

# LES RENDEZ-VOUS DE LA RÉFORME DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

N°02 : Troisième trimestre 2023



Chers partenaires et lecteurs,

Le projet AT-PSE a le plaisir de vous présenter la deuxième édition de son infolettre trimestrielle.

Cette infolettre a l'ambition de partager régulièrement avec vous, les principales réalisations et expériences du projet au cours de la période sous revue et de présenter, en perspective, les activités et événements prévus au 4<sup>e</sup> trimestre 2023.

Nous espérons que vous prendrez autant de plaisir à la lire que nous en avons eu à la créer.

Bonne lecture !

## A PROPOS DU PROJET AT-PSE

Le Projet d'Assistance Technique en appui à la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent (**Projet AT-PSE**), lancé en 2019, a pour but le renforcement des capacités en gestion des finances publiques.

Financé à hauteur de 14 998 300 \$ CAD soit 6,7 Mds FCFA par le gouvernement du Canada à travers **Affaires Mondiales Canada**, le Projet AT-PSE intervient en appui au Plan Sénégal Émergent (PSE) qui constitue le référentiel de la politique économique et sociale du Gouvernement du Sénégal sur le

moyen et le long terme et vise à l'émergence économique à l'horizon 2035. Le Projet, mis en œuvre par **COWATER International**, contribue au renforcement des capacités et à l'accompagnement de cinq ministères dans la mise en œuvre des réformes structurantes, induite par la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), dont le renforcement de l'efficacité des dépenses publiques, l'éthique, la transparence et la performance dans la gestion publique ainsi que la promotion de la reddition des comptes.

## MODE D'INTERVENTION DU PROJET

L'Assistance Technique (AT) et le renforcement de capacité (RC) apportés par le **Projet AT-PSE** aux ministères bénéficiaires s'étendent sur l'ensemble de la **chaîne de Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation (PPBSE)** et incluent la dimension «égalité de genre», en conformité avec les décisions du gouvernement sénégalais en la matière. Les modalités de mise en œuvre des activités d'AT/RC du projet sont diversifiées pour répondre de façon adaptée aux enjeux spécifiques des différents aspects de la réforme des finances publiques. Le projet AT-PSE recourt ainsi à la **formation, au coaching, à l'appui-conseil, mais aussi, au développement d'outils de travail et de méthodologies « sur mesure »**.

## BÉNÉFICIAIRES

- ◆ Ministère de l'Education Nationale - **MEN**
- ◆ Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion - **MFAPI**
- ◆ Ministère des Mines et de la Géologie - **MMG**
- ◆ Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants - **MFFPE**
- ◆ Ministère de l'Agriculture, de l'Équipement rural et de la Souveraineté alimentaire - **MAERSA**

# FIL D'ACTUALITÉ DU PROJET

## FORUM DE LA PERFORMANCE : "LA PERFORMANCE AU CŒUR DE L'ACTION PUBLIQUE"



01 - 02 SEPTEMBRE 2023 – LAMANTIN BEACH, SALY PORTUDAL

Tenu les 01 et 02 septembre 2023, le **Forum de la Performance** a réuni les Secrétaires généraux des cinq (05) ministères appuyés par le projet (**MEN-MMG-MAERSA-MFPAL-MFFPE**), le Directeur général du BOM, les Directeurs et représentants des directions et services du Ministère des Finances et du Budget, les Coordonnateurs des Cellules de Coordination du contrôle de gestion des ministères de l'Education nationale et des Mines et de la Géologie ainsi que les différents points focaux du projet des ministères cibles. L'organisation de ce Forum intervient dans un contexte où, la mise en œuvre des réformes a peu intégré la dimension managériale qui constitue, sans doute, le facteur clé de succès.

Cette rencontre de haut niveau a donc permis de passer en revue les obstacles managériaux et techniques rencontrés

dans le cadre de l'opérationnalisation de la nouvelle gestion budgétaire et de dégager des pistes concrètes qui permettront d'avancer vers une meilleure performance de l'action publique au service des citoyens.

Ce forum a, tout d'abord, été l'occasion de présenter le Programme Leadership Exécutif (PLE) conçu spécifiquement par le projet AT-PSE à l'intention des gestionnaires de programmes en vue de développer leurs compétences et habilités pour mieux piloter les équipes vers l'atteinte des objectifs et de la performance.

Il a ensuite servi de cadre d'échanges fructueux sur l'état de mise en œuvre des dispositifs de contrôle de gestion et du contrôle interne budgétaire dans les ministères appuyés par le projet, conformément aux dispositions de l'article 13, alinéa dernier de la LOLF.



### QUELQUES RÉACTIONS DES PARTICIPANTS



**M. Ibrahima NDIAYE**  
DG du Bureau Organisation  
et Méthodes - BOM,  
Modérateur du forum

"Il faut d'abord, me semble-t-il, se féliciter de l'initiative d'organisation

de ce forum. Ce fut un fort moment d'échange et de partage sur les enjeux et défis de la nouvelle gestion publique.

Ce forum aura aussi permis de faire un diagnostic sans complaisance de l'état de mise en œuvre de la réforme, notamment dans ses aspects liés au pilotage de la performance, dans les cinq départements ministériels inscrits au portefeuille du projet AT-PSE.

Qui plus est, la présentation des grandes lignes du programme de formation axé sur le leadership exécutif, conçu pour mieux armer les acteurs clés que sont les responsables de programme, a été positivement appréciée. En effet, les participants ont salué la pertinence, l'opportunité et la nécessité du renforcement des compétences en leadership pour accompagner la réforme de l'Etat par le budget.

Les travaux se sont déroulés dans un bel esprit d'ouverture, d'enrichissement mutuel et d'apprentissage organisationnel, avec en toile de fond une commune volonté des participants de s'inscrire résolument dans une démarche de changement pour une performance accrue de l'action publique.

Le forum de la performance a, aussi, mis en exergue l'importance de la mutualisation des expériences et du décloisonnement des pratiques de gestion. Au sortir du forum, il apparaît

clairement que les ministères pilotes, en matière de déploiement d'un dispositif de contrôle de gestion et de contrôle interne, évoluent à une cadence différenciée. En dépit des avancées significatives notées dans les ministères qui sont en tête de peloton, des efforts sont encore à faire pour consolider les acquis et tirer les autres vers une prise en charge effective de la fonction « contrôle de gestion ».

Ce qu'il convient surtout de retenir, c'est l'engagement des secrétaires généraux de ministère, en leur qualité de coordonnateur des programmes, à œuvrer pour une meilleure implication des responsables de programme dans la conduite de ce vaste chantier de réforme. Aussi, les partenaires institutionnels et stratégiques ont renouvelé leur disponibilité à intensifier leur accompagnement et à faciliter le déroulement des activités prévues".

"Le forum de la performance a été une excellente opportunité de partage sur des thématiques relatives au budget-programme. Les éclairages des experts de l'équipe AT-PSE, enrichis des contributions du BOM et des ministères sectoriels, auront été d'un grand apport pour les participants.

Au regard du nombre de ministères pilotes (05), il convient de faire remarquer que la mise en œuvre de la réforme du cadre harmonisé des finances publiques au Sénégal demeure assez timide. C'est le lieu de saluer l'accompagnement du projet AT-PSE, dont le concours auprès des départements sectoriels est apprécié à sa juste valeur".



**M. Mamadou Camara SALL**  
SG - MFPAI

## PROGRAMME LEADERSHIP EXÉCUTIF: "POUR UN RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DU TOP MANAGEMENT"



COHORTE 1 : 07 - 08 SEPTEMBRE 2023, PALM BEACH, SALLY PORTUDAL

bénéficiant d'un cadre d'échange entre pairs sur les défis de la nouvelle gestion budgétaire axée sur la performance.

Il ressort de cette rencontre un besoin d'amélioration, entre autres, des conditions de travail au sein de l'administration du point de vue organisationnel et de la gestion des ressources humaines. Au total 15 Responsables de programme sur les 19 visés ont pris part à cet atelier.

L'atelier a été l'occasion de dérouler à l'endroit des Responsables de programme (RProg) des ministères appuyés par le projet AT-PSE, le Programme Leadership Exécutif en sa composante 1 qui porte sur le **leadership performant**.

Scindé en deux cohortes, les Responsables de programme ont eu l'opportunité de recevoir un renforcement de capacités tout en



COHORTE 2 : 09 - 10 SEPTEMBRE 2023, PALM BEACH, SALLY PORTUDAL

**I** Cet atelier nous permettra d'améliorer le management de nos directions et de nos programmes. Je suggère que l'accompagnement des responsables de programme soit poursuivi pour l'amélioration de notre management.

Les appuis de AT-PSE sont forts utiles et nécessaires pour permettre au MAERSA de rentrer résolument dans la réforme budget-programme. Ils devraient aider les responsables de programmes à être des vecteurs de changement.

**M. Jean Charles FAYE**  
Directeur Exécutif FNDASP-MAERSA  
RProg



# Info Rapide

## ZOOM SUR LES PRINCIPALES RÉALISATIONS DU PROJET DE JUILLET À SEPTEMBRE

### Appuyer l'amélioration des cadres de performance des programmes

- ◆ Appui coaching à la reformulation des indicateurs de performance des programmes budgétaires  
MMG-MEN-MAERSA-MFFPE

### Appuyer le processus de budgétisation des programmes en AE-CP

- ◆ Formation à la budgétisation en AE-CP au profit des agents du Ministère de l'Agriculture, de l'Équipement rural et de la Souveraineté alimentaire

MAERSA

### Appuyer les II à l'audit axé sur le risque

- ◆ Appui à l'élaboration de la cartographie des risques des programmes budgétaires  
MAERSA-MMG

### Former sur la maturation des projets d'investissement public

- ◆ Lancement du processus de formation sur la maturation des investissements publics au MFFPE et ouverture de la plateforme de formation en ligne

### Contrôle de gestion

- ◆ Sensibilisation du Top Management (SG-Rprog) au contrôle de gestion  
MAERSA-MFFPE-MFPAI
- ◆ Former les gestionnaires au contrôle de gestion
- ◆ Appuyer la mise en place de la fonction de contrôle de gestion

MMG-MEN

### Budgétisation sensible au genre

- ◆ Formation initiale et avancée des acteurs du Ministère de Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants sur la budgétisation sensible au genre

### Appuyer l'élaboration de Tableau de Bord (TdB)

- ◆ Appui-accompagnement à l'utilisation et l'administration des TdB Power-BI

MAERSA-MFPAI

### Gestion du changement

- ◆ Appuyer la mise en œuvre du plan de conduite du changement dans les cinq ministères
- ◆ Elaboration des procédures en gestion budgétaire



## LES PRINCIPALES ACTIVITÉS PRÉVUES AU 4E TRIMESTRE 2023

- ◆ Appui à la mise en place d'un dispositif simple de suivi-évaluation des programmes au MMG
- ◆ Renforcement des capacités des IAAF et des IT sur les innovations de la LOLF et en Audit dans les cinq ministères
- ◆ Appui à l'élaboration de la cartographie des risques par programme - MFFPE-MFPAI-MEN
- ◆ Formation sur la Budgétisation Sensible au Genre (BSG) - MMG
- ◆ Appui à l'élaboration des contrats de performance par programme pour les cinq ministères
- ◆ Formation : Outils en appui à la formulation, à l'évaluation financière et socioéconomique des PIP - DGPPE/MEPC

**A noter que le projet a tenu ses comités technique et de pilotage respectivement les 8 et 15 novembre 2023.**

# AU CŒUR DE ...

## la mise en place du dispositif de Contrôle de Gestion

### PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION DU CONTRÔLE INTERNE - DCI



**M. Younoussa BA**

Directeur du Contrôle Interne

« Pour l'implémentation du contrôle de gestion, qui constitue un volet important de la réforme, les textes y relatifs sont pris (décret sur la gestion budgétaire de l'Etat, décret relatif au contrôle de gestion, modèle

d'arrêté de mise en place des comités ministériels de pilotage de la réforme etc.). L'enjeu pour le Sénégal, c'est maintenant l'animation des programmes, l'implémentation du contrôle de gestion et la mise en production du système d'information (SIGIF) ».

Le Plan d'action de la DCI pour assurer l'implantation du

contrôle de gestion dans les ministères sectoriels comporte les étapes suivantes :

- i- la formulation d'une nouvelle stratégie d'implémentation ;
- ii- l'actualisation du guide du contrôle de gestion ;
- iii- l'élaboration d'une circulaire d'application ;
- iv- l'élaboration et l'exécution d'un plan de formation en commençant par les programmes du MFB.

La mise en œuvre de ce plan d'action dans l'ensemble des ministères sectoriels implique un accompagnement des partenaires. L'appui du projet AT-PSE à l'implantation du contrôle de gestion dans les cinq ministères cibles répond à cette préoccupation.

### ETAT D'AVANCEMENT DE L'IMPLANTATION DE LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION DANS LES MINISTÈRES CIBLES

ETAPES DU PROCESSUS	MMG	MEN	MFFPE	MAERSA	MFPAI
◆ Sensibilisation du Top Management au contrôle de gestion	✓	✓	✓	✓	✓
◆ Formation des gestionnaires au contrôle de gestion	✓	✓	✓	✓	✓
◆ Adoption en Conseil des Ministres d'un nouveau décret portant organisation du Ministère incluant la création d'une cellule de contrôle de gestion	✓		✓		
◆ Conception d'une note technique et de projets de textes transmis aux ministères ciblés (création de la cellule CdG, nomination du Coordonnateur de la CdG et désignation des contrôleurs de gestion)	✓	✓	✓	✓	✓
◆ Organisation et fonctionnement de la Cellule de contrôle de gestion					
◆ Nomination du Coordonnateur de la Cellule de contrôle de gestion	✓	✓	En Cours	En Cours	En Cours
◆ Nomination des contrôleurs de gestion dans les programmes et les suppléants					
◆ Formation des nouveaux contrôleurs de gestion en CdG	✓	✓			
◆ Appui à l'élaboration et validation de la feuille de route	✓	✓	En Cours		
◆ Suivi du déroulement de la feuille de route CdG	✓	✓			
◆ Production du rapport annuel sur l'état de mise en place de la feuille de route CdG	✓	En Cours			

## PROCESSUS D'IMPLANTATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE DE GESTION AU MMG ET MEN



### **Mme BA Mboyo Birame KA**

*Coordonnatrice de la Cellule de Coordination du Contrôle de Gestion (CCCG) du MMG*

#### **Quel est l'historique de la création de la Cellule de Coordination du Contrôle de Gestion (CCCG) du MMG ?**

La CCCG du MMG a été créée par le décret n°2021-623 du 17 mai 2021 portant organisation du MMG. Trois arrêtés portant respectivement sur la nomination des agents exerçant la fonction de contrôleur de gestion, la nomination du coordonnateur de la cellule de contrôle de gestion et l'organisation et le fonctionnement de la CCCG ont été signés en juillet 2021.

#### **Quelles sont les attributions de la CCCG ?**

La CCCG organise et anime le réseau des contrôleurs de gestion au sein du ministère.

Elle élabore les procédures de dialogue de gestion et de pilotage de la performance permettant d'évaluer et d'améliorer la performance des programmes et des activités.

Elle collecte, analyse et synthétise les informations pertinentes sur la performance des programmes pour aider à la prise de décision.

#### **Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en œuvre des activités de la CCCG du MMG ?**

Ce sont principalement l'absence de personnel dédié qui se traduit par des cumuls de responsabilité en contradiction avec les textes et préjudiciables à l'activité de contrôle de gestion, la faiblesse du dialogue de gestion qui résulte en particulier du manque d'adhésion des Rprog, et enfin l'absence de budget de fonctionnement de la cellule.

#### **Avez-vous des suggestions d'amélioration du dispositif de contrôle de gestion du MMG ?**

Il est essentiel de mettre en place des programmes de sensibilisation et de formation pour les membres du ministère, d'obtenir un soutien financier adéquat, de recruter ou de former du personnel supplémentaire si nécessaire, et de clarifier les rôles et les responsabilités de la cellule de contrôle de gestion.



### **M. Ibrahima Abdoulaye WATT**

*CT SG-MEN, Coordonnateur de la de la Cellule de Coordination du Contrôle de Gestion (CCCG)*

#### **Quel est l'historique de la création de la Cellule de Coordination du Contrôle de Gestion (CCCG) du MEN ?**

La CCCG du MEN a été créée par l'arrêté N° 019643 du 11 juin 2021. Le Coordonnateur de la CCG a été nommé par l'arrêté n° 025763 du 09 juillet 2021 et courant juillet, chaque responsable de programme a désigné deux contrôleurs de gestion (un titulaire et un suppléant).

#### **Quelles sont les attributions de la CCCG ?**

La CCCG a pour mission de piloter la performance au sein du ministère en améliorant le rapport entre les ressources engagées et les résultats obtenus dans l'élaboration et l'exécution des programmes budgétaires, sur la base d'objectifs définis.

#### **Quel est le rôle du contrôleur de gestion ?**

Le contrôleur de gestion exerce la fonction de Conseiller à la performance du responsable du programme (Rprog) : il facilite le pilotage de la performance des programmes et assiste le Rprog dans la réalisation des objectifs qui lui sont fixés, participe à la définition de la stratégie du programme et prépare son cadre de performance. Il coordonne, enfin, la déclinaison des objectifs et des indicateurs au niveau opérationnel.

#### **Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en œuvre des activités de la CCCG du MEN ?**

Les principales difficultés sont la forte mobilité des personnels formés dans le cadre de la réforme, l'insuffisance des crédits alloués et la faiblesse des moyens logistiques ainsi que le manque de disponibilité des contrôleurs de gestion qui sont sollicités par d'autres activités.

#### **Avez-vous des suggestions d'amélioration du dispositif de contrôle de gestion du MEN ?**

Il est prioritaire d'améliorer le dialogue de gestion entre les programmes et les directions métiers, de déployer le dispositif du contrôle de gestion au niveau déconcentré (IA, IEF...) et d'assurer la sensibilisation des agents des services déconcentrés sur les innovations de la réforme des finances publiques.

## APPRÉCIATION DU FORUM DE LA PERFORMANCE ET DE L'ATELIER SUR LE PROGRAMME LEADERSHIP EXÉCUTIF

### Appréciation du Forum de la Performance

**100%**

Des participants ont jugé ce forum pertinent par rapport à leur cadre de vie professionnelle dont 79% très pertinent.

**100%**

Des participants restent satisfaits de la tenue de ce forum dont 53% très satisfaits.

**100%**

Des participants ont affirmé que le PLE présenté dans ce forum est adapté aux besoins de gestionnaires de programmes dont 42% très adapté.

### Appréciation de l'atelier sur le PLE

**100%**

Des participants ont jugé PLE pertinent par rapport à leur cadre de vie professionnelle dont 67% très pertinent.

**100%**

Des participants restent satisfaits de la tenue de l'atelier sur le PLE dont 67% très satisfaits.

**100%**

Des participants ont affirmé que le PLE est bien adapté à leurs besoins en tant que gestionnaire de programmes dont 39% très adapté.

Source: Evaluation à chaud du forum

## Le Projet à ce jour ...



+ de 4000 acteurs formés et appuyés dont + de 1500 femmes



+ de 140 activités d'assistance technique et de renforcement réalisées



+ 96% des participants ont indiqué que les activités de coaching, formations, et outils développés sont utiles dans leur travail



+ de 105 missions terrains réalisées au Sénégal



1 Cartable virtuel portant sur plusieurs thématiques en lien avec la réforme de la gestion des finances publiques



1 plateforme de formation digitale mise à disposition des bénéficiaires

Source: Rapport Semestriel 1 AN 5 projet AT-PSE

### PARTENAIRES NATIONAUX

- ◆ Ministère des Finances et du Budget (DPB, DCI, DSI, DCB, DODP, DTAI, CEPSE, PCRBF)
- ◆ Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération (DGPPE)
- ◆ Bureau Organisation et Méthodes (BOM)
- ◆ Direction de l'Équité et de l'Égalité du genre - (DEEG)

### PARTENAIRES INTERNATIONAUX

- ◆ Projet de Renforcement Institutionnel pour l'Équité et l'Égalité de Genre au Sénégal (PRIEEG)
- ◆ Projet de Services d'Appui sur le Terrain (PSAT)
- ◆ USAID - Appui à la Gestion des Finances Publiques
- ◆ Agence Luxembourgeoise pour Coopération au Développement (LuxDev)
- ◆ GIZ - Sénégal



## **Projet d'Assistance Technique en appui à la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent**



Route de la Corniche Ouest, Immeuble Chrismur, 4<sup>ème</sup> étage, Fann Hock - Dakar  
BP 45312 - CP 107000 - Fann, Dakar



Tél : (+221) 33 889 57 65 - (+221) 33 889 57 61