ÉDITION 11

ECHOS FINANCES

JANVIER - FÉVRIER - MARS 2019

SYSTÈME D'INFORMATION FINANCIÈRE

LE SIGIF

AU CŒUR DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION

Groupe Consultatif 2018 :
PARI(S) RÉUSSI POUR LA DEUXIÈME PHASE DU PSE | P.56



CIEA 2019
DAKAR, CAPITALE DE L'ÉMERGENCE | P.62



REVUE D'INFORMATIONS ÉCONOMIQUES DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN
ISSN 0851 - 72 66

ECHOSFINANCES

ECHOSFINANCES est édité par le Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan

Président Comité de pilotage
Bassirou Samba **NIASSE**, SG MEFP

Directeur de publication
Ballé **PREIRA**, Conseiller technique, Coordonnateur de la Cellule de Communication du MEFP

Comité permanent de Gestion et de Direction

Président du Comité de pilotage
Monsieur Le Coordonnateur de l'Inspection générale des Finances

Membres

Moubarack **LO**, Conseiller économique en Chef du Premier Ministre du Sénégal
Mme Maimouna Mbow **FAM**, Chargée de Projet/Task Team Leader Banque Mondiale
Ibrahima **NDIAYE**, Directeur Général du Bureau Organisation et Méthode (BOM)
Mamadou **FAYE**, Premier Président de la Cour des Comptes
Mme Khady **DIOP MBODJI**, Secrétaire Général du Ministère de l'Education Nationale (MEN)
Mme Seynabou Ben **MESSAOUD DIAKHATE**, Directrice de la Programmation Budgétaire (DPB) / DGB / MEFP
Cheikh **BAKHOUM**, Directeur Général de l'Agence de l'Informatique de l'État (ADIE)
Amadou Oury **BA**, Inspecteur du Trésor, Conseiller Technique du DGCPT
Cheikh Awa Balla **FALL**, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA)
Mor **DIOUF**, Secrétaire Exécutif du Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF)
Ibrahima **FAYE**, Chef de l'Equipe Projet du SIGIF / PCRBF / MEFP
Abdou **FAYE**, Chef du Bureau de Presse de la Cellule de Communication du MEFP
Mme Koura Kane **WANE**, Directrice du Traitement Automatique de l'Information (DTAI), Présidente Comité technique du Projet SIGIF
Cheikh Tidiane **DIAW**, Expert en Procédure de Gestion Budgétaire SIGIF / PCRBF / MEFP
Papa Alioune **SALL**, Responsable du sous projet PMO / SIGIF / PCRBF / MEFP
Mariama **BA MANE**, Membre sous projet PMO / SIGIF / PCRBF / MEFP
Marguerite **NDONG**, Responsable du sous projet Solution / SIGIF / PCRBF / MEFP
Cheikhouna **SECK**, Responsable des projets d'interfaces (GAINDE - SIGTAS – SICA/STAR) / SIGIF / PCRBF / MEFP
Demba **NIANG**, Consultant déploiement / SIGIF / PCRBF / MEFP
Massamba **DIOP**, Expert en procédures comptables / SIGIF / PCRBF / MEFP
Mamadou **KEBE**, Membre du sous projet Technique / SIGIF / PCRBF / MEFP
Astou **GUEYE MBACKE**, Responsable du sous projet Conduite du changement / SIGIF / PCRBF / MEFP
Lamine **FALL**, Consultant en conduite du changement / SIGIF / PCRBF / MEFP
Marianne **DIA**, Membre du sous projet Conduite du changement / SIGIF / PCRBF / MEFP
Abdoulaye **DIAGNE**, Consultant en organisation / SIGIF / PCRBF / MEFP
Aliou **LY**, Responsable du sous projet Technique / SIGIF / PCRBF / MEFP
Ibrahima Samba **FAYE**, Membre du sous projet Technique / SIGIF / PCRBF / MEFP
Mame Sokhna **BA**, Assistante PMO/ SIGIF / PCRBF / MEFP
Aurélia **MOUTIEN-CALLY**, Consultante en communication / SIGIF / PCRBF / MEFP
Stéphanie **NADAL GUEYE**, Consultante en communication/ SIGIF / PCRBF / MEFP
Amadou Hafaz **DIOP**, Responsable Etudes et Stratégies, Cellule de Communication
Mansour **SARR**, Chef du Bureau Accueil et Orientation, Cellule de Communication
Ange Constentin **MANCABOU**, Conseiller Technique du Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan
Mbaye **THIAM**, Journaliste, Cellule de Communication
Mbaye **SARR**, Chef du Bureau de la Documentation, des Archives et des Publications, Cellule de Communication
Gnoula **DIALLO**, Journaliste, Cellule de Communication
El Hadji Malick **GUEYE**, Expert Rédacteur, Cellule de Communication
Papa Bara **NIANG**, Community Manager, Cellule de Communication
Mohameth Baba **DJIGO**, Photographe, Cellule de Communication
Nanou Ndiaye **NDOYE**, Assistante, Cellule de Communication
Saliou **FALL**, Responsable de l'innovation, Cellule de Communication
Alioune **SAMB**, Spécialiste en Management de Sport, Agent des Douanes à la retraite
Delphin Léon **DIATTA**, Chef de division planification DPVE/MEDD
Siley **KA**, Chef du bureau Comptable MEDD/DAGE
Mame Coumba **SY DIOUF**, Gestionnaire DAMCP
Abdoulaye Albert **MBAYE**, Contrôleur des Impôts et des Domaines, en service au Bureau des Collectivités territoriales de la DGID

Conception, mise en page et impression :

Intelligence

- L'Éditorial-

LE SIGIF, POUR UNE GESTION EFFICIENTE ET TRANSPARENTE DES FINANCES PUBLIQUES

La revue de l'ensemble des systèmes financiers publics par les États membres de l'UEMOA a éclairé sur l'évolution de ces systèmes dans le contexte contemporain de la nouvelle gouvernance financière publique. La transparence, la sincérité, la responsabilité et l'efficacité sont les principes cardinaux de cette nouvelle gouvernance financière publique, des fondamentaux à partir desquels les États de l'UEMOA ont été appelés à renouveler les bases normatives et institutionnelles de leurs systèmes financiers publics.

Ce changement de paradigme dans la gestion financière publique tend à substituer aux moyens une plus grande responsabilisation des acteurs imposant la transparence et la performance. De nouveaux rôles émergent quand d'autres sont confortés dans leur position prépondérante ; ainsi les nouvelles normes réaffirment la position dominante du ministère de l'Economie, des Finances et du Plan en confortant la primauté budgétaire au ministre des Finances tout en investissant la direction du budget d'un rôle d'avant-gardiste programmatique en matière budgétaire et le contrôle financier d'une fonction d'évaluation de la dépense publique.
La mise en œuvre des nouvelles normes financières publiques oblige à opérer un changement dans l'architecture et la méthode d'élaboration du budget qui passe d'une approche de moyen à une approche de résultat. L'élaboration du budget requiert désormais un ensemble de technicité et de rigueur dont les documents de programmation et les mécanismes de conception nécessitent plus d'exigence. Les mécanismes et outils de pilotage de la gestion financière connaissent donc une mutation qui doit également s'adapter à l'introduction de nouvelles responsabilités managériales.

L'adoption en 2009, par les pays membres de l'UEMA de six nouvelles directives relatives aux finances publiques portant sur les lois de finances, la nomenclature budgétaire de l'État, le règlement général sur la comptabilité publique (RGCP), le tableau des opérations financières de l'État (TOFE), le plan comptable de l'État (PCE) et le code de transparence en matière de gestion des finances publiques sont donc les bases d'une amélioration effective de la gestion des finances publiques et l'efficacité de la dépense publique.

L'État du Sénégal, par la promulgation de la nouvelle Loi organique n° 2011-15 du 08 juillet 2011 sur les lois de finances, du décret n° 2011-1880 du 24 novembre 2011 portant règlement général sur la comptabilité publique, et l'adoption d'un code de transparence en matière de gestion des finances publiques s'est doté des fondamentaux pour entamer le processus de modernisation de son Administration transitant vers une nouvelle gestion axée sur les résultats et la performance. Un cadre de planification et un dispositif de suivi et d'évaluation des politiques et programmes de développement nécessaires à la bonne gouvernance nécessitent l'introduction de nouveaux outils. Aussi, le développement d'un nouveau Système Intégré de Gestion de l'Information Financière, le SIGIF, s'apparente comme le bras armé des réformes de l'État sénégalais, intégrant l'ensemble des nouvelles orientations normatives des finances publiques et permettant leur opérationnalisation fonctionnelle.

Par les technicités requises et les expertises impérativement nécessaires pour balayer tous les champs de compétences auxquels il renvoie, le SIGIF s'impose comme le support référentiel et opérationnel pour une gestion efficiente, transparente, contrôlée de nos finances publiques ; des enjeux stratégiques qui s'entendent de la planification, la budgétisation jusqu'au suivi-évaluation sur lesquels le présent numéro d'**ECHOS FINANCES** revient en détails.



Amadou BA
Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan
infos@minfinances.sn

SOMMAIRE

DOSSIER PHARE

LE SIGIF AU CŒUR DE L'ADMINISTRATION ..... PAGE 06

Le PCRBF : au cœur de la réforme des finances publiques
INTERVIEW DE M. MOR DIOUF SECRÉTAIRE EXÉCUTIF DU PCRBF, COORDONNATEUR DU PARFP ..... PAGE 08

La Banque mondiale : soutient et supervise la mise en œuvre du projet SIGIF
INTERVIEW DE MME MAIMOUNA MBOW FAM CHARGÉE DE PROJET/TASK TEAM LEADER BANQUE MONDIALE RAPPELLE LES PRINCIPAUX ENJEUX DU SIGIF ..... PAGE 10

LE SIGIF, UN OUTIL MODERNE AU SERVICE DU BUDGET ..... PAGE 12

INTERVIEW DE MME KOURA KANE WANE, PRÉSIDENTE COMITÉ TECHNIQUE, DIRECTRICE DU TRAITEMENT AUTOMATIQUE DE L'INFORMATION DU MEFP ..... PAGE 16

SIGIF : TRANSVERSALITÉ DE SES FONCTIONS TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELLES ..... PAGE 17

Le SIGIF : levier susceptible de fournir des orientations sur la démarche d'organisation ou de réorganisation des structures administratives
INTERVIEW DE MONSIEUR IBRAHIMA NDIAYE DIRECTEUR GÉNÉRAL DU BUREAU ORGANISATION ET MÉTHODE (BOM) ..... PAGE 19

Partage de compétences sur la base d'échanges bilatéraux
FOCUS 1 : LE SÉNÉGAL : UN EXEMPLE SUIVI DANS LA SOUS-RÉGION ..... PAGE 23

FOCUS 2 : Partage d'expériences France-Sénégal
L'ORGANISATION DE SESSIONS DE TRAVAIL VISANT LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES A PERMIS DE RENFORCER LES COMPÉTENCES DES EXPERTS DU SIGIF ..... PAGE 24

SIGIF : UNE PLATEFORME UNIQUE INTÉGRANT TOUTES LES FONCTIONNALITÉS TECHNIQUES NÉCESSAIRES À UNE MODERNISATION EFFICIENTE DE L'ADMINISTRATION ..... PAGE 25

INTERVIEW DE M. CHEIKH BAKHOUM, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AGENCE DE L'INFORMATIQUE DE L'ETAT (ADIE) ..... PAGE 27

INTERVIEW DE MME KHADY DIOP MBODJI, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU MINISTÈRE DE L'EDUCATION NATIONALE (MEN) ..... PAGE 29

Focus / Encadré
Interview de Mme Mariama BA MANE - Membre équipe PMO ..... PAGE 31

L'Ecole Nationale d'Administration (ENA) : chargée de l'organisation des formations relatives au déploiement du SIGIF
INTERVIEW DE M. CHEIKH AWA BALLA FALL, LE DIRECTEUR GÉNÉRAL LIVRE LES CONTRIBUTIONS DE L'ENA AU SIGIF ..... PAGE 34

PÉRIMÈTRE 1 : MISE EN ŒUVRE DES OUTILS DE PLANIFICATION ET D'ÉLABORATION BUDGÉTAIRES ..... PAGE 35

Interview de Mme Seynabou Ben MESSAOUD DIAKHATE, Directrice de la Programmation du Budget ..... PAGE 37

PÉRIMÈTRE 2 : MISE EN ŒUVRE DES OUTILS DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE ..... PAGE 40

INTERVIEW DE M. AMADOU OURY BA, INSPECTEUR DU TRÉSOR CONSEILLER TECHNIQUE DU DGCPT ..... PAGE 48

PÉRIMÈTRE 3 : REDDITION DES COMPTES ET MISE EN ŒUVRE DES OUTILS DÉCISIONNELS ..... PAGE 49

INTERVIEW DE M. MAMADOU FAYE, PREMIER PRÉSIDENT DE LA COUR DES COMPTES ..... PAGE 50

En route vers 2020
UN CHALLENGE EN PASSE D'ÊTRE RÉUSSI, LES DÉFIS QUI RESTENT À RELEVER ..... PAGE 53

CHRONIQUE DE CHANGEMENTS ANNONCÉS ! ..... PAGE 55

POLITIQUES ET TENDANCES ÉCONOMIQUES

Groupe Consultatif 2018
PARI (S) RÉUSSI POUR LA DEUXIÈME PHASE DU PLAN SÉNÉGAL ÉMERGENT (PSE) ..... PAGE 56

LE CONCEPT D'ÉMERGENCE ..... PAGE 58

ESPACE COMMUNAUTAIRE

DAKAR, CAPITALE DE L'ÉMERGENCE ..... PAGE 62

CAPITAL HUMAIN

SPORT| CAP SUR LES INFRASTRUCTURES SPORTIVES AU SÉNÉGAL : LES NOUVEAUX DÉFIS ..... PAGE 64

LE PAGIS, UN OUTIL DE PROMOTION DU FINANCEMENT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ..... PAGE 65

GALERIE PHOTOS

GROUPE CONSULTATIF 2018, 17 ET 18 DÉCEMBRE À PARIS ..... PAGE 66

TROISIÈME CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR L'ÉMERGENCE DE L'AFRIQUE (CIEA III), 17, 18 ET 19 JANVIER 2019 AU CICAD ..... PAGE 67

LE SIGIF AU CŒUR DE L'ADMINISTRATION

Le rôle central joué par les finances publiques dans un État démocratique désireux de se développer n'est plus à démontrer : une politique budgétaire axée sur des objectifs et une gestion budgétaire transparente et efficiente étant à la base de prestations publiques visant à réduire les fractures sociales, à assurer une croissance pérenne, fruit d'un développement soutenu. Le budget public reste le garant de la stabilisation macroéconomique de l'État, mais devient également un instrument clé de la croissance et de la réduction de la pauvreté.

Par l'implication des parties prenantes et attenantes à l'élaboration des finances publiques (incluant les citoyens et la société civile) et au fonctionnement effectif d'un système fondé sur l'obligation des autorités de rendre compte de leur action, l'appareil étatique s'alloue la garantie d'un système répondant aux exigences fixées par les cadres réglementaires et standards internationaux. Il est également important de souligner qu'un accès facilité et transparent à la gestion des finances publiques positionne le citoyen au cœur de l'appareil étatique en qualité d'acteur de son système, responsable du respect des droits et des obligations incombant aux élites politiques de servir leurs intérêts.

Se référant principalement aux dépenses budgétaires, la gestion des finances publiques se concentre sur les instances et les procédures en charge de garantir la transparence, l'efficacité et l'efficience des dépenses publiques.

Aussi, la transversalité et la multisectorialité nécessaires à une gestion viable oblige à la mise en place de procédures et systèmes adaptés, s'articulant et s'opérationnalisant selon les principes de bonne gouvernance.

Ainsi, l'adoption du cadre harmonisé des finances publiques par les pays membres de l'UEMOA en 2009 illustre la volonté des États de la zone ouest-africaine d'instruire les principes adéquats, de veiller à l'intégrité et à la transparence des pratiques et informations financières appliquées au secteur des finances publiques.

Fort de ces nouvelles directives, l'État du Sénégal fut pionnier dans l'engagement d'une refonte en profondeur de son administration pour renforcer l'amélioration de l'efficacité de l'action publique et instaurer la transparence dans la gestion des finances publiques.

À ce titre, le SIGIF, Système intégré de gestion des finances publiques, fait partie des projets phares de modernisation de l'administration sénégalaise dont la finalité est de se fondre dans la logique d'une bonne gouvernance des finances publiques et par la même d'assurer l'émergence économique du Sénégal à travers une croissance forte et durable.

Ce projet complexe de réorganisation s'inscrit dans la « stratégie numérique » du pays. En effet, il met la puissance de l'informatique au service de l'administration en fournissant un outil unique pour la préparation, l'exécution et le contrôle du budget de l'État (dépenses et recettes). Il s'agit des méthodes de gestion les plus modernes et performantes recommandées par la Banque mondiale et qui ont fait leurs preuves dans les pays les plus développés comme la France.

SIGIF confère aux autorités la capacité de prendre des décisions politiques clés en se basant sur des données fiables et donc de garantir leur pertinence et leur efficacité. Il permettra de bien conduire les grands projets d'investissement qui s'étalent sur plusieurs années (logique pluriannuelle –triennale- et non plus annuelle), de confier une plus grande autonomie, mais aussi plus de responsabilité aux spécialistes de tous les ministères en charge de ces projets (logique de déconcentration sectorielle de l'ordonnancement), mais aussi d'assurer une grande éthique et performance concernant les marchés publics.

Tout cela est réellement pour demain. Le projet est en très bonne voie pour que les ministères commencent à utiliser SIGIF en 2019 et pour que l'outil soit pleinement opérationnel en 2020. Nous pouvons dire que ce projet commencé en 2014 -dans sa forme actuelle- avec un investissement de 25 millions de dollars américains de la Banque Mondiale est aujourd'hui finalisé à 80%.

Le projet entre donc dans une phase critique à plusieurs titres :

- En effet s'il s'agit d'un projet existentiel pour le Sénégal en termes économiques. Après avoir été étroitement soutenu par la Banque Mondiale dans la mise en œu-

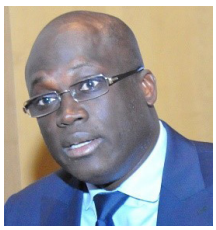


M. Ibrahima FAYE, Expert en finances publiques et en systèmes d'Information, Chef de l'Equipe Projet du SIGIF

vre des réformes, l'administration sénégalaise doit aujourd'hui s'approprier complétement le projet pour en tirer naturellement tous les bénéfices. Il est évident que les aspects techniques ne font pas tout, et nous avons également beaucoup investi dans la formation pour doter l'administration de toutes les compétences nécessaires pour faire fonctionner le système et dissiper les incertitudes. Il ne reste plus que la volonté de « jouer le jeu » à tous les niveaux, dans tous les services de l'État mais aussi à la tête des ministères.

- C'est aussi de la crédibilité du Sénégal à l'international dont il est question. En effet, pour la Banque mondiale, le Sénégal est en passe de devenir un exemple à suivre dans les pays émergents ambitieux. C'est le premier grand projet de réforme des finances publiques aussi abouti dans la région et les autres pays s'en sont déjà inspirés. Cette crédibilité ouvre des perspectives d'investissement pour des projets similaires, mais aussi de nombreux autres projets de grande échelle. La pérennisation des acquis et des méthodes démontrés est donc cruciale.

Aujourd'hui la mise en œuvre du projet incombe à l'État du Sénégal qui l'exécute à travers le service du ministère de l'Economie, des Finances et du Plan chargé des Réformes Budgétaires et Financières, le PARFP (Projet d'Appui aux Réformes des Finances Publiques). Cette Organisation a parfaitement assuré à la fois l'indépendance et le financement du projet qui sont les critères de succès essentiels du point de vue de la Banque mondiale en complément d'une supervision technique régulière.



Ibrahima FAYE
Diplômé de la Sorbonne et de HEC Paris,
Expert en Finances publique et en systèmes d'Information, coordonnateur du projet SIGIF
ibfaye@minfinances.sn

Le PCRBF : au cœur de la réforme des finances publiques

INTERVIEW DE M. MOR DIOUF SECRÉTAIRE EXÉCUTIF DU PCRBF, COORDONATEUR DU PARFP

Quel est le rôle du PCRBF dans la mise en œuvre de la réforme des finances publiques ?

Il faut d'abord relever que le Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF) est antérieur au Projet d'Appui aux Réformes des Finances Publiques (PARFP). Le PCRBF est une suite logique des premiers exercices d'évaluation de la gestion des finances publiques et du système de passation des finances publiques du Sénégal depuis 2001. Les diagnostics faits par les évaluations CFAA avaient montré certaines limites dans la gestion des finances publiques du Sénégal, dans les procédures de passation des marchés publics et dans la gestion de la dette publique. Il s'en est suivi un plan d'actions. Pour son suivi et sa mise en œuvre, le PCRBF a été créé. C'est un service attaché au cabinet du MEFP.

Le Secrétaire Exécutif du PCRBF a rang de Conseiller technique du MEFP. Ce rôle lui permet d'impulser les actions nécessaires pour le suivi des réformes budgétaires et financières. Ces actions concernent tous les niveaux de la gestion des finances publiques, depuis la planification, la budgétisation, l'exécution du budget, le reporting à travers le suivi de la comptabilité et également la reddition des comptes. Ainsi, des actions d'accompagnement sont menées pour appuyer l'amélioration des dispositifs de contrôles internes mais aussi externes.

À ce propos, les différents types de contrôles sont concernés : le contrôle administratif, celui exercé par la Cour des comptes ainsi que le contrôle parlementaire. Il s'y ajoute un dernier volet, le contrôle citoyen. Le PARFP est venu s'adosser au dispositif institutionnel existant du PCRBF, pour appuyer davantage l'amélioration de la gestion des finances publiques.

Il permet d'assurer le financement des activités de l'ensemble des acteurs intervenant dans la gestion des finances publiques. Le PARFP constitue le bras financier du PCRBF. Par le biais du PARFP, la Banque mondiale appuie le Sénégal dans la mise en œuvre de la réforme des finances publiques actuellement en cours dans les pays membres de l'UEMOA.

Nous sommes actuellement à la deuxième convention de financement avec la Banque mondiale à travers un financement additionnel pour financer la mise en place du SIGIF, y compris le renforcement du transfert de compétences et d'autres activités de gestion du changement, en vue d'appuyer la pérennisation et l'amélioration de la capacité de gestion du SIGIF. Ce financement concerne également le renforcement du système de passation des marchés publics, en mettant l'accent sur la performance, la transparence et la célérité dans le traitement des dossiers de marchés et la mise en place d'un système de gestion des performances des entreprises du secteur parapublic et le suivi évaluation du cadre des résultats du Plan Sénégal émergent (PSE).

Ainsi, le PARFP intervient depuis la planification budgétaire, en appuyant les ministères sectoriels pour élaborer leur lettre de politique sectorielle de développement (LPSD), pour réaliser des exercices d'audit basé sur les risques (ABR), pour élaborer leur document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) jusqu'au contrôle en passant par les mécanismes d'exécution budgétaire.

Les interventions du PARFP sont faites à travers l'appui apporté aux services intervenant dans la gestion des finances publiques. Les activités des services sont planifiées dans un plan de travail budgétaire annuel (PTBA) qui récapitule les besoins exprimés par les services (directions du MEFP, ARPM, IGE, Cour des comptes, Assemblée nationale, Société civile).

Pouvez-vous nous parler de l'importance du SIGIF dans le PARFP et dans le PCRBF ?

Dans le cadre de la deuxième convention de financement entre l'État du Sénégal et la Banque mondiale, ce volet : "Système d'Information" occupe la part la plus importante. L'essentiel des ressources est affecté à sa mise en place, ce qui implique beaucoup d'acteurs. Le SIGIF sera le support essentiel de la mise en œuvre du nouveau cadre harmonisé des finances publiques. L'objectif visé à travers le SIGIF est le remplacement des deux systèmes actuels de gestion budgétaire et de tenue de la comptabilité de l'État, notamment



M. Mor DIOUF Secrétaire exécutif du PCRBF
Coordonnateur du PARFP

SIGFIP et ASTER. Egalement, le SIGIF sera l'interface avec tous les autres systèmes existants relatifs au recouvrement des recettes, à la gestion de la dette publique, à la solde et aux pensions, au système de gestion des marchés publics.

À l'analyse, il convient de dire que le SIGIF sera d'un grand apport dans la réalisation des objectifs du PARFP et partant dans l'accomplissement des missions du PCRBF.

Quels sont les facteurs clés de succès de la mise en œuvre du projet SIGIF ?

L'adhésion de tous. Il faudrait que tout le monde le porte, d'où le rôle important de la conduite du changement. Dans le processus de mise en place, tous les services de l'État sont impliqués dans la construction du SIGIF.

Le processus est mené de concert avec l'ensemble des acteurs, chacun en fonction de son domaine de compétences et d'intervention dans le cadre de la gestion des finances publiques.

Les acteurs doivent savoir qu'il y a des innovations de taille en vue et qu'il y aura un nouveau système d'information comme support. Il nous faut davantage poursuivre la sensibilisation pour assurer une bonne appropriation de l'outil et une bonne compréhension des enjeux.

Dans ce registre, un volet très important est réservé au recueil des préoccupations des futurs utilisateurs afin d'anticiper, autant que possible, sur toute forme de résistance au changement.

Quel est le dispositif mis en œuvre par le PCRBF pour le pilotage et le suivi du SIGIF ?

D'abord il y a le suivi quotidien avec le responsable de projet. Cependant, il conviendrait de parler plus exactement de dispositif mis en place par les autorités du MEFP pour le pilotage et le suivi du SIGIF.

On peut citer à cet égard les organes des gouvernances dédiés, dont certes le PCRBF, mais aussi le Comité de pilotage présidé par le Secrétaire général du MEFP et le Comité technique présidé par le Directeur du Traitement automatique de l'Information (DTAI) du MEFP. Il existe également un comité contractuel. En effet, le groupement chargé de réaliser le SIGIF a désigné un représentant chef de file avec qui nous tenons des réunions périodiques pour assurer le suivi de l'état d'avancement global du projet. Nous tenons également des réunions internes au PCRBF auxquelles le chef de projet participe, car toute l'équipe du PCRBF concourt à l'atteinte des objectifs de mise en place du SIGIF.

La Banque mondiale : soutient et supervise la mise en œuvre du projet SIGIF

INTERVIEW DE Mme MAIMOUNA MBOW FAM CHARGÉE DE PROJET/TASK TEAM LEADER BANQUE MONDIALE RAPPELLE LES PRINCIPAUX ENJEUX DU SIGIF

Quel est le rôle de la Banque mondiale dans la mise en œuvre de la réforme des finances publiques au Sénégal ?

La nouvelle approche de la Banque mondiale vise à mieux informer les citoyens sur le type d'attente qu'ils devraient nourrir à l'endroit de leurs gouvernements. Il s'agit aussi de leur offrir des avenues afin qu'ils soient en mesure de tirer sur la sonnette d'alarme lorsqu'ils n'ont pas accès aux services publics de base. La Banque mondiale s'engage ainsi à travailler directement avec les gouvernements pour les aider à améliorer leurs systèmes de gouvernance économique et leur capacité à fournir des services de base aux citoyens et à gérer les fonds publics de manière efficiente et transparente. C'est dans ce cadre que la Banque mondiale a toujours soutenu les efforts du Gouvernement du Sénégal dans la mise en œuvre des réformes des finances publiques. Ce soutien à travers des appuis projets remonte à 2004 avec la mise en place d'un fonds fiduciaire multi-bailleurs qui avait accompagné le Gouvernement dans les réformes budgétaires et la modernisation du système de gestion des finances publiques sur la période de 2004 et 2009. Le Projet d'Assistance technique pour le Renforcement de la Gestion des Finances Publiques, d'un montant initial de 15 millions de dollars américains, s'inscrit dans la mouvance actuelle qui a été proposée par l'UEMOA à travers ses directives de 2009, et qui fait évoluer la gestion des finances publiques basée actuellement sur les moyens vers une gestion axée sur la performance, communément appelée Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Ce projet, étendu avec un financement additionnel de 25 millions de dollars américains en 2014, a déjà appuyé des mesures significatives pour la modernisation des processus budgétaires tels que l'élaboration de cadre de dépenses triennal dans les ministères sectoriels, la mise à jour des processus de préparation budgétaire, et l'utilisation de la méthodologie coûts/avantages dans la sélection des projets d'investissement. Il a aussi permis une évaluation indépendante des agences autonomes qui exécutent l'essentiel du budget d'investissements de l'État (suivie de mesures de restructuration), l'élaboration d'une stratégie de gestion de la dette à moyen terme depuis 2012 (ainsi que son actualisation et sa publication tous les ans), et la signature de 29 contrats de performance avec les principales entreprises publiques et agences.

La Banque mondiale appuie des projets de réformes des finances publiques à travers le monde... Quel est le potentiel du SIGIF dans le contexte international ?

Il faut d'abord noter que le potentiel du SIGIF au niveau du Sénégal et dans la sous-région est immense. Un des problèmes majeurs auxquels le Sénégal est confronté est que l'information budgétaire et comptable est fragmentée et émane de systèmes d'information (IT) composés d'applications qui ne communiquent pas entre elles. Par conséquent, l'information financière, y compris les informations sur la situation fiscale agrégée de l'État, manque de précision et de fiabilité. Cela affecte la capacité des autorités à baser les décisions politiques clés sur des données fiables et à impacter sur l'efficacité et l'effectivité des dépenses publiques. De plus, l'existence de systèmes séparés déconnectés est une entrave à la transparence et ne garantit pas l'efficacité du dispositif de contrôle interne. La faiblesse des contrôles internes augmente les risques associés à la déconcentration de l'ordonnancement aux ministères sectoriels qui constitue un pas non négligeable vers l'amélioration de la performance et de l'efficacité des services publics. Avec une plateforme complètement intégrée qui est interopérable avec les autres systèmes de base de gestion des finances publiques, les autorités pourront disposer d'outils nécessaires pour consolider les informations financières, renforcer l'efficacité et l'effectivité des dépenses publiques et avoir à portée de main des outils d'aide à la décision qui faciliteraient le pilotage des ressources publiques. Il faudrait également noter que la mise en place d'un système adéquat d'information financière constitue l'un des piliers des réformes en cours.



Mme Maimouna Mbow FAM Chargée de Projet/Task Team Leader Banque Mondiale

Le Système Intégré de Gestion de l'Information Financière (SIGIF) est le premier dans l'espace UEMOA et le Sénégal est donc le pionnier dans ce domaine : les autres pays se sont déjà inspirés de ses macro-processus et cahier des charges du dossier d'appel d'offres du SIGIF pour soit adapter leurs systèmes existants, soit les réécrire. La réussite de ce projet permettra de moderniser le paysage de la zone UEMOA en matière de systèmes d'information et de s'orienter vers des systèmes intégrés pour plus de fiabilité, de transparence et d'exhaustivité de l'information budgétaire, comptable et financière.

Par ailleurs, le SIGIF contient un module de plus que le système français CHORUS car il va au-delà de la préparation budgétaire classique en intégrant le cadrage macro-économique, le cadrage du budget et la campagne de budgets économiques.

Quels sont les facteurs clés de succès de la mise en œuvre du projet SIGIF ?

Les facteurs clés de succès sont dérivés d'une analyse rigoureuse des risques associés à la résistance aux changements structurels, la gestion des changements significatifs au niveau du personnel et de la structure organisationnelle associée à la restructuration des processus métiers et la dépendance vis-à-vis de l'assistance extérieure. Les mesures d'atténuation de ces risques ont été intégrées dans la conception du projet qui n'est pas considérée comme un projet informatique mais comme un projet structurant avec un objectif clair de disposer de l'expertise nécessaire au sein de l'État du Sénégal pour assurer la pérennisation des acquis après le financement de la Banque Mondiale. Le principal facteur clé de succès reste l'organisation robuste et efficiente de gestion du projet et une bonne coordination entre les différents acteurs du projet. Une unité opérationnelle de gestion du SIGIF est en place sous la supervision des Comités technique et de pilotage au sein du MEFP. L'organisation du projet s'articule autour de quatre (4) sous-projets (technique, solution, métier, conduite du changement) conformément aux pratiques communément admises. Cette organisation contribue à internaliser et à pérenniser les connaissances et compétences acquises lors de la mise en œuvre du système au sein de l'Administration. Le projet a en outre fini d'intégrer des ressources dédiées de l'Administration dans l'équipe projet. Des outils et processus robustes mis en place (outils collaboratifs) présentent l'avantage de renforcer la pérennisation des acquis après la clôture du projet, la qualité de l'intégration et l'interfaçage des systèmes connexes (GAINDE, SIGTAS, SOLDE, etc.).

Retrouvez l'intégralité de l'interview de Mme Maimouna Mbow dans le magazine du SIGIF, « *SIGIF INFO* » n° 2 accessible sur www.sigif.gouv.sn

LE SIGIF AU CŒUR DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION

MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION : DE L'AMBITION À L'OPÉRATIONNALISATION

Dans le cadre de la réalisation de ses objectifs en matière d'intégration régionale, le Conseil des ministres de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) a procédé en 2009 à la réforme du cadre harmonisé des finances publiques dans la zone UEMOA en visant deux objectifs fondamentaux à savoir l'amélioration de l'efficacité de l'action publique, pour le bénéfice de tous (citoyens, usagers, contribuables et agents de l'État) et l'instauration d'une véritable transparence dans la gestion publique. Ainsi, le Parlement et les citoyens doivent être régulièrement destinataires d'une information de qualité.

La réforme comporte cinq (5) axes principaux : le renforcement de l'efficacité de la dépense publique, la rénovation de la gestion publique, l'amélioration de la transparence budgétaire, l'introduction de la pluriannualité dans la gestion publique et le renforcement des contrôles opérés sur les finances publiques. Le Sénégal est le premier des pays membres à avoir transposé les six (6) directives dans son cadre national en adoptant de nouveaux textes législatifs et règlementaires entre 2011 et 2012. L'implémentation d'un nouveau Système Intégré de Gestion de l'Information Financière (SIGIF) est une des deux (2) composantes essentielles des changements induits par la réforme des finances publiques.

Porté par le Ministère de l'Economie des Finances et du Plan, à travers la mise en place d'instances de gouvernances appropriées (comité de pilotage et comité technique), le SIGIF est l'articulation d'un nouveau système de gestion des finances publiques s'illustrant notamment par le changement de paradigme glissant d'un système orienté moyen vers une gestion axée sur les résultats.

Force est de constater que malgré la mise en place de systèmes d'information et de gestion ayant mobilisé des investissements conséquents, les résultats demeurent insatisfaisants au regard des attentes formulées par le MEFP. La limite des systèmes mis en place est rapidement atteinte en raison d'un manque de coordination du système d'information engendrant de nombreux points de rupture, du cloisonnement des applications empêchant les échanges de données entre les différentes structures du MEFP, et du non-traitement de tous les aspects stratégiques de prise de décision. Des faiblesses principalement issues de la fragmentation du système d'information du MEFP, corrélée à l'absence d'harmonisation des méthodologies, des outils de développement et des systèmes de gestion de base de données limitent l'accès aux agrégats décisionnels nécessaires pour piloter et gérer efficacement les finances publiques.

Le SIGIF permet d'adresser une réponse efficiente aux différentes problématiques précédemment rencontrées tout en répondant aux objectifs fixés par la réforme des finances publiques. Ainsi, il se positionne comme le garant d'une efficacité améliorée de la dépense publique, de la transparence budgétaire, d'une action publique inscrite dans une démarche de performance. Mais pour ce faire, le succès du SIGIF est dépendant d'un certain nombre de conditions, le principal challenge étant de créer un écosystème dans lequel s'intègrent tous les paramètres nécessaires à sa réussite.

La première condition est d'ordre organisationnel, en raison du niveau d'expertise particulièrement élevé requérant l'engagement de techniciens hautement qualifiés ; la seconde est d'ordre structurel s'articulant autour de l'organisation d'équipes pluridisciplinaires, géographiquement dispersées (internes comme externes) pour mettre en place une coordination efficiente prenant en compte les champs de compétences et d'intervention respectifs.

Parmi les conditions nécessaires à un déploiement optimal du SIGIF et la garantie de son appropriation par les utilisateurs, un certain nombre de difficultés voire points éventuels de blocages doivent être travaillés puis levés. En effet, la complexification du projet s'entend à plusieurs niveaux : contextuelle en raison des mutations imposées dans un domaine peu enclin aux grands changements ; référentielle en raison du changement de paradigme induit par la mise en place du SIGIF qui conduit inexorablement vers une mutation des systèmes en profondeur et, par là même, vers une modification des méthodologies de travail ; structurelle en raison de la multiplicité des données et des parties prenantes à prendre en considération à toutes les étapes du projet.

Le SIGIF impose donc des modifications en profondeur de la gestion des finances publiques impliquant tous les niveaux de la fonction publique et dont la réussite est conditionnée à son appropriation effective par toutes les parties prenantes.

LE SIGIF : UNE MISSION ET DES OBJECTIFS CLAIREMENT IDENTIFIÉS

Le Système Intégré de Gestion de l'Information Financière

(SIGIF), est l'ultime étape du projet de Réforme du cadre de gestion des finances publiques (RCGFP) amorcée en 2003. La mission principale du SIGIF en qualité de base technique et fonctionnelle de la déconcentration du pouvoir est de permettre l'engagement des dépenses aux organes de prestation de services, tout en s'assurant que la détermination de l'enveloppe fiscale et des plafonds budgétaires, l'agrégation des budgets publics, et le transfert aux ministères sectoriels des crédits budgétaires pour les dépenses engagées (sur la base des disponibilités) restent sous la responsabilité du ministère de l'Economie, des Finances et du Plan.

La fiabilité du système repose donc sur sa capacité à suivre avec précision l'ensemble des dépenses tout en évitant la saisie d'une même opération plusieurs fois. La déconcentration de l'ordonnancement impose également au système un certain nombre de conditions. Ainsi l'opération saisie dans la comptabilité budgétaire doit être utilisable dans la comptabilité générale tenue par le comptable ; le système doit également garantir que le dispositif de suivi de la dépense et les systèmes de contrôle soient intégrés au système et que l'information soit disponible et accessible à tous les acteurs concernés.

Le système SIGIF fédère l'ensemble des acteurs de la gestion budgétaire et comptable de l'État. En assurant une gestion quotidienne efficiente des différents processus économiques et financiers et en alimentant, en temps réel une plateforme décisionnelle dédiée à l'information financière de l'État, le SIGIF répond à ses fondamentaux à savoir : l'efficacité et la transparence.

Le SIGIF est par ailleurs tenu par des objectifs spécifiques qui sont de l'ordre de quatre (4) : (1) supporter, en toute sécurité, toutes les opérations financières de l'État ; (2) recueillir des données financières précises, en temps réel, exhaustives et cohérentes concernant tous les événements financiers relatifs au budget de l'État ; (3) produire tous les rapports financiers périodiques ; (4) élaborer des tableaux de bord en vue de faciliter la prise de décision.

La fiabilité du système repose sur une conception sécurisée assurée par un fonctionnement reposant sur deux (2) centres de traitement de données (Data center) à savoir : le Centre de Traitement de Données Principal logé au site de la Direction du Traitement Automatique de l'Information (DTAI) du ministère de l'Economie, des Finances et du Plan et le Centre de Continuité de Service (BCC) logé au site de l'Agence de l'Informatique de l'État (ADIE). Leur principale fonctionnalité est d'assurer l'hébergement des données et de l'infrastructure du système.
Le premier centre a pour fonction de maintenir l'opérabilité du SIGIF; gérer les comptes utilisateurs par les moyens de service d'annuaire; maintenir la circulation des données entre les utilisateurs internes et via portail Web avec les clients externes; gérer le réseau de données et les outils de sécurité; assurer le suivi et le contrôle des ordinateurs de bureau, les serveurs et les services; fournir un appui technique aux utilisateurs; protéger contre les logiciels malveillants et le spam.

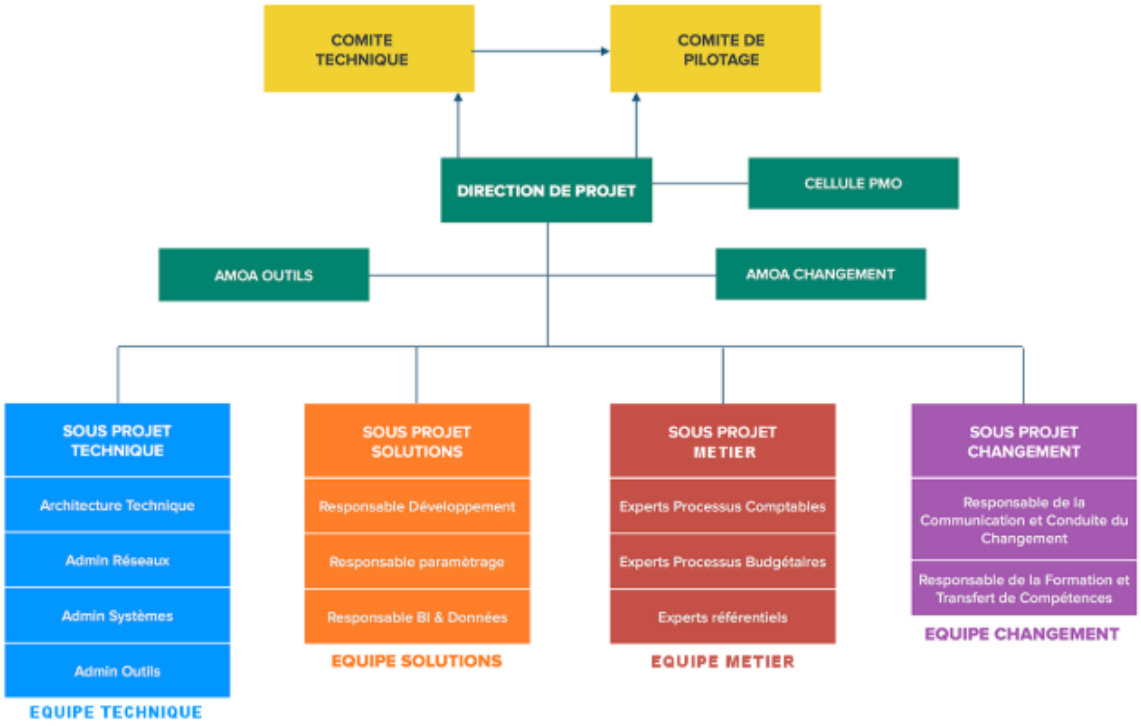
Le second sert de centre secondaire de traitement des données dans l'éventualité où le centre primaire perd sa capacité opérationnelle partiellement ou totalement. Le centre secondaire prendra alors en charge les tâches essentielles suivantes: maintenir l'opérabilité du SIGIF; gérer les comptes utilisateurs par les moyens de service d'annuaire; maintenir la circulation des données entre les utilisateurs internes et externes avec les clients; assurer le suivi et le contrôle des ordinateurs de bureau, les serveurs et les services; protéger contre les logiciels malveillants et le spam.

L'intégration complète du SIGIF aux différentes entités de l'État du Sénégal aura pour principaux impacts :

- L'efficacité optimisée par l'automatisation de la circulation et des échanges de données depuis la préparation du budget jusqu'au paiement final, en passant par les révisions et ajustements budgétaires, les émissions, les charges, les engagements et obligations, ainsi qu'un traitement des dépenses ininterrompu et fiable ;
- L'intégrité de l'information, en éliminant les écarts de données dans les fonctions du budget et du trésor, avec une meilleure prise de décisions concernant la gestion des dépenses ;
- La facilitation de la préparation d'opérations fiscales précises, fiables et en temps opportun ;
- La création d'une base de données unique pour le système de classification budgétaire harmonisé et le plan comptable, assurant l'efficacité dans la gestion et le contrôle des recettes et dépenses publiques ;
- Le développement d'un système robuste de gestion de trésorerie, comme une fonctionnalité additionnelle à l'intérieur du système intégré qui prend en charge les recettes (à travers des interfaces avec les systèmes des organes de collecte de recettes) et les dépenses (depuis l'engagement de dépense jusqu'au paiement).

ENTRE COMITOLOGIE ET SUPERVISION CENTRALISÉE : GOUVERNANCE ET ORGANISATION DU SIGIF

Le SIGIF est placé sous l'autorité du Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF). Le PCRBF et le Comité Conjoint de Suivi et d'Harmonisation (CCHS) constituent le dispositif institutionnel de pilotage et de suivi de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières au Sénégal.



Périmètre fonctionnel du SIGIF

Le cadre de gouvernance du projet SIGIF est régi par l'arrêté ministériel n° 7837 en date du 29 mai 2013 portant création et fonctionnement du comité de pilotage du projet de mise en place du système intégré de gestion de l'information financière (SIGIF) du ministère de l'Economie, des Finances et du Plan. Le SIGIF est mis à disposition de tous les ministères et des administrations impactées par le futur déploiement du projet.

La structure de pilotage du projet SIGIF comprend un comité de pilotage et un comité technique. Le comité de pilotage est présidé par le Secrétaire général du ministère de l'Economie, des Finances et du Plan qui est le maître d'ouvrage du SIGIF. Son secrétariat est assuré par le comité technique sous l'égide de la Direction du traitement automatique de l'information (DTAI).

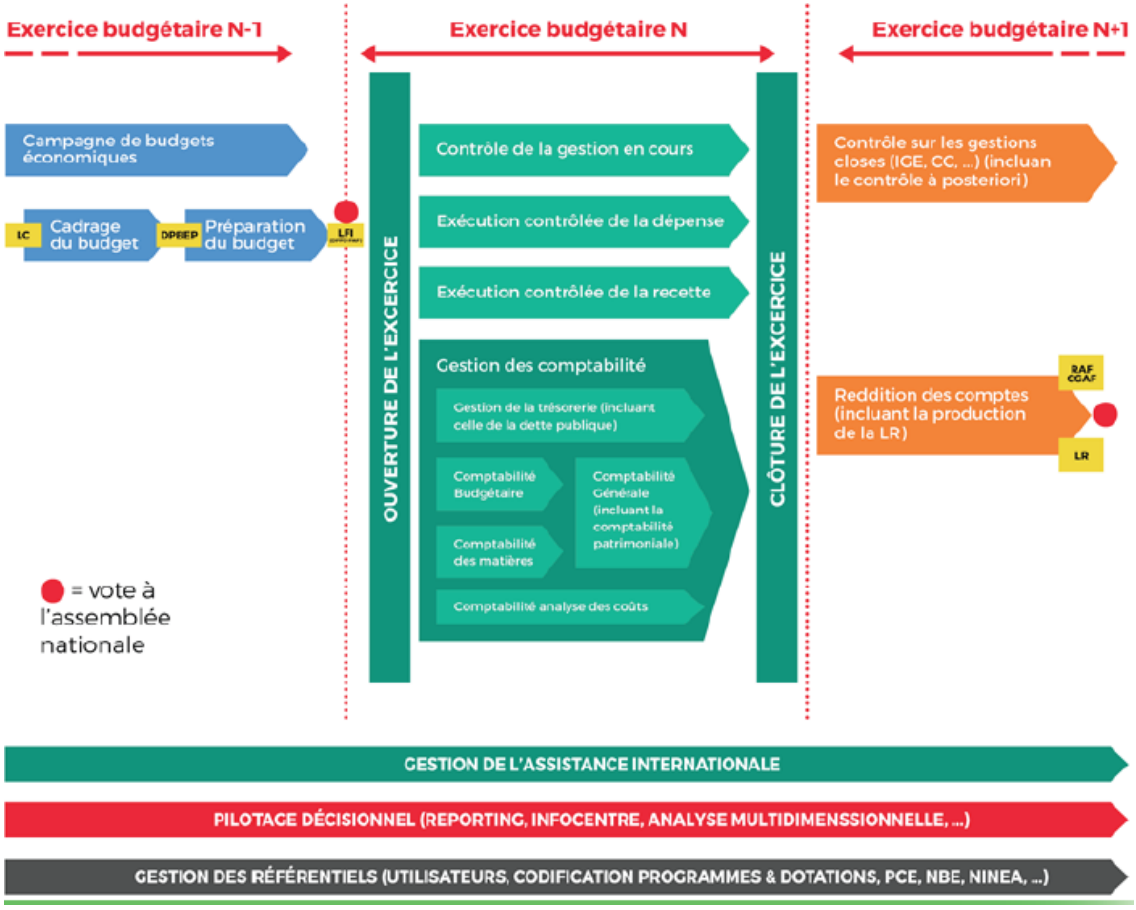
Il a pour objectif principal de définir les orientations, d'examiner et d'approuver les rapports élaborés par les consultants. Il assure principalement le contrôle et le suivi de la bonne exécution des travaux préparatoires et la réalisation du projet de mise en place du SIGIF.

Le comité technique est chargé du suivi et du contrôle de la bonne exécution des prestations prévues dans le cadre du projet SIGIF ; de l'examen et de la validité des livrables élaborés par les consultants ; de la coordination des actions de l'ensemble des intervenants et des restitutions à faire au comité de pilotage.

Il est composé des responsables informatiques et des fonctionnels du ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, de l'Agence de l'Informatique de l'État et des fonctionnaires d'autres ministères sectoriel, membres du Comité de pilotage. Il est présidé par la Direction du Traitement Automatique de l'Information (DTAI). L'équipe de Projet assure la maîtrise d'œuvre pour les instances de pilotage.

Elle est responsable de tous les livrables du projet. Sous la coordination du Chef de l'Equipe projet, expert SI, interlocuteur technique principal du prestataire, elle est composée d'une cellule PMO (Project Management Office) et de quatre équipes de sous-projet : technique, solutions, métier et conduite du changement.

Elle est assistée par une AMOA dans toutes ses tâches de pilotage du projet, de communication et de conduite du changement. Des agents de l'administration (ingénieurs informaticiens, gestionnaires comptables, budgétaires ou sectoriels) sont également amenés à renforcer les effectifs de l'équipe projet selon les besoins.



L'équipe projet assure l'interface avec les intervenants au projet à titre de maître d'œuvre délégué ainsi qu'avec les intervenants au projet à titre d'assistant à la maîtrise d'ouvrage ; elle assure la planification et le suivi des travaux de réalisation du SIGIF et participe aux travaux de mise en œuvre du SIGIF.
La gestion de la chaine de dépense sénégalaise est un axe phare du nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques dont le SIGIF est l'articulation opérationnelle.

L'ensemble des opérations financières des ministères sera désormais centralisé dans l'optique d'en améliorer et d'en optimiser la gestion.

Ainsi, la plateforme SIGIF sera ainsi une application partagée par l'ensemble des acteurs financiers de la comptabilité publique (les responsables de programmes, les contrôleurs budgétaires, les comptables publics, la Cour des comptes, et les autres corps de contrôle).T

Dans sa première phase d'opérationnalisation, en 2019, le SIGIF intéresse l'ensemble des aspects liés à la projection des dépenses et des recettes ainsi que la préparation des budgets des ministères.

A partir de 2020, l'ensemble des ministères en centrale et leurs services déconcentrés exécuteront leurs dépenses via la plateforme SIGIF.
Le SIGIF traite donc des fonctions budgétaires et comptables de l'État. Il couvre trois grands domaines fonctionnels organisés en périmètre.
Son périmètre va de l'élaboration budgétaire à la reddition des comptes en passant par l'exécution.

Le SIGIF assure la couverture fonctionnelle des périmètres suivants :

- P1 : Préparation, élaboration et cadrage du budget comprenant : le cadrage macroéconomique, le cadrage du budget, les campagnes de budgets économiques, la préparation du budget ;
- P2 : Exécution du budget à savoir : l'ouverture de l'exercice, gestion des crédits, l'exécution contrôlée de la dépense, l'exécution contrôlée de la recette, la clôture de l'exercice, la gestion des comptabilités (générale, budgétaire, matières, analyse des coûts), gestion de la trésorerie ;
- P3 : Pilotage et Reporting qui englobent : le contrôle des gestions en cours ; le contrôle des gestions closes, la reddition des comptes, le pilotage décisionnel.

INTERVIEW DE Mme KOURA KANE WANE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ TECHNIQUE, DIRECTRICE DU TRAITEMENT AUTOMATIQUE DE L'INFORMATION DU MEFP

QUEL EST L'APPORT DU COMITÉ TECHNIQUE DANS LA RÉUSSITE DU SIGIF ?

Le Comité technique du SIGIF assure le suivi et le contrôle de la bonne exécution des prestations, conformément à l'arrêté qui a mis en place le Comité de pilotage. Le Comité technique est un instrument du Comité de pilotage. Il est chargé de l'examen et de la validation des livrables élaborés par tous les consultants.Il est également chargé de la coordination des actions de l'ensemble des intervenants, aussi bien que des restitutions à faire au Comité de pilotage. Le Comité technique est une instance tampon entre l'équipe projet et le Comité de pilotage présidé par le Secrétaire général du département. En effet, le Comité technique doit :

- Accompagner l'équipe projet, afin de lui permettre de réunir les meilleures conditions de travail et surtout d'exécution de sa mission opérationnelle, conformément aux exigences contractuelles
- Solliciter le Comité de pilotage pour les éventuels arbitrages nécessaires sur les questions fonctionnelles et techniques
- Accompagner le Secrétaire exécutif du PCRBF, Maitre d'ouvrage délégué du projet SIGIF, dans le suivi des aspects techniques.

LES PÉRIMÈTRES FONCTIONNEL ET TECHNIQUE DU SIGIF SONT VASTES ET COMPLEXES, QUEL EST LE DISPOSITIF MIS EN PLACE PAR LE COMITÉ TECHNIQUE POUR VALIDER LES LIVRABLES DU SIGIF ET SUIVRE L'ÉVOLUTION DU PROJET ?

La majeure partie du travail opérationnel est assurée par l'équipe projet. Cette structure opérationnelle est le bras armé du Comité technique à qui elle soumet, pour validation, tous les livrables pré-validés en ateliers. Les réunions du Comité technique permettent de revisiter tous les points, en collaboration avec tous les acteurs fonctionnels et techniques, afin de :

- Consolider les acquis issus des ateliers de pré-validation
- Réunir les arguments (échanges et éclairages des experts, travaux complémentaires en comités ad hoc, etc.) permettant de boucler les points ouverts
- Permettre aux travaux d'avancer en soumettant à l'arbitrage du Comité de pilotage les points restés ouverts, à l'issue des exercices de conciliation.

Cet exercice nécessite l'implication, à la fois, des équipes technique et fonctionnelle que je félicite au passage pour leur engagement. Toutefois, de façon très schématique, le "Technique" ne fait que modéliser ce que le "Fonctionnel" a validé. Ainsi, à cette étape du processus, les fonctionnels sont davantage interpellés. Il s'agit notamment de la Direction générale du Budget (DGB) et de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT), d'autant plus que le ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, dans ses perspectives d'intégration de l'information financière, vise dans un premier temps, à travers le SIGIF, l'intégration des fonctions budgétaire et comptable. Toutefois, l'articulation nécessaire à l'interfaçage avec les autres fonctions essentielles sera naturellement prise en charge. La réalisation et/ou le paramétrage d'un système intelligent est très délicat car c'est un exercice de précision dont la qualité dépend, à l'image des plans béton armé et des fondations d'un immeuble, de celle de sa phase conceptuelle. Dès lors, j'exhorte à davantage de vigilance pour que les résultats issus des phases de Conception générale et de Spécifications détaillées soient exhaustifs et conformes à la nouvelle règlementation. Par ailleurs, dans un contexte de report de la date de mise en application de la nouvelle LOLF, les équipes techniques et fonctionnelles devront davantage se mobiliser afin de réunir les conditions de réalisation du SIGIF dans le respect des délais contractuels et d'une réelle prise en main technique (par les équipes du MEFP) favorable à une mise en œuvre opérationnelle et sécurisée, à bonne date, du futur système de gestion de l'information financière.

EN TANT QUE DIRECTRICE DE LA DTAI, QUELLES SONT VOS CONTRIBUTIONS POUR LA RÉUSSITE DU PROJET SIGIF ?

La DTAI, au-delà de son rôle dans le projet SIGIF, a un rôle transversal, d'appui technique, d'accompagnement qu'elle doit jouer au sein du département. Le SIGIF est venu simplement confirmer ce rôle qu'elle joue au niveau de l'infrastructure technique (Datacenter, Réseau, Système Sécurité). Le site primaire d'hébergement du SIGIF est logé dans le Datacenter de la DTAI et le site secondaire à l'Agence de l'Informatique de l'État (ADIE) afin de favoriser une haute disponibilité du futur système. La DTAI a mis à la disposition du projet SIGIF des ressources techniques pour aider à la prise en main du futur système. Aujourd'hui, l'Equipe projet bénéficie de l'apport de deux ingénieurs à temps plein et d'une douzaine d'ingénieurs à mi-temps. Dans cet exercice, les autres entités du département ainsi que l'ADIE sont mises à contribution. La DTAI a également participé à la mise en place de la connectivité par l'ADIE pour l'accès à la plateforme SIGIF à travers l'Intranet administratif fédérateur, dans un contexte de mutualisation des

SIGIF : TRANSVERSALITÉ DE SES FONCTIONS TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELLES

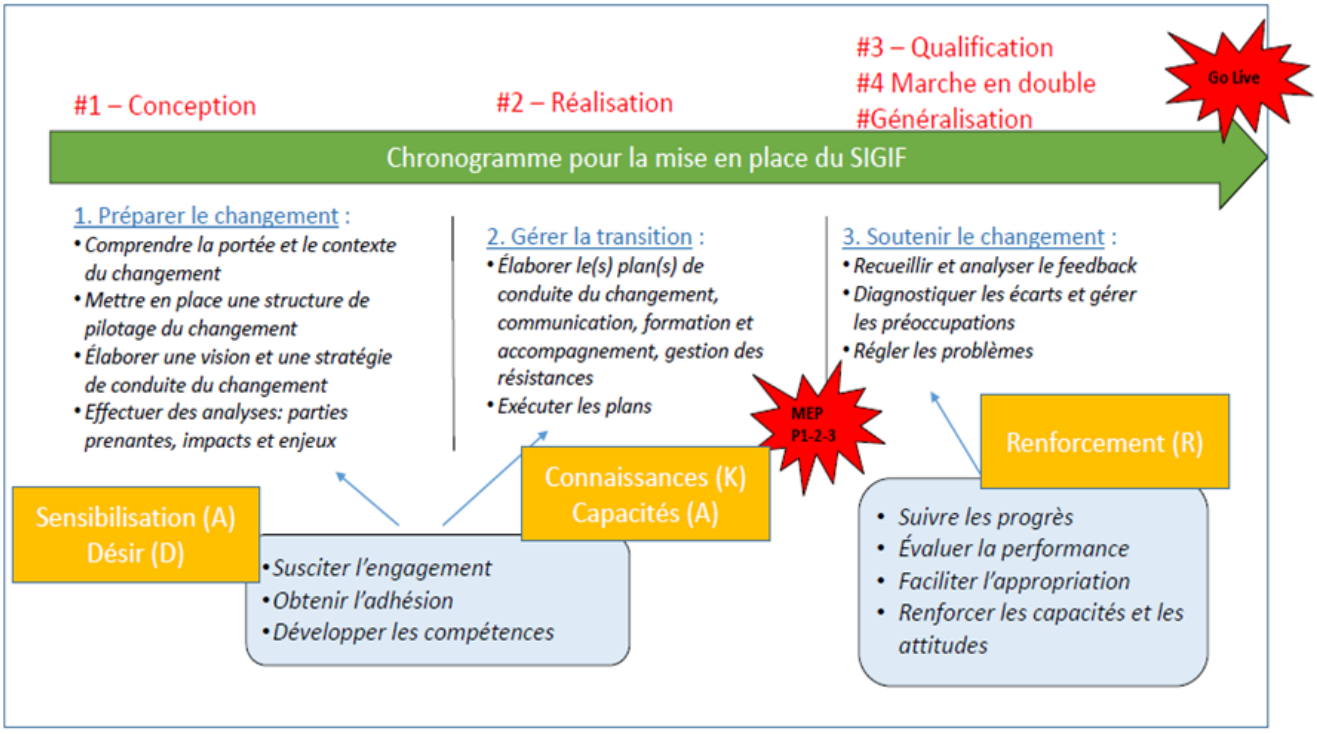
Certains domaines techniques et organisationnels du SIGIF sont des fonctions transversales et accompagnent toutes ces phases de développement et de déploiement à l'instar de la conduite du changement et de la plateforme technique.

LA CONDUITE DU CHANGEMENT : UNE FONCTION CLÉ POUR LE SUCCÈS DU SIGIF

Parmi les clés du succès du SIGIF, il faut compter la conduite du changement du SIGIF comme un élément déterminant permettant d'anticiper toutes les modifications structurelles de l'organisation en intégrant la dimension sociale dans la planification et le déploiement du projet. La conduite du changement est une activité qui s'entend de manière transversale dont le déploiement progressif est directement corrélé à celui des différents périmètres fonctionnels du projet. La stratégie de conduite du changement du projet SIGIF s'appuie sur cinq (5) orientations principales : une démarche et un plan de conduite du changement arrimés aux grands jalons du projet et regroupés en quatre (4) axes d'intervention (communication, formation, organisation du travail, soutien et accompagnement) ; une approche participative qui assure l'implication et la représentation des parties prenantes tout au long du projet ; une formation adaptée et pratique, diffusée en temps opportun ; un plan de communication ; des interventions ciblées selon les besoins des parties prenantes et du projet.

La feuille de route et le plan d'action détaillé de la conduite du changement sont arrimés aux principales étapes du SIGIF qui comprend la phase de conception, de réalisation, de qualification et de généralisation.

En effet, une articulation bien orchestrée de toutes les activités de la conduite du changement nécessite une connaissance précise de toute la planification du projet, de sa conception à sa clôture. Étant entendu que le calendrier d'exécution des activités est ajusté en fonction de l'évolution du projet et s'aligne sur celui de l'implantation du SIGIF en tenant compte de l'ensemble des échéances de la réforme budgétaire de janvier 2020.



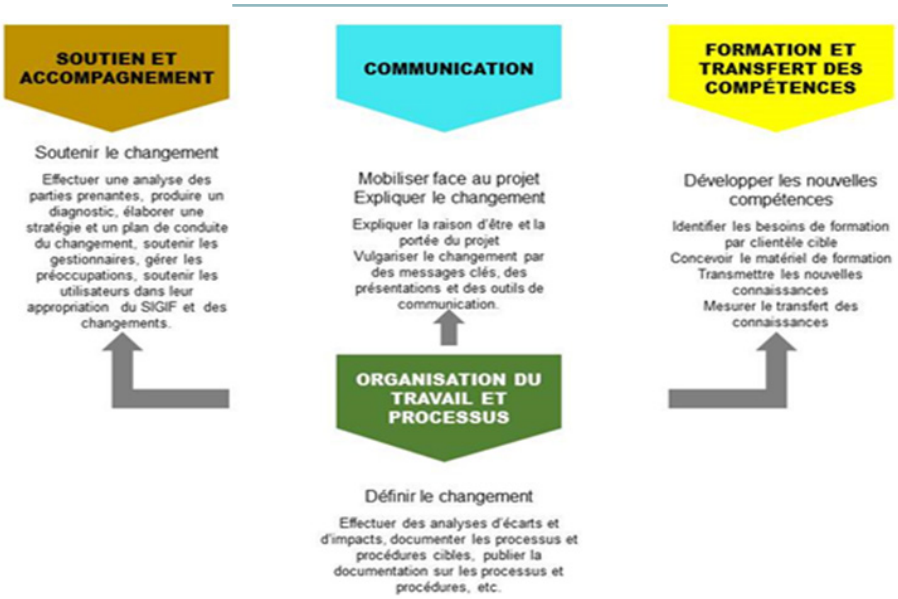
La conduite du changement poursuit des objectifs spécifiques alignés aux différentes étapes de développement et déploiement du SIGIF à savoir :

- Préparer le changement (conscientisation, désir de changer) : cette étape sert à définir et à communiquer la portée ainsi que la vision du changement et à mettre en place les conditions de succès du changement. L'objectif est de préparer l'organisation et les parties prenantes à recevoir le changement en créant un climat structurant, favorable et mobilisateur autour d'une vision claire et partagée.
- Gérer la transition (connaissances, habilités) : ce niveau de la conduite du changement sert à décliner et à mettre en œuvre les plans de conduite du changement (communication, formation, soutien et accompagnement). Plus précisément, les objectifs sont de permettre aux acteurs du MEFP, des ministères pilotes et des ministères sectoriels de comprendre les changements apportés par le SIGIF.
- Soutenir le changement (renforcement) : la finalité est d'assurer que toutes les parties prenantes intègrent le SIGIF et les nouvelles façons de faire dans leur quotidien. L'objectif est d'assurer la continuité de la productivité pendant l'apprentissage et de maximiser les gains d'efficacité au MEFP et dans l'ensemble des ministères avec l'implantation du nouveau SIGIF.

Quatre (4) axes principaux portent la démarche relative à la conduite du changement :

- La communication
- La formation et le transfert des compétences
- L'organisation du travail et processus
- L'accompagnement et le soutien

Les quatre axes du cadre d'intervention de la conduite du changement



La pierre angulaire de la conduite du changement est d'assurer que toutes les parties prenantes (ou acteurs) touchées par le projet SIGIF soient prises en compte par des actions ciblées. Les acteurs ont été catégorisés en fonction de leurs rôles et responsabilités ainsi que de leurs besoins de communication, de formation et autres supports en lien avec le SIGIF. Quatre catégories de parties prenantes ont été identifiées :

- Les décideurs à savoir l'ensemble des autorités administratives;
- Les promoteurs : les responsables d'unités organisationnelles (directeurs des directions générales du MEFP, directeurs de directions budgétaires, financières et transversales des ministères sectoriels), le BOM, les points focaux du changement, les formateurs et la cellule de communication du MEFP;
- Les utilisateurs du SIGIF parmi lesquels les agents fonctionnels et techniques, les services utilisateurs des données budgétaires et comptables, les gestionnaires, les contrôleurs des opérations financières et les responsables de programme et de planification;
- Autres parties prenantes internes et externes : cette catégorie réfère à tout autre intervenant ou partenaire externe au projet qui peut apporter une contribution au projet ou qui pourrait éventuellement utiliser le SIGIF.

Le suivi- évaluation est fondamental pour assurer l'efficience et la performance de l'activité Conduite du changement. Des mesures d'évaluation régulières auprès des parties prenantes touchées (besoins des responsables d'unités organisationnelles, préoccupations et appropriation du changement par les utilisateurs) sont effectuées afin d'évaluer si les objectifs de conduite du changement ont été atteints et d'apporter, au besoin, des ajustements au plan de conduite du changement.
Sur la base des leçons apprises, la conduite du changement participe à la capitalisation des acquis de l'ensemble du projet pour une réplication au niveau des différents pays de la sous-région concernés par les réformes de l'UEMOA.

Le SIGIF : Levier susceptible de fournir des orientations sur la démarche d'organisation ou de réorganisation des structures administratives

INTERVIEW DE M. IBRAHIMA NDIAYE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU BUREAU ORGANISATION ET MÉTHODE (BOM)

Le Président de la République a chargé le BOM de préparer l'Administration (en proposant les adaptations organisationnelles nécessaires) pour la bonne opérationnalisation des réformes de l'UEMOA. Comment la mise en œuvre du SIGIF permet au BOM de mieux adresser ces adaptations organisationnelles ?

Il faut d'abord dire que la démarche emblématique de modernisation de l'Administration inspirée du nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques place le système d'informations dans une position de centralité. La réforme budgétaire et financière ne saurait être conduite de manière réussie sans un bon système intégré de gestion de l'information financière pour accompagner la performance de l'action publique. Le Bureau Organisation et Méthodes, en tant que structure administrative d'appui-conseil dans le domaine de l'amélioration de la performance et la promotion de la culture du résultat, mais aussi dans sa posture de Chef de fil du Comité technique sectoriel n° 4 intitulé « Adaptation organisationnelle et fonctionnelle » a initié un chantier d'institutionnalisation du contrôle de gestion dans l'administration publique. Il est difficile de parler de pilotage de la performance publique sans parler du contrôle de gestion. De ce point de vue, nous sommes engagés dans une démarche extrêmement importante, et cela en partenariat avec tous les acteurs (les représentants des ministères sectoriels notamment), pour faire de la performance le crédo précurseur de l'action publique. C'est dans ce cadre justement que le SIGIF a embarqué un macro-processus qui couvre des aspects liés au contrôle de gestion à la reddition des comptes. Ce dispositif en construction au niveau du SIGIF constitue pour le BOM et le Comité technique sectoriel une bonne base de travail pour mieux adresser la question stratégique du pilotage de la performance.

C'est dans cet ordre d'idées que nous explorons les possibilités de la prise en compte du contrôle de gestion dans l'administration de façon générale. Même si dans le secteur parapublic, la fonction contrôle de gestion est peu ou prou prise en compte, ce n'est pas encore le cas dans l'administration centrale. Aujourd'hui, dans le contexte de mise en place d'un système de pilotage de la performance publique, nous ne pouvons plus faire l'économie de la prise en charge de la fonction « Contrôle de gestion ». D'où l'intérêt d'une bonne articulation entre les chantiers qui sont conduits au niveau du Comité technique sectoriel n°4 et les travaux en cours au niveau du SIGIF.

L'autre aspect qui me parait important, c'est que le SIGIF, à travers la consignation des informations portant sur les budgets programmes, constitue pour nous un levier susceptible de fournir des orientations sur la démarche d'organisation ou de réorganisation des structures administratives. A ce sujet, il convient, me semble-t-il, de rappeler que les politiques publiques (déclinées en programmes budgétaires) constituent, désormais, la porte d'entrée de toute réforme de l'État.

Quant au fond, pendant longtemps la réforme des structures a été considérée comme un préalable à toute réforme administrative. Avec l'avènement de la nouvelle gestion publique consacrée par la Loi organique relative aux Lois de finances, le pari est devenu radicalement inverse. Pour être cohérente dans sa conception et pertinente dans son application, la réforme des structures doit être arrimée à la maquette budgétaire. En d'autres mots, c'est la maquette budgétaire qui sert de référentiel pour engager le processus de réorganisation administrative.

Au demeurant, le travail réalisé par le SIGIF peut être inscrit dans le chapitre des points d'appui à mobiliser pour revoir l'architecture organisationnelle, avec en toile de fond une logique d'alignement sur la maquette budgétaire qui est un instrument privilégié de conduite des politiques publiques. L'exercice est d'une telle importance qu'au niveau du Comité technique sectoriel 4, dans le plan de formation du contrôleur de gestion dont l'élaboration est en cours de finalisation, il est prévu un module spécifique relié au système d'information avec comme point nodal le SIGIF. Il faudrait que les contrôleurs de gestion puissent véritablement appréhender les enjeux du système d'information. De toute manière, le SIGIF est mis à contribution pour accompagner la mise en œuvre des pans de la réforme qui sont portés par le BOM.

1. QUELLES SONT LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET FONCTIONNELLES INDUITES PAR LES ÉVOLUTIONS ENGAGÉES PAR LE SIGIF ?

Sur le **plan organisationnel** : comme précisé supra, il faut partir de la maquette budgétaire pour adapter l'organisation. A travers l'analyse des interactions entre les différentes structures et services qui interviennent dans le même programme, des indications claires en matière de réorganisation et d'adaptation vont se dégager. Cette approche me semble obéir à une certaine rationalité. A titre d'exemple, pour illustrer la pertinence de l'analyse de ces interactions, il suffit de prendre n'importe quel programme budgétaire et de procéder à la cartographie des entités qui y émargent. Sur cette base, il est possible de repérer des indications sur le mode d'organisation à mettre en place et le type d'adaptation à prendre en compte.

De ce point de vue, le SIGIF, par son système d'information, permettra d'avoir des éléments d'appréciation qui peuvent guider les mesures à prendre en termes d'ingénierie organisationnelle, tout en gardant à l'esprit l'efficacité managériale comme objectif à atteindre. Il est absolument nécessaire que cette réorganisation obéisse à une logique d'efficacité managériale dans la mesure où la finalité est d'accompagner la performance. Aujourd'hui, la rhétorique autour de la nouvelle gestion publique est articulée autour de la notion de performance. En tout état de cause, tout schéma organisationnel doit s'inscrire dans une perspective d'amélioration de la performance de l'administration publique.

Une autre question sous-jacente consiste à réfléchir sur la manière de prendre en charge la fonction contrôle de gestion, à savoir son ancrage et son positionnement dans l'architecture organisationnelle des départements ministériels. Il est vrai que la Loi organique relative aux Lois de finances dispose que dans chaque programme il doit y avoir un système de contrôle de gestion. Mais au regard du contexte actuel et d'un point de vue factuel, une masse critique de contrôleurs de gestion n'est pas disponible. Il va être très difficile, au départ, de positionner un contrôleur de gestion dans chaque programme. Dès lors, il urge d'envisager une situation transitoire. À notre avis, il ne serait pas superflu, à ce stade, de placer dans chaque ministère, une cellule de contrôle de gestion qui irriguerait tous les programmes du département. Et progressivement, avec la mise en œuvre d'un plan hardi de formation, une masse critique de contrôleurs de gestion pourra être formée afin de pouvoir, à terme, intégrer la fonction contrôle de gestion dans chaque programme. Il s'agit là d'une démarche incrémentale et processuelle.

Sur le **plan fonctionnel**, l'inventaire des entités qui interviennent dans la chaine budgétaire (c'est-à-dire de la préparation du budget à la reddition des comptes en passant par l'exécution de la dépense publique) serait d'un apport certain pour bien circonscrire un environnement favorable au dialogue de gestion au sein d'un programme. Il faut relever que le contrôle de gestion a, entre autres, pour mandat d'alimenter justement ce dialogue de gestion. Assurément, le dialogue de gestion concourt à un bon ancrage de la culture de performance.

Donc sur le plan fonctionnel, une dose de logique partenariale et horizontale devra être injectée dans la logique verticale qui est le propre de l'administration bureaucratique. C'est à ce prix que le dialogue de gestion devient éminemment stratégique dans la dynamique de transformation de l'action publique.

2. COMMENT L'IMPLÉMENTATION DES PROCESSUS MÉTIER DES FINANCES PUBLIQUES PAR LE SIGIF PEUT CONTRIBUER À LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION ?

Le simple fait de disposer des Projets annuels de Performance (PAP), des Rapports annuels de Performance (RAP) et autres documents contractuels permet de développer la culture de résultat et la culture de l'évaluation des politiques publiques. La modernisation de l'administration ne peut se réaliser sans impulser cette dynamique de promotion de la culture de résultat et la pratique d'évaluation des politiques publiques. La responsabilité, l'imputabilité, la redevabilité qui sont des principes fondateurs de la bonne gouvernance sont bien pris en compte par le SIGIF.

Un changement de paradigme est nécessaire pour que les acteurs intègrent cette idée de résultat et de culture évaluative. Etant entendu qu'il s'agit d'un processus qui ne saurait être réalisé d'un coup de baguette magique, beaucoup d'efforts sont à faire dans le domaine de la sensibilisation, de la communication et de la formation. C'est à ce prix que les différents acteurs parviendront à une bonne appropriation des valeurs, des méthodes et instruments de la nouvelle gestion publique. Tout cela est révélateur de la nécessité d'accompagner cette réforme d'envergure par un bon projet de conduite du changement.

3. LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION N'EST PAS SANS CONSÉQUENCE. QUELLES SONT LES ACTIONS ENTREPRISES PAR LE BOM POUR ACCOMPAGNER LES DIFFÉRENTS ACTEURS FACE À CETTE PROFONDE TRANSFORMATION ?

Au niveau du BOM, nous avons élaboré et commencé à dérouler un cadre opératoire articulé autour de cinq (5) axes.
Le premier axe porte sur la production d'un certain nombre de documents qui préparent et fixent les conditions d'entrée en fonction des nouveaux acteurs de la gestion publique.



M. Ibrahima NDIAYE Directeur Général du Bureau Organisation et Méthode (BOM)

Permettez-moi de citer le projet de texte fixant les conditions de nomination et les attributions du responsable de programme tout comme d'ailleurs l'élaboration d'un recueil de fiches emplois-types et référentiels de compétences de nouveaux acteurs qui vont intervenir dans la sphère publique. Il convient de préciser que ces différents documents, élaborés en partenariat avec tous les acteurs du Comité technique sectoriel dirigé par le BOM, sont à l'état de projet et doivent donc faire l'objet d'une validation et approbation. A terme, les documents validés feront l'objet d'un partage et d'une large diffusion au sein de l'Administration.

Le deuxième axe du cadre opératoire est centré sur la production d'outils d'accompagnement : il s'agit d'accompagner l'entrée en fonction réussie des nouveaux acteurs de la réforme en les dotant d'outils pratiques de travail. C'est à ce titre que nous avons élaboré, avec le concours de certains partenaires que je remercie au passage (LUX-DEV et PARF), le draft d'un manuel de contrôle de gestion et le projet de charte de dialogue de gestion qui seront soumis à la validation du Comité de pilotage.

Le troisième axe de notre intervention dans le cadre des réformes budgétaires et financières est l'élaboration de plans spécifiques de formation et de renforcement des compétences de certains acteurs clés (responsable de programme et contrôleur de gestion). En plus des modules de formation générale sur les innovations de la LOLF, il nous a semblé nécessaire de concevoir des modules de formation dédiés à des fonctions spécifiques pour mieux prendre en charge les exigences de la performance publique.

Le responsable de programme, au sens de la LOLF, doit être positionné comme un véritable manager; c'est pourquoi il faudrait qu'il soit formé aux pratiques managériales, aux techniques du management de façon à lui permettre de bien conduire son programme. Autant on lui accorde une relative autonomie au niveau de l'utilisation des ressources qui lui sont affectées, autant il a une responsabilité dont il doit rendre compte tout en assumant les résultats de son programme. Il faut, par conséquent, lui permettre d'avoir les attributs et le profil d'un bon manager. C'est à ce titre, que nous avons élaboré des plans de formation et de renforcement des compétences de ces nouveaux acteurs.

Le quatrième axe de notre intervention portera sur la réorganisation des ministères : c'est un vaste chantier. Notre administration a été organisée d'une certaine façon mais avec la nouvelle donne relative à la maquette budgétaire, Il est nécessaire de trouver la cohérence entre l'architecture organisationnelle et la maquette budgétaire. Des audits organisationnels sont en vue afin d'adapter la configuration organisationnelle des ministères à la maquette budgétaire qui vient d'être validée par arrêté du Premier Ministre.



M. Ibrahima NDIAYE Directeur Général du Bureau Organisation et Méthode (BOM)

Le cinquième axe qui nous parait extrêmement important consiste en la mise en place d'un dispositif interministériel en charge du contrôle qualité des programmes budgétaires. Il va sans dire que les ministères sectoriels élaborent leur programme budgétaire sous l'égide de la Direction générale du Budget et d'autres entités du ministère des Finances. Mais avant que le Premier Ministre ne valide la structure programmatique, il faut s'assurer de la cohérence globale des programmes, à travers la mise en place d'un Comité d'analyse et d'examen des programmes, en ancrage à la Primature.

Ce sont là, en résumé, les grandes lignes d'actions entreprises au niveau du BOM pour accompagner la dynamique de modernisation de l'Administration induite par les réformes budgétaires et financières.

4. QUEL EST LE NIVEAU DE COLLABORATION ENTRE LE BOM ET L'ÉQUIPE PROJET SIGIF ?

Excellente collaboration car nous sommes associés quasiment à tous les travaux du SIGIF et inversement. Dans nos travaux, nous convions le SIGIF à y prendre part de manière active, au même titre d'ailleurs que les représentants des autres comités techniques sectoriels. Cette option permet de jeter des passerelles pour une bonne articulation des différents chantiers de la réforme.

Le BOM et le SIGIF sont alignés sur la logique de performance. Autrement dit, nous sommes tous mus par une volonté d'accompagner la dynamique de performance de l'administration publique. Des synergies d'action sont fondamentales et la synchronisation des interventions nécessaire pour créer les conditions de réussite d'une réforme d'envergure.

La modernisation de l'Administration est une dimension cruciale de la mise en œuvre du Plan Sénégal émergent. Toutefois, l'administration publique est un appareil lourd, pas toujours facile à faire bouger.

Dans tous les cas, le nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques offre l'opportunité de placer notre Administration sur une trajectoire qui répond aux ambitions exprimées par les plus hautes autorités, dans le document de référence que constitue le PSE.

Partage de compétences sur la base d'échanges bilatéraux

FOCUS 1 | LE SÉNÉGAL : UN EXEMPLE SUIVI DANS LA SOUS-RÉGION



Délégation Tchadienne conduite par Monsieur Idriss Barahim M.ITNO, Directeur général adjoint du Budget /MFB

Depuis sa mise en œuvre, l'équipe du SIGIF a reçu plusieurs délégations des pays de la sous-région pour l'échange de bonnes pratiques et le renforcement de capacités : la République Centrafricaine, la République du Congo, les Comores, le Tchad, le Togo.

Les rencontres se sont principalement articulées sur le renforcement des capacités des différentes équipes en visite au sein du SIGIF dans la mise en œuvre, le suivi et le déploiement d'un système intégré de gestion de l'information financière.

11 décembre 2018 : visite d'une délégation de la République de Centrafrique et de la République du Congo sous la conduite de Monsieur GUENENGAFO Alexin et Madame OLOKABAKA Obombo Esperance respectivement DGB/RCA et DGB/Congo
08 aout 2017 : visite d'une délégation comorienne sous la conduite de Monsieur Ali Moudjitaba Tadjidine, Chef de Service PIP au Commissariat Général au Plan.

14 juin 2017 : visite d'une délégation du Tchad conduite par Monsieur Idriss Barahim M.ITNO, Directeur Général Adjoint du budget /MFB

16 mars 2016 : Visite d'une délégation du Togo conduite par son Directeur Monsieur Agbokou DODZI

Par ailleurs, le SIGIF est également considéré comme une vitrine stratégique et référentielle pour SAP comme en témoigne la visite des cinq responsables de SAP venus échanger avec l'équipe sur l'implication de l'éditeur dans le projet.

06 juin 2017 : visite de l'éditeur SAP conduite par Monsieur Frédéric ALRAN, Directeur Afrique francophone de SAP

Retrouvez tous les détails des visites officielles sur le site www.sigif.gouv.sn

FOCUS 2 | PARTAGE D'EXPÉRIENCES FRANCE-SÉNÉGAL

L'ORGANISATION DE SESSIONS DE TRAVAIL VISANT LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES A PERMIS DE RENFORCER LES COMPÉTENCES DES EXPERTS DU SIGIF.

Les environnements applicatifs et techniques mis en place pour le projet SIGIF représentent une évolution technologique importante pour l'Administration sénégalaise.

Le déploiement en production du SIGIF au niveau de l'ensemble de l'Administration publique prévu en 2019 pour l'élaboration du budget et en 2020 pour son exécution nécessite une maîtrise des problématiques fonctionnelles, techniques, organisationnelles et de conduite du changement y afférent.

Les fondements de la LOLF du Sénégal sont similaires à ceux de la France dont le SI support de mise en œuvre est CHORUS, basé sur la technologie SAP comme SIGIF. Le déploiement de CHORUS dans l'Administration française, toutes proportions gardées, constitue un cas d'école pertinent pour le déploiement du SIGIF.

Pour l'étudier, la Direction de projet du SIGIF a organisé, dans le cadre du programme de transfert de compétences élaboré et mis en œuvre avec le Groupement dirigé par ATOS, maître d'œuvre du SIGIF, un stage d'immersion dans les services de l'AIFE (Agence de l'Information Financière de l'État) et de la DGFIP (Direction générale des Finances Publiques) du 18 au 30 juin 2018 à Paris.

L'objectif général poursuivi de cette immersion était de recueillir les retours d'expérience des actions menées pour traiter les problématiques liées au déploiement de chorus afin de peaufiner la planification du déploiement du SIGIF.

L'ensemble des experts du SIGIF ont ainsi pu atteindre les objectifs fixés à savoir :

- Recueillir les retours d'expérience de l'AIFE sur le déploiement de Chorus en sa qualité de gestionnaire du SI ;
- Échanger avec les services métiers sur leur vécu du déploiement de chorus ;
- Appréhender l'organisation de la fonction financière au sein de l'État français ;
- S'imprégner du traitement dans Chorus de sujets métiers tels que : la gestion du budget, la comptabilité des matières, le plafond d'emploi etc... ;
- Comprendre l'organisation du travail autour de l'outil chorus notamment avec les centres de services partagés.

Pour ce faire, un programme de visite sur dix (10) jours a été mis en place afin de couvrir tous les champs nécessaires à l'atteinte de ces objectifs et renforcer les compétences des experts du SIGIF :

- Rencontre entre le Chef de projet SIGIF et la Directrice de l'AIFE
- Présentation de CHORUS (enjeux, conception, développement, planning, choix structurant, déploiement) et de la mise en œuvre de la LOLF
- Exploitation et maintenance de CHORUS par la Délégation à la maintenance et à la supervision opérationnelle
- Exploitation de CHORUS par le réseau des contrôleurs budgétaires,
- Comptabilité matière et immobilisation dans CHORUS,
- Présentation de la Mission à la Coopération Internationale (MCI) de la DGFIP
- Présentation du circuit de la dépense et de la dématérialisation dans SAP à la Ville de Paris
- Exemple du Système d'information au sein d'un établissement public Direction générale de l'aviation civile
- Exemple de plan de Conduite du changement pour l'implémentation de CHORUS au sein d'un établissement public, la Direction de l'information légale et administrative
- Retour d'expérience du déploiement de CHORUS au sein du Ministère des Armées
- Retour d'expérience de l'implantation de CHORUS à la DGFIP
- Retour d'expérience d'utilisation de CHORUS au sein du Contrôle Budgétaire et Comptable Ministériel (CBCM)
- Retour d'expérience d'utilisation de CHORUS dans les services déconcentrés à la Direction régionale de la ville de Paris.

Pour le Chef du projet SIGIF, Ibrahima FAYE, cet échange d'expérience est une réponse aux exigences que le projet impose à ce niveau de développement et déploiement : « Le Sénégal est pleinement engagé dans le chantier des réformes. Ce projet décline une suite d'exigences structurantes.

Il appelle au dynamisme, au partage des résultats et des idées, et à de nouvelles formes de coopération », a-t-il indiqué. Il a, en outre, ajouté que la déclinaison du projet suppose aussi de nouvelles manières de faire, de nouvelles procédures, des mises au point et implique des solutions.

SIGIF : UNE PLATEFORME UNIQUE INTÉGRANT TOUTES LES FONCTIONNALITÉS TECHNIQUES NÉCESSAIRES À UNE MODERNISATION EFFICIENTE DE L'ADMINISTRATION

L'architecture SIGIF se base sur deux infrastructures dédiées au projet SIGIF qui sont localisées sur les deux sites Primaire (DTAI) et Secondaire (ADIE). Le traitement de la disponibilité s'applique à l'ensemble des éléments constituant le système informatique qui supportent la solution : équipements réseau, stockage, serveurs, systèmes d'exploitation, système de virtualisation, base de données, application. Le paysage système de SIGIF est composé de plusieurs environnements dédiés à des ensembles d'activités cohérentes et qui couvrent le cycle de vie, de construction et d'exploitation de l'application :

- Bac à Sable : environnement de maquettage et simulation de la solution SIGIF ;
- Développement : environnement de développement de la solution SIGIF, tests unitaires, maintenance de la solution après démarrage de la production ;
- Qualification : intégration applicative, tests d'intégration, vérification de la version logicielle, vérification d'aptitude au bon fonctionnement, tests de reprise de l'existant ;
- Pré-Production : environnement de préparation finale, démarrage à blanc, tests de performance, tests d'exploitabilité ;
- Production : environnement supportant les activités de production du SIGIF ;
- Secours : environnement de reprise d'activités après sinistre de l'environnement de production.

Les centres de ressources

L'adoption et la généralisation de la virtualisation, sur tous les domaines étudiés (serveurs, systèmes, stockage, réseau) liés à l'architecture d'exécution visent à découpler les instances logiques des instances physiques et participe ainsi à l'adaptabilité de l'architecture d'exécution.

La robustesse des plateformes est portée par deux principes :

- Redondance matérielle des composants actifs (double alimentation, double ventilation, mécanismes RAID, redondance des équipements d'interconnexion, etc.)
- Élimination systématique des SPOF (Single Point of Failure en anglais ou Point individuel de défaillance en français) de l'architecture. Ce point implique la construction systématique du doublement des chemins d'accès entre les deux centres de ressources.

L'exigence de résilience est portée par les principes suivants :

- L'architecture de production est répartie sur les deux sites de la DTAI et de l'ADIE. L'architecture du site de l'ADIE est donc parfaitement identique à l'architecture du site de la DTAI (configuration et matérielle), afin de conserver toutes les capacités de continuité de services inhérentes à chacun des sites. Dans ce cas de production répartie, et selon l'architecture de protection de la base de données, le RPO et RTO vont être faibles (perte d'une transaction SAP et bascule en quelques minutes) ou nuls;
- L'interconnexion des deux sites est assurée par une liaison fibre optique redondante avec une bande passante de 10G. Cette bande passante permet ainsi de faciliter la réplication et la synchronisation des données en temps réel. L'existence de deux (2) trajets différents de fibres optiques permet d'assurer la redondance et de réduire au minimum le risque d'indisponibilité de la liaison;
- Des commutateurs 10G de dernière génération installés au niveau des deux sites permettent de réaliser cette interconnexion.

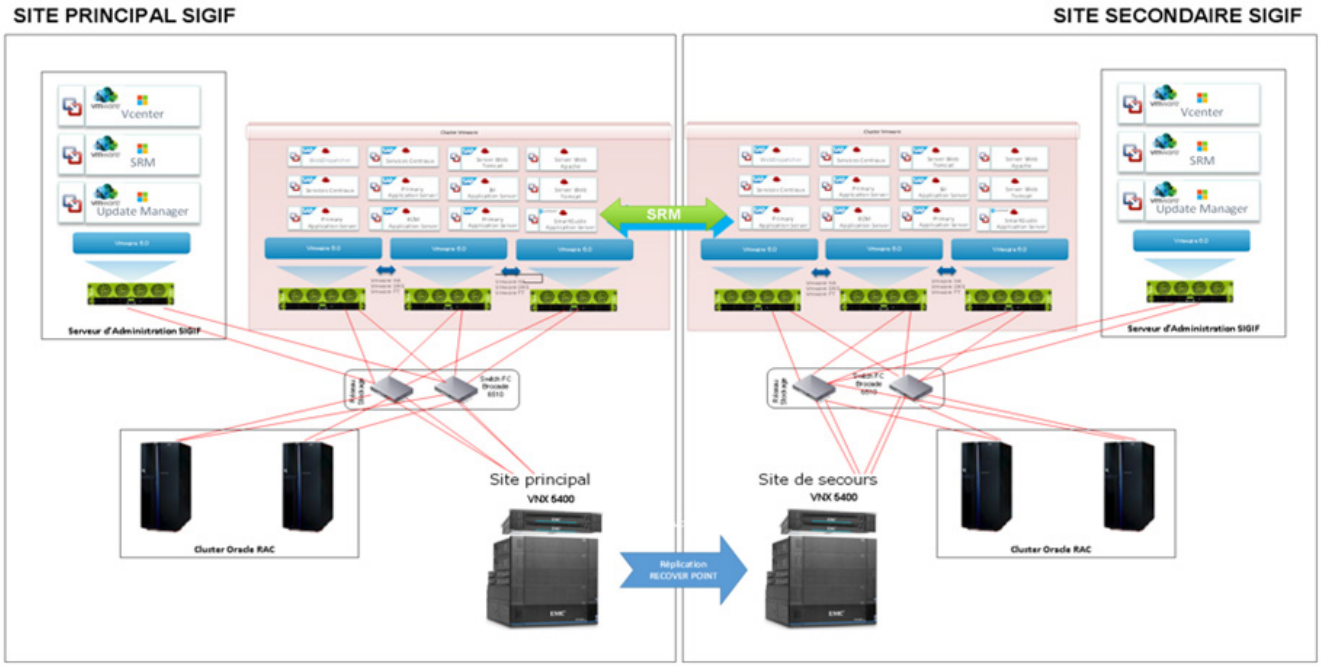
Il convient que le respect des deux exigences et donc des principes qui gouvernent la robustesse et la résilience réponde à l'exigence de haute disponibilité, exprimée en termes de SLA.

Sécurité

Dans un contexte d'interconnexions avec de nombreux sites distants, la sécurité des réseaux informatiques revêt une importance particulière et permet de limiter la propagation de risques majeurs. Les mesures mises en œuvre renforcent la sécurité du réseau tout en assurant ses performances.

Plan de reprise d'activités

Cette architecture permet au SIGIF de disposer d'un Plan de Reprise d'Activités (PRA) sur un site secondaire en cas de sinistre majeur sur l'architecture d'exécution principale située dans le centre de données principal. Les niveaux d'impacts montrent qu'un basculement en moins de 4 heures (après le début de l'incident) du site principal vers le site secondaire est la limite maximum pour le rétablissement de la situation (RTO Recovery Time Objectives en anglais ou durée maximale d'interruption admissible en français) en cas de sinistre majeur, tout en ayant un taux de perte de données (RPO Recovery Point Objectives en anglais ou perte de données maximale admissible en français) à 0 min, c'est-à-dire à la dernière transaction validée.



Réseau et datacenter

Une étude technique des réseaux LAN/WAN du MEFP et de ses démembrements nationaux, préalable au déploiement du futur système, a été effectuée pour établir un état des lieux et produire des recommandations pour mettre à niveau toute l'infrastructure réseautique et informatique, incluant le site principal et le site de secours. L'étude a couvert tous les aspects techniques et organisationnels, les infrastructures actuelles et les équipements actifs ; elle a ainsi permis de relever plusieurs manquements et déficiences liés à l'architecture, aux processus de sécurité et d'administration. Pour pallier ces manquements et mettre en place une infrastructure réseautique capable de garantir un fonctionnement opérationnel et hautement disponible, le Projet d'Appui aux Réformes des Finances Publiques (PARFP), financé par la Banque Mondiale, a recruté une firme en charge de « la mise à niveau de deux datacenters et la fourniture et l'installation d'équipements réseaux ».

C'est dans ce cadre que des équipements réseautiques de dernière génération ont été acquis et déployés dans l'ensemble du territoire national où sera abrité un utilisateur du SIGIF.

L'interconnexion des différents sites est effective par la fibre optique mise à disposition par l'Agence de l'Informatique de l'État (ADIE). Ce qui permet aux utilisateurs de travailler convenablement dans le système sans contrainte liée à des baisses de performances relatives au réseau et cela pour n'importe quelle localisation géographique au Sénégal.

Les centres de données sont mis à niveau pour répondre aux normes internationales telles que la climatisation, la sécurité incendie, ou encore la sécurité énergétique.

Équipement et utilisateurs finaux

Pour permettre aux utilisateurs finaux du système de travailler convenablement dans un environnement dédié, le projet fournira à l'ensemble des acteurs un poste de travail performant paramétré selon le périmètre d'utilisation. Cette démarche permettra de disposer d'un parc informatique homogène et facilite le support auprès des utilisateurs finaux.



Mamadou KEBE
Membre de l'équipe Technique du SIGIF
mkebe@minfinances.sn

INTERVIEW DE M. CHEIKH BAKHOUM DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AGENCE DE L'INFORMATIQUE DE L'ÉTAT (ADIE)

1. M. LE DIRECTEUR GÉNÉRAL, LE SIGIF A DÉCIDÉ D'UTILISER L'ADIE COMME SUPPORT RÉSEAU À TRAVERS L'INTRANET GOUVERNEMENTAL. QUELLES SONT LES MESURES PRISES PAR VOTRE STRUCTURE POUR GARANTIR LA DISPONIBILITÉ ET LES PERFORMANCES REQUISES POUR CELA ?

L'Agence De l'Informatique de l'État (ADIE) s'est engagée depuis le début du processus à accompagner le ministère de l'Économie, des Finances et du Plan (MEFP) à la mise en place du SIGIF. A cet effet, l'ADIE a mobilisé plus d'une dizaine d'ingénieurs qui travaillent régulièrement sur tous les aspects du projet.

Elle a, par ailleurs, mis à disposition son réseau pour l'interconnexion des sites du SIGIF et son Datacenter pour abriter la plateforme de secours du SIGIF.

Les sites du SIGIF doivent se raccorder doublement à l'Intranet administratif ; par câble fibre optique et par liaison sans fil radio afin d'assurer une redondance automatique et la haute disponibilité des sites.

Le Datacenter de l'ADIE assurant l'hébergement de la plateforme de secours du SIGIF sera doublement connecté par fibre optique à celui de la DTAI qui abrite la plateforme principale. Cette double connexion assurera la haute disponibilité de la plateforme.

2. QUE REPRÉSENTERA LE SIGIF APRÈS SON DÉPLOIEMENT PAR RAPPORT AUX AUTRES STRUCTURES DONT VOUS FOURNISSEZ DES SERVICES ?

L'ADIE et le MEFP se sont engagés à conclure un contrat de niveaux de service. A cet effet, l'ADIE et l'équipe de projet du SIGIF ont produit un document contractuel listant les exigences de niveaux de service attendues de l'ADIE et fixant le montant de la contrepartie financière à verser par le MEFP.

La signature de ce contrat offrira au SIGIF une place de choix dans le dispositif de l'Intranet administratif et une prise en charge prioritaire des requêtes émanant des utilisateurs.

Par ricochet, ce dispositif profitera considérablement aux autres structures de l'Administration qui sont toutes appelées, à terme, à utiliser la plateforme SIGIF.

L'ADIE va continuer à assurer ses missions de « service public » et compte progressivement nouer des conventions de niveaux de service avec les structures administratives afin de disposer des ressources requises pour répondre aux exigences attendues des services.

3. COMMENT COMPTEZ-VOUS ACCOMPAGNER LE SIGIF EN TERMES DE SÉCURITÉ EN PLUS DU DISPOSITIF DÉJÀ MIS EN PLACE PAR LE PROJET ?

Du point de vue de la sécurité réseau et des Datacenters, l'ADIE dispose déjà de tous les équipements et outils requis. S'agissant de la sécurité intrinsèque en charge du Groupement AtoS, l'ADIE a fourni à l'équipe de projet SIGIF tous les prérequis à satisfaire et les acquisitions y afférentes.

En raison de la sensibilité du SIGIF, l'ADIE a proposé, sur le plan organisationnel, la mise en place d'une équipe dédiée chargée de la sécurité de la plateforme au quotidien.

4. L'ADIE COUVRE T'ELLE TOUS LES DÉPARTEMENTS EN TERMES DE FIBRE OPTIQUE FONCTIONNELLE ? SI NON QUELLE EST L'ÉCHÉANCE POUR LE RESTE SACHANT QUE LE SIGIF DOIT ÊTRE DÉPLOYÉ AVANT 2020 ?

Le réseau de l'ADIE couvre tout le pays avec 4 500 km de câbles fibre optique déployés. La construction des derniers kilomètres de ce réseau a été finalisée en fin 2016. Ce réseau s'appuie sur une infrastructure DWDM offrant une capacité de 400 Gbits/s.

L'Intranet administratif est aujourd'hui opérationnel dans la majeure partie des localités du pays. Ainsi, tous les sites devant accéder au SIGIF attendent la construction des « last miles » dont la procédure d'appels d'offres est en cours avec le MEFP.



M. Cheikh BAKHOUM, Directeur Général de l'Agence de l'Informatique de l'État (ADIE)

5. QUELS SONT VOS FUTURS PROJETS À COURT ET MOYEN TERME QUI POURRONT INTÉRESSER LE SIGIF ?

Tous les projets menés au niveau de l'ADIE bénéficient fortement à l'État du Sénégal car ils contribuent à la modernisation de l'Administration et à l'amélioration des procédures administratives. Le SIGIF est également un projet phare que l'ADIE accompagne et intègre dans quasiment tous ses projets et activités.

6. VOTRE DERNIER MOT MONSIEUR LE DIRECTEUR ?

Les pouvoirs publics ont consenti des efforts considérables pour bâtir une infrastructure de télécommunications qui leur est propre, permettant de prendre en charge les besoins spécifiques des structures administratives tout en garantissant la souveraineté et la sécurité des données et informations échangées au sein de l'État. Cette infrastructure est mise à profit en contribuant à la modernisation de la gestion et des services administratifs ainsi qu'à l'amélioration des conditions d'accès des citoyens aux services publics. L'infrastructure doit être pérennisée, mais le budget de l'État à lui seul ne suffit pas. C'est pour cette raison que l'ADIE s'inscrit résolument vers la commercialisation de ses services.
Dès lors, je me réjouis que le SIGIF s'appuie sur cette infrastructure et contribue à doter l'ADIE de moyens supplémentaires lui permettant de remplir ses missions.

Comme avec le SIGIF, l'ADIE reste disposée à accompagner toutes les structures de l'Administration, mais nous invitons également ces dernières à apporter leur contribution à l'amélioration de la qualité de service et la pérennisation de l'infrastructure.

Des équipes pluridisciplinaires et multisectorielles : les mots d'ordre d'un déploiement réussi

Un des principaux enjeux du SIGIF et de son déploiement est de coaliser des équipes pluridisciplinaires requérant des niveaux de compétence et d'expertise non seulement spécifiques mais également particulièrement élevés. La réussite du déploiement requiert l'implication de tous les acteurs ayant une appréhension commune de la stratégie mise en jeu et des engagements subséquents.

Le SIGIF doit en effet répondre à des contraintes réglementaires, techniques et systémiques, et suivre un planning précis. L'objectif est de créer les conditions d'une utilisation optimale de la solution afin de s'assurer que les utilisateurs finaux appréhendent correctement les changements et les impacts sur leurs rôles et responsabilités.

Pour assurer son développement et déploiement, le SIGIF s'appuie sur des équipes aux expériences éprouvées.

INTERVIEW DE MME KHADY DIOP MBODJI SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE (MEN)

Le nouveau cadre harmonisé des finances publiques adopté par les États membres de l'UEMOA en 2009 engendre un changement de paradigme dans la gestion des finances publiques. Parmi les nouvelles orientations stratégiques, l'implémentation d'un système informatique de gestion adapté répond à une volonté de transparence, de performance et de résultats. A ce titre, le MEFP, assisté par la Banque mondiale, a entamé la mise en œuvre d'un important projet de transformation de gestion des finances publiques à travers notamment la mise en œuvre d'un système électronique Intégré de Gestion de l'Information Financière (SIGIF).

1. LE NOUVEAU CADRE HARMONISÉ DES FINANCES PUBLIQUES ADOPTÉ PAR LES ÉtatS MEMBRES DE L'UEMOA EN 2009 ENGENDRE D'IMPORTANTS CHANGEMENTS DANS LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES NOTAMMENT DANS LES PHASES D'ÉLABORATION DU BUDGET. COMMENT À VOTRE AVIS LE SIGIF CONTRIBUE-T-IL À LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DE CES CHANGEMENTS ?

Le SIGIF permet la saisie des crédits du budget-programme de façon aisée ; le format de saisie du SIGIF conçu à partir d'Excel facilite la saisie d'autant plus que la préparation de la programmation budgétaire, au niveau du MEN, est faite à partir d'outils d'Excel. Le SIGIF met aussi en regard les résultats de chaque Programme et ses crédits budgétaires (AE et CP), ce qui permet dans une large mesure de les articuler.
Par ailleurs, la structuration du progiciel SIGIF permet de faire la saisie du budget-programme avec moins d'agents.

2. VOUS L'AVEZ SOULIGNÉ, LE SIGIF FACILITE LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DE BUDGET EN OUTILLANT TOUTES LES PHASES. QUELLES SONT LES PHASES LES PLUS FASTIDIEUSES QUE LE SIGIF A PERMIS DE SIMPLIFIER ?

La phase de budgétisation des activités, dans le SIGIF, est manifestement celle qui se fait de manière plus aisée ; pour la création de lignes budgétaires, le MEN n'a plus besoin de faire des demandes au niveau du Sectoriel MEFP ; l'ensemble des lignes budgétaires est directement disponible.
La saisie des projets d'investissement des programmes se fait également avec autant d'aisance que les activités.
En plus, les feuilles de contrôle de la saisie insérées dans le Système, aussi bien dans la partie DPPD n+1-n+3 que celle du PAP n+1, permettent d'alerter sur d'éventuels écarts à corriger.

3. LE SIGIF EST UN PROJET QUI CONCERNE TOUTE L'ADMINISTRATION, NÉCESSITANT UNE FORTE MOBILISATION. LES RESPONSABLES DU SIGIF NE TARISSENT PAS D'ÉLOGE CONCERNANT LE NIVEAU D'IMPLICATION DU MEN POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA SOLUTION. QU'EST CE QUI JUSTIFIE CE NIVEAU D'IMPLICATION DE VOS SERVICES DANS LA CONCEPTION ET LA VALIDATION DES PROCESSUS MÉTIERS IMPLÉMENTÉS DANS LE SIGIF ?

Ce niveau d'implication s'explique par diverses raisons :

- L'expérience du MEN en matière de test d'élaboration du budget-programme dans la période (2006-2013) de mise en œuvre des Cadres de Dépenses sectorielles à Moyen terme (CDSMT) marquée notamment par l'existence d'une équipe technique nationale sectorielle impliquant les différents acteurs ;
- L'institution par arrêté ministériel, depuis 2014, d'un Comité de pilotage et d'un Comité technique de mise en œuvre des réformes conformément aux axes du plan d'action national du PCRBF ;
- La démarche participative avec l'implication des niveaux central et déconcentré dans les différents processus de conception ;
- L'utilisation d'outils divers dans la préparation du budget-programme tels que l'outil d'allocation selon des critères partagés et stabilisés, l'outil de cadrage et de préparation budgétaire axé sur les actions, activités et résultats de chaque programme ;
- La sensibilisation et la formation des agents à travers des sessions de partage et de renforcement de capacités organisées par le Ministère de l'Education en plus des formations précédemment organisées par le PCRBF à l'ENA sur les Réformes.
- Le fort portage institutionnel par les autorités, en premier, le ministre de l'Éducation nationale.



Mme Khady DIOP MBODJI Secrétaire Général du Ministère de l'Education Nationale (MEN)

4. LA MISE EN ŒUVRE DU SIGIF A NÉCESSITÉ UN NIVEAU D'IMPLICATION ÉLEVÉ, SON EXPLOITATION NÉCESSITERA UN NIVEAU D'IMPLICATION SIMILAIRE. QUELLES SONT LES MESURES EN TERMES DE MOBILISATION DE RH QUE VOUS POURREZ PRENDRE POUR ASSURER UNE BONNE EXPLOITATION DE LA PLATEFORME ?

- Poursuite de la sensibilisation et de la formation des agents des niveaux central et déconcentré du Ministère ;
- Mise en place d'un cadre de suivi rapproché et d'une supervision institutionnelle ;
- Mise en place d'une task-force au niveau du Secrétariat général pour accompagner la mise en œuvre.

5. QUELS SONT LES PRINCIPAUX IMPACTS ATTENDUS DU SIGIF AU NIVEAU DU MEN ?

- Le SIGIF devrait constituer à toutes les étapes (préparation, suivi, évaluation) un outil de gestion au niveau du pilotage ministériel, pour les responsables de programmes et leurs unités opérationnelles. Il permettra aussi d'ajuster la planification avec la prise en compte des actions et activités (génériques) de chaque programme;
- Le renforcement de l'imputabilité est aussi un élément clé du SIGIF. A chaque étape dans le SIGIF, aussi bien dans la programmation pluriannuelle (DPPD n+1-n+3) que dans la programmation opérationnelle (PAP n+1), les acteurs intervenants doivent être identifiés et désignés au niveau des programmes pour disposer des droits et habilitations;
- Contractualisation avec les services et reddition de comptes.

INTERVIEW DE MME MARIAMA BA MANE MEMBRE ÉQUIPE PMO

1. QUELS SONT VOS RÔLES ET FONCTIONS AU SEIN DU SIGIF ?

Ingénieur en informatique en service à la DTAI avec 13 ans d'expérience en développement logiciel, gestion de projet, et assistance à la mise en œuvre de projets informatiques. Membre de la cellule PMO du SIGIF depuis janvier 2017, je suis chargée avec les autres membres, de la planification et l'organisation des activités, du suivi des livrables. Ce qui implique un suivi rigoureux des points ouverts.

La mise en relation des différentes parties prenantes qui sont le Groupement, la maîtrise d'ouvrage (métiers et fonctionnels de l'Administration), l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, les consultants chargés des sujets nécessitant une expertise. La planification et l'organisation d'activités telles que les réunions, ateliers, séances de transfert de compétences (formation, intégration) se font en identifiant et informant les participants, en s'assurant de l'organisation logistique (réservation local, etc.), en suivant les diligences et amendements émis, etc. Je suis également chargée de la mise en œuvre des interfaces entre le SIGIF et les applications DAIDA, SOLDE, PENSION et NINEA.

2. QUELLES SONT VOS PRINCIPALES ACTIVITÉS ET COMMENT SONT-ELLES DÉPLOYÉES ?

- Les activités de mise en œuvre du projet suivent le déroulement du projet selon le découpage Conception générale, Conception détaillée, Paramétrage/Développement, Qualification, Recette, Déploiement, etc. Pour ces phases, des activités sont organisées pour mettre en relation les différentes parties prenantes et atteindre les résultats visés.
- Le suivi des Livrables : autant ceux identifiés depuis le DAO du SIGIF dont le Groupement intégrateur dirigé par ATOS a la charge, que ceux produits par les différents consultants, par exemple celui en charge de la sécurité (notamment la Politique de sécurité du système d'information du SIGIF - PSSI). Nous avons en charge la soumission et la mise à disposition des livrables pour recueillir les amendements des ressources métiers représentant la maîtrise d'ouvrage (le ministère des Finances) et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Au bout de la chaîne, les livrables sont soumis à la validation du Comité technique du SIGIF.
- La planification : la planification des activités par les membres de la Cellule PMO inclut l'identification des ressources et périodes adéquates en gérant autant que possible les aspects planning et local.
- La gestion documentaire via l'outil collaboratif du SIGIF : Outico est une application web accessible à partir de l'intranet administratif. Elle est utilisée pour l'échange d'information et le partage documentaire. Des comptes sont créés pour chaque participant au projet et les documents produits et utilisés dans le cadre du projet sont tous stockés dans l'outil. Des accès spécialisés VPN sont ouverts pour les utilisateurs n'ayant pas accès au réseau de l'intranet administratif.
- Participation aux activités de formation et validation des outils de la solution SIGIF.
- Pour les interfaces entre SIGIF et les applications remettantes (solde, pension, NINEA et DAIDA), les travaux sont organisés en mode projets. Une équipe projet est constituée pour chaque interface composée de ressources SIGIF et de ressources des services remettants. Ces équipes travaillent étroitement dans le but de mettre en œuvre et sécuriser la liaison entre SIGIF et ces applications. Pour ce faire, un des livrables sont à produire tels que les contrats d'interface, les développements sur les applications tierces, etc. Toutes ces activités sont listées dans un plan projet élaboré par les équipes.

3. QUELS SONT LES IMPACTS DE VOS ACTIONS SUR LE SIGIF ?

L'assurance que les livrables sont de qualité et conformes aux besoins métiers exprimés à l'entame du projet. L'implication de l'ensemble des acteurs concernés, gage d'une gestion inclusive du projet. La surveillance des délais de mise en œuvre des activités.

Pour donner une idée du volume, les livrables de conception qui ont été validés sont d'environ 139 documents dont 17 documents de conception générale, 90 documents de conception détaillée, 14 qui décrivent les différents environnements, 15 documents de paramétrage de la solution, 3 pour le pilotage du projet. Pour les besoins de la validation des livrables par les responsables métiers mais aussi pour les aspects techniques, seize (16) réunions du Comité technique se sont tenues.



Mme Mariama BA MANE
Membre équipe PMO

Lors de la phase de conception, les ateliers organisés ont vu la participation d'environ 370 personnes réparties dans les différents ministères pilotes que sont le MEFP, le MSAS, le MEDD, la Justice et l'Education nationale.

Les activités déjà déroulées dans le cadre du déploiement de la solution P1 ont vu la participation d'environ 350 personnes en service dans les directions du MEFP et les autres ministères pilotes mais également pour le ministère de l'Intérieur qui est en cours de déploiement à l'heure où j'écris ces lignes.

Pour les phases de conception générale et détaillée, chaque atelier de présentation, de pré validation et de validation a fait l'objet de plusieurs courriers aux différents participants du SIGIF, c'est en somme des centaines de lettres élaborées par la cellule PMO du SIGIF.

Pour la phase de qualification et de recette de la solution P1 et pour celle de P2 qui est en cours, c'est des dizaines de courriers rédigés et beaucoup plus en préparation pour les diverses activités de la recette.

Pour la phase de déploiement du P1, pas moins de 60 courriers envoyés à l'ensemble des ministères et institutions du Gouvernement pour la notification des activités aux Ministères et Présidents d'institutions, des courriers envoyés pour les besoins de convocations des agents du SIGIF, les courriers d'invitation des sectoriels de la DPB en charge des ministères, des couriers d'information des Directeurs généraux du MEFP, etc.

Quelques témoignages des utilisateurs et formateurs du SIGIF illustrent ces journées de formation.

Cheikh Tidiane DIAW – Expert en Procédure de gestion budgétaire / formateur SIGIF
Le SIGIF c'est le Système Intégré de Gestion de l'information financière ; c'est le système d'information retenu par le Gouvernement du Sénégal dans le cadre de la mise en œuvre des

réformes budgétaires et financières qui sont induites par le nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA. Cette réforme qui apporte des innovations majeures dans le mode et le dispositif de gestion de nos deniers publics nécessite un nouvel outil informatique qui devra, à terme, remplacer les systèmes actuels qui sont mis en œuvre tant pour la préparation et l'exécution budgétaire que pour la gestion de la comptabilité.

Ce système, comparé à l'existant, a le mérite d'être un système intégré c'est-à-dire qui regroupe les aspects budgétaires et les aspects comptabilité.

Actuellement, nous avons deux systèmes d'information disjoints : un système d'information qui gère les aspects budgétaires et l'aspect administratif de la dépense et un système comptable qui gère toute la comptabilité de l'État au niveau du Trésor Public.

Les autorités ont pris l'option d'aller vers un système intégré, un seul outil qui regroupe les acteurs de la phase administrative de la dépense que sont les services dépensiers, les contrôleurs budgétaires ministériels et les ordonnateurs mais également les comptables.

Donc toute la procédure de gestion des finances publiques est gérée par un seul outil qu'on appelle le SIGIF ; depuis la création de l'engagement juridique de l'État jusqu'au paiement par le comptable public.

Delphin Léon DIATTA – Chef de division planification DPVE/MEDD
Nous avons suivi une formation sur le système SIGIF qui est un système intégré qui nous a permis de reprendre la saisie du budget de 2019 sous format programmes. L'essentiel des activités d'élaboration des DPPD et des PAP qui se faisaient avant manuellement seront désormais effectuées avec le SIGIF.

Cette formation qui s'est déroulée sur cinq jours a été certes fastidieuse mais très instructive et nous facilitera à la longue le travail que nous avons jusque-là l'habitude de faire sur papier. Maintenant nous avons un système intégré qui va surtout nous faciliter le travail quotidien.

Au niveau du ministère de l'Environnement, nous avons 4 programmes qui déclinent la politique environnementale du ministère.

La formation que nous avons suivie pendant 5 jours nous a permis de revoir et de questionner la cohérence globale de notre politique environnementale par rapport aux différents programmes que nous avons retenus.

Siley KA – Chef du bureau Comptable MEDD/DAGE
Je pense que ce système est venu à son heure pour permettre à l'État sénégalais de procéder à un assainissement des finances publiques pour arriver à faire de la gestion par la performance une réalité.

Je lance un appel à l'attention du top management, à s'approprier cet outil de pilotage et de gestion des politiques publiques. En effet, quelles que soient les motivations de l'extérieur, de l'équipe du SIGIF, ou des services techniques du ministère qui sont chargés de rendre réelle cette planification dans le SIGIF, il faudrait que cette plateforme soit également bien appropriée par le top management. Ce dernier a un grand rôle à jouer dans le nouveau dispositif de gestion budgétaire et financière qui fait intervenir de nouveaux acteurs que sont les responsables de programme, les coordinateurs des programmes mais aussi les contrôleurs de gestion.

Mame Coumba SY DIOUF – Gestionnaire DAMCP
On a suivi une formation de 5 jours sur le SIGIF. Ça va beaucoup nous aider dans l'exercice de nos fonctions de gestionnaire. On utilisait l'ancien système qui était manuel, on utilisait des bons d'engagement.

Mais avec le nouveau système, les demandes d'achat se feront en ligne et on a toutes les informations dont on a besoin, relatives à la demande d'achat. En outre, la nomenclature budgétaire offre plus de possibilités quant à la saisie des lignes de crédit, la saisie des salaires et autres. L'automatisation des bons d'engagement permettrait à l'État de faire beaucoup d'économie sur l'achat des carnets de bons mais aussi de sécuriser la procédure entre les services dépensiers et les contrôleurs budgétaires ministériels.

La formation était fastidieuse, il y avait beaucoup de choses à faire et on ne peut pas tout faire sur 5 jours, il faudrait peut-être prévoir d'autres ateliers dans l'avenir et prévoir des mesures d'accompagnement surtout pour les techniciens qui vont pratiquer ce système.

Retrouvez l'intégralité des interviews sur www.sigif.gouv.sn

L'École Nationale d'Administration (ENA) : Chargée de l'organisation des formations relatives au déploiement du SIGIF

INTERVIEW DE M. CHEIKH AWA BALLA FALL LE DIRECTEUR GÉNÉRAL LIVRE LES CONTRIBUTIONS DE L'ENA AU SIGIF

La performance des systèmes de gestion budgétaire a été une préoccupation constante des pouvoirs publics sénégalais. En effet, le Sénégal a entrepris plusieurs réformes de ses cadres budgétaires dans un contexte marqué à la fois par un souci de rationalisation et d'efficacité de la dépense publique et un droit de regard plus accru du citoyen sur la gestion des finances publiques.

La question de l'efficacité de la dépense publique reste une préoccupation centrale des pouvoirs publics et figure au cœur des directives du cadre harmonisé de l'UEMOA que le Sénégal a transposées dans son droit interne. C'est ainsi que le ministère de l'Economie, des Finances et du Plan a mis en place dès janvier 2016 un nouveau système intégré de gestion de l'information financière (SIGIF) qui a pour but principal de fédérer l'ensemble des acteurs de la chaîne des dépenses publiques.

Le SIGIF prévoit des actions durant toutes les étapes du processus budgétaire à travers trois (03) Périmètres (P) déclinés comme suit :

1. **P1** Préparation du Budget (cadrage macro-économique, cadrage du budget, campagne de budget économique ...)
2. **P2** Exécution du Budget (ouverture de l'exercice, gestion des crédits, exécution contrôlée de la dépense publique, exécution contrôlée de la recette, clôture de l'exercice, gestion des comptabilités ...)
3. **P3** Pilotage et Reporting (contrôle des gestions en cours, contrôle des gestions closes, reddition des comptes, le pilotage décisionnel).

Les différentes phases de test ont permis de vérifier la conformité des modules livrés aux besoins décrits dans les Documents de Conception Générale (DCG) et les Documents de Spécifications Détaillées (DSD). En accompagnant le SIGIF dans le cadre du déploiement, l'ENA, école de référence, contribue à la mise en œuvre d'une réforme budgétaire de grande envergure du fait de sa transversalité. En effet, de par sa vocation, l'ENA est un établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle de la Primature dont les attributions fixées par le décret n° 2011-1704 du 06/10/2011 modifié. Elle a pour missions :

- D'assurer la formation initiale aux cycles A et B en gestion et management publics d'élèves ayant vocation à entrer dans des corps de cadres supérieurs et moyens de l'administration des secteurs public et parapublic ;
- De contribuer, dans le cadre de la coopération sous-régionale et internationale, à la formation initiale et au perfectionnement d'auditeurs étrangers sur la base d'accords spécifiques ;
- D'assurer des formations permanentes aux cadres supérieurs et moyens des secteurs public et parapublic, sur sa propre initiative ou à la demande de personnes morales selon des modalités fixées d'accord parties ;
- De conduire des activités de recherche en sciences administratives, en management public et dans les autres disciplines relevant de ses missions.

À ce jour, les activités de déploiement du Périmètre 1 (P1) relatif à la préparation du Budget de l'État ont été réalisées avec succès dans les ministères suivants : Environnement et Développement Durable, Justice, Santé et Action Sociale, Education Nationale, Economie, Finances et Plan (DPB, DPEE, ANSD, DAGE, CEP et Directions générales). L'objectif avec le P1 est de fixer le cadrage macro-économique, de former sur les outils d'élaboration du budget et de faire la campagne des budgets économiques (Voies et Moyens).

L'ENA voit à travers ce partenariat avec le ministère de l'Economie, des Finances et du Plan une opportunité de contribuer à accompagner le changement organisationnel dans l'Administration sénégalaise. Par ce fait, le SIGIF intègre l'ENA dans le dispositif opérationnel de pilotage et de suivi de la mise en œuvre des réformes budgétaires au sein du ministère de l'Economie, des Finances et du Plan. Ce partenariat se présente comme un processus d'apprentissage qui permet à l'ENA de valoriser les instruments et outils du déploiement dans ses programmes de formation.

PÉRIMÈTRE 1 : MISE EN ŒUVRE DES OUTILS DE PLANIFICATION ET D'ÉLABORATION BUDGÉTAIRE

Préparation, élaboration et cadrage du budget comprenant : le cadrage macroéconomique, le cadrage du budget, les campagnes de budgets économiques, la préparation du budget

À compter de 2019, le projet de Loi de Finances (PLF) et ses annexes se feront avec le SIGIF. Quels sont les secteurs et métiers concernés ? Quelles sont les implications subséquentes à cette nouvelle structuration et gestion des finances publiques ? Quels sont les apports du SIGIF ?

Il faut comprendre que le périmètre 1 du SIGIF concerne l'ensemble des aspects liés à la projection des dépenses et des recettes ainsi que la préparation des budgets des ministères. À ce titre, il fait référence à 3 niveaux d'intervention appelés, dans le jargon des initiés, « macro-processus » (MP) métiers à savoir : le « cadrage du budget », les « campagnes de budgets économiques » et « la préparation du budget » par chaque ministère et institution. Le « Cadrage du budget » intervient en préparation des campagnes de budgets économiques et en préalable de la loi des finances et constitue les travaux permettant de produire les documents de cadrage pluriannuels pour justifier des choix budgétaires de la loi de finances de l'année. Les « Campagnes de Budgets Economiques » pilotées par le MEFP s'opèrent en parallèle du « Cadrage du Budget ». L'objectif est d'assurer l'équilibre financier dans le Projet de Loi de Finances à construire. La finalité de ce « macro-processus » est d'affiner au maximum le cadrage macro-économique afin d'être au plus près de la sincérité budgétaire. La « Préparation du budget » intervient en parallèle de la réalisation des campagnes des budgets économiques et à la suite du cadrage du budget. Il est réalisé au sein de chaque ministère et institution. Chaque ministère sectoriel construit, sur la base des enveloppes budgétaires indicatives validées par le ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, ses versions du DPPD (Document de programmation pluriannuelle des dépenses) et ses PAP (Projet annuel de Performances). Des conférences budgétaires ont alors lieu entre le MEFP et les sectoriels à l'issue desquelles chaque ministère ou sectoriel ajuste son budget. La rédaction du Projet de Loi de Finances (PLF) s'appuie donc sur l'ensemble des documents de cadrage macroéconomique, de campagne de budgets économiques et de préparation du budget. Le SIGIF, dans le déploiement du P1, assure d'offrir une solution couvrant tous les besoins métier spécifique de l'ensemble des « macro processus ». Pour ce faire, l'activité de recette du P1 s'est déroulée, au niveau du SIGIF, en plusieurs étapes avec la participation effective des parties prenantes nécessaires à son déploiement et opérationnalisation dès 2019 à savoir : les 5 ministères pilotes (ministère de la Santé et de l'Action sociale, ministère de l'Education nationale, ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, ministère de la Justice, ministère de l'Environnement et du Développement durable), la Direction de la Prévision et des Etudes économiques (DPEE), l'Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique (UCSPE), l'Agence nationale de Statistique et de la Démographie (ANSD), la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT), la Direction générale de la Douane (DGD), la Direction générale des Impôts et Domaines (DGID), la Direction générale du Budget (DGB), la Direction de la Monnaie et du Crédit (DMC) et l'équipe projet du SIGIF. Elles ont été pilotées par les sous-projets Solutions et Métiers du SIGIF et l'assistant à maitrise d'ouvrage (AMOA) Kalydia. L'équipe sous projet métier a allié les différents corps de métier nécessaires au déploiement effi-cient du périmètre 1 du SIGIF via les ateliers de conception générale et détaillée, la lecture des DCG (Documents de Con¬ception Générale) et DCD (Documents de Concep¬tion Détaillée) et en s'attelant à répondre aux besoins métiers exprimés par l'intégrateur. Une attention particulière a été apportée à la dimension technologique afin d'offrir une réponse adaptée aux enjeux d'architecture SI et d'intégration des ministères. Les équipes du SIGIF se sont concentrées sur le développement d'une solution fonctionnelle et accessible dans l'optique d'en faciliter l'appropriation par ses utilisateurs finaux.

Ainsi, le SIGIF devrait constituer la garantie d'une solution de gestion intégrée, de pilotage de la performance opérationnelle et financière apportant des gains qualitatifs sur différents aspects : agilité, collaboration, robustesse et fiabilité.

Le SIGIF : une solution à l'épreuve des difficultés

Le SIGIF : une solution agile qui rend possible l'édition de rapports de restitution accessibles, permet une collecte de données optimisée et rend les données immédiatement disponibles. Le SIGIF : une solution collaborative qui s'intègre dans un environnement familier (Microsoft Office (Excel, Word, Power Point) et interface web) permettant une gestion des interactions entre les parties prenantes, la possibilité d'engager la hiérarchie dans le processus de validation des chiffres, un suivi des modifications et des versions intermédiaires, un suivi et un statut d'avancement des processus. Le SIGIF : une solution fiable et robuste qui offre une base de données unique structurée autour de référentiels centralisés et harmonisés. Afin de garantir la fiabilité des chiffres, le SIGIF dispose de fonctionnalités de contrôles (bloquant ou avertissement) pour plus de confiance. En matière de modalités d'accès, les utilisateurs peuvent se

connecter et travailler en simultané. Il est également possible de se connecter en mode « hors connexion ». L'outil permet une gestion fine des profils utilisateurs en lecture et en écriture afin de gérer les différents niveaux de contribution.

Elaboration du Périmètre 1 (P1) : une méthodologie éprouvée pour réduire et supprimer les risques et éléments de blocage

Pour rendre l'outil fiable, viable, sécurisé et surtout efficient, des tests ont été réalisés tout au long de son développement sur la base d'un environnement de recette dédié. Pour ce faire, quatre types de documents ont été utilisés : Les trois (3) documents de conception générale des macro-processus :

1. Les trois (3) documents de spécifications détaillées des macro-processus ;
2. Les treize (13) plans de tests couvrant tout le périmètre ;
3. Et les dix (10) supports de formation de l'ensemble des processus.

Les plans de tests, fournis dans leur version initiale par le Groupement, ont été enrichis pour prendre en compte des étapes non prévues et couvrant des besoins métiers spécifiques, par exemple des cas de rejet ou refus d'approbation, des scénarii alternatifs, des tests d'habilitation, etc. D'autres documents (Tableau des Opérations Financières de l'État, comptes nationaux, comptes monétaires, balance des paiements, PAP, DPPD, enveloppes budgétaires, etc.) ont été fournis par les services ayant participé aux travaux pour compléter les données nécessaires à la réalisation des tests. Les tests ont été organisés sous forme d'ateliers, avec la formation des équipes dédiées à leur réalisation. Pour respecter tous les maillons du processus, chaque équipe est composée d'un responsable, des exécutants, d'un réviseur et d'un validateur. Toutes les anomalies identifiées durant les tests ont fait l'objet d'une notification spécifique qui comprend la création d'une fiche référençant l'ensemble des données nécessaires et pertinentes (processus impacté, description de l'anomalie, étapes de reproduction, acteurs/équipes concernés, nom de la personne à qui l'anomalie a été assignée, pour prise en charge, copie d'écran le cas échéant, etc.) et l'assignation du type de gravité (Bloquante : pour toute anomalie rendant impossible l'utilisation d'une fonctionnalité du produit et non contournable ; Majeure : pour toute anomalie provoquant un fonctionnement anormal, mais non bloquante, d'une fonctionnalité du système ; Mineure : pour tout autre type d'anomalie). Chaque anomalie remontée a fait l'objet d'un nouveau test en cas de correction. Lorsque la solution mise en place ou l'argument de rejet est jugé satisfaisant par la maîtrise d'ouvrage (MOA), le correctif déployé passe en statut « validé » et est fermé. Dans le cas contraire, le correctif est rejeté et le Groupement est chargé de proposer une nouvelle solution. Cette itération se poursuit jusqu'à ce qu'une solution pérenne soit mise en place. Les anomalies en statut « retour d'informations » font l'objet de discussions entre le Groupement et la MOA jusqu'au dénouement d'un commun accord entre les deux parties.

De l'élaboration au déploiement : le périmètre 1 du SIGIF fonctionnel dans tous les ministères pilotes

Le déploiement doit suivre une méthodologie progressive et apprenante, pour permettre au personnel de l'administration de monter en compétences, de proposer des solutions innovantes et d'adapter les processus et les procédures de chaque entité cible. Le processus débute par l'inventaire des ressources humaines et matérielles, disponibles dans chaque cible. Les prérequis sont ensuite mis en place par les équipes techniques et fonctionnelles du SIGIF. La gestion du changement joue un rôle primordial, par ses actions d'information, de communication et de formation. Cette démarche itérative a été élaborée en phase pilote, avec les cinq (5) ministères, celui de l'Environnement et du Développement durable(MEDD), de l'Education nationale, de la Santé et l'Action sociale (MSAS), de la Justice, de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP). Elle s'appuie sur des ressources de l'équipe projet, et sur des super-utilisateurs formés, dont la plupart ont participé aux ateliers de conception et de validation des livrables, ou aux campagnes de recette. Depuis le mois d'août 2018, le périmètre P1, dédié à la préparation budgétaire, est en déploiement au sein de la Direction de la Programmation budgétaire, et auprès des ministères sectoriels. La phase pilote permet d'éprouver le système, avant la généralisation auprès des autres ministères et institutions. Le besoin en ressources humaines et financières, va s'accroitre avec le déploiement progressif des trois périmètres. En plus des agents déjà formés dans le cadre du transfert de compétences ou ayant participé à la conception du système, des séances de formation des formateurs devront être organisées en amont en impliquant une structure spécialisée comme l'Ecole Nationale d'Administration, liée au projet SIGIF par une convention signée en juillet 2018. Les activités de déploiement des modules du SIGIF portant sur l'élaboration du Budget, notamment le cadrage macro-économique et le cadrage du Budget se sont tenues du 30 juillet au 04 août 2018, auprès des utilisateurs du MEFP. Elles se sont déroulées sur trois sites : la Direction de la Planification des Etudes économiques (DPEE), l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) et la Direction de la programmation Budgétaire (DPB). Du 26 au 30 novembre 2018, les données du document « Voies et Moyens » ont été saisies dans le SIGIF, avec la contribution des régies de recettes. Du 12 novembre au 21 décembre 2018, l'équipe de projet est intervenue au côté des cinq ministères pilotes (MEFP, MEDD, MEN, MSAS et Justice). Le déploiement des modules de préparation budgétaire a permis de saisir les données de leur Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD), et du Projet Annuel de Performance (PAP), relatives à la Loi de Finances de l'année 2019. Les sectoriels ont désormais un puissant outil de répartition fine de leurs enveloppes budgétaires, et de pilotage de leur performance. Les activités de saisie ont été organisées à Saly et sur les sites à Dakar. Dans le courant du premier trimestre 2019, un retour à la Direction générale du Budget permettra de finaliser, dans le SIGIF, la production de la LFI et ses annexes votée en décembre.

INTERVIEW DE MME. SEYNABOU BEN MESSAOUD DIAKHATE DIRECTRICE DE LA PROGRAMMATION DU BUDGET

1. LE NOUVEAU CADRE HARMONISÉ DES FINANCES PUBLIQUES ADOPTÉ PAR LES ÉTATS MEMBRES DE L'UEMOA EN 2009 ENGENDRE D'IMPORTANTS CHANGEMENTS DANS LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES NOTAMMENT DANS LES PHASES D'ÉLABORATION DU BUDGET. COMMENT À VOTRE AVIS LE SIGIF CONTRIBUE-T-IL À LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DE CES CHANGEMENTS ?

Compte tenu des nouveaux enjeux induits par la réforme, il s'est avéré nécessaire d'avoir un système d'information qui intègre l'ensemble des informations avec de nombreuses sorties. C'est dans ce cadre que la DPB a été associée depuis le début du projet SIGIF, aussi bien dans la conception des différents modules que dans la validation de leurs contenus. Le SIGIF constitue en fait le principal support informatique pour la mise en œuvre de ces réformes et l'outil central de pilotage de la gestion informatisée des finances publiques.

Dans cet environnement où un grand nombre d'informations et de documents sont à consolider et à produire dans les meilleurs délais, il permettra l'automatisation de tous les processus métiers de la préparation du budget, à savoir l'élaboration du cadrage budgétaire avec l'ensemble des ministères et institutions, le cadrage macroéconomique, la production du Document de Programmation Budgétaire Economique Pluriannuel (DPBEP), la notification des enveloppes indicatives.

Il y a également la confection des documents budgétaires issus du nouveau cadre harmonisé des finances publiques (Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et Projets annuels de performance (PAP) au niveau des départements ministériels. En effet, il facilite le travail de coordination de plus de 40 ministères et institutions pour plus de 150 programmes à saisir dans le système d'information ainsi que leur cadre de performance.

La mise en œuvre des réformes nécessite donc d'avoir un système d'information performant qui permettra de produire tous ces documents dans le respect des délais constitutionnels.

2. VOUS L'AVEZ SOULIGNÉ, LE SIGIF FACILITE LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DU BUDGET EN OUTILLANT TOUTES LES PHASES. QUELLES SONT LES PHASES LES PLUS FASTIDIEUSES QUE LE SIGIF A PERMIS DE SIMPLIFIER ?

À ce stade de mise en place, il est difficile de dire ce que le SIGIF a simplifié en termes de préparation du budget. Toutefois, les tests effectués montrent un certain allégement au niveau des activités qui impliquent plusieurs administrations. Il s'agit notamment des travaux de cadrage budgétaire (DPB, ministères sectoriels et institutions) et de l'élaboration du DPBEP avec différentes contributions attendues des services du MEFP et des administrations de sécurité sociale (DGB, DGPPE, DGCPT, DGD, DGID, CSS, IPRES). Par ailleurs, le SIGIF va également veiller à la cohérence des données sans pour autant que ces données ne fassent l'objet de retraitement.

De même, la prolifération des documents à produire et devant accompagner le projet de loi sera maitrisée puisque tout sera automatisé. Naturellement, il existera toujours des erreurs, mais elles seront moindres et le système pourra être amélioré au fil des années.

3. LE SIGIF EST UN PROJET QUI CONCERNE TOUTE L'ADMINISTRATION, NÉCESSITANT UNE FORTE MOBILISATION. LES RESPONSABLES DU SIGIF NE TARISSENT PAS D'ÉLOGES CONCERNANT LE NIVEAU D'IMPLICATION DE LA DPB POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA SOLUTION. QU'EST CE QUI JUSTIFIE CE NIVEAU D'IMPLICATION DE VOS SERVICES DANS LA CONCEPTION ET LA VALIDATION DES PROCESSUS MÉTIERS IMPLÉMENTÉS DANS LE SIGIF ?

Il est vrai que toute l'administration est concernée par les travaux du SIGIF avec notamment la mise en œuvre du budget programme et la déconcentration de l'ordonnancement. Cependant, en tant que direction chargée de l'élaboration du budget, la Direction de la Programmation budgétaire figure au cœur du processus de préparation du budget de l'État. À ce titre, il est tout à fait normal qu'elle soit impliquée au plus haut niveau pour la mise en œuvre de la solution. Dans le



Mme Seynabou Ben MESSAOUD DIAKHATE
Directrice de la Programmation du Budget

cadre de la préparation du budget, les chargés de programme de DPB sont appelés pour chaque étape du processus, à vérifier les données. Il faut donc que la DPB, à travers ces derniers, puissent maitriser le système de bout en bout. Ainsi, du cadrage budgétaire à la notification finale des enveloppes, la DPB reste le principal associé de SIGIF pour s'assurer de la qualité de la solution.

4. LA MISE EN ŒUVRE DU SIGIF A NÉCESSITÉ UN NIVEAU D'IMPLICATION ÉLEVÉ, SON EXPLOITATION NÉCESSITERA UN NIVEAU D'IMPLICATION SIMILAIRE. QUELLES SONT LES MESURES EN TERMES DE MOBILISATION DE RH QUE VOUS POURREZ PRENDRE POUR ASSURER UNE BONNE EXPLOITATION DE LA PLATEFORME ?

Il faut dire que le SIGIF sera notre principal outil de travail et que le budget, contrairement à d'autres pays sera intégralement préparé dans le système. Il est vrai que les travaux de conception des différents périmètres de l'outil informatique avaient exigé un niveau soutenu d'implication de ressources humaines des différentes directions du département. Mais, pour une bonne exploitation de la plateforme, en relation avec les autorités, des dispositions peuvent être prises pour la formation des utilisateurs. Toute la question est de former suffisamment les agents pour qu'ils puissent, à leur tour, appuyer les ministères sectoriels, l'objectif étant de fluidifier le processus de préparation du budget. Il convient donc de former, expliquer et expérimenter pour éviter que ces ministères soient dans l'obligation de solliciter tout le temps le SIGIF, ce qui va alourdir les procédures. En tout état de cause, il est certain que les hautes autorités de ce département ne manqueront pas de prendre toutes les dispositions idoines notamment par la mise en place d'un personnel pour une période de transition d'abord et pour le transfert progressif ensuite au niveau du SIGIF.

5. QUELS SONT LES PRINCIPAUX IMPACTS ATTENDUS DU SIGIF DANS LA PROGRAMMATION DU BUDGET ?

En termes d'impact, il est attendu, entre autres du SIGIF :

- Un gain de temps dans la préparation du budget ;
- Une contribution à l'amélioration de la transparence ;



Mme Seynabou Ben MESSAOUD DIAKHATE
Directrice de la Programmation du Budget

- Une sécurisation des données financières ;
- Une meilleure synergie et interaction dans la préparation du budget ;
- Une simplification des procédures avec la mise à disposition de documents standardisés à implémenter dans le système (lettre de notification, format des DPPD/PAP...);
- Une meilleure implication des ministères qui auront directement accès au système dans la préparation du budget;
- Un accès facile aux différents services contributeurs au DPBEP qui peuvent accéder directement dans le système pour la saisie de leurs données.

6. VALEUR AJOUTÉE DU SIGIF

- Unification des documents du fait que les ministères travaillent directement dans le système avec une harmonisation dans la production des documents (nombre de pages, taille de la police)
- Gain de temps et respect des délais avec des documents de qualité qui seront déposés à l'Assemblée nationale;
- Cohérence des chiffres puisque tous les documents seront produits dans le système.

7. QUEL CHANGEMENT ORGANISATIONNEL PRÉCONISEZ-VOUS, AU NIVEAU DES SECTORIELS ET AU NIVEAU DE LA DPB?

Les réformes budgétaires s'accompagnent nécessairement de changements organisationnels. En tant que chef de file, le MEFP et particulièrement la DPB a actualisé son organisation afin de mettre en cohérence ses effectifs et missions avec les exigences de résultats et de performance auxquelles il est confronté. Les fonctions d'élaboration de la Direction du budget (pour le budget de fonctionnement) et de la DCEF (pour le budget d'investissement) ont été regroupées pour donner naissance à la DPB.

Il faut signaler qu'au sein de la DPB, les divisions sont également organisées selon les thématiques sectorielles (division souveraineté, division économique, division secteurs sociaux), cette réorganisation qui tient compte des fonctions permet de développer chez les agents de la DPB des compétences techniques sectorielles.

Aussi, ce changement organisationnel doit-il être réalisé au niveau des départements sectoriels.

La mise en place des programmes doit se faire en cohérence avec l'organisation administrative à l'effet d'assurer la mise en cohérence de l'organisation administrative et les programmes budgétaires de chaque département.

Sur cette question de changement organisationnel, il faut noter que les travaux du BOM ont connu des avancées notoires.

PÉRIMÈTRE 2 : MISE EN ŒUVRE DES OUTILS DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE

Exécution du budget à savoir : l'ouverture de l'exercice, gestion des crédits, l'exécution contrôlée de la dépense, l'exécution contrôlée de la recette, la clôture de l'exercice, la gestion des comptabilités (générale, budgétaire, matières, analyse des coûts), gestion de la trésorerie.

Le périmètre 2 comprend l'ouverture de l'exercice, la gestion des crédits, l'exécution contrôlée de la dépense, l'exécution contrôlée de la recette, la clôture de l'exercice, la gestion des comptabilités (générale, budgétaire, matières, analyse des coûts). Le P2 comporte neuf (09) domaines reposant sur la maitrise d'un ensemble de référentiels essentiels à leur bonne exécution :

1. Gestion des crédits budgétaires ;
2. Gestion de la dépense ;
3. Gestion de la comptabilité générale ;
4. Gestion de la comptabilité analytique ;
5. Gestion de la trésorerie ;
6. Gestion des recettes ;
7. Gestion des immobilisations ;
8. Gestion de la comptabilité des matières et des stocks ;
9. Formulaire.

Plusieurs experts interviennent dans sa mise en œuvre. Les équipes du Groupement Atos s'investissent principalement sur le volet maîtrise d'œuvre (MOE) et ont procédé à la livraison de la solution pour la majeure partie des domaines du P2 pour validation, une étape fondamentale ainsi franchie permettant la fluidité du dispositif.

Chaque référentiel a fait l'objet d'études, d'analyses et d'un développement spécifiques et appropriés afin d'en assurer une intégration et une fonctionnalité optimales à travers le SIGIF.

DOMAINE 1 : LE BUDGET

La convergence des politiques budgétaires au sein de l'UEMOA impose un cadre commun de référence pour la formulation et l'analyse de ces politiques. La nomenclature budgétaire de l'État a pour objectif l'harmonisation de la classification des opérations budgétaires de l'État. C'est elle qui définit les principes de présentation des opérations du budget général, des budgets annexes et des comptes spéciaux du Trésor.

Le domaine budget du SIGIF traite de l'ensemble des activités permettant la mise en œuvre de cette harmonisation mais aussi la prise en compte de toutes les opérations relatives à l'exécution du budget et modifiant la préparation initiale à travers les actes modificatifs. Il permet aussi de prendre en compte les opérations de clôture d'exercice, de suivre la comptabilité budgétaire et de modéliser l'ensemble des éléments des classifications. Il est ainsi réparti en sept (7) macro-processus :

1. La gestion des nomenclatures à travers les six (6) types de classifications (programme, administrative, économique, fonctionnelle, source de financement et emploi) et leur évolution ;
2. L'ouverture des crédits (sur loi de finances initiale et rectificative, sur fonds de concours, sur décrets d'avance et sur rétablissement des crédits) ;
3. La modification des crédits en cours de gestion (fongibilité, transfert, virement, annulation, blocage, réservation, réaffectation entre services) ;
4. La comptabilité budgétaire (de crédit d'engagement, de crédit de paiement, de la recette) et son pilotage pour le suivi du solde budgétaire et l'état de la disponibilité des crédits ;
5. La gestion des emplois (consommation et suivi des autorisations) ;
6. Les activités de clôture d'exercice y compris les reports ;
7. La prise en compte des acteurs du système.

DOMAINE 2 : LA DÉPENSE

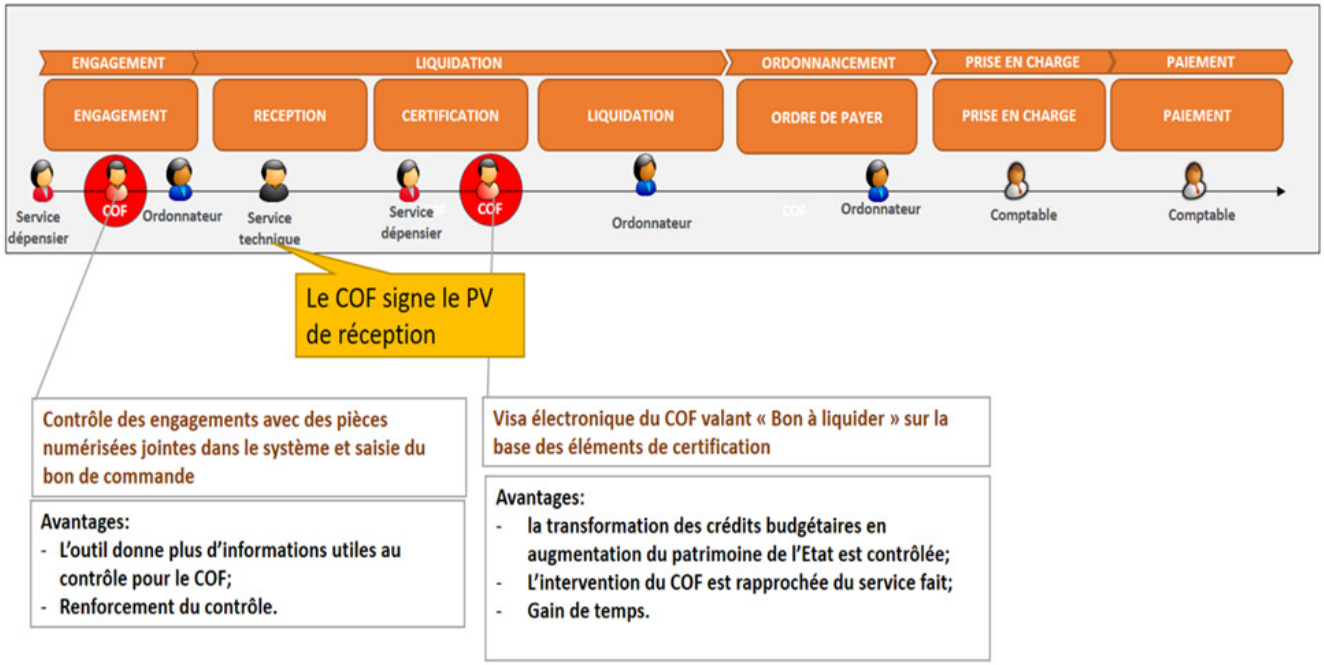
Conformément au nouveau cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA, l'un des objectifs de la transposition des directives dans le droit sénégalais est d'améliorer l'efficacité de la dépense publique. Outre l'évaluation de la performance, plusieurs bénéfices sont attendus en termes de suivi des dépenses :

- L'introduction de la comptabilisation sur la base des droits constatés : pour les opérations de dépenses, le service fait constitue désormais le fait générateur de l'enregistrement comptable de la charge ;
- La suppression de la catégorie de dépenses payables sans ordonnancement, en d'autres termes toutes les dépenses budgétaires doivent faire l'objet d'un paiement soit après ordonnancement soit sans ordonnancement préalable ; dans ce second cas, la réglementation actuelle prévoit un mandat de régularisation ;
- La professionnalisation des acteurs de la chaîne de la dépense, grâce à une utilisation optimale des processus standards de SAP issus des meilleures pratiques.

L'un des défis majeurs est de parvenir à fluidifier le flux de la dépense sans perdre en qualité de contrôle, en transparence et en traçabilité. C'est pourquoi, des propositions ont été faites, dans le sens de simplifier le circuit de la dépense et d'être plus en phase avec la logique de performance et de constatation du service fait à partir de la liquidation, conformément aux directives communautaires en matière de gestion des finances publiques.

Ainsi, à la suite de plusieurs échanges avec les services de la DGB, de la DGCPT et de l'IGF, il a été finalement et unanimement retenu, de procéder à la suppression du visa du contrôleur budgétaire sur le mandat, jugé superfétatoire et sans valeur ajoutée sur la qualité du contrôle. Ce qui doit se traduire par une modification, au moins, des dispositions des articles 99 et 205 du décret portant règlement général sur la comptabilité publique (RGCP).L'analyse menée en conception générale a abouti à la conciliation de la performance de l'outil SIGIF et l'assurance de la sécurité des contrôles sur les opérations budgétaires possible grâce à une meilleure connaissance des contrôles automatiques et des fonctionnalités d'audit permis par SAP sur la tenue de la comptabilité budgétaire et le contrôle de la disponibilité des crédits.

La distinction entre la nature des contrôles effectués dans les processus administratifs et leur traduction dans le SIGIF renforce la sécurisation et la performance attendues.
Au finish, le circuit ci-dessous a été validé, en ce qui concerne le flux standard de la dépense :



Les processus du domaine Dépense au sein du SIGIF s'appuient sur un ensemble de données présentées dans les référentiels suivants :

- Le référentiel organisationnel ;
- Le référentiel des formes d'engagement et des marchés publics ;
- Le référentiel des tiers ;
- Le référentiel des natures d'achat ;
- Le référentiel des modes de paiement.

La méthode retenue est de suivre la chaîne de la dépense étape par étape, depuis l'engagement de la dépense publique jusqu'à son règlement.

DOMAINE 3 : LA RECETTE

Le domaine recette peut être appréhendé selon les différents types de recette perçus par l'État sénégalais. En effet, on distingue plusieurs catégories de recettes que l'on peut classer en trois grandes familles : les recettes fiscales, les recettes douanières, les recettes non fiscales et les autres recettes. Si la diversité des types de recettes est très importante, 139 natures, leurs modes d'exécution se recoupent. Trois grands flux d'exécution caractérisent ces recettes :
les recettes autoliquidées (titre et paiement concomitant) ;
les recettes liquidées par l'ordonnateur (titre et paiement non concomitant) ;
les recettes perçues par les régisseurs.

Les réformes de l'UEMOA retranscrites en droit sénégalais (LOLF, nouveau RGCP) ont introduit le besoin de passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité de droits constatés. Dès lors, le nouveau système d'information de l'État, SIGIF, constitue une opportunité unique de :

- Mettre en œuvre ce nouveau principe de droits constatés ;
- Réformer et moderniser les flux actuels de recettes ;

- Poser les bases d'une gestion informatisée de l'ensemble des recettes de l'État, dans une optique à moyen terme en offrant les fonctionnalités nécessaires à l'intégration des flux aujourd'hui.

Distinction entre comptabilité de caisse et comptabilité de droit constaté

- La comptabilité de caisse ne comptabilise les opérations de l'État qu'au moment de l'encaissement et des décaissements (entrée ou sortie de trésorerie). Les recettes sont rattachées à la période au cours de laquelle elles sont encaissées.
- Le régime de droits constatés signifie que l'enregistrement comptable doit avoir lieu au plus près chronologiquement du fait générateur de la recette, afin de retracer au mieux la situation financière de l'État. Il permet d'inscrire, en amont du mouvement de caisse lui-même, la cause juridique du mouvement. L'Article 8 de la RGCP fixe l'enregistrement des recettes au moment du versement spontané ou au moment de la prise en charge comptable de la recette (c'est-à-dire au moment de sa reconnaissance comme valide par le comptable public). En outre, une comptabilité en droits constatés consiste à rattacher à un exercice les recettes et les dépenses dès la naissance du fait générateur. L'intérêt de l'enregistrement des droits constatés est de permettre, en l'absence de tout mouvement de caisse, de connaître la situation des créances de l'État et ainsi de faciliter les prévisions de recettes.

En fin d'exercice, les opérations qui ont pris naissance dans l'année mais qui n'ont pas donné lieu à encaissement ou paiement sont rattachées à l'exercice comptable sous forme de produits à recevoir (créances), de provisions ou de charges à payer (dettes). En résumé, une comptabilité en droits constatés est une comptabilité de créances et de dettes dans laquelle les opérations sont prises en compte au titre de l'exercice auquel elles se rattachent indépendamment de leur date de paiement ou d'encaissement.

Dans SIGIF, la mise en place d'une comptabilité de droits constatés implique d'enregistrer comptablement les évènements au plus près de leur fait générateur : l'évènement de gestion étant la constatation de la créance, matérialisée par l'émission d'un titre (ou d'un document valant titre).

Le SIGIF permet de récupérer, via les interfaces avec SIGTAS et GAINDE, cette information en temps réel afin de permettre la prise en charge par le comptable des évènements générateurs au fil de l'eau, et non plus en fin de mois, de manière globale. Cet échange d'information doit se faire sans que les utilisateurs de SIGIF ne refassent des actions déjà réalisées dans d'autres systèmes.

La modernisation des flux actuels se traduit par un pilotage et des capacités d'analyse améliorés (restitutions en temps réel, piste d'audit, mise en place d'une comptabilité auxiliaire des tiers, intégration automatisée avec d'autres systèmes notamment sur la trésorerie).

Enfin, le SIGIF fournit les fonctionnalités nécessaires au traitement des différentes recettes non fiscales des ministères sectoriels. Précédemment traitées par des circuits papier et en régie, elles seront intégrées dans le SIGIF.

Le SIGIF permet ainsi de mieux anticiper et piloter les recettes de l'État, d'améliorer la gestion de sa trésorerie et les besoins de recours à l'emprunt, et, par là même, de développer la performance de la gestion publique, socle de la LOLF et des réformes en cours.

DOMAINE 4 : IMMOBILISATION

Les immobilisations correspondent aux biens destinés à servir de façon durable pour l'activité de l'État. Il s'agit des biens physiques, incorporels ou financiers, d'une certaine valeur, que l'entreprise détient et compte utiliser sur une durée supérieure à un an. C'est un élément du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'État et qui est censée lui créer des ressources : en ce sens, les immobilisations figurent à l'actif immobilisé du bilan de l'État. Les immobilisations sont regroupées en trois grandes catégories :

- Les immobilisations incorporelles ;
- Les immobilisations corporelles ;
- Les immobilisations financières.

L'adoption du nouveau cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA, nécessitant la mise en application d'un nouveau référentiel comptable, implique pour l'État du Sénégal le recensement et la comptabilisation dans ses états financiers d'éléments nouveaux ou très anciens qui ne faisaient pas jusqu'alors l'objet d'un suivi comptable.

La mise en œuvre de ces dispositions a amené l'État du Sénégal à procéder à un travail de recensement du patrimoine existant en vue de mettre en place une comptabilité patrimoniale qui devrait être intégrée au bilan d'ouverture pour l'année 2020.

La démarche retenue vise à décrire les biens et valeurs possédés en privilégiant le recensement des éléments significatifs du patrimoine de l'État. Pour répondre à cet enjeu, chaque direction ministérielle est en charge d'évaluer les biens appartenant à son domaine d'autorité.

La notion de contrôle différente de la notion juridique de propriété implique d'inclure en immobilisations à l'actif du bilan de l'État les biens que l'État contrôle sans en être le

propriétaire et symétriquement d'exclure les biens dont il est le propriétaire lorsqu'il en a confié la responsabilité à d'autres organismes.

Le SIGIF couvre l'ensemble des immobilisations contrôlées par l'État :

- Les immobilisations incorporelles d'une part, recensées à l'actif du bilan de l'État dans les classes de comptes ci-dessous (d'après le Plan Comptable de l'État - PCE) :
  - Les frais de recherche et développement ;
  - Les brevets, marques de fabrique et droits d'auteur ;
  - Les conceptions de systèmes d'information ;
  - Les droits d'exploitation et fonds de commerce ;
  - Les autres droits et valeurs incorporels ;
- Les immobilisations corporelles d'autre part recensées, d'après le PCE, à l'actif du bilan dans les comptes principaux suivants :
  - Les sols et sous-sols ;
  - Les immeubles ;
  - Les matériels et mobiliers ;
  - Les équipements militaires.
- Et les immobilisations financières : constituées des droits détenus par l'État sur d'autres entités, matérialisés ou non par des titres, qui créent un lien durable avec celles-ci. Pour l'État sénégalais, cette notion consiste à recenser en immobilisations financières dans les catégories de comptes suivants :
  - Les prises de participations et dotations ;
  - Les créances rattachées à des participations ;
  - Les cautionnements.

Un développement spécifique est prévu lié au processus de création des fiches immobilisation dans SIGIF :
L'ordonnateur matières peut saisir et modifier les données de base de la fiche immobilisation dans le système sans toutefois avoir la possibilité de la valider de manière définitive ;
Le comptable a la possibilité de visualiser et de modifier les données saisies. Il a, seul, les habilitations pour créer de manière effective la fiche immobilisation, une fois validée.

DOMAINE 5 : COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

La LOLF prévoit, pour l'État, la tenue de trois comptabilités :

- La comptabilité budgétaire ;
- La comptabilité générale ;
- La comptabilité analytique des coûts des politiques publiques (art.194).

La comptabilité analytique des coûts des politiques publiques est **un des volets essentiels de la réforme budgétaire et comptable de l'UEMOA**. Elle vise à améliorer la lisibilité de l'information financière relative aux ressources effectivement utilisées et permet de mettre en rapport cette consommation de ressources avec les objectifs et performances attendus.

Cette comptabilité analytique s'inspire du secteur privé. Il s'agit de disposer de plus de renseignements tirés de la comptabilité générale, et particulièrement de connaître les coûts des activités de l'entreprise. La connaissance des coûts des services publics constitue un élément déterminant des orientations des politiques nationales.

La comptabilité analytique permet de mesurer les coûts des politiques publiques. Elle s'inscrit **dans la démarche de modernisation et de pilotage de la gestion publique de l'État** en :

- Favorisant la transparence;
- Renforçant le dialogue de gestion.

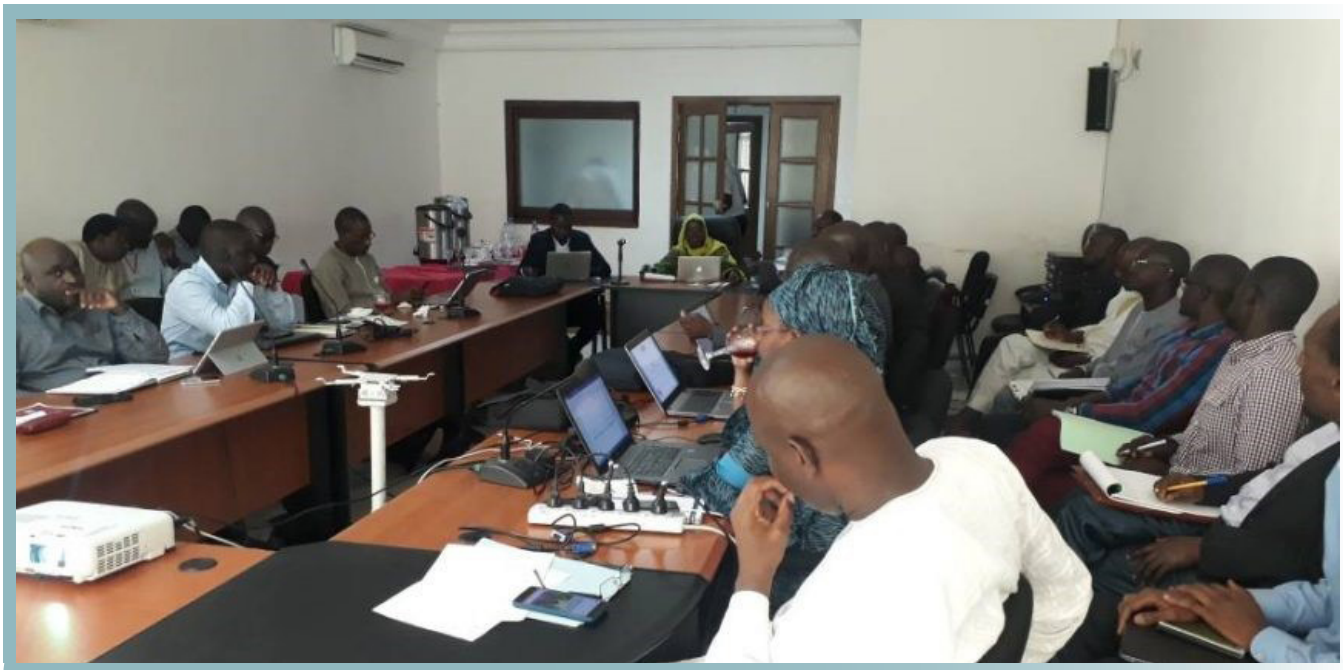
La **comptabilité analytique** s'appuie sur les données réelles issues de la comptabilité générale afin de présenter une image des programmes et des actions publiques à des fins de gestion et estimer les ressources effectivement utilisées pour la mise en œuvre des politiques publiques. Elle n'a toutefois pas vocation à modifier les maquettes budgétaires mais à corriger les effets de construction en retraitant les coûts des programmes de supports et en intégrant les données des coûts non budgétaires (ex : dotations aux amortissements). Elle se concentre sur le compte de gestion afin de mettre en lumière la performance des axes d'analyse retenus et mesurer les coûts complets.

Elle constitue une aide destinée **aux responsables de programme** pour le pilotage des actions publiques et offre les moyens **aux contrôleurs des opérations financières** d'évaluer à posteriori les résultats et la performance des programmes. Elle constitue également une première base pour la préparation des PAP et des RAP et enrichit l'information et le débat budgétaire afin de mieux justifier la demande des crédits et leur allocation.

La comptabilité analytique offre une grande flexibilité quant aux modalités d'application et de restitution en fonction des besoins propres des ministères sectoriels d'une part et des exigences du Parlement d'autre part.

La contrepartie de cette flexibilité est l'exigence d'une documentation précise des méthodes de production de ces coûts. L'enjeu étant de privilégier toute information favorisant la lisibilité de l'intervention de l'État, il est nécessaire d'encadrer les différentes méthodes de calcul de coût de manière, d'une part, à favoriser les méthodes de comparaison inter-programmes, d'autre part, à encadrer le dialogue budgétaire interministériel. Un certain niveau de normalisation est donc nécessaire suivant des modalités définies.

Les travaux doivent être documentés pour décrire les déversements de coûts, la méthodologie retenue, les calculs effec-



Atelier du Comité technique pour valider les DSD des domaines dépense et formulaire

tués et l'explication des choix afin de garantir la compréhension et l'analyse des coûts de toutes les parties prenantes.
La comptabilité analytique constitue avant tout une méthodologie de calcul et d'affinement de la connaissance des coûts, notamment du coût des actions inscrites dans les programmes :

- À partir de la comptabilité budgétaire, elle exploite ces données pour présenter les dépenses par programme / action de politique publique, ex ante pour les crédits et ex post pour la dépense exécutée ;
- À partir de la comptabilité générale, elle exploite des données relatives au compte de résultat (charges) pour calculer, en tant que de besoin, le coût direct par programme / action et retraite les coûts des programmes et actions supports pour les répartir entre actions de politique publique.

Elle a donc une production qui **se situe en aval des deux domaines existants : budgétaire et comptable**. Elle est, par conséquent, directement dépendante de la disponibilité et de la qualité des informations qui en proviennent.

La comptabilité analytique doit être vue, à travers le SIGIF, comme une succession itérative d'affinements de méthodes de calcul, qui permettent de mieux appréhender et évaluer l'allocation et la consommation de ressources entre politiques publiques au cours des exercices budgétaires successifs.

DOMAINE 6 : COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

La Comptabilité générale de l'État a pour objet **la restitution régulière, sincère et fidèle de la situation patrimoniale et financière de l'État** et des opérations qu'il effectue en fonction des droits et obligations qui lui sont reconnus. Cette comptabilité retrace toutes les opérations ayant un impact sur la situation patrimoniale de l'État, dont notamment la variation des stocks, les opérations budgétaires et les opérations de trésorerie. Cela passe par :

- La mise en place d'un plan de comptes en cohérence avec la nomenclature budgétaire (tableau des recettes et tableau des dépenses par nature) ;
- L'enregistrement et la tenue de la comptabilité générale en droit constaté en fonction des faits générateurs ;
- La traçabilité de la saisie et de la modification des écritures ;
- L'accès aux détails des pièces justificatives à partir du solde ;
- L'articulation avec les autres types de comptabilité (auxiliaire, budgétaire et analytique).

Des innovations fondamentales ont été apportées par les nouvelles directives de l'UEMOA. Il s'agit entre autres de :

- L'intégration des normes comptables applicables aux entreprises privées en tenant compte des spécificités de l'État.
- La tenue d'une triple comptabilité : une comptabilité générale, une comptabilité budgétaire et une comptabilité analytique des coûts.
- La consécration d'une comptabilité d'exercice fondée sur le principe de la constatation des droits et obligations : les opérations budgétaires sont prises en compte au titre de l'exercice auquel elles se rattachent indépendamment de leur date d'encaissement ou de décaissement.
- La prise en compte de la dimension patrimoniale, élément clef de la réforme. De nouvelles règles de gestion des biens de l'État sont introduites : valorisation des actifs, suivi des amortissements et dépréciations, etc.

La **comptabilité générale** de l'État a pour objet de décrire le patrimoine de l'État et son évolution. Elle est tenue en partie double et est fondée sur le principe de la constatation des droits et obligations (qui consiste en ce que les charges et produits soient enregistrés dès l'apparition de la dette ou de la créance). Les opérations sont prises en compte au titre de l'exercice auquel elles se rattachent indépendamment de leur date de paiement ou d'encaissement.

La comptabilité générale a pour objet de retracer : les opérations budgétaires, les opérations de trésorerie, les opérations faites avec des tiers, les mouvements du patrimoine et des valeurs, les flux de gestion internes (amortissements, provisions, les produits et charges rattachés), etc.

Elle est la référence majeure pour retracer toutes les charges et tous les produits de l'État, que ces derniers aient un impact budgétaire ou non (dotations et reprises sur amortissements et provisions (D.A.P.), charges et produits à rattacher à l'exercice ...). Les comptables publics principaux, justiciables auprès de la Cour des comptes sont les agents responsables des arrêtés pour la comptabilité générale de l'État.

Le SIGIF répond à plusieurs enjeux majeurs du domaine de la comptabilité générale à savoir :

- Assurer l'articulation entre les trois comptabilités de l'État : les écritures saisies dans SIGIF impactent automatiquement les différentes comptabilités sans qu'il soit nécessaire d'effectuer de multiples saisies. Il est ainsi possible de retracer à partir d'une même écriture les impacts en comptabilité budgétaire (consommation d'autorisations d'engagement (AE) ou de crédits de paiement (CP), les impacts en comptabilité générale (mouvements au débit ou au crédit d'un ou plusieurs comptes généraux du Plan Comptable de l'État (PCE) et les impacts sur la comptabilité analytique des coûts.
- Centraliser les comptes de l'État : les comptes des différents comptables principaux du Trésor sont suivis de manière intégrée dans SIGIF. La mise à jour de ces comptes se fait en temps réel dans un référentiel comptable centralisé. Il est alors possible de ne plus procéder à des échanges de flux entre les comptables afin de disposer de cette centralisation.
- Améliorer la qualité comptable des comptes de l'État afin de satisfaire à l'obligation fixée par la LOLF et de permettre au Parlement de se prononcer de manière satisfaisante lors du vote de la loi de règlement : la situation patrimoniale de l'État est mise à jour au fur et à mesure des événements de gestion générant droits et obligations. Les écritures sont fiabilisées, elles doivent être identifiables de façon univoque, traçables et auditables dans le cadre d'une piste d'audit ascendante et descendante et ne doivent plus être modifiées après avoir mouvementé les comptes ou consommé des crédits budgétaires.

DOMAINE 7 : TRÉSORERIE

Les processus de gestion des opérations de trésorerie doivent permettre de répondre à trois objectifs :

1. Comptabiliser les opérations d'encaissement et de décaissement,
2. Produire des prévisions de trésorerie,
3. Gérer la dette de l'État, à savoir les engagements financiers pris pour les besoins de financement de l'État.

Les enjeux du SIGIF sont de répondre aux obligations règlementaires de la « Gestion de Trésorerie » à savoir :
La LOLF prévoit que l'État tienne une comptabilité générale de l'ensemble de ses opérations. Cela implique pour l'État la nécessité de mettre en place une comptabilité d'exercice permettant une meilleure appréhension de sa situation financière et comptable.

Cette vision patrimoniale s'appuie sur une meilleure valorisation des actifs de l'État, parmi lesquels les stocks.

Le SIGIF permet au Trésor Public de rendre ses opérations de recettes et de dépenses plus efficaces en améliorant les aspects de célérité et de sécurité. Il pallie notamment les délais de traitement longs particulièrement longs pour la gestion physique des chèques, à une gestion des risques élevés (pertes) et à des moyens nécessaires importants (humains et matériels).

Le SIGIF est la modernisation des systèmes de paiements pour toute administration financière soucieuse d'améliorer

ses performances.
Aussi, la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor (DGCPT) souhaite intégrer le dispositif mis en place par la BCEAO, pour moderniser ses moyens de paiements et ainsi participer aux différents systèmes de paiement électronique communautaires (SICA-UEMOA et STAR-UEMOA).

À l'instar des banques et établissements financiers de l'UEMOA, à travers le SIGIF, la participation du Trésor Public permettra de passer à un système de compensation automatisé des règlements ou de paiement en temps réel.

DOMAINE 8 : STOCKS

La définition générale des stocks au sens de IPSAS 12 englobe les produits finis ou en cours produits par l'État, les matières premières et fournitures en attente d'utilisation dans le processus de production ou de prestation de services, que ces biens soient destinés à être vendus ou à être distribués à des tiers pour un prix nul ou symbolique.

Elle comprend également les prestations en cours correspondant à des services marchands individualisables (par exemple : études, travaux d'ingénierie, etc.) si ces services ont vocation à être vendus à des conditions normales de marché, soit isolément soit après avoir été incorporés dans d'autres travaux ou prestations marchands.

La finalité des stocks en comptabilité patrimoniale est de pouvoir valoriser le stock et ainsi de pouvoir donner une situation comptable en fin de période. Elle permet aussi d'assurer un rattachement correct des charges à l'exercice, en ne prenant en compte dans les charges que les éléments de stocks réellement consommés (sortie).

La LOLF prévoit que l'État tienne une comptabilité générale de l'ensemble de ses opérations. Cela implique pour l'État la nécessité de mettre en place une comptabilité d'exercice permettant une meilleure appréhension de sa situation financière et comptable. Cette vision patrimoniale s'appuie sur une meilleure valorisation des actifs de l'État, parmi lesquels les stocks.

Le SIGIF permet une gestion optimisée des stocks intégrant tous les niveaux : gestion des référentiels (mise en place d'une base article facilitant le flux de la Dépense), expression de besoins, exécution des flux de dépenses des achats stockés, gestion des mouvements de stocks, exécution des travaux de fin de gestion.

DOMAINE 9 : COMPTABILITÉ DES MATIÈRES

La comptabilité des matières est une comptabilité d'inventaire permanent ayant pour objet la description des existants, des biens meubles et immeubles, des stocks autres que les deniers, valeurs et archives administratives.
Elle décrit l'existant et les mouvements d'entrée et de sortie concernant :

- Les immobilisations incorporelles et corporelles ;
- Les stocks de marchandises et de fournitures ;
- Les objets remis en dépôt.

La comptabilité des matières est une comptabilité des quantités avec mention, sur tous les documents et pièces justificatives, de renseignements sur les qualités et caractéristiques des biens comptabilisés.

La comptabilité des matières permet à tout moment :

- Le recensement, l'enregistrement et le suivi administratif et comptable des immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des stocks ;
- La connaissance des existants, la description, le suivi et le contrôle des mouvements ;
- La maîtrise de l'état du patrimoine mobilier et immobilier en quantité et en valeur.

Le SIGIF a pris en compte toutes les spécificités propres au métier de la comptabilité des matières dans la solution développée. L'architecture fonctionnelle est conçue afin de couvrir les processus et concepts métier associés à la Comptabilité des Matières à savoir :

- L'habilitation des Comptables Matières autorisés à enregistrer des transactions sur un périmètre de responsabilité (service dépensier) ainsi que l'habilitation des ordonnateurs matières pour la revue et la validation des transactions ;
- La tenue de comptabilités auxiliaires s'appuyant sur des référentiels structurés comme le référentiel des fiches immobilisations ou des fiches articles stockés ;
- La mise en œuvre d'écrans permettant la saisie et l'approbation des mouvements de matières ;
- La faculté d'imprimer des documents de support aux mouvements de matières, permettant de formaliser les actions hors outil (magasinier fichiste, détenteur/utilisateur) et de sécuriser la production de pièces justificatives ;
- L'enregistrement des mouvements de matières en base selon un modèle de données garantissant le bon séquencement des actions (initialisation, revue, modification, validation) ;
- Le développement d'interfaces permettant d'alimenter automatiquement l'application de référence sur la situation patrimoniale (SAP ECC) ;
- Le moyen de produire un état d'inventaire comme outil de pilotage et document de support aux travaux de réconciliation entre la vision comptable et la vision physique.

Le rappel des domaines et de leurs référentiels permet de

prendre la mesure de la difficulté incombant au développement d'un système intégré de gestion de l'information financière qui oblige à absorber l'ensemble des spécificités tout en répondant à des objectifs de performance et de résultat.

Phase de qualification du Périmètre 2 (P2) « Exécution du budget » : une méthodologie scrupuleuse pour répondre aux obligations tant techniques que métiers

Une attention particulière a été apportée à la dimension technologique afin d'offrir une réponse adaptée aux enjeux d'architecture SI et d'intégration des ministères.

À cet effet, l'objectif général de la qualification du P2 est de vérifier la conformité de la solution livrée par le Groupement Atos aux aspects métiers décrits et validés dans les documents de spécifications détaillées.

Spécifiquement, dans la première phase, il a été question de vérifier la conformité et la bonne exécution :

- Du référentiel de l'ensemble des domaines du P2 avec un accent particulier sur les développements spécifiques liés aux aspects métiers non pris en compte dans les transactions natives de SAP (création et mise à jour d'un chapitre, alimentation de la classe fonctionnelle, ajout du coche projet, calcul et contrôle de la clé RIB,...);
- Des mouvements budgétaires des crédits (ouverture, transferts, virements, reports, consommation budgétaire, blocage de fonds) et des développements spécifiques sur le contrôle des 10%, l'ajout de l'ordre interne dans les écritures, le contrôle de cohérence, le suivi des CP, l'édition des actes budgétaires;
- Du circuit de la dépense depuis l'engagement de fonds à la prise en compte comptable : commande, immobilisation, flux hors de la dépense, régies d'avance mais aussi le développement spécifique sur le compte de contrepartie de facturation.

Les travaux de qualification sont également l'occasion de valider le cahier de qualification et les modes opératoires livrés par le Groupement mais aussi de permettre aux testeurs de se familiariser avec les différentes transactions de l'outil SAP. Toujours dans le souci de répondre au mieux aux besoins des utilisateurs, à leurs usages mais également aux usages émergents à fort potentiel, la qualification a pour but de s'assurer que :

- Le cahier de qualification permet une bonne exécution des tests ;
- Les modes opératoires permettent une bonne prise en main de la solution ;
- La solution répond aux exigences fonctionnelles décrites dans les différents documents de spécifications détaillées ;
- Les anomalies rencontrées sont corrigées par le Groupement ;
- Des améliorations, conformes aux exigences métier retenues, pour perfectionner la solution sont répertoriées et prises en compte par le groupement le cas échéant ;
- La solution est conforme pour passer en phase de recette utilisateur.

Les experts du projet SIGIF se mobilisent pour accompagner chaque acteur durant toute leur démarche de construction et d'appropriation de la solution, afin d'apporter une dimension analytique ainsi que sémantique permettant d'accélérer l'apprentissage organisationnel pour tous.

OÙ EN SOMMES-NOUS ?

La prochaine phase étant la vérification de conformité de cette livraison, l'équipe projet et des représentants des ministères pilotes, assistés de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) Kalydia ont procédé à une première séance de qualification de la solution.

Les domaines concernés sont la « gestion des crédits budgétaires » et la « gestion de la dépense ». Les séances se sont tenues du 15 au 26 octobre 2018 dans les locaux du SIGIF.

La qualification se poursuivra sur le premier trimestre de 2019 afin de parvenir à stabiliser la solution conformément aux exigences métiers, ce qui permettra d'entrer dans la phase de recette utilisateur.

LES PROCHAINES ÉTAPES DU P2

Les modules de gestion budgétaire et comptable, du périmètre P2, sont en recette depuis le mois d'octobre 2018. La stratégie de déploiement sera révisée, tenant compte des résultats du P1 et de la complexité du second périmètre (multiplicité des acteurs, des sites et des interfaces de recettes).

Le premier déploiement au niveau central et comptable, est prévu au mois d'avril 2019. Avant la fin de l'année 2019, tous les sites devront être équipés et mis en double marche avec les systèmes ASTER et SIGFIP.

INTERVIEW DE M. AMADOU OURY BA INSPECTEUR DU TRÉSOR CONSEILLER TECHNIQUE DU DGCPT

1. L'UN DES CHANGEMENTS APPORTÉS PAR LE NOUVEAU CADRE HARMONISÉ DES FINANCES PUBLIQUES (NCHFP) EST LA TENUE D'UNE COMPTABILITÉ BUDGÉTAIRE, GÉNÉRALE ET ANALYTIQUE DE L'État. QUEL DEVRAIT ÊTRE L'APPORT DU SIGIF DANS L'ARTICULATION DE CES COMPTABILITÉS ?

L'État va désormais tenir une comptabilité en trois dimensions (3 D) comme le prescrit l'article 150 du RGCP (comptabilité générale, comptabilité budgétaire et une comptabilité analytique) et cela n'est possible qu'avec un Système d'information robuste, intégré et multifonctionnel toutes choses qu'offre SIGIF.

Il doit être global et intégré permettant de tenir, suivant leurs faits générateurs propres, la comptabilité générale, la comptabilité budgétaire et la comptabilité d'analyse des coûts voire la comptabilité matière.

Donc, l'apport du SIGIF devrait être de nature à permettre l'impact simultané de toutes ces trois comptabilités avec une sécurité et une intégrité efficaces des données et les articulations prévues dans la norme 1 notamment le tableau de passage de la comptabilité générale à la comptabilité patrimoniale.

Il doit pouvoir assurer une bonne restitution et reddition ainsi qu'un correct reporting devant ainsi assurer le principe d'intangibilité.

2. QUEL DEVRAIT ÊTRE L'APPORT DU SIGIF DANS LE PASSAGE À UNE COMPTABILITÉ DE DROITS CONSTATÉS, LAQUELLE COMPTABILITÉ IMPLIQUE L'ENREGISTREMENT DES OPÉRATIONS DÈS LE FAIT GÉNÉRATEUR ?

Le fait générateur étant chez l'ordonnateur, le SIGIF devrait pouvoir permettre la comptabilisation en comptabilité générale des droits et obligations de l'État dès leur naissance.

En outre, le SIGIF devrait assurer la comptabilisation des opérations suivantes :

- L'intégration des opérations du bilan d'ouverture ;
- L'intégration des comptes de stocks ;
- L'enregistrement des opérations, en temps réel, dans les comptes patrimoniaux et de gestion ;
- Le suivi des engagements hors bilan de l'État ;
- L'enregistrement des recettes et des dépenses ainsi que des opérations de trésorerie ;
- La détermination des résultats comptable et budgétaire ;
- L'établissement des états financiers et de synthèse.

3. QUEL EST LE NIVEAU D'IMPLICATION DES SERVICES DE LA DGCPT DANS LA CONCEPTION ET LA VALIDATION DES PROCESSUS MÉTIER IMPLÉMENTÉS DANS SIGIF ?

Il faut dire que les services de la DGCPT se sont activement impliqués à divers niveaux sur tous les segments du projet en désignant des référents SIGIF devant participer.

4. LE PRINCIPE DE SINCÉRITÉ A ÉTÉ INTRODUIT PAR LE NCHFP. CE PRINCIPE CONCERNE LE BUDGET MAIS S'ÉTEND AUSSI À LA COMPTABILITÉ. QU'ATTENDEZ-VOUS DU SIGIF DANS CE DOMAINE ?

Sur le plan de la comptabilité générale de l'État , SIGIF pourrait aider à la mise en œuvre des garde-fous devant assurer la sécurité, la pérennité, la bonne évaluation, la correcte comptabilisation et l'irréversibilité de l'information comptable, toutes choses qui participent à la mise en œuvre du principe de sincérité et partant de celui de l'image fidèle.

5. QUEL MESSAGE AURIEZ-VOUS LANCÉ AU PERSONNEL DE LA DGCPT PAR RAPPORT AU REMPLACEMENT D'ASTER PAR SIGIF ?

Que le SIGIF n'est pas un saut dans l'inconnu, c'est un système robuste, structurant et intégré qui embrasse la dorsale allant de la conception du budget à la reddition et reporting des comptes de nature à assurer efficacement tant la sécurité que l'intégrité des données et sous ce rapport, il fonde beaucoup d'espoir.

PÉRIMÈTRE 3 : REDDITION DES COMPTES ET MISE EN ŒUVRE DES OUTILS DÉCISIONNELS

PILOTAGE ET REPORTING QUI ENGLOBENT : LE CONTRÔLE DES GESTIONS EN COURS, LE CONTRÔLE DES GESTIONS CLOSES, LA REDDITION DES COMPTES, LE PILOTAGE DÉCISIONNEL.

Le nouveau cadre harmonisé des finances publiques dans les pays membres de l'UEMOA se veut, sur les plans matériel et institutionnel, un dispositif éprouvé pour rendre possibles la transparence, la légalité, le contrôle démocratique et la responsabilité.

L'utilisation des ressources budgétaires par les gestionnaires publics doit s'inscrire dans le respect rigoureux des principes et procédures établis par les directives de l'UEMOA. Les informations y relatives doivent être portées à la connaissance du Parlement après avis de la Cour des comptes.

Le **budget de l'État** défini en loi(s) de finances prévoit les dépenses liées aux missions régaliennes et d'intérêt général et les recettes destinées à couvrir ces dépenses. S'agissant de fonds publics résultant de l'autorisation parlementaire, dans le cadre de la réforme portée par la nouvelle LOLF, l'exécution budgétaire est soumise à des règles spécifiques et à des contrôles internes et externes.

La **reddition des comptes** de l'État est la conséquence directe de l'autorisation parlementaire initiale, en vue de répondre aux exigences de transparence et de démocratie.

Elle comprend la production :

- Des états financiers,
- Du tableau des opérations financières de l'État ;
- Des comptes de gestion des comptables principaux ;
- Des comptes administratifs des ordonnateurs principaux ;
- Du compte général de l'administration des finances ;
- Du projet de loi de règlement accompagné des rapports annuels de performance. Cette production s'inscrit dans le cadre d'une gestion par la performance des stratégies de politiques publiques mises en place.

Les deux volets « reddition des comptes » et « pilotage décisionnel » sont complémentaires. Ce second volet doit permettre un pilotage infra-annuel de l'exécution budgétaire afin d'assurer une maîtrise des finances publiques conforme à l'équilibre de la loi de finances initiale.

En cas d'évolution des finances publiques en cours d'exécution, le pilotage infra-annuel permet d'identifier les écarts et de définir les mesures de correction à traduire en loi de finances rectificative.
L'objectif du pilotage décisionnel est donc d'offrir, de manière régulière, une information synthétique dont la finalité est l'analyse et l'aide à la décision pour la maîtrise des finances publiques.

Le pilotage décisionnel comprend également un volet davantage **opérationnel**, par exemple au niveau ministériel ou au niveau « programme ».

LES APPORTS DU SIGIF

Le SIGIF permet d'automatiser la production de tous les états réglementaires. Le SIGIF offre aussi un outil d'aide à la décision aux différents acteurs de la gestion des finances publiques.

P3 : LES PROCHAINES ÉTAPES

À l'instar des périmètres 1 & 2, le P3 « pilotage et reporting » fait appel à l'ensemble des experts métiers et techniques pour cadrer toute la structuration nécessaire à la fiabilité et la viabilité de l'outil. Différentes phases d'intégration et de tests seront articulées afin d'apporter au besoin les correctifs nécessaires pour une utilisation optimale par les usagers finaux.

À l'issue des phases de qualification et de recette, prévues en juin 2019, les outils de pilotage et de reporting, du périmètre P3, seront déployés auprès des utilisateurs opérationnels (responsables de programmes, ordonnateurs, comptables, contrôleurs financiers, etc.), des membres de corps de contrôle (IGE, Cour des Comptes, ...) et des responsables d'institutions (Présidence, Primature, Assemblée nationale, ...).

Les premiers états seront complétés, tenant compte des besoins spécifiques des utilisateurs.

INTERVIEW DE M. MAMADOU FAYE PREMIER PRÉSIDENT DE LA COUR DES COMPTES

Le nouveau cadre harmonisé des finances publiques adopté par les États membres de l'UEMOA en 2009 engendre un changement de paradigme dans la gestion des finances publiques. Parmi les nouvelles orientations stratégiques, l'implémentation d'un système informatique de gestion adapté répond à une volonté de transparence, de performance et de résultats. À ce titre, le MEFP, assisté par la Banque mondiale, a entamé la mise en œuvre d'un important projet de transformation de la gestion des finances publiques à travers, notamment, la mise en œuvre d'un Système électronique Intégré de Gestion de l'Information Financière (SIGIF).

1. LES DIRECTIVES DE L'UEMOA, TOUTES INTERNALISÉES AU SÉNÉGAL, ONT ÉLARGI LES CONTRÔLES DÉVOLUS À LA COUR EN LUI CONFIANT DE NOUVELLES COMPÉTENCES. QUELLES SONT VOS ATTENTES VIS-À-VIS DU SIGIF POUR FAIRE VALOIR CES ATTRIBUTIONS ADDITIONNELLES?

En tant que juridiction financière, la Cour des comptes, créée en 1999, - assiste le Président de la République, le Gouvernement et le Parlement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances ; - juge les comptes des comptables publics, - s'assure de la régularité des opérations de recettes et de dépenses des organismes contrôlés – vérifie et apprécie le bon emploi des crédits, fonds et valeurs, ainsi que la gestion de l'ensemble des organismes soumis à son contrôle.

À ces compétences traditionnelles, viennent s'ajouter d'autres ayant conduit à l'élargissement des compétences de la Cour qui va, désormais, donner son avis :

- Sur le système de contrôle interne et le dispositif de contrôle de gestion mis en place par le responsable de programme ;
- La qualité des procédures comptables et des comptes ;
- Ainsi que sur les rapports annuels de performances.

La Cour est aussi chargée de l'évaluation des politiques publiques par le Code de Transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA.

Nos attentes sont que la mise en œuvre du système intégré de gestion de l'information financière (SIGIF) de l'État puisse permettre aux services compétents du ministère de l'Economie, des Finances et du Plan de produire à la Cour des documents de reddition de qualité et à bonne date. Il s'agit du Projet de loi de règlement (PLR), du Compte général de l'Administration des finances (CGAF), du Compte administratif, des Rapports annuels de performance, des comptes de gestion des comptables publics principaux et des états financiers que la Cour souhaiterait avoir au plus tard en juin.

Une telle perspective permettrait à la Cour, largement dépendante de cette donne, de devenir plus performante en déposant, dans les délais requis, le Rapport sur l'exécution des lois de finances (RELF) et la Déclaration générale de conformité (DGC) mais aussi de donner son avis sur le système de contrôle interne et le dispositif de contrôle de gestion, la qualité des procédures comptables et des comptes et sur les rapports annuels de performance.

2. EN QUOI UN SYSTÈME INTÉGRÉ COMME LE SIGIF, QUI FÉDÈRE LES OPÉRATIONS BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE, POURRA-T-IL AIDER À FACILITER LE JUGEMENT DES COMPTES DES COMPTABLES PUBLICS ?

La Cour relève toujours dans sa Déclaration générale de conformité que le ministère de l'Economie, des Finances et du Plan lui transmet, dans les délais, le Projet de loi de règlement (PLR), le Compte général de l'Administration des Finances (CGAF) et le Compte administratif de l'ordonnateur.

Par contre, les comptes individuels des comptables principaux qui doivent être produits six mois après la clôture de la gestion, soit au plus tard le 30 juin, ne sont jusqu'ici pas déposés à cette date à la Cour qui est obligée de se contenter uniquement des balances individuelles des comptes des comptables pour établir sa Déclaration générale de conformité.

Avec le SIGIF, la Cour espère disposer des comptes de gestion des comptables et de qualité au plus tard le 30 juin. Mieux, le SIGIF pourrait même permettre à la DGCPT de produire à la Cour des états financiers trimestriels accompagnés des balances trimestrielles et des pièces justificatives de recettes et de dépenses correspondantes.



M. Mamadou FAYE
Premier Président de la Cour des comptes

En outre, si le système de contrôle interne mis en place par le responsable du programme est bien assis, le juge pourra alléger ses travaux de vérification.

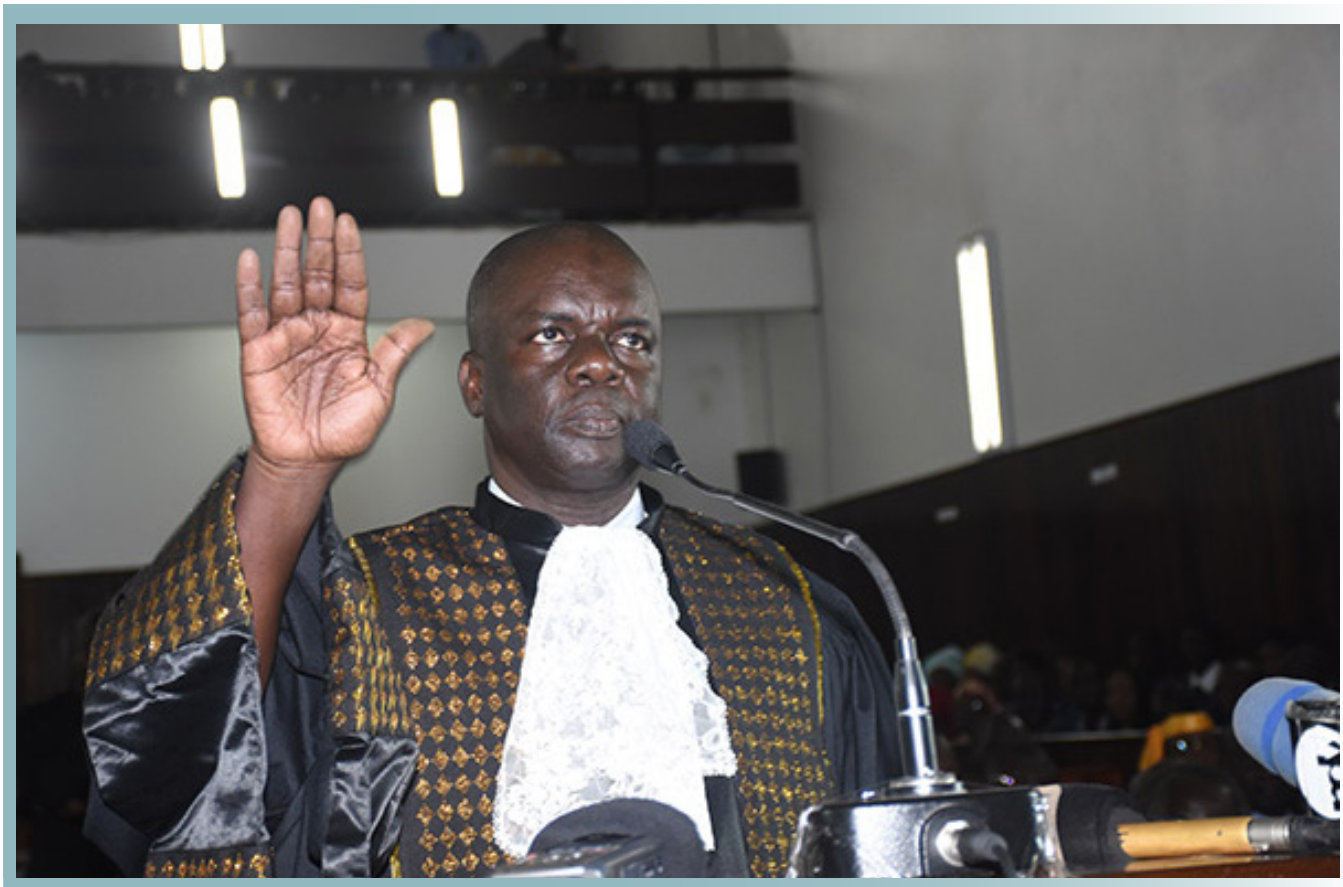
3. LE SIGIF EST UN PROJET DE TOUTE L'ADMINISTRATION, NÉCESSITANT UNE FORTE MOBILISATION EN TERMES DE RESSOURCES HUMAINES DE QUALITÉ. COMMENT CETTE DIMENSION ET CETTE CONTRAINTE SONT-ELLES PRISES EN COMPTE PAR LA COUR DES COMPTES, POUR PARTICIPER AU MIEUX À LA MISE EN ŒUVRE DU SIGIF ?

Présentement, le personnel de contrôle dont dispose la Cour pour exercer ses nouvelles attributions, est insuffisant malgré l'effort de recrutement de magistrats (07) fait cette année avec l'appui du PM et du MEFP. Cet effort de recrutement notamment de magistrats, d'assistants de vérification et d'informaticiens sera poursuivi et même accentué. L'accent sera aussi mis sur la formation pour avoir des personnes métier et des techniciens pouvant concourir de manière décisive à la mise en œuvre du SIGIF au niveau de la Cour.

Par ailleurs, la Cour dispose d'une application qui gère les processus de vérification depuis l'élaboration des programmes de contrôle jusqu'à la production des rapports définitifs. Parmi les modules qui composent cette application, il y a les référentiels des comptables, des postes comptables et des entités soumises au contrôle de la Cour. La Cour devra donc tenir, à jour, la liste des comptables publics et de leurs affectations dans les postes comptables. En ce sens, le SIGIF pourrait constituer une bonne source d'informations fiables sur les mouvements des comptables.

À cela s'ajoute l'existence d'un module de gestion de la production des comptes des comptables publics, et l'interfaçage des deux applications pourrait permettre aux vérificateurs de disposer directement de la version numérique des documents.

Une équipe de projet, composée de personnes métier et de techniciens, a été mise en place pour le suivi du projet d'automatisation des procédures de la Cour. Les membres de l'équipe ont déjà eu à collaborer avec ceux en charge du projet du SIGIF et cette collaboration pourrait être pérennisée en vue de la mobilisation de ressources humaines.



M. Mamadou FAYE, Premier Président de la Cour des comptes

4. QUELS SONT LES PRINCIPAUX IMPACTS ATTENDUS DU SIGIF POUR LA REDDITION DES COMPTES, NOTAMMENT POUR LA PRODUCTION DU PROJET DE LOI DE RÈGLEMENT ?

L'harmonisation des données financières attendues du SIGIF permettra d'alléger les travaux de vérification effectués par la Cour pour l'établissement de la Déclaration générale de conformité à savoir :

- Le respect du principe de l'immutabilité de la ligne des comptes (reprise exacte des soldes de la balance de clôture de la gestion n-1 en balance d'ouverture de la gestion n du Compte général de l'Administration des Finances ;
- Le rapprochement entre les comptes individuels des comptables principaux de l'État et la balance générale des comptes consolidés du Compte général de l'Administration des Finances à la clôture ;
- Le rapprochement entre la balance générale des comptes consolidés du Compte général de l'Administration des Finances et le Compte administratif de l'ordonnateur.

Concernant le RELF, le SIGIF pourrait permettre à la Cour de procéder à une analyse des actes modificatifs de crédit aussi bien sur le montant que sur la répartition au fur et à mesure de leur prise. Il en résulterait une bonne analyse, par la Cour, de la détermination des résultats généraux de l'exécution des lois de finances et, aussi, de la gestion par l'exécutif des autorisations budgétaires.

Un autre atout important du SIGIF, est qu'il rendra possible un contrôle aisé de l'application du Tableau de financement qui permet non seulement de connaitre la méthode de financement du déficit budgétaire mais aussi de vérifier le respect du plafond d'endettement fixé par le Parlement.

Il convient de signaler enfin que la Cour ambitionne de déposer, désormais, le RELF et le Rapport public général au mois d'octobre de l'année suivant celle de l'exercice clos.

En route vers 2020

UN CHALLENGE EN PASSE D'ÊTRE RÉUSSI. LES DÉFIS QUI RESTENT À RELEVER

Depuis quatre ans, l'équipe SIGIF s'attèle à mettre en œuvre ce qui est considéré comme la plateforme technologique la plus complexe jamais réalisée pour la gestion des finances publiques en Afrique Francophone.

Le SIGIF est non seulement le projet IT le plus large et le plus complexe du Sénégal mais également un challenge pour l'espace UEMOA ; la réussite de sa mise œuvre positionnera le Sénégal comme le premier pays à avoir mis en place le dispositif le plus intégré, le plus complet, prenant en charge l'ensemble des problématiques et facultés induites par les nouvelles directives de l'UEMOA.

L'approche de mise en œuvre du SIGIF, basée sur une démarche processus rigoureuse, a permis d'identifier et d'implémenter l'ensemble des macro-processus métiers issus de l'analyse des nouvelles directives.

La plateforme actuellement mise en place fournit ainsi un support complet de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (GAR).

Mais, pour être complètement opérationnelle et répondre aux finalités de la gestion de la performance, soubassement des nouvelles directives de l'UEMOA, plusieurs défis de taille restent à être relevés.

UNE DÉMARCHE GLOBALE DE CONDUITE DU CHANGEMENT

La mise en œuvre du nouveau cadre harmonisé peut être considérée comme la plus grande réforme des administrations de l'espace l'UEMOA depuis ces 30 dernières années. Cette réforme de l'administration par la gestion budgétaire et financière apporte un ensemble de bouleversements sur les modalités de planification et de gestion, sur les structures organisationnelles et le jeu des acteurs qu'elle nécessite, pour une bonne appropriation, un cadre de conduite du changement à la hauteur des enjeux.

Un dispositif national de conduite de changement, socle de l'appropriation de la réforme par toutes les entités serait un grand atout ; il permettrait au sous-projet Conduite du changement du SIGIF de disposer d'un support au déploiement de la plateforme chez tous les acteurs de la gestion budgétaire et financière.

UNE COHÉRENCE ENTRE PROGRAMMES BUDGÉTAIRES ET RÉFÉRENTIEL DES POLITIQUES PUBLIQUES

Le Sénégal a la chance de disposer du PSE, référentiel structurant de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme. Ce plan vient combler l'absence de la notion de mission dans la LOLF de l'UEMOA, il est l'assise qui permet aux différents secteurs de décliner leurs lettres de politiques sectorielles (LPS), éléments essentiels pour la définition des programmes budgétaires des entités des différents secteurs. La mise en cohérence PSE – LPS – Programmes budgétaires est nécessaire pour une GAR opérationnelle. Pour ce faire, structures de pilotage du PSE, MEFP et ministères sectoriels devront comme c'est déjà le cas travailler de concert et fournir au SIGIF deux intrants structurants :

- Référentiels cohérents des programmes budgétaires
- Cadre des mesures des résultats par programme en lien avec les objectifs du PSE

UNE BONNE IDENTIFICATION/DÉSIGNATION DES RESPONSABLES DE PROGRAMMES

Acteur essentiel dans la GAR, le responsable de programme est le garant de la promesse de résultat du programme. Il assiste efficacement son ministre de tutelle dans la phase de budgétisation. Durant la phase d'exécution il est l'acteur principal, proche des problématiques de terrain. Maillon essentiel de la performance, il est bon gestionnaire et sait d'une manière pragmatique prendre la meilleure décision pour l'atteinte des résultats visés. Pour ce faire, il doit avoir la liberté d'action (d'ordonnancement), bien connaitre son secteur d'intervention et bien travailler en parfaite harmonie avec les entités opérationnelles du programme.

Plus de « liberté » pour plus d'« efficacité », c'est le chemin vers la culture de la performance. Identifier, nommer, légitimer et outiller les responsables de programme est une autre nécessité.



LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE CONTRÔLE DE GESTION

La performance n'est pas un objectif à court terme. C'est un travail de longue haleine fait d'ajustements permanents et de corrections d'erreurs successives. Les réunions de gestion à organiser régulièrement par le responsable de programme sont d'autant d'occasions pour le prendre le pouls de la performance et apporter les ajustements qu'il faut pour garder le cap.

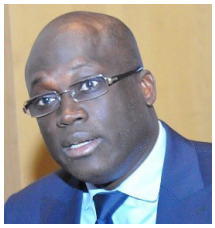
Un dissipatif de contrôle de gestion, support de ces réunions de gestion est à implémenter au sein de tous les ministères et institutions pour asseoir la démarche.

LA MUTATION DES CORPS DE CONTRÔLE

Le changement de paradigme ne peut être opérationnel qu'accompagné de nécessaires mutations des corps de contrôle.

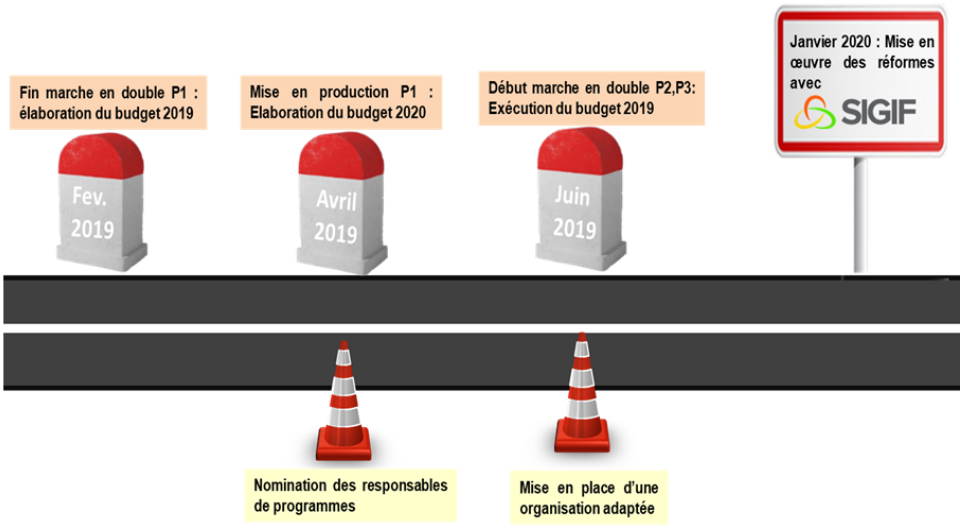
L'effacement progressif des contrôles externes a priori sur les moyens ne peut se faire qu'à mesure de la montée en charge des contrôles internes et des contrôles a posteriori sur les résultats. Les différents corps de contrôle conscients de ces bouleversements doivent nécessairement s'adapter à cette nouvelle réalité.

Ces nombreux défis relevés, le SIGIF deviendra le TER qui mettra l'Administration Sénégalaise sur les rails de la culture de la performance.



Ibrahima FAYE
Diplômé de la Sorbonne et de HEC Paris,
Expert en Finances publique et en systèmes d'Information, coordonnateur du projet SIGIF
ibfaye@minfinances.sn

CHRONIQUE DE CHANGEMENTS ANNONCÉS



Le budget 2020 consacrera le début de la mise œuvre du budget-programme en application de la loi organique n° 2011-15 du 08 juillet 2011 portant loi des finances modifiée par la loi organique n° 2016-34 du 23 décembre 2016 et conformément au nouveau cadre harmonisé des finances publiques adopté en 2009 par les pays membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) dont le processus de transposition est achevé depuis 2012 au Sénégal. Pour ce faire, le projet de loi de finances initial de 2020 devrait-elle être préparé dans SIGIF dès 2019. C'est dans cette perspective que l'équipe de projet du SIGIF déroule depuis le mois d'octobre 2018 des activités de déploiement des outils d'élaboration du budget aux fins de les tester en condition réelle d'utilisation et d'assurer leur appropriation par les utilisateurs. En fin février 2019, à l'issue de l'exercice, le Projet de Loi de Finances 2019 au format « budget-programme » sera produit avec le SIGIF. Ainsi, dès avril 2019, les acteurs et les outils d'élaboration du budget du SIGIF seront prêts pour l'élaboration du budget-programme de 2020. Quant aux outils du SIGIF dédiés à l'exécution du budget, à la reddition des comptes et au pilotage, ils feront l'objet de tests de recettes au premier semestre 2019 en vue de leur déploiement en marche en double au second semestre de la même année. Lors dudit déploiement, les services sélectionnés exécuteront des dépenses sur le budget-programme test 2019. La finalité de cet exercice est de s'assurer que le budget de 2020 pourra être exécuté dès le mois de janvier 2020 dans SIGIF sans difficultés majeures.

Cependant, bien que le SIGIF soit la pierre angulaire de la mise en œuvre des réformes, le succès de la transition dépend aussi de la mise en œuvre des transformations organisationnelles induites par la nouvelle loi organique relative aux lois de finances. Il s'agit, entre autres, de la révision du circuit de la dépense, du rôle, de l'encrage et de la désignation des nouveaux acteurs (responsables de programme et contrôleurs de gestion). A minima, le référentiel des programmes devrait être fixé et les responsables de programmes nommés idéalement au mois d'avril 2019 dans la phase de cadrage du budget et au plus tard au mois de mai 2019.

À défaut de parachever les transformations organisationnelles attendues, l'administration devrait mettre en œuvre, dès juin 2019, quelques mesures d'adaptation visant à optimiser l'utilisation du SIGIF.

Pour le portail : Retrouvez toute l'actualité du SIGIF sur www.sigif.gouv.sn

Pour l'outil collaboratif : Suivez les travaux du SIGIF sur l'outil de travail collaboratif sur intranet.sigif.gouv.sn ou outico.sigif.gouv.sn:8080



Papa Alioune SALL
Responsable du sous projet PMO / SIGIF / PCRBF / MEFP
pasall@minfinances.sn

Groupe Consultatif 2018 :

PARI(S) RÉUSSI POUR LA DEUXIÈME PHASE DU PLAN SÉNÉGAL ÉMERGENT (PSE)

Lors du Groupe consultatif tenu les 17 et 18 décembre 2018 à Paris, le Sénégal a reçu de ses partenaires techniques et financiers 7854 milliards de FCFA d'engagements alors qu'il en cherchait 2850 pour combler le gap de financement du deuxième Plan d'Actions Prioritaires (PAP 2). Un record ! La deuxième phase du PSE doit permettre au Sénégal d'atteindre un taux de croissance économique moyen de plus de 9% d'ici à 2023 et plus d'inclusion sociale.

Pour s'inscrire dans la trajectoire de l'émergence vers l'horizon 2035, le Sénégal a adopté depuis 2014 le Plan Sénégal Émergent qui constitue le référentiel de sa politique économique et sociale. Cette démarche traduit la volonté politique d'enclencher une dynamique d'expansion économique tout en garantissant le bien-être des populations.

La mise en œuvre de la première phase du PSE, sur la période 2014-2018, a impulsé une nouvelle dynamique de croissance économique et contribué à la consolidation du cadre macroéconomique. Le taux de croissance du PIB s'est situé en moyenne annuelle à 6,6%, au cours de la période, contre 3% entre 2009 et 2013. Il s'est maintenu dans un contexte de maîtrise de l'inflation et de réduction du déficit budgétaire. La croissance est tirée par la consommation, les investissements et les exportations. Ces dernières ont connu une progression, avec un taux de 9% en moyenne par an sur la même période mais restent relativement faibles en comparaison avec les pays de référence. Cette situation s'explique, notamment, par la faible sophistication des produits exportés. Facteur déterminant dans le processus de transformation structurelle, la productivité connaît une amélioration mais devra être renforcée pour être à la base d'une économie résiliente et inclusive. À cet égard, les défis relatifs à la gouvernance, à la prépondérance du secteur informel et à la qualification des ressources humaines devront être relevés. S'agissant des secteurs sociaux, les performances du Sénégal sont appréciables en ce qui concerne la santé, l'éducation et la formation, la lutte contre la pauvreté, les inégalités ainsi que l'accès aux services sociaux de base, même si des efforts restent encore à fournir. Cette situation s'explique, entre autres, par la mise en place de programmes de filets sociaux, du PAQUET, du PNDS et du PUDC. Cependant, la pauvreté multidimensionnelle reste toujours élevée. L'arrivée massive de jeunes sur le marché du travail conjuguée à une réglementation encore rigide et des secteurs moteurs non intensifs en main d'œuvre, a contribué à un accès difficile à l'emploi. Concernant la gouvernance, elle s'est considérablement renforcée, avec un climat des affaires devenu plus propice. Ce renforcement est lié aux mesures prises par le Sénégal visant l'amélioration du cadre juridique et réglementaire. La gouvernance territoriale s'est aussi consolidée avec l'Acte III de la décentralisation. Cette initiative a permis une forte implication des collectivités territoriales dans le processus de développement. Toutefois, elles souffrent du retard de l'opérationnalisation de la 2ème phase de l'Acte III de la décentralisation. Pour ce qui est de la mobilisation des ressources, elle a été relativement appréciable. Cette situation est imputable, d'une part, à la mise en œuvre des réformes des finances publiques, des Administrations fiscale et douanière, et d'autre part, à la contribution des PTF qui enregistrent un taux de concrétisation des engagements de près de 160%. Cependant, la participation du secteur privé dans le financement des projets et programmes constitue un défi majeur.

Pour consolider les performances enregistrées dans la première phase et poursuivre la marche vers l'émergence à l'horizon 2035, le Sénégal s'attèlera, sur la période 2019-2023, à relever les défis relatifs (i) au développement d'une économie compétitive, inclusive et résiliente ; (ii) au développement du capital humain et à la capture du dividende démographique ; (iii) à la réduction de la pauvreté et des inégalités et à l'adaptation aux changements climatiques ; (iv) au renforcement de la gouvernance et la promotion d'une administration publique moderne et efficace ; (v) à la mobilisation des ressources nécessaires au financement du développement et (vi) à l'amélioration du suivi et de l'évaluation de la stratégie.

La phase II contribuera à la réalisation de la vision, « **d'un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit** », qui est déclinée en trois axes. La mise en œuvre de la stratégie permettra de **réaliser, à travers la transformation structurelle de l'économie, une croissance forte, inclusive et durable pour le bien-être des populations**. Cela nécessite de poursuivre les réformes pour améliorer l'environnement juridique des affaires, d'élargir la base productive de l'économie, d'améliorer la compétitivité, de promouvoir un secteur privé, créateur de richesses et d'emplois, de renforcer l'adéquation formation/emploi mais également, la participation effective des populations aux actions de développement.



Groupe Consultatif 2018 Paris, le Président Macky SALL prononçant son discours lors de la rencontre avec les bailleurs à la Banque Mondiale

Il s'agira, de façon spécifique :

- **Axe 1** : d'amplifier la dynamique de croissance forte en cours, à travers la promotion des secteurs moteurs de croissance, d'exportations et d'inclusion sociale ; l'accroissement du niveau et de l'efficacité des investissements dans l'économie ; le développement des infrastructures de qualité ; l'amélioration de l'accès à l'énergie et au foncier ; le renforcement des bases d'une productivité élevée ainsi que la promotion d'une industrialisation inclusive et durable.
- **Axe 2** : de renforcer le capital humain, la protection sociale et le développement durable à travers notamment l'amélioration de l'état de santé et de la nutrition des populations ; la promotion d'une offre éducative de qualité en adéquation avec les besoins socio-économiques, environnementaux et culturels ; la promotion de la recherche et de l'innovation au service du développement ; la promotion du travail décent ; la promotion de la protection sociale et la réduction de la dégradation de l'environnement, des ressources naturelles et des effets néfastes du changement climatique.
- **Axe 3** : de renforcer la gouvernance, la paix et la sécurité par l'amélioration de la qualité du service public ; le renforcement de la citoyenneté et de l'État de droit ; la promotion de l'équité et de l'égalité de genre ; le renforcement de la paix et de la sécurité ainsi que le renforcement de la gouvernance territoriale.

Les impacts globaux seront, entre autres, un accroissement du taux de croissance annuel moyen du PIB de 9,1%%, l'amélioration de l'IDH de 0,49 en 2014 à 0,51 en 2017 sur la période 2019-2023, la création d'au moins 200 000 emplois par an, associée à l'amélioration de la productivité ainsi que la réduction des inégalités sociales et territoriales.

Le coût global du PAP est estimé à 14 098 milliards de FCFA. Le financement acquis, d'un montant de 9 414 milliards, provient de l'État pour 4 248 milliards et 5 166 milliards pour les PTF. Le gap à rechercher est de 4 684 milliards dont 2 850 milliards de FCFA d'appui financier attendu des PTF et 1 834 FCFA du secteur privé.

Le maintien de la nouvelle dynamique de croissance économique s'accompagnera de l'amélioration de l'environnement des affaires à travers le renforcement des réformes structurelles et sectorielles, la simplification des systèmes de tarification et barèmes, le renforcement de la régulation et de la concurrence ainsi que l'amélioration de l'environnement local des affaires. Un accent particulier sera mis sur le capital humain, les réformes budgétaires et financières de même que la territorialisation des politiques publiques. Le dispositif de suivi et d'évaluation (CASE) garantira l'accès régulier à une information pertinente sur l'état d'avancement des projets et réformes et apportera les ajustements nécessaires pour l'atteinte des cibles du PAP 2019-2023. Dans l'optique d'une meilleure appropriation à la base, le dispositif devra également tenir informés tous les acteurs impliqués. Les principaux risques pouvant compromettre l'atteinte des résultats souhaités portent sur la faible mobilisation des ressources, la lenteur de la mise en œuvre des réformes, la faible adhésion des acteurs, les aléas climatiques, la menace sécuritaire et un environnement international défavorable.

LE CONCEPT D'ÉMERGENCE

Selon le dictionnaire Le Robert, «émerger » se dit d'un phénomène «qui s'impose à l'attention par sa valeur ». Subséquemment, on peut considérer qu'un pays, anciennement pauvre, émerge lorsqu'il suscite l'intérêt et se démarque de la masse des nations sous-développées et situées en marge des échanges mondiaux de biens, de services et d'idées. Mais, à partir de quel moment, dans son cheminement vers le progrès économique, peut-on considérer qu'un pays est réellement devenu émergent ? Cette question est d'autant plus pertinente qu'aujourd'hui plusieurs pays, sur tous les continents, prétendent avoir atteint le stade de l'émergence ou sont en voie de l'être. Et, il est d'autant plus difficile de les départager qu'il n'existe à ce jour aucune définition consensuelle de la notion d'émergence. La même problématique se posait avec le concept de « décollage » de Walt W. Rostow. La notion d'émergence est une variation, adaptée à la mondialisation en cours, sur le même thème de « décollage ». Elle marque un réel point tournant, faisant passer un pays pauvre d'un équilibre de faible croissance à un meilleur équilibre de croissance forte, durable et diversifiée, dans un contexte de stabilité macro-économique. Bien cerné, le concept d'émergence viendrait ainsi apporter une grande contribution à la théorie du développement. Car, jusqu'ici le seul but fixé aux nations pauvres est de chercher à converger avec les pays riches. Or, la convergence est un chantier de longue portée (des dizaines voire des centaines d'années), comme en atteste l'histoire économique contemporaine. Et, ne retenir comme cible que cet horizon lointain conduirait à inclure, pour longtemps, dans le même ensemble de pays en développement, des nations aux trajectoires et aux perspectives fort diverses.

DES TRAJECTOIRES DIVERGENTES DES PAYS PAUVRES DEPUIS 1960

Certains économistes (dont Solow) ont estimé que, même si elle doit prendre du temps, la convergence des revenus par tête entre pays riches et pays pauvres finira tôt ou tard par se réaliser, ces derniers ayant tendance à croître plus vite (hypothèse de la **convergence absolue**). Les faits empiriques ont contredit la prédiction de convergence absolue des pays. L'analyse de la base de Maddison (2003) montre ainsi qu'entre 1960 et 2003, les performances des pays partis avec des niveaux faibles de revenu par tête ont été fort diverses et que seuls quelques-uns d'entre les pays anciennement pauvres (les pays gagnants) ont réussi à s'inscrire dans une dynamique de convergence avec les pays riches. Plusieurs auteurs se sont alors mis à tester, par le biais de travaux empiriques, la validité de l'hypothèse de convergence. Barro (1997) met en évidence le rôle positif du maintien de la règle de droit et de la faiblesse de la consommation du secteur public, du niveau initial élevé d'espérance de vie et de la scolarisation masculine, du faible taux de fécondité et de l'amélioration des termes de l'échange. Pour un niveau donné de ces variables, la croissance est plus forte si le pays part avec un niveau faible de PIB par tête (phénomène de **convergence conditionnelle**). Selon Barro (1997), l'impact de la démocratie (droits politiques) sur la croissance est peu clair: lorsque le degré de démocratie est faible, un accroissement favorise la croissance, mais lorsque le degré de démocratie devient plus élevé, un nouvel accroissement a un impact négatif sur la croissance, du fait du poids devenu important des groupes de pression sur les dépenses publiques.

LES PAYS QUI ONT RÉUSSI ONT APPLIQUÉ DES RECETTES DIVERSES

Les pays gagnants de la période 1960-2003, comme la Corée du Sud, le Botswana, la Malaisie, la Chine ou Maurice, ont mis en œuvre des stratégies hétérodoxes pour réaliser des performances, mêlant attraction des investissements étrangers, promotion active des exportations (y compris par la manipulation du taux de change et le maintien de plusieurs marchés de change au niveau interne, protection (par le biais de tarifs et d'éléments non tarifaires) et subvention des industries locales, encouragement des PME ou des grandes entreprises, etc. Et, il est difficile de trouver, parmi la palette d'instruments, une recette simple permettant de trouver des clés de succès universelles (Rodrick 2004).

LE NOUVEAU CONTEXTE MONDIAL TEND À CONTRAINDRE LES CHOIX STRATÉGIQUES DES PAYS

Le nouveau mouvement de mondialisation de l'économie en cours caractérisé par un «monde sans frontières» («Bordeless world», Kenichi Ohmae) et marqué par la libéralisation sans précédent des échanges, la révolution de l'informatique et des télécommunications, le développement rapide de la sous-traitance mondiale, et l'ouverture des marchés et la liberté plus grande de circulation des capitaux, réduit très fortement la marge de manœuvre des pays dans la conduite de leur politique économique. Pour les pays pauvres, désireux de recevoir une aide internationale, une contrainte supplémentaire s'ajoute : celle de satisfaire les conditionnalités du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale qui mettent en avant la levée des distorsions potentiellement créées par les politiques de protection et de subvention et encouragent les pays à réduire les réglementations et à orienter leur économie vers l'extérieur «outward looking policy». Pour pouvoir amorcer une **dynamique de croissance forte et durable** («growth sustaining»), tout pays pauvre doit donc tenir compte, dans la définition et dans la mise en oeuvre de sa stratégie de développement, de la



donnée que constitue la nouvelle mondialisation qui offre autant d'opportunités que de contraintes. Il doit chercher à exister sur la carte des réseaux mondiaux de production et d'échanges d'idées et de savoirs, de capitaux, de biens et de services, sous peine de perdre en dynamisme économique, en mettant en place un environnement des affaires de classe internationale et en menant de **bonnes politiques macroéconomiques** pour rassurer les investisseurs sur ses perspectives futures. Il doit également accompagner sa stratégie de croissance économique par une **transformation structurelle** correspondante (CEA/CUA 2013, Rapport économique sur l'Afrique), en créant de la valeur ajoutée sur son territoire.

L'ÉMERGENCE CONSTITUE UN PRÉALABLE ET UNE ÉTAPE DÉCISIVE VERS LA CONVERGENCE ET LE DÉVELOPPEMENT INTÉGRAL

La convergence est un long processus

Le pays le plus performant de la classe de pays pauvres de 1960 (la Corée du Sud) ne parvient toujours pas à rattraper les États Unis en termes de revenu par habitant. Même s'il a fortement réduit le gap initial, son PIB par tête ne représente encore que 54% de celui des États-Unis en 2003 (contre seulement près de 11% en 1960). Si la tendance à la convergence se maintient (sans doute à un rythme moins rapide, au fur et à mesure que la Corée se rapproche des États-Unis), la Corée du Sud ne pourra au mieux égaler le revenu par habitant des États-Unis qu'après 2020, soit 60 ans après avoir commencé à accélérer sa croissance.

Pour les pays moins performants et inscrits dans une dynamique de convergence, la durée de la convergence sera encore plus longue et représentera cent à deux cents ans voire davantage.

L'émergence donne des ressorts pour accélérer la marche vers la convergence et le développement intégral

La convergence étant un processus de longue haleine, l'émergence représente une étape qui lorsqu'elle est franchie rend plus soutenable le chantier de rattrapage des pays riches. Elle possède une autre vertu : celle de sanctionner positivement les progrès accomplis par les pays les plus performants et leur permettre de célébrer des victoires intermédiaires (« quick wins ») stimulantes pour continuer à mobiliser les énergies, poursuivre dans la voie tracée, engager d'autres réformes structurantes et institutionnaliser les bonnes pratiques. Pour émerger, le pays pauvre doit en effet se mettre aux normes internationales de compétitivité et s'aligner sur les meilleures pratiques. De ce fait, c'est comme s'il mettait les pendules à l'heure et se donnait, avec un certain décalage dans le temps, les mêmes conditions initiales que les pays riches.

En franchissant le seuil de l'émergence, le pays anciennement pauvre obtient alors les mêmes niveaux d'éducation primaire et secondaire que les pays devenus émergés, des taux d'épargne et d'investissement équivalents, ou encore des institutions et des données démographiques relativement comparables. La convergence conditionnelle à la Barro peut alors s'enclencher de manière inexorable.

L'atteinte du stade de l'émergence dépend de la capacité des pays peu développés à gérer efficacement des facteurs de nature différente

Atteindre le stade de l'émergence économique ne provient pas du hasard ou de la chance. Un pays peut certes initier et enregistrer des pics de croissance, durant une certaine période, mais comme l'a montré Haussmann-Pritchett-Rodrik (2004), la croissance économique ne peut être soutenable et mener vers le développement que si le pays en question poursuit les bonnes politiques économiques et possède des institutions de qualité.

Pour émerger et donner à la croissance un caractère soutenable, un pays pauvre doit donc mettre en place des politiques volontaristes pour convaincre les investisseurs de venir et de demeurer chez lui, et chercher à s'insérer avec succès dans l'économie mondiale. Les réformes attachées à cette exigence constituent les pré-requis de l'émergence. Dans l'idéal, le pays doit chercher à atteindre un niveau de compétitivité et d'attractivité le plus élevé possible, en mettant en place un environnement de classe internationale. Aujourd'hui, certains éléments sont généralement cités comme contribuant à renforcer la compétitivité internationale d'un pays:

Bloc 1: Stabilité politique et macroéconomique
- La stabilité politique et sociale et un bon cadre de vie (sécurité, propreté, infrastructures sanitaires adaptées, etc.) ;
- Une gestion saine et dynamique des finances publiques (y compris la priorité accordée, dans les dépenses, aux investissements dans le développement des ressources humaines et des infrastructures) ;
- Une inflation modérée et un taux de change réaliste.

Bloc 2: Dynamisme économique et ouverture:
- Une croissance du PIB en hausse tendancielle ;
- La libéralisation des activités économiques et des prix, couplée avec la mise en place d'un cadre réglementaire efficace de manière à supprimer les positions de rente et à consacrer la compétition;
- L'ouverture de l'économie sur l'extérieur (outward-looking policy), par la libéralisation des échanges et la construction de grands marchés intégrés avec les pays voisins, et l'encouragement des investissements par la levée des barrières entravant leur venue;
- La limitation de l'intervention de l'État dans l'économie au strict nécessaire;
- L'existence d'un secteur privé local dynamique, compétitif, créatif, intègre et visionnaire ;
- La capacité à générer une forte épargne locale et la disponibilité d'un bon système bancaire et financier local, régulé par des instances de supervision efficaces et capable de faire une allocation optimale des ressources. Le corollaire en est la transparence et la fiabilité des informations économiques, permettant l'évaluation correcte des performances et des potentialités des entreprises;
- La mise en place d'un système d'incitations de qualité (fiscalité, terrains et bâtiments industriels, politique agricole, etc.).

Bloc 3: Un cadre réglementaire de qualité:
- La rationalisation des procédures administratives liées à l'exercice des activités économiques et la lutte contre la corruption;
- La promotion d'une administration publique compétente, intègre, crédible et prévisible, accueillante et déterminée à faire gagner le secteur privé;
- La mise en place d'un système juridique et judiciaire crédible, capable de faire appliquer la loi, dans l'équité et dans la transparence, en particulier à faire respecter les droits de propriété et les contrats.

Bloc 4: Des bases à long terme du développement adaptées:
- La capacité à absorber et à adapter le savoir et les technologies, y compris les TIC;
- La disponibilité d'une main d'œuvre locale bien formée, qualifiée, productive et alliée avec les employeurs pour faire progresser l'entreprise;
- La répartition équitable des fruits de la croissance pour renforcer la cohésion sociale;
- L'existence de bonnes infrastructures et d'un bon système de télécommunications.

Bloc 5: La capacité et la volonté à attirer les investisseurs
- La mise en œuvre d'une bonne promotion du pays, à travers des agences de promotion et des stratégies de communication gagnantes ;
- Le consensus national sur les orientations que voilà pour les rendre irréversibles.

Plusieurs de ces éléments ont été listés dans ce que l'on a convenu d'appeler «**Consensus de Washington**» (version initiale puis révisée) qui a longtemps guidé et qui continue encore de guider fortement le dialogue entre les institutions de Bretton Woods et les autorités des pays pauvres. Mais comme le note **Rodrick (2004 à, 2004 b)**, le pays pauvre qui satisfait l'ensemble des prescriptions du Consensus de Washington devient de facto un pays développé. Ainsi, plutôt que de chercher à tout corriger à la fois, un pays doit identifier, à travers **un diagnostic stratégique**, les obstacles les plus sérieux qui freinent sa compétitivité internationale et engager les réformes prioritaires ayant le plus d'impact sur la croissance. Par exemple, pour l'Inde, en 1980, la principale contrainte résidait dans ce que l'État était perçu comme un acteur hostile au secteur privé; pour la Chine, en 1978, la contrainte était l'absence d'incitations orientées vers le marché. Une fois la dynamique de croissance enclenchée, les réformes pourront être accélérées et leurs coûts distribués sur la durée. Les axes prioritaires de réformes ayant été identifiés, le pays doit veiller à engager des **blocs de réformes cohérents et complémentaires (de Macedo et Martins (2006)**. Lorsque plusieurs éléments de réformes sont interdépendants, changer certains sans changer les autres réduit fortement les chances de succès des réformes (principe de super-modularité). La cohérence peut se faire par le haut (lorsque l'équilibre des réformes est recherché avec des réformes ambitieuses dans chaque composante du bloc) ou par le bas (lorsque les réformes engagées sont partout mineures). Les chantiers de réforme doivent également être gérés en accordant une attention à la séquence des blocs de réforme, à l'horizon temporel de leur entrée en vigueur et de

mise en œuvre, ainsi qu'aux indispensables mesures d'accompagnement.

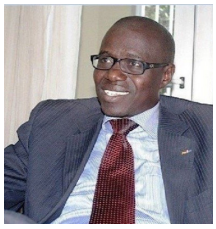
L'émergence est multidimensionnelle

Émergence économique et émergence sociale

L'homme devant être au début et à la fin du développement, pour paraphraser Léopold S. Senghor, le concept d'émergence ne peut être uniquement appréhendé sous l'angle économique. Les citoyens d'un pays qui émerge doivent sentir dans leur vie quotidienne que leur bien-être s'améliore et que des opportunités nouvelles d'éducation, de santé, d'emplois et de revenus se présentent pour eux. L'émergence doit ainsi être également sociale. Inversement, l'émergence économique ne peut être durable que si certains pré-requis sont satisfaits dans le domaine social. Il est désormais universellement admis que la qualité du capital humain (une population éduquée, bien nourrie et en bonne santé) est un des facteurs les plus déterminants de la croissance économique, surtout dans le nouvel environnement de la mondialisation où le savoir et le savoir-faire jouent un rôle central dans la hausse de la productivité des économies. Les calculs réalisés par la Banque Mondiale et par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), comparant d'une part l'évolution respective du PIB par tête et du taux de pauvreté et, d'autre part le PIB par tête et l'Indicateur de Pauvreté Humaine (IPH) de différents pays pour une année donnée, montrent que la corrélation est souvent établie entre les variables de croissance économique et celles de pauvreté. En d'autres termes, un pays améliore ses indices sociaux au fur et à mesure qu'il s'enrichit. Mais il ne s'agit point de causalité puisque le classement des pays en termes de pauvreté humaine ne suit pas rigoureusement celui établi à partir des niveaux de revenu par tête. La qualité de la politique menée en termes de redistribution des fruits de la croissance compte aussi dans l'impact réel du dynamisme économique sur le niveau de vie des pauvres.

Émergence et qualité des institutions

Le rôle des institutions est bien mis en évidence par Kaufmann et al. (2005), en se fondant sur l'élaboration d'un indicateur synthétique de la bonne gouvernance (mesurant la qualité des institutions), et incluant les droits humains et démocratiques, la stabilité politique et l'absence de violence politique, l'efficacité du gouvernement, la simplicité et la rapidité des procédures administratives, le respect des règles de droit et la lutte contre la corruption. Testant cet indicateur, le FMI (2005) a trouvé qu'il existe une forte corrélation entre la bonne gouvernance et le niveau du revenu national par tête. En particulier, l'Afrique subsaharienne aurait multiplié son PIB par tête de deux fois et demi si ses institutions étaient établies au niveau de la qualité moyenne des institutions dans le monde. Le FMI (2005) a également découvert que les institutions exercent un impact significatif sur la croissance économique future, en ce qu'elles favorisent la durabilité des bonnes pratiques en matière de politique économique. En outre, des institutions de qualité permettent de réduire la volatilité de la croissance et facilitent donc la réalisation des objectifs économiques et sociaux du pays considéré. Au total, le concept d'émergence devient ainsi un puissant instrument de gestion pour les autorités gouvernementales des pays moins avancés, en fixant à toute la société un objectif intermédiaire à atteindre sur une période relativement courte (dix à quinze ans) dans le cheminement vers le développement intégral. Bien mieux que l'augmentation du PIB/tête, qui ne permet de mesurer qu'imparfaitement le degré de sophistication du pays concerné, le stade de l'émergence représente un important palier dans le processus de transformation que constitue le chantier du développement.



Moubarack LO
Conseiller économique en Chef du Premier Ministre du Sénégal
Auteur du livre « Emergence économique des Nations, Définition et mesure : Editions Harmattan, Mars 2017 »
moubaracklo@gmail.com

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Barro R. J. (1997) : «*Economic Growth in a Cross Section of Countries* »
Barro R. J. & Sala-i-Martin X. (1992) : « *Convergence* », Journal of Political Economy, Vol. 100, n°2, 1992
Cohen D. et Soto M. (2002) : « *Why are Some Countries so Poor?: Another Look at the Evidence and a Message of Hope*», OECD Development Centre Working Papers, No. 197, 10/2002
FMI (2005) : « *Building Institutions* », World Economic Outlook, September 2005
Haussmann R., Pritchett L. et Rodrik D. (2005) : « *Growth accelerations* », August 2005, Harvard University
Kaufmann et al. (2005) : «*Governance matters, Governance Indicators for 19996-2004*», World Bank Policy Research Working Paper 3630, June 2005
Lucas R. (1988) : « *On the Mechanics of Economic Development* », Journal of Monetary Economics, 22, 1988, PP 3-42
de Macedo J. B. et Martins J. O. (2006) : « *Growth, Reform Indicators and Policy Complementarities* », NBER Working Paper, n° 12544, September 2006
Rodrick D, Subramanian A, Trebbi F (2002) : «*The primacy of Institutions over Geography and economic integration* », Harvard University Mimeographed, 2002
Rodrick D. (2004 a) : « *Rethinking growth policies in the developing world* », Lucas d'Agliano Lecture in development economics, oct. 2004, Torino
Rodrick D. (2004 b) : « *Growth strategies* », August 2004, Harvard University
Sachs J. et Warner A. (1995) : «*Economic convergence and Economic Policies*», NBER Working Papers Series, WP n° 5039, February 1995
Solow R.M. (1956) : « *A contribution to the Theory of Economic Growth* », Quarterly Journal of Economics, 70(1), pp 65-94
Walt W. Rostow (1960) : « *Les étapes du développement économique*», 1960, Seuil, Paris
Williamson O. (2000) : « *The new Institutionnal Economics: Taking Stock, Looking Ahead*», Journal of Economic Literature, Vol. XXXVIII, (Sept. 2000), PP 595-613.

DAKAR, CAPITALE DE L'ÉMERGENCE

Du 17 au 19 janvier 2019, s'est tenue au Centre International de Conférences Abdou Diouf à Diamniadio, au Sénégal, la troisième édition de la Conférence Internationale sur l'Émergence de l'Afrique, CIEA III.

Cette rencontre a été rehaussée par la présence de leurs Excellences :

- M. Macky Sall, Président de la République du Sénégal ;
- M. Ibrahim Boubacar Keïta, Président de la République du Mali ;
- Dr. TUN Mahathir bin Mohamad, Premier Ministre de la Malaisie ;
- M. Amadou Gon Coulibaly, Premier Ministre de la République de Côte d'Ivoire ;
- M. Lee Ju Young, Vice-Président de l'Assemblée Nationale de la République de Corée et ;
- Mme Ségolène Royal, représentante du Président de la République Française.

La CIEA III a enregistré la participation d'éminentes personnalités des institutions partenaires, notamment Messieurs Achim STEINER, Administrateur du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Akinwumi Adesina, Président du Groupe de la Banque Africaine de Développement (BAD), Hans Peter Lankes, Vice-Président de la Société Financière Internationale du Groupe de la Banque mondiale.

Ont également participé à cette rencontre les dirigeants des institutions internationales et africaines à travers l'Union Africaine, la CEA, la CEDEAO, l'UEMOA, la BOAD, la BCEAO et d'éminentes personnalités du secteur privé, du monde universitaire, des experts et représentants de la société civile.

Plus de 1300 décideurs et experts en provenance d'une cinquantaine de pays à travers le monde ont échangé sur la problématique « **Émergence, Secteur privé et Inclusivité** ».

Les travaux de cette troisième édition qui ont démarré par une session de haut niveau réunissant les Chefs d'État et de Gouvernement, les Chefs d'institution, et les dirigeants d'entreprises, ont permis de mettre en exergue six thématiques majeures sous-jacentes à la problématique de la conférence. Il s'agit de :

- Promouvoir la stabilité à la fois sur les plans politique et sécuritaire mais également de maintenir la stratégie d'émergence sur le long terme ;
- Mobiliser des ressources internes et encourager les investissements directs étrangers (IDE) dans les secteurs stratégiques assortis de transferts technologiques ;
- Développer le capital humain avec un accès particulier sur l'adéquation formation-emploi ;
- Mettre en place un tissu de PME/PMI locales à travers un meilleur accès au financement et une meilleure prise en compte du contenu local dans les projets de développement ;
- Élargir la taille des marchés africains à travers des infrastructures de connexion des pays et des réformes propices au développement des entreprises ;
- Amorcer une dynamique d'industrialisation durable pour une meilleure valorisation des matières premières.

Ces thématiques ont été approfondies dans les discussions en sessions plénières et panels parallèles qui ont permis d'apporter des éléments de réponses aux questions relatives à la promotion du secteur privé comme moteur d'émergence, et d'inclusivité, gage de la soutenabilité de l'émergence.

À l'issue des échanges, la conférence de Dakar a émis les recommandations suivantes à l'endroit des acteurs.

Les États sont invités à :

- Mettre en place les conditions d'une stabilité politique, institutionnelle, et sécuritaire et à bâtir une Vision à long terme partagée qui transcende les mandats politiques ;
- Maintenir les efforts en matière de réforme de l'environnement des affaires, de réalisation d'infrastructures de soutien à la production et de connexion aux marchés, ainsi que de formation afin de garantir l'employabilité des jeunes ;
- Accorder une attention particulière aux réformes fiscales, en vue d'une meilleure mobilisation des ressources internes et ;
- Favoriser l'avènement de champions nationaux et régionaux, et développer les échanges intra-africains à travers l'accès à des marchés élargis.

Pour sa part, **le secteur privé** s'est félicité de la volonté des États d'accompagner l'essor des champions nationaux. A ce titre, il devra s'inscrire dans une dynamique à long terme et exploiter les opportunités offertes par les partenariats publics-privés innovants.

Par ailleurs, le secteur privé est appelé à jouer pleinement son rôle dans le processus de valorisation des produits africains par la transformation des ressources naturelles et le recours à l'innovation.



Cérémonie d'ouverture présidée par Macky SALL, Président de la République et Panel Présidentiel de Haut niveau lors de la CIEA III



Le Président Macky SALL en compagnie de son Homologue Ibrahim Boubacar KEÏTA, Président de la République soeur du Mali

Aussi, reconnait-il l'importance de son rôle dans la mise en œuvre d'initiatives favorisant le développement de la productivité du travail ainsi que l'inclusion sociale et territoriale.

Quant aux **partenaires techniques et financiers**, ils réitèrent leur soutien aux efforts des États visant la formulation de stratégies d'Émergence et la mobilisation de ressources financières additionnelles.

Ils réaffirment également leur volonté de soutenir l'initiative privée, à travers la dynamisation des guichets y relatifs.

La **conférence** a reconnu l'importance de la pérennisation et de l'institutionnalisation des rencontres de la CIEA et recommande aux États, au secteur privé et aux institutions partenaires de travailler à en faire un puissant levier d'échange d'expériences permettant de garantir la réalisation de leurs ambitions.

Ainsi, la quatrième édition de la CIEA qui se tiendra en mars 2021 à Abidjan, offrira l'occasion de faire une évaluation de cette initiative et d'en tirer les leçons.

Dans cet esprit, un secrétaire exécutif a été nommé en vue d'opérationnaliser dans les meilleurs délais la feuille de route de la CIEA.

Fait à Diamniadio, le 19 janvier 2019
LA CONFÉRENCE

SPORT | CAP SUR LES INRASTRUCTURES SPORTIVES AU SÉNÉGAL : LES NOUVEAUX DÉFIS

Le Sport est devenu aujourd'hui un phénomène de société de dimension mondiale. Niche d'activités socio-économiques, il draine dans son sillage d'importants flux financiers, d'emplois, de rayonnement diplomatique, d'événementiels sportifs mais aussi de constructions d'infrastructures.

Le Sénégal, à l'instar des pays du Sud, s'est lancé dans une politique de modernisation de ses sites sportifs, un challenge du Président de la République. Le haut niveau est bâti sur trois composantes :

1. De bonnes infrastructures
2. Des moyens financiers conséquents
3. Des managers et Techniciens rompus à la tâche

Pour trouver une solution à la lancinante question sur le déficit des installations sportives, les politiques ont mis en branle un programme à court et moyen terme.

Il s'agit d'abord d'édification de complexes modernes. A tout Seigneur tout honneur. Le must des musts sera le stade Olympique prévu à Diamniadio. En perspective des JOJ et d'une organisation éventuelle de la CAN, la nouvelle ville sera dotée d'un grand stade de 60.000 places. A l'instar du stade de France, l'édifice sera la fierté de tout un peuple.

L'attraction majeure dans le monde sportif a été durant l'année 2018, l'inauguration de Dakar ARENA. Un complexe polyvalent de 15.000 places et bâti sur une superficie totale de 3,5 hectares, qui peut accueillir toutes les disciplines comme le Basket, le Hand Ball, la Boxe et l'Escrime sans parler des événements culturels.

Ensuite, le stade LSS va recevoir une cuve de jouvence suite à sa sur-utilisation. Déjà, il commence à présenter des rides car inauguré depuis 1985. Le joyau qui a abrité de grands événementiels a besoin d'être restauré. C'est la sage décision prise par les autorités étatiques.

Le complexe va paraître sous de nouvelles parures avec des équipements ultra-modernes.

Un autre fleuron sorti de terre et offert à notre sport national est aussi l'ARENE NATIONALE. La lutte a fini de s'imposer dans l'environnement sportif sénégalais. Elle a récupéré tout le public des autres disciplines. Les sponsors, les annonceurs et les medias se bousculent au portillon de la discipline. Tous ces paramètres ont plaidé pour la construction d'un tel site.

Donc l'édification de cette arène de 22000 places s'impose. D'un coût de 32 Milliards, elle offre un espace idéal pour la massification de la lutte et des commodités pour les nombreux amateurs. Une discipline à cheval sur le sport, la tradition, le folklore et la culture !

Les stades Demba DIOP, Iba Mar DIOP et Assane DIOUF sont aussi ciblés pour des travaux de restauration ou d'édification d'installations et d'équipement de dernier cri, répondant aux normes internationales.

Dans le même registre, les stades régionaux (Lat Dior, Lamine GUEYE, Mawade WADE, Kolda, etc.) ont été remis à neuf et sont devenus très fonctionnels pour un coût de 40 milliards avec la coopération chinoise. Parallèlement à ces édifices publics, des privés avec l'accompagnement de l'État ont investi et mis en place des installations ultramodernes comme Dakar-Sacre Cœur, Génération Foot et Diambars de Saly. Dans ce même chapitre, les centres Jules François BOCANDE de Toubab Dialaw (FIFA) et celui de GUEREO (CAF) complètent la chaine des infrastructures sportives du pays. En dépit de ces investissements lourds, le problème de la maintenance se pose avec acuité. Des efforts doivent être faits pour la gestion et l'entretien des stades.

Pour terminer, c'est l'occasion de féliciter le Chef de l'État, le ministre des Sports et tous les acteurs qui n'ont ménagé aucun effort pour le triomphe du sport sénégalais.



Alioune SAMB
Spécialiste en Management de Sport
sambalioune181@gmail.com

LE PAGIS, UN OUTIL DE PROMOTION DU FINANCEMENT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

La volonté d'opérationnaliser l'Acte III de la décentralisation (loi 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités territoriales) a conduit le Ministère de la Gouvernance territoriale du Développement et de l'Aménagement du Territoire et le Ministère de l'Economie des Finances et du Plan a une collaboration plus étroite. Cette volonté d'œuvrer ensemble, de la part des deux ministères, a abouti à la création du Projet d'Appui à la Gouvernance des Institutions nationales et locales du Sénégal (PAGIS). Le PAGIS a pour principal objectif la mobilisation des ressources fiscales locales, dans sa zone d'intervention qui est la Petite Côte, où quatre communes sont particulièrement ciblées : Mbour, Nguénième, Thiadiaye et Saly. Accessoirement, le PAGIS s'active dans l'élaboration d'une offre de formation adaptée aux métiers des collectivités territoriales. Ce projet, conçu en 2014 et financé par la coopération française, a débuté ses opérations en 2015, avec un budget de 334,5 millions de francs CFA. En 2017, à la faveur de la création du Bureau des Collectivités territoriales de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID), le PAGIS a connu un regain d'activité avec la mise à disposition de deux experts, par Expertise France, à la demande de l'Agence française de Développement (AFD). Dans son activité de soutien à la mobilisation des ressources fiscales locales, le PAGIS, dans sa première phase de mise en œuvre, a financé le recensement des communes de Mbour, Nguénième et Thiadiaye.La DGID est impliquée dans la mise en place des commissions de la fiscalité locale et leur opérationnalisation, par l'évaluation du potentiel fiscal ; elle en a installé 125 et en a rendu opérationnelles 2. Pour rappel, la commission de la fiscalité locale, instituée par la loi n°2012-13 du 31 décembre 2012, est un cadre d'échanges et d'actions, en matière de fiscalité locale, entre les services de la DGID et les collectivités territoriales. En soutien à cet objectif d'opérationnalisation des commissions de la fiscalité locale, dans sa seconde phase (Septembre 2018-Juin 2019), le PAGIS finance les activités de formation des commissions des quatre communes cibles, avec la participation du Centre des Services fiscaux et de la Perception de Mbour ainsi que le Bureau des Collectivités territoriales de la DGID. Le Projet compte aussi participer au financement de l'évaluation du potentiel fiscal de la commune de Saly au mois de mars 2019. Outre cet appui direct aux communes de la Petite Côte, le PAGIS a organisé, pour le compte de la DGID, deux ateliers de mise à niveau des Chefs de centre et des points focaux chargés de la fiscalité locale, pour leur permettre de:

- Faire le point sur le rôle essentiel des Centres des Services fiscaux dans la mise en place des commissions de la fiscalité locale,
- Harmoniser les procédures de recensement,
- Veiller à la qualité des codifications et des émissions en matière de fiscalité locale.

Le PAGIS participe aussi à la vulgarisation des réformes entreprises dans le sillage de l'Acte III de la décentralisation, notamment celles relatives à la contribution économique locale (CEL) et aux fonds de transfert (FECT et FDD). Ainsi, un atelier d'information sur ces principales réformes a été organisé à l'intention des quatre communes pilotes du projet. Le PAGIS s'annonce comme un programme précurseur du PACASEN (Programme d'Appui aux Communes et Agglomérations du Sénégal), lequel a une portée plus vaste puisqu'il vise à financer l'installation et la formation de commissions de la fiscalité locale dans 123 villes et communes et évaluer le potentiel fiscal dans 19 d'entre elles, à l'horizon 2023.

LES OUTILS DEVELOPPES PAR LE PAGIS

- Module de formation des commissions de fiscalité locale (BCL/DGID)
- Guide de la commission de la fiscalité locale (BCL/DGID)
- Kit pratique des commissaires des CFL (BCL/DGID – en cours)
- Plan d'action type d'une CFL (BCL/DGID)
- Plan de communication type d'une CFL (BCL/DGID)
- Plan de formation type d'une CT (SF/MGTDAT)
- Modules-types de formation des agents des CT sur la maîtrise d'ouvrage locale, les marchés publics, l'élaboration des documents budgétaires, l'élaboration d'un plan de gestion environnemental et social (SF/MGTDAT)
- Opérationnalisation d'un comité régional de formation pilote (Thiès) : mise en place d'une base régionale de données d'experts, d'une procédure régionale de recueil et de traitement des demandes de formation des CT, d'outils de facilitation des formations (SF/MGTDAT)



Abdoulaye Albert MBAYE
Contrôleur des Impôts et des Domaines, en service au Bureau des Collectivités territoriales de la DGID
ambaye@dgid.sn

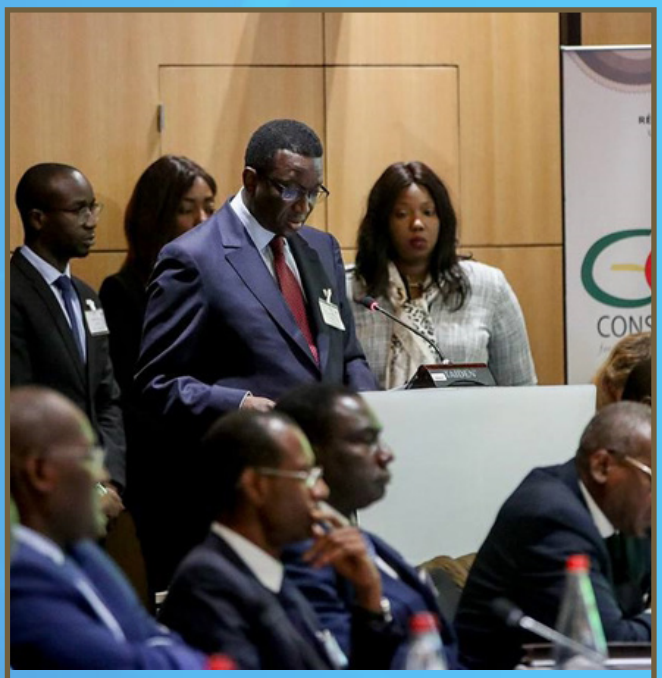
GROUPE CONSULTATIF 2018
17 ET 18 DÉCEMBRE À PARIS



Groupe Consultatif 2018 Paris, le Président Macky SALL prononçant son discours lors de la rencontre avec les bailleurs à la Banque Mondiale



Groupe Consultatif 2018 Paris, Forum des Investisseurs privés



Groupe Consultatif 2018 Paris, le Ministre Amadou BA prononçant son discours lors de la rencontre avec les bailleurs à la Banque Mondiale



Groupe Consultatif 2018 Paris, rencontre avec les bailleurs à la Banque Mondiale

TROISIÈME CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR L'ÉMERGENCE DE L'AFRIQUE (CIEA III), 17, 18 ET 19 JANVIER 2019 AU CICAD



Cérémonie d'ouverture présidée par Macky SALL, Président de la République et Panel Présidentiel de Haut niveau lors de la CIEA III



Le Président Macky SALL avec ses collaborateurs lors de la CIEA III



Panel de Haut niveau avec la participation du FONSIS lors de la Conférence Internationale sur l'Emergence de l'Afrique (CIEA III)



La prise de parole du Président Ibrahim Boubacar KEÏTA au Panel Présidentiel de Haut Niveau de la CIEA III

ECHOS FINANCES et E-News













Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan
Rue René Ndiaye X avenue Carde, Dakar Sénégal
BP 4017 (221) 33 889 21 00
Email : infos@minfinances.sn
facebook : Minfinancessn
twitter : @Mefp_sn
www.finances.gouv.sn