploiement sans limite avec accord préalable du MEF.



Redéploiement plafonné à 10% avec accord préalable du MEF.

CONSÉCRATION DES PRINCIPES DE REDDITION DES COMPTES ET D'ÉVALUATION

Départements ministériels

Ministère de l'Economie et des Finances

Inspection Générale des Finances

Projet de Performance

- La stratégie du ministère et sa déclinaison en programmes ;
- Les crédits alloués aux programmes ;
- Les objectifs définis pour chaque programme ;
- La justification des crédits demandés.



Rapport de Performance

- Présentation des réalisations ;
- Comparaison avec les prévisions initiales ;
- Justification des écarts enregistrés.



Rapport Annuel de Performance

- Consolidation des rapports de performance ;
- Présentation à l'occasion de l'examen du projet de loi de règlement de la LF.

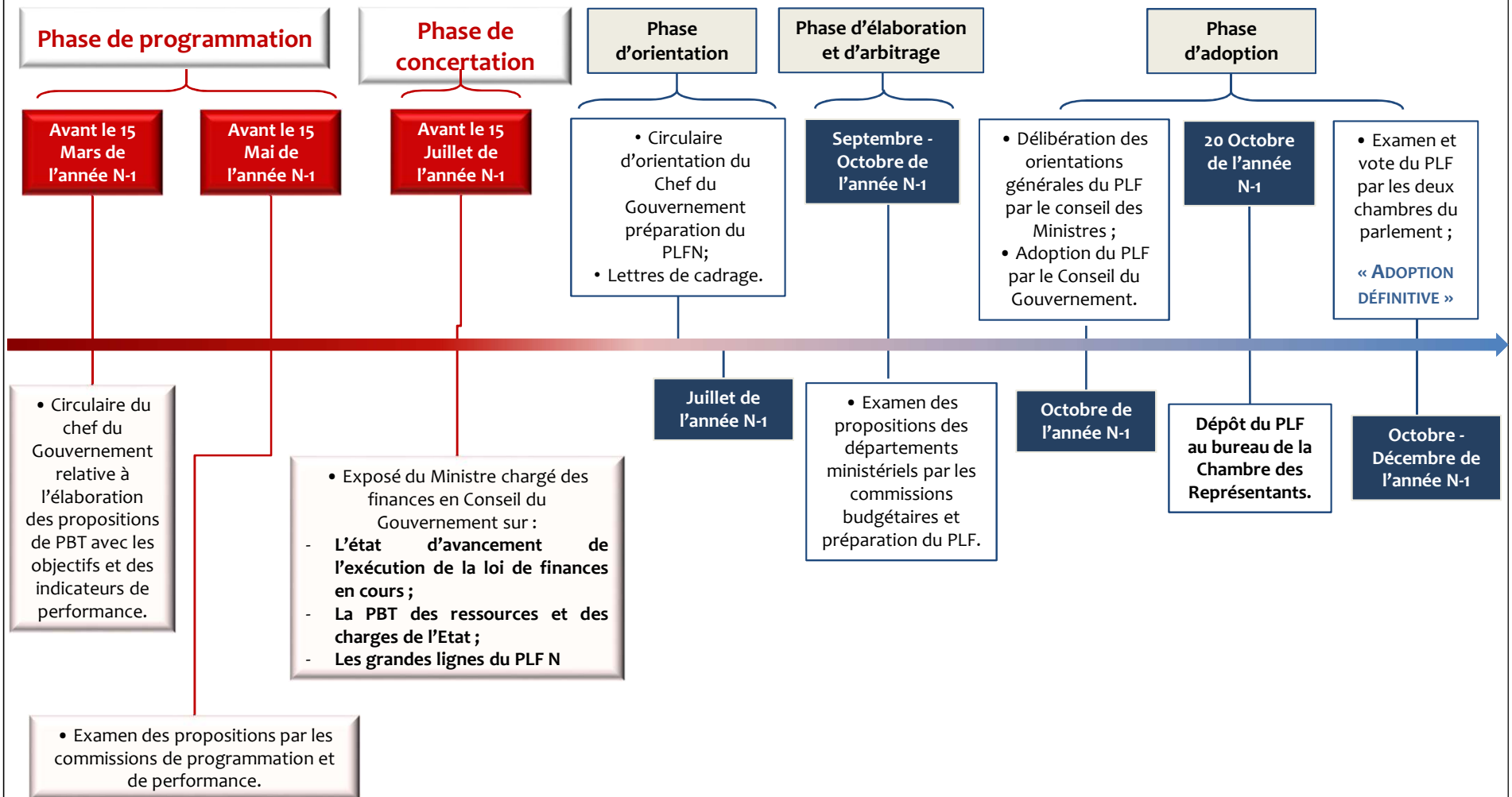


Rapport d'Audit de Performance

- Analyse des programmes ;
- Analyse des objectifs et des indicateurs ;
- Analyse des résultats ;
- Présentation à l'occasion de l'examen du projet de loi de règlement de la LF.



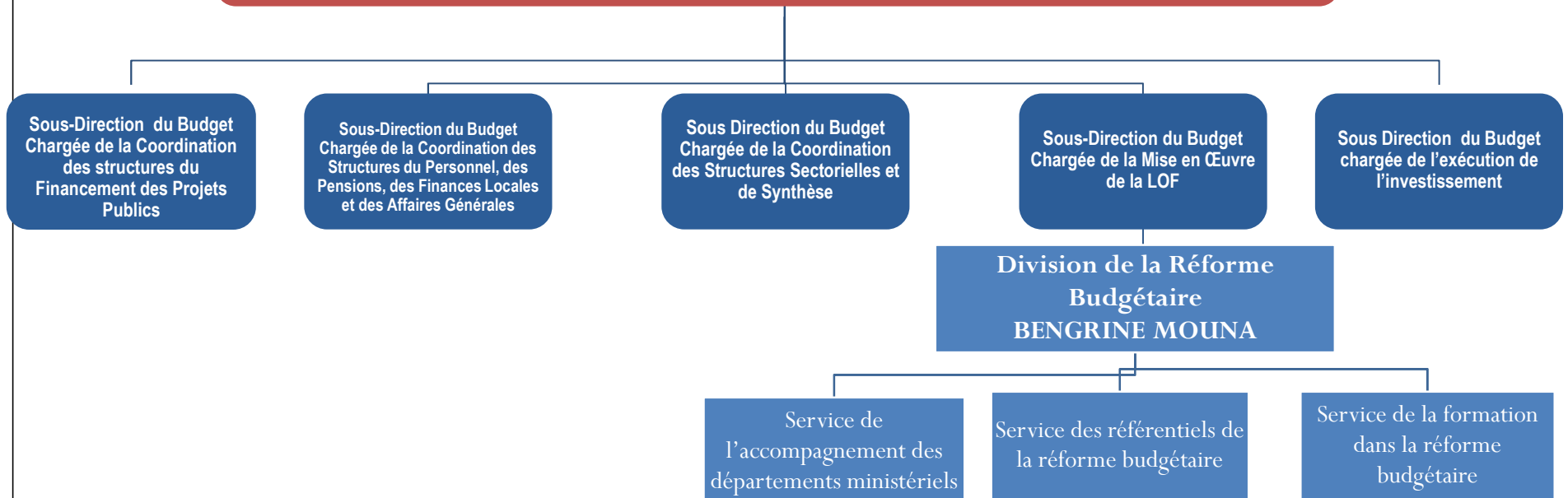
CALENDRIER BUDGÉTAIRE



III. Conduite du changement

Systemes de pilotage de la LOF

Ministère de l'Economie et des Finances
Directeur du Budget: M. LEKJAA FOUZI



Département ministériel ou Institution

Comité stratégique

- Présidé par le Secrétaire Général;
- Directeurs de l'administration centrale;
- Assurer la cohérence de la mise en œuvre de la LOF au sein du ministère,

Equipe projet-LOF

- Présidé par le Directeur Administratif et Financier (DAF);
- Responsables de programmes;
- Superviser le pilotage opérationnel de la mise en œuvre de la LOF et assurer l'animation en termes d'accompagnement, de formation et de communication.

1. Référentiels: ■ Amélioration des maquettes PdP/RdP

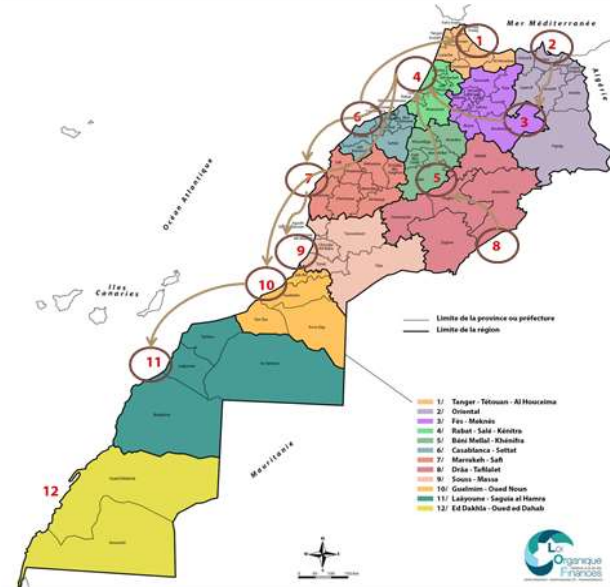


■ Etablissement des guides

- ✓ Construction des programmes budgétaires; nomenclature; performance; prévision de la masse salariale; déterminants de la dépense; dialogue de gestion et pilotage opérationnels;
- ✓ Programmation budgétaire triennale; LOF expliquée au grand public.

2. Communication:

- Stratégie de communication;
- Caravane de partage et de sensibilisation LOF au niveau des douze Régions du Royaume.
- Mise en ligne du site web dédié à la LOF: lof.finances.gov.ma



FORMATION



❖ SIGMA (2014)

- Programmation budgétaire pluriannuelle et la budgétisation par axée sur la performance;



❖ Expertise France (2015-2016)

- Sensibilisation à la Loi Organique relative à la loi de Finances;
- Pilotage de la mise en œuvre de la loi organique relative à la loi de finances;
- Gestion axée sur les résultats et démarche de performance.



❖ Programmation Budgétaire Pluriannuelle en coopération avec la **CTB (Coopération technique belge), 2017;**



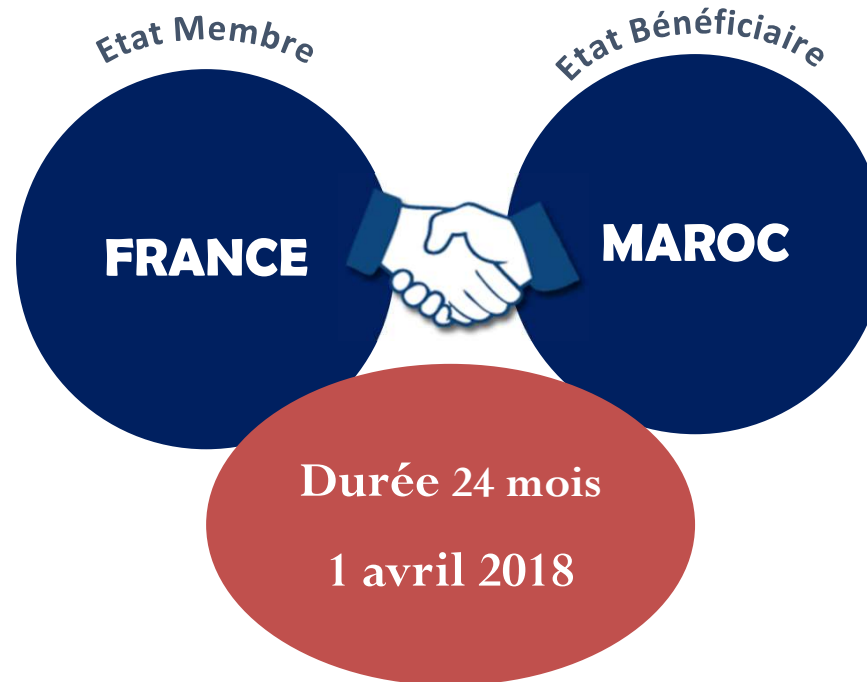
❖ Workshop intitulé « Les techniques de négociation budgétaire selon une démarche de performance » établi par *l'Académie nationale des Finances & de l'Economie* relevant du Ministère des Finances des Pays-Bas, **2017.**



FORMATION



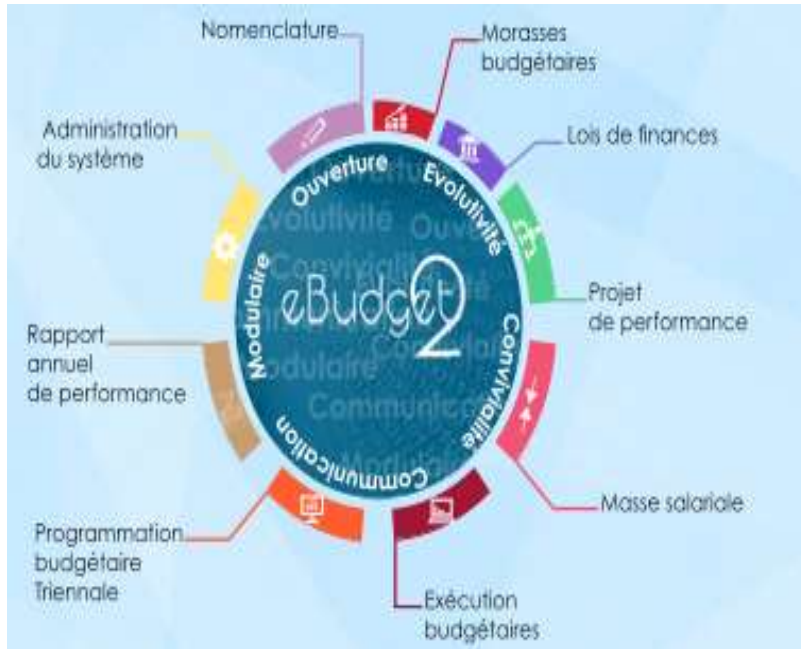
Plan de formation



Axes de formation :

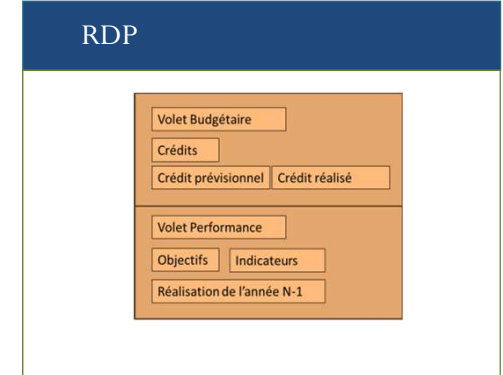
1. Nomenclature budgétaire;
2. Conception et budgétisation des programmes;
3. Système de suivi et évaluation de la performance;
4. Programmation budgétaire triennale (globale et sectorielle);
5. Pilotage de la performance et gestion opérationnelle axée sur les résultats;
6. Contrôle de gestion et audit de la performance;
7. Contrôle et audit internes.

SYSTÈME DE PROGRAMMATION BUDGÉTAIRE



Le nouveau système apporte un support pour la production de plusieurs éditions :

- Budgets ministériels;
- Lettres de cadrage ;
- PDP /RDP
- ...



Lettre de cadrage

أعداد مشروع قانون المالية لسنة 2017
مجلس
وزارة التشغيل والتكوين الإحصائية

I - الحسابات المالية المحيطة	
أرقام	177 683 000
أرقام	283 680 000
II - نفقات الميزانية والإيرادات	
III - نفقات الميزانية و التقلبات المحيطة	
ما عداها:	
أرقام	800 000
أرقام	1 100 000
أرقام	2 609 000
أرقام	217 000 000
ما عداها:	
أرقام	217 000 000
أرقام	62 171 000



IV. Retours d'expériences

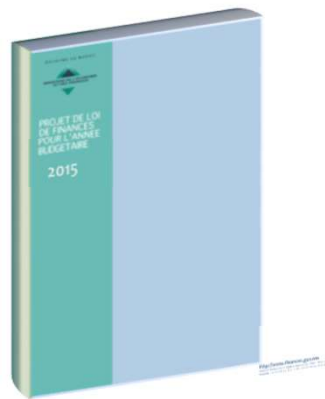
OPÉRATIONS DE PRÉFIGURATION 2014-2017

Mise à profit de la période précédant l'entrée en vigueur des dispositions de la LOF par le lancement de quatre vagues de préfiguration.

1^{ère}
Vague de préfiguration



2^{ème}
Vague de préfiguration



3^{ème}
Vague de préfiguration



4^{ème}
Vague de préfiguration



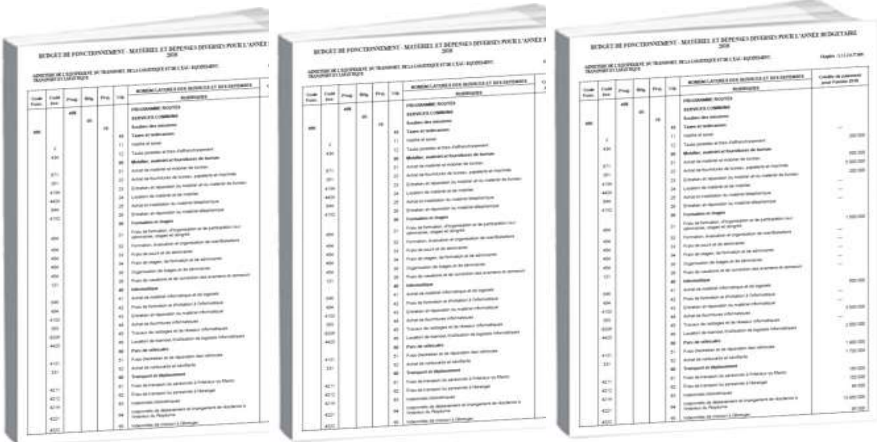
Axes de préfiguration

1. Structuration des budgets autour de programmes;
2. Adoption du pilotage par la performance;
3. Mise en place d'objectifs et d'indicateurs transversaux relatifs aux fonctions support;
4. Désignation des responsables de programmes;
5. Programmation budgétaire triennale;
6. Système de pilotage de la réforme;
7. Elaboration de PdP et de RdP .

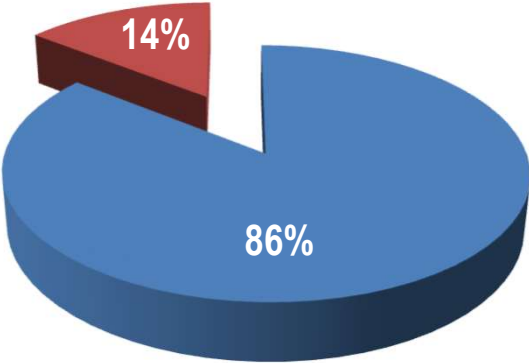
ANNÉE DE BASCULE: 2018

ADOPTION DE LA NOMENCLATURE PROGRAMMATIQUE

L'ensemble des départements ministériels et des institutions



ELABORATION DES PROJETS DE PERFORMANCE

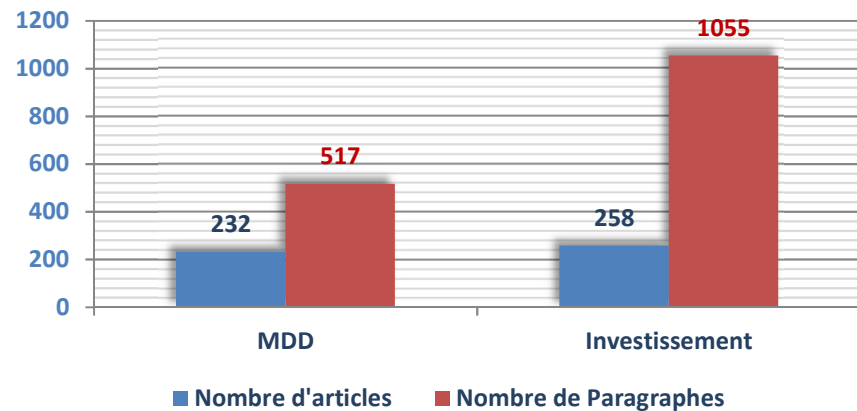


- Départements ayant communiqué le PdP au Parlement
- Départements n'ayant pas communiqué le PdP au Parlement

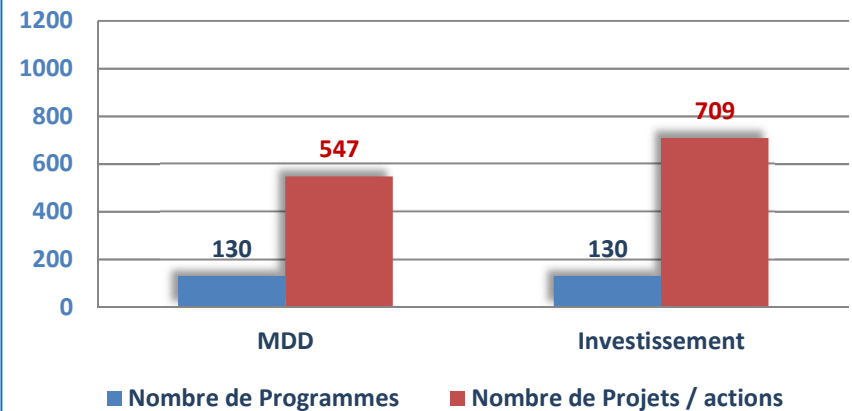
ANNÉE DE BASCULE: 2018

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE : SIMPLIFICATION DES MORASSES

Architecture budgétaire 2013



Architecture budgétaire 2018



EN MOYENNE

5 Articles / Département
18 Paragraphes / Département
6 Paragraphes / Article

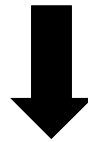
EN MOYENNE

3 Programmes / Département
14 Projets ou actions / Département
4 Projets ou actions / Programme

ANNÉE DE BASCULE: 2018

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE : IMPORTANCE DES PROGRAMMES SUPPORT

Sur les 130 programmes, il existe 28 programmes support

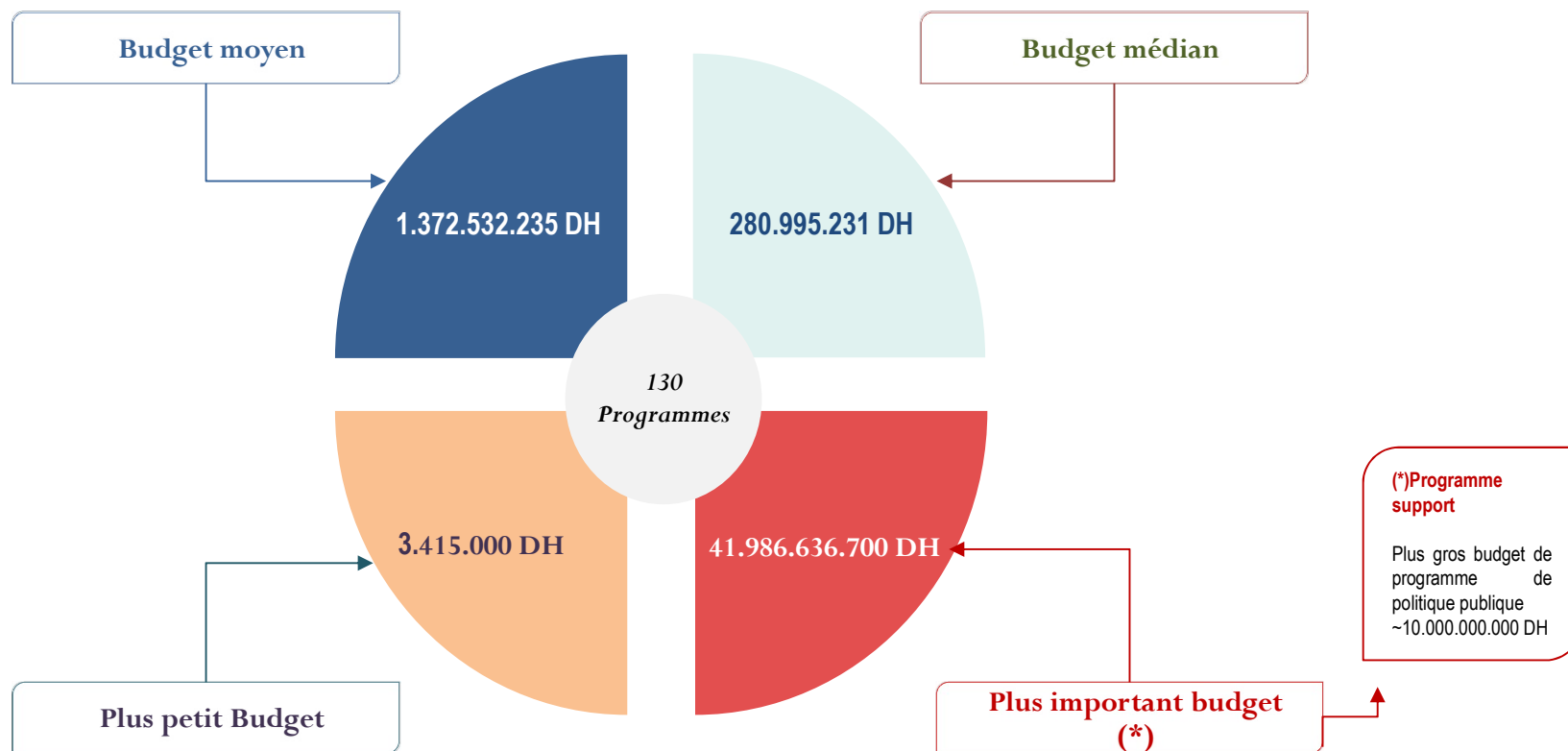


	PROGRAMMES DE POLITIQUE PUBLIQUE	PROGRAMMES SUPPORT
2017	51,87 %	48,13 %
2018	55,94 %	44,06 %

- Limiter le recours aux programmes support et leurs volumes;
- Intégrer le personnel et les fonctions soutien destinés à une politique publique précise dans le programme correspondant;
- Eviter les fragmentations artificielles au regard des politiques publiques;
- Conduire des exercices de révision des programmes (périmètre, articulations, ..).

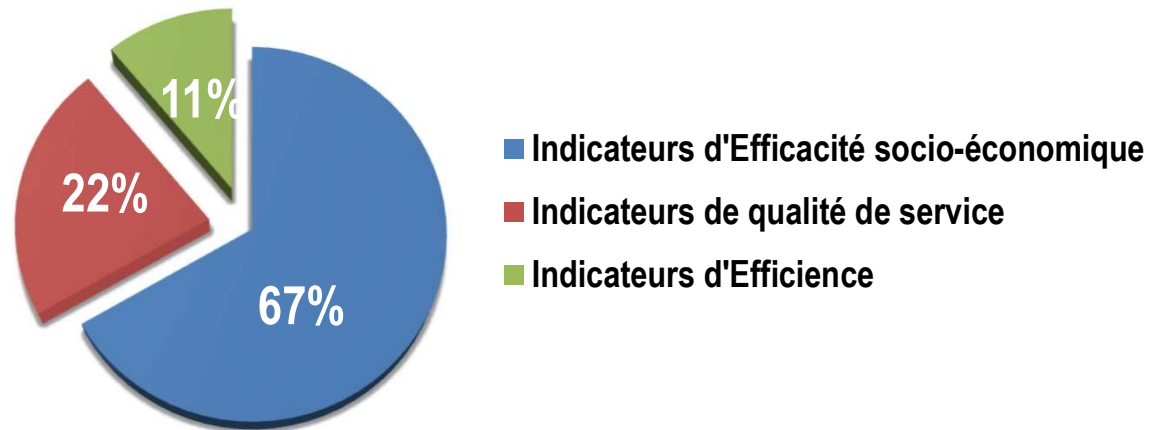
ANNÉE DE BASCULE: 2018

RÉPARTITION DES CRÉDITS BUDGÉTAIRES PAR PROGRAMMES



ANNÉE DE BASCULE: 2018

PRÉMISSSES DE PERFORMANCE

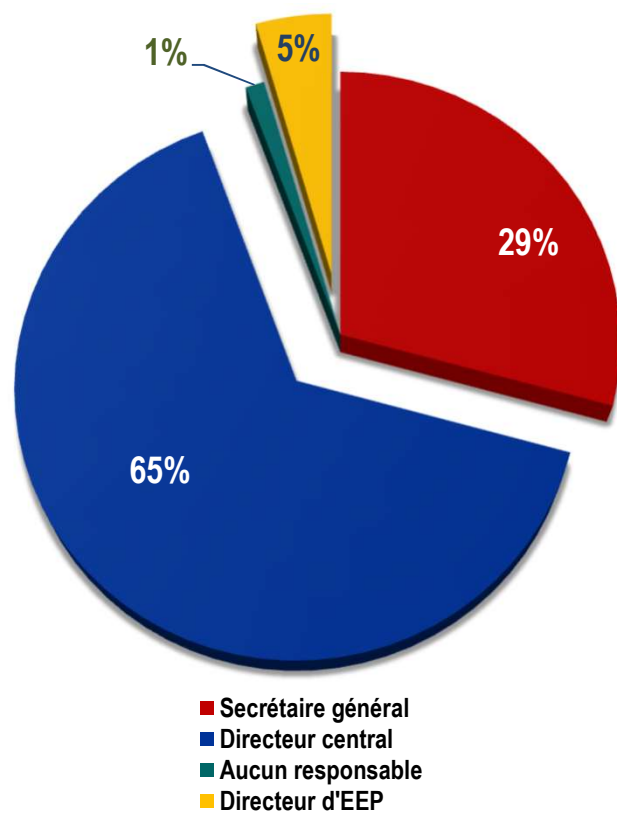


- Privilégier les indicateurs de performance au niveau des PdP et garder les indicateurs d'activité ou/et des moyens pour le pilotage en interne.
- Equilibrer entre les 3 dimensions de la performance (efficacité, qualité et efficience).

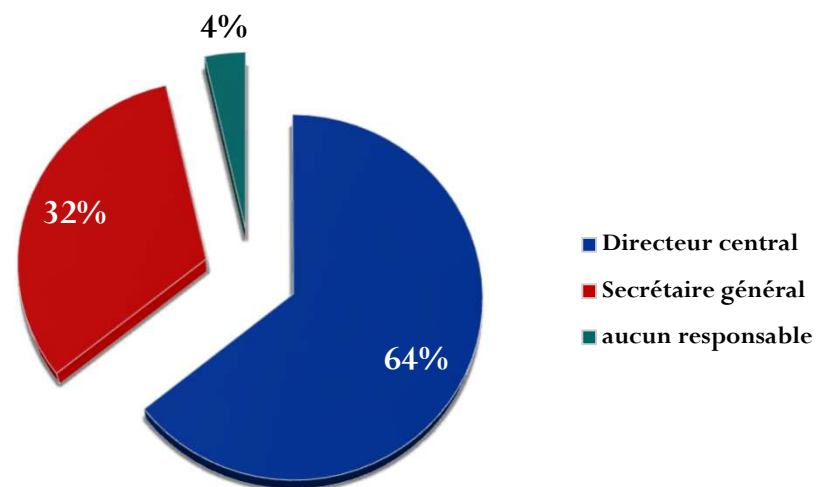
ANNÉE DE BASCULE: 2018

RESPONSABLES DE PROGRAMMES

Responsables des programmes de politiques publiques



Responsables des programmes supports



V. Acquis à consolider et Défis à relever

ACQUIS À CONSOLIDER

Réelle implication des départements ministériels et une mobilisation croissante des RH.

Imprégnation de la culture de performance et des résultats au sein de l'administration publique marocaine.

Démarche progressive dans le déploiement et mise sous tension par le calendrier

Transition souple vers les nouveaux outils budgétaires.

Mutualisation des expériences et des bonnes pratiques entre les départements ministériels.

Décloisonnement progressif des structures entre les financiers, les opérationnels,...

Mise en place des comités de pilotage et des équipes projet-LOF au sein des départements ministériels.

Refonte du système de programmation budgétaire et la prise en compte de l'ensemble des fonctionnalités de la LOF.

Renforcement des capacités des parlementaires (Finances Publiques, LOF, examen des PdP, ..), des magistrats de la Cour des comptes,

DÉFIS À RELEVER

Défis politiques et culturels

Dynamiser **le rôle du Parlement** dans le contrôle de l'efficacité de l'action publique.

Renforcer l'ancrage de la culture de résultats à travers un **soutien politique constant**.

Mener une conduite du changement **intégrant tous les intervenants et toutes les dimensions**.

Faire évoluer les **mentalités et les comportements** des agents publics et des élus.

Insuffler une culture de la **performance et de la responsabilisation**.

DÉFIS À RELEVER

Défis de gouvernance

Dynamiser **les rôle du comité de pilotage interministériel de la LOF**

Consolider **les rôle des SG** (coordination, arbitrage, ...) **et des équipes projets-LOF** (Transferts des compétences, sensibilisation, animation de formation, ...).

Assurer une cohérence entre **les organigrammes fonctionnels des ministères et les programmes.**

Associer et impliquer les **services déconcentrés** (charte de gestion) et les **établissements publics** dans la mise en œuvre de la LOF (contractualisation).

Renforcer le **rôle des responsables de programmes** dans la procédure de programmation budgétaire et au niveau des conférences budgétaires.

Identifier les **responsables des programmes** de politiques publiques parmi les directeurs centraux.

DÉFIS À RELEVER

Défis techniques

Dynamiser la **planification stratégique** pour l'amélioration de la qualité des prévisions.

Développer des mécanismes appropriés pour gérer les changements induits par le nouveau macro-processus budgétaire basé sur la programmation pluriannuelle.

Renforcer la **déconcentration budgétaire**.

Mettre en place de **nouveaux dispositifs** (mécanismes de suivi-évaluation, contractualisation) et de **nouvelles compétences** (contrôle de gestion, contrôle interne,).

Renforcer **l'arrimage entre la performance et le processus budgétaire**.

Renforcer l'auditabilité des indicateurs: **Développer ou mettre à niveau les SI pour la prise en charge de la performance**.

Rationaliser, améliorer, et stabiliser **le dispositif de performance**.

DÉFIS À RELEVER

Défis techniques

Consolider l'articulation entre le **processus budgétaire de l'Etat** et le **processus d'élaboration du budget de l'établissement public sous tutelle**.

Renforcer la **corrélation** entre les **objectifs et les indicateurs de l'EP** avec ceux du **PdP du ministère de tutelle**.

Limiter le recours aux **programmes support** et réduire leurs volumes.

Intégrer le personnel et les fonctions soutien destinés à une **politique publique** précise dans le programme correspondant.

Eviter les **fragmentations artificielles** au regard des politiques publiques.

Conduire des **exercices de révision des programmes** (périmètre, articulations, ...).

Confirmer les progrès **concrètement** dans la **gestion quotidienne** de l'administration publique.

DÉFIS À RELEVER

Défis techniques

Définir un projet/action support dans le programme de rattachement lorsqu'il s'agit d'une **fonction support exclusive à la politique publique** dudit programme.

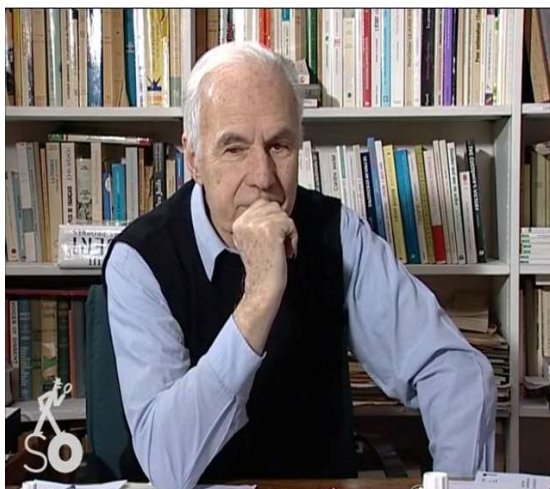
Adopter et adapter selon les spécificités ministériels **les plans d'actions, de formation et de communication de la DB.**

Pérenniser **les résultats par des actions de formation axées sur les outils et adaptées** aux contextes des ministères.

Répondre aux besoins de l'administration par des **formations diplômantes sur la nouvelle gestion budgétaire et comptable** (universités, instituts, ..).

Réaliser des études sur les **implications institutionnelles et en matière de la GRH** de la LOF.

Développer et encourager **l'innovation et faire de la digitalisation** un levier efficace d'appropriation.



Michel Crozier
1922-2013

Le changement ne peut se comprendre que comme un processus de **création collective** à travers lequel les membres d'une collectivité donnée **apprennent ensemble**.

MERCI DE VOTRE ATTENTION

bengrine@db.finances.gov.ma