Royaume du Maroc
Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration

CIFP
Conférence des Instituts des finances publiques

ACTES DE LA CONFERENCE DES INSTITUTS DES FINANCES PUBLIQUES

4e Edition | 17-18 Rabat | Février 2020

FORMATION ET DIGITALISATION DES FINANCES PUBLIQUES

CEBSG

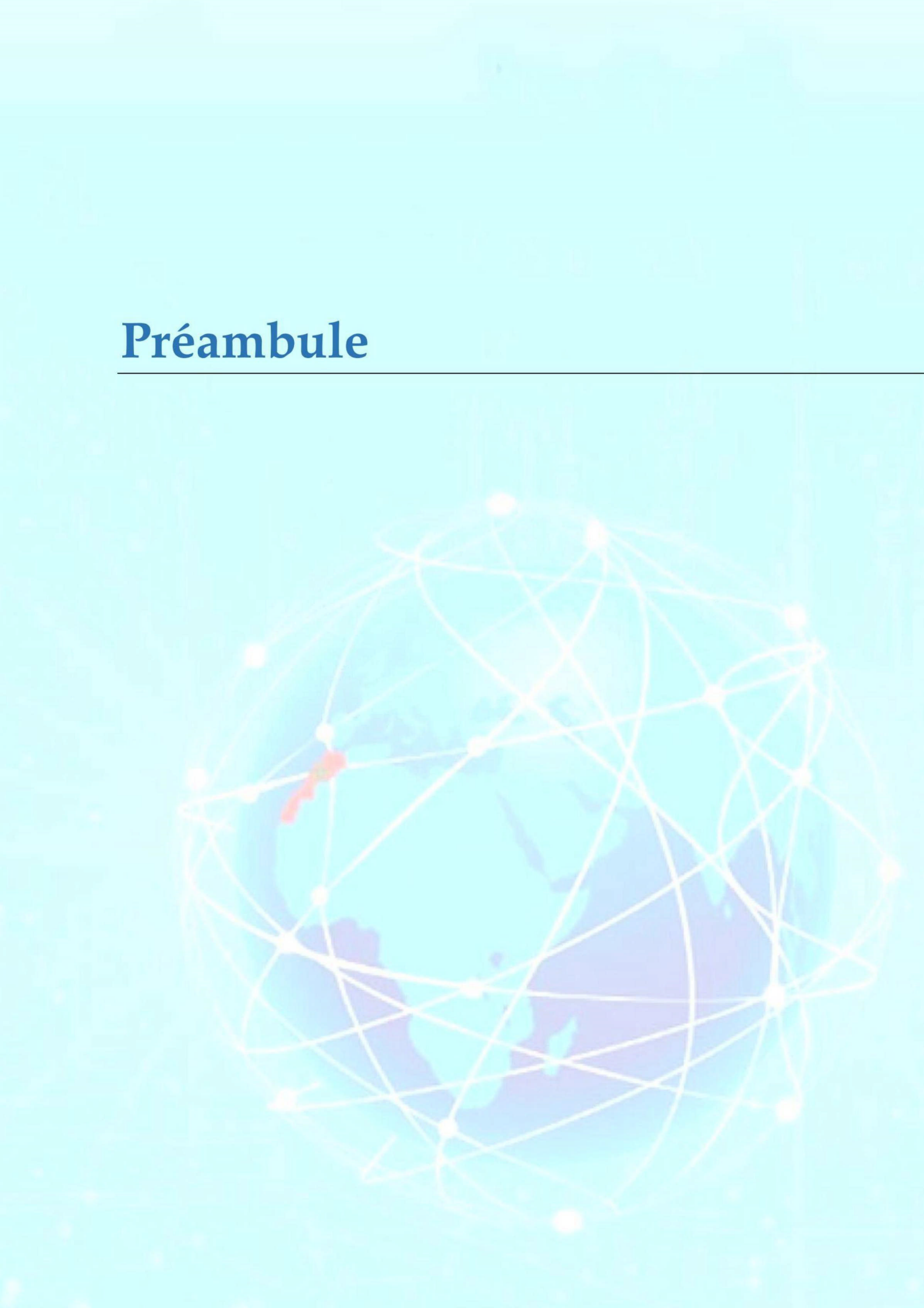
IsDB البنك الإسلامي للتنمية Islamic Development Bank

EXPERTISE FRANCE

AMCI

ONU FEMMES

Préambule



Le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration du Royaume du Maroc a organisé, les 17 et 18 février 2020 à Rabat, la 4ème Conférence des Instituts des Finances Publiques d'Afrique, du Moyen Orient et des Caraïbes sur le thème ***''Formation et Digitalisation des Finances Publiques''***.

Cette 4ème édition a enregistré la participation des pays membres du Réseau des Instituts des Finances Publiques venant d'Afrique, du Moyen Orient et des Caraïbes.

Espace interactif d'échanges et de partage des expériences, la 4ème Conférence de Rabat avait pour ambition d'engager une réflexion sur les processus de digitalisation dans les pays membres du Réseau des Instituts des Finances Publiques, en interaction avec les moyens et les outils performants permettant de mettre en place une politique publique de formation des cadres et personnels des administrations concernées chargés de porter et de renforcer le projet de digitalisation des administrations des finances publiques.

Les travaux proprement-dits de la 4ème Conférence des Instituts des Finances Publiques ont été structurés en 3 panels :

- **Panel 1** : Accompagnement de la transformation digitale des administrations des finances publiques par la formation.
- **Panel 2** : Offre(s) de formation et évolution des métiers due à la digitalisation des finances publiques.
- **Panel 3** : Responsabilité sociétale et la dimension genre dans la formation à l'ère de la numérisation des finances publiques.

SOMMAIRE

Séance Inaugurale 6

Discours d'ouverture 8

- **Discours de Monsieur Zouhair CHORFI,** Secrétaire Général du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration - Maroc 9
- **Discours de Monsieur Mohamed METHQAL,** Ambassadeur Directeur Général de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale – Maroc - 13
- **Discours de Monsieur Walid Abdelali HAMOUR,** Directeur Régional de la Banque Islamique de Développement - Rabat- 15
- **Discours de Madame Nadia BROSSET,** Directrice de Projets au Département Gouvernance Economique et Financière d'Expertise France 16
- **Discours de Monsieur Mohammed EL KHARMOUDI,** Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques, Directeur des Affaires Administratives et Générales MEFRA - Maroc 17

Rapport Introductif 19

- **Madame Sonia HAMAMOUCH,** Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques, Directrice-adjointe au Directeur des Affaires Administratives et Générales, Chargée du Pôle Formation MEFRA – Maroc 20

Panels 22

Panel I- Accompagnement de la Transformation Digitale des Administrations des Finances Publiques par la Formation 23

- **M. Mounssif ADERKAOUI** Directeur des Études et des Prévisions Financières, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration – Maroc 24
- **Mme Selma KARIM,** Chef de Département Capital Humain et Innovation - Agence de Développement du Digital – Maroc –..... 25
- **M. Yannick Girault** Directeur du Service à Compétence Nationale ''Cap Numérique'' DGFiP - Ministère de l'Action et des Comptes Publics - France - 27
- **M. Aboubakr HIMEUR** Directeur de la Facilitation, du Système d'Information et de la Stratégie - Direction Générale des Impôts, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration– Maroc - 29
- **M. Joseph Wilbert MONTGERARD** Directeur des Ressources Humaines et de la Formation - Ministère de l'Economie et des Finances -Haïti - 31
- **M. Abdelhafid EL HASSANI** Chef de la Division de l'Exploitation Informatique - Trésorerie Générale du Royaume - Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration – Maroc - 33
- **M. Ibrahima Faye** Chef du Projet du Système Intégré de Gestion, de l'Information Financière - Ministère de l'Economie et des Finances - Sénégal - 34

Panel II - Offre(s) de Formation et Evolution des Métiers due à la Digitalisation des Finances Publiques .. 36

- **M. Vincent Eric BANOCK BAMBOCK** Docteur en Sciences de Gestion, Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation Continue, Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques – Cameroun - 38
- **Mme Nihad YOUNIS,** Directrice de l'Institut des Finances - Palestine - 39

- **M. Mohammed LAMJOUN,** Chef de la Division des Systèmes d'Information, Direction du Budget, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration – Maroc -.....40
- **M. Aboubakar NACANOBO :** Inspecteur des Impôts, Chef du Service du Contrôle sur Pièces, Direction des Grandes Entreprises de la Direction Générale des Impôts - Burkina Faso -.....41
- **M. Julien VIGNERON** Ingénieur Pédagogique à l'Institut de la Gestion, Publique et Développement Economique - France - 42
- **M. Ahmed ELBOUAZZAOUI** Chef de la Division des Ressources Humaines à l'Administration des Douanes et Impôts Indirects, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration- Maroc - 43

PANEL III - Responsabilite Societale et la Dimension Genre dans la Formation à l'Ere de La Numerisation des Finances Publiques..... 45

- **Mme Sonia HAMAMOUCH** Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques, Adjointe au Directeur des Affaires Administratives et Générales, Chargée du Pôle Formation, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration – Maroc - 46
- **Mme Caroline NDENDE** Vice-Présidente du Comité Scientifique, Programme Supérieur de Spécialisation, en Finances Publiques -Cameroun - 47
- **M. Ahmed BERRADA** Directeur National du Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre – Maroc - 48
- **Mme Emmanuelle HAY** Directrice Territoriale, Chef de Projet à la Direction de l'Offre Numérique au Centre National de la Fonction Publique Territoriale – France - 49
- **Mme Amel LAHMARI FEKIH** Directrice Générale, Chef de l'Unité de Gestion Budgétaire par Objectifs (GBO) au Ministère des Finances – Tunisie - 50
- **M. Ernest TSATSABI** Enseignant-Chercheur à l'Institut de l'Economie et des Finances –Gabon - 52

Restitution des Panels 53

Biographies des Panelistes 61

Rapport de L'Assemblée Générale 70

Séance Inaugurale

La séance inaugurale a été marquée par les discours d'ouverture prononcés par :

- **M. Zouhair CHORFI,** Secrétaire Général du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration du Maroc ;
- **M. Mohamed METHQAL,** Ambassadeur, Directeur Général de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale ;
- **M. Elwalid Abdelaal HAMOUR,** Directeur Régional de la Banque Islamique de Développement de Rabat ;
- **Mme Nadia BROSSET,** Directrice de Projet au Département Gouvernance Economique et Financière à Expertise France ; et
- **M. Mohammed EL KHARMOUDI,** Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques et Directeur des Affaires Administratives et Générales du MEFRA.

Les différents discours, dans leurs spécificités propres attenantes à l'appartenance identitaire des intervenants, ont pris acte de la digitalisation conquérante et globale du marché mondial des prestations et services.

Face à cette ''intrusion'' massive des technologies de l'information et de la communication à l'échelle planétaire, il apparait désormais évident pour les Etats de n'avoir qu'un seul choix : épouser, de manière dynamique et offensive, l'ère du numérique en acteurs plutôt qu'en spectateurs désengagés.

Les allocutions d'ouverture ont été suivies de la projection d'un film institutionnel sur le Réseau des Instituts des Finances Publiques.

La séance inaugurale a été clôturée par la lecture du Rapport Introductif de la Conférence, dont l'exposé a été assuré par **Mme Sonia HAMAMOUCH,** Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques et Directrice-adjointe au Directeur des Affaires Administratives et Générales, Chargée du Pôle Formation au MEFRA.

Discours d'ouverture

Messieurs les Secrétaires Généraux ;

Monsieur l'Ambassadeur, Directeur Général de l'Agence Marocaine de

Coopération Internationale,

Monsieur le Directeur Régional de la Banque Islamique de Développement,

Madame la Directrice de projets au Département Gouvernance Economique et Financière d'Expertise France,

Monsieur le Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques, Directeur des Affaires Administratives et Générales,

Honorables Représentants des Pays Membres de la Conférence des Instituts des Finances Publiques,

Mesdames et Messieurs,

Nous voilà à nouveau réunis au Maroc pour partager et échanger sur nos expériences en matière de gestion des finances publiques afin de relever de nouveaux défis de l'Administration publique des pays d'Afrique et la région MENA.

Fidèle à sa tradition d'accueil, d'hospitalité et d'ouverture, le Royaume du Maroc est fier d'abriter, pour la deuxième fois, cette nouvelle édition de la Conférence des Instituts des Finances Publiques des pays d'Afrique, du Moyen Orient et des Caraïbes (**CIFP**) après celle de Marrakech en 2017. Ces Conférences sont devenues, en effet, des rendez-vous annuels, d'échanges et de partage sur les grandes problématiques de la formation et des finances publiques, permettant à nos administrations de relever les immenses défis qui sont les siens.

Et c'est avec une grande joie que je souhaite la bienvenue, au nom du Ministère de l'Economie et des Finances et de la Réforme de l'Administration, à nos chers frères et amis de l'Afrique, de l'orient et des Caraïbes, ainsi qu'à tous les experts nationaux et internationaux qui ont bien voulu se joindre à nous pour mener la réflexion et enrichir le débat sur la thématique retenu cette année sur « **la Formation et la Digitalisation des Finances Publiques** ».

Je voudrais saluer, à cette occasion, les efforts fournis par les membres du réseau des Instituts des Finances publiques sous la présidence du Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc et le fidèle concours, à la fois du Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques du Cameroun (**PSSFP**), d'Expertise France et de l'Ecole Nationale des Finances de Tunisie, pour leurs efforts et les réalisations accomplies depuis la création du réseau en 2017.

Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements à tous les organismes qui ont bien voulu apporter leur soutien au réseau des instituts des finances publiques et à la réussite de cet événement. Je citerai principalement le Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre, la Banque

Islamique de Développement, l'Agence Marocaine de Coopération Internationale, l'Union Européenne et ONU Femmes.

Mesdames et Messieurs,

Inscrite dans la lignée des trois dernières Conférences des Instituts des Finances Publiques, la thématique retenue pour cette 4èmeconférence est axée sur une question des plus essentielles et des plus porteuses à savoir : **la Digitalisation et la Formation dans l'environnement des finances publiques.**

Elle intervient dans un contexte international marqué, d'une part, par l'engagement de divers pays dans des dynamiques de réforme de leurs systèmes des finances publiques, et d'autre part, par une révolution numérique sans précédent qui a transformé nos vies et nos sociétés et nous oblige à avancer à une grande vitesse.

Dans notre société actuelle, la transformation digitale n'est désormais plus un choix mais une nécessité absolue pour pouvoir réaliser du progrès sensible en matière de développement. Elle représente un enjeu économique majeur, un levier de croissance et de compétitivité et un moyen indispensable pour améliorer les performances et faire face à la concurrence.

La vitesse avec laquelle s'opère l'innovation numérique requiert une rapidité d'action. Le monde de l'innovation oblige, quel que soit notre secteur d'activité, à nous conformer aux évolutions rapides et à nous adapter à notre nouvel environnement, façonné par ces nouvelles technologies, en proposant des services et produits digitaux qui répondent aux attentes et aux exigences du citoyen.

Mesdames et Messieurs,

Le Maroc considère le digital comme un outil indispensable pour le développement inclusif de l'économie nationale, compte tenu de son rôle important dans l'attractivité des investissements, la création de l'emploi et la modernisation des services publics.

La digitalisation offre des prestations rapides et efficaces permettant une optimisation des efforts, de temps et de coût, une réduction des disparités territoriales et sociales, un renforcement de la transparence et de l'intégrité, et la lutte contre toutes les formes de corruption.
Elle permet, aussi, une gestion efficace et efficiente du service public à travers la simplification des procédures administratives, l'accès à l'information, l'amélioration de la relation de l'administration avec ses usagers et l'appui à la décentralisation, à la déconcentration administrative et à la régionalisation avancée.

Conscient de l'importance de la digitalisation dans l'optimisation de la gestion publique, le Maroc a fait du numérique un choix stratégique. Ce choix a été réaffirmé par SM le Roi Mohammed VI que Dieu l'Assiste, dans son discours d'ouverture des travaux parlementaires en octobre 2016.

« …, l'administration électronique doit être généralisée selon une approche intégrée permettant aux différents départements et aux divers services un accès commun aux informations… »

Dans le sillage des projets E-Gov, Maroc Numérique 2013 et Digital 2020, la création en 2017, d'une Agence nationale entièrement consacrée au digital chargée de la mise en œuvre d'une stratégie nationale pour le développement du numérique et la mise en place d'une administration digitale, constitue une nouvelle étape dans la transformation numérique des services publics au Maroc.

Notre ministère a fait de l'accélération de sa transformation digitale un des principaux axes de sa vision stratégique et a engagé d'importants chantiers de digitalisation.

Ainsi, durant ces dernières années, des avancées notables ont été enregistrées dans le sens de la facilitation des démarches budgétaires, douanières, fiscales, administratives dans l'objectif de dynamiser l'économie nationale et favoriser un rapprochement fructueux entre l'administration et le citoyen.

Ces changements majeurs ont eu et auront, j'en suis convaincu, des retombées bénéfiques non seulement en termes de simplification des formalités et de proximité avec le citoyen, mais aussi en termes de transparence et d'éthique. Devenu une Administration Digitale, notre Ministère cherche à tirer profit des opportunités offertes par le digital et construire une relation de partenariat et de confiance avec le contribuable.

Mesdames et Messieurs,

Cette transformation digitale de la gestion des finances publiques ne saurait porter ses fruits si elle n'est pas accompagnée d'une stratégie de formation destinée à accompagner le changement qui en découle. Il est, en effet, notoire que l'essaimage graduel de la digitalisation dans le secteur public, en particulier dans le secteur des finances publiques, ouvre de nouvelles voies et crée de nouvelles opportunités devant la formation et la formation continue dans nos différentes administrations.

La transformation digitale suppose, en effet, une transformation profonde des processus et des métiers. Le passage au numérique ne se réduit pas à l'implémentation de nouvelles technologies digitales, il passe aussi par l'instauration d'une culture du digital au sein de l'Administration publique.

La numérisation du service public a imposé également des changements organisationnels importants et de nouveaux modes de fonctionnement. Des structures ont pu se concentrer davantage sur leurs cœurs de métier, d'autres ont été amenés à disparaitre, et d'autres ont pu voir le jour.

Toutes ces mutations des modes de gestion, ont engendré de nouveaux besoins en compétences, pour la maitrise des métiers, l'amélioration des performances et le renforcement de la qualité de service.

Afin d'amorcer pleinement ce virage de la transformation, les différentes institutions et organismes publics doivent accorder toute l'importance qu'il faut aux politiques de formations adaptées au renforcement des compétences des Hommes et Femmes acteurs de cette digitalisation intervenant dans toute la chaine de valeur partant de la conception de la stratégie digitale, à la mise en œuvre, à la sensibilisation et l'information du personnel.

Et c'est effectivement le rôle des structures chargées de la formation, de la gestion des Ressources Humaines et de l'implémentation de la digitalisation de se pencher sur cette question.

J'espère, que nous aurons parmi nous nos collègues de la Direction Générale des Impôts pour nous apporter un témoignage sur le vécu de cette administration sur les dernières années. Cette direction, qui sur les 4 dernières années, n'a plus recruté et qui a, grâce à la digitalisation, opéré un changement qualitatif, au niveau de la structure de ses ressources humaines en transformant plus de 1000 personnes qui passaient leur temps à saisir des liasses fiscales, et qui les saisissaient que partiellement, en de nouveaux inspecteurs, vérificateurs contrôleurs.

Donc, c'est une mutation très profonde.

En tous les cas des modes de pratiques, c'est aussi un changement au niveau de la relation avec les citoyens qui a permis à notre administration au Ministère d'une connaissance beaucoup plus fine des réalités.

Aujourd'hui la connaissance fine de la matière fiscale nous permet d'être en meilleure situation pour prendre des décisions adéquates et impactantes par rapport à ces réalités.

Afin d'amorcer pleinement ce virage de la transformation, les différentes institutions publiques accordent toute l'importance qu'il faut aux politiques de formation adaptées, aux compétences des femmes et des hommes, acteurs de cette digitalisation intervenant dans toute la chaîne de valeur partant de la conception de la stratégie digitale, à la mise en œuvre, à la sensibilisation et la formation du personnel.

C'est effectivement le rôle des structures chargées de la formation, de la gestion des ressources humaines et de l'implémentation de la digitalisation que de se pencher sur cette question.

Cette 4ème édition de la Conférence Internationale des Instituts des Finances est l'occasion de réfléchir ensemble sur les défis de la transformation digitale et les actions d'accompagnement en matière de renforcement des compétences et développement des capacités.

Je vous invite donc à faire de ces deux journées un moment privilégié d'échange, de partage et capitalisation de différentes expériences pour que nos transformations digitales soient un gage de succès permettant d'ériger nos pays parmi les économies émergentes au service du bien-être du citoyen.

Mesdames et Messieurs, honorables invités, tout en espérant que les travaux de cette conférence soient fructueux et porteurs d'enseignements pertinents, je vous souhaite un excellent séjour dans votre 2ème pays le Maroc.

Discours de Monsieur Mohamed METHQAL, Ambassadeur Directeur Général de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale – Maroc -

Excellence, Honorables Invités, Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi un honneur et réel plaisir de prendre part à la **4ème** édition de la Conférence Internationale des Instituts des Finances Publiques qui a vu la participation de représentants de **24 pays originaires d'Afrique, du Moyen Orient et des Caraïbes**.
Au nom de la Coopération du Royaume et des Affaires Etrangères, je voudrais leur souhaiter la bienvenue au Maroc.

Je voudrais saisir cette occasion aussi pour remercier les responsables de l'Institut des Finances avec l'ensemble de leurs collaborateurs, les équipes du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, ainsi que l'ensemble des partenaires qui ont contribué et permis à ce que cette 4ème édition de la CIFP puisse avoir lieu au Maroc aujourd'hui.

Excellence, Mesdames et Messieurs,

Dès 1986, le Royaume du Maroc a créé l'Agence Marocaine de Coopération Internationale (**AMCI**), un outil qui agit en étroite coordination avec le Ministère des Affaires Etrangères et avec l'appui du Ministère de l'Economie et des Finances pour contribuer à renforcer la coopération du royaume avec les pays partenaires.

Avec l'Intronisation de sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, en 1999, la coopération Sud-Sud a été érigée comme axe principal de la politique étrangère du Royaume ou l'élément humain est au centre des actions, des initiatives et des programmes. Cette orientation Royale a permis de créer une réelle dynamique à l'échelle nationale pour promouvoir la coopération Sud-Sud.

Ainsi en moins de 20 ans, un réel écosystème diversifié a été mis en place avec des acteurs engagés pour promouvoir la coopération Sud-Sud qui associe à la fois le secteur public, le secteur privé et la société civile.

Aujourd'hui, le Royaume du Maroc à travers l'Agence Marocaine de la Coopération Internationale ambitionne, de partager des expériences, de favoriser le développement d'actions conjointes, et de mobiliser des financements innovants auprès des bailleurs internationaux.

Dans le cadre de cette vision royale pour la promotion de la coopération Sud-Sud, l'AMCI, en coordination avec le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération participe activement à développer des partenariats avec les pays du Sud à travers des programmes communs de coopération qui visent en premier lieu le partage des expériences et des connaissances en vue d'apporter des solutions permettant de contribuer à relever des objectifs de développements durables à l'horizon 2030.

Pour contribuer à cette ambition mondiale des ODD 2030, Le Royaume du Maroc mène des actions en partenariat et en associant l'ensemble des acteurs marocains de cet écosystème national de coopération et dans lequel figure l'Institut des Finances publiques du MEF en s'appuyant sur le réseau diplomatique du Royaume pour déployer avec des partenaires internationaux les

différents programmes et notamment des financements mobilisés auprès des bailleurs internationaux.

Ainsi Aujourd'hui, 117 pays partenaires de la coopération du royaume bénéficient de ces programmes de coopération dans 47 sont en Afrique. Quelques chiffres pour illustrer cet engagement de coopération Sud-Sud, à juste titre, au niveau de la coopération académique et culturelle, plus de 30000 lauréats internationaux depuis 1999 ont bénéficié des programmes de coopération académique à travers l'accueil et la gestion de leurs études au Royaume du Maroc dans les établissements d'enseignement supérieur technique, universitaire, ou professionnels. Parmi ces 30 000 lauréats, 23 000 sont africains originaire de 47pays. Lors de cette rentrée académique, 14 000 étudiants internationaux ont été inscrits à travers le canal de la coopération dans 12 000 sont originaires de 47 pays d'Afrique.

Dans le cadre de la coopération technique qui consiste à partager le savoir-faire et l'expertise développée par le Royaume du Maroc, plus de 4 300 cadres du secteur public ont bénéficié de ces programmes originaires de 87 pays dans 47 pays africains sur les 20 dernières années. Les différents programmes ont concerné des thématiques dans la diplomatie, les douanes, les finances publiques, la justice, l'eau, l'électricité, l'agriculture, le climat, la santé, entre autres.

Excellence, Mesdames et Messieurs,

La tenue de cette 4ème Conférence des Instituts des Finances témoigne de l'importance que notre pays accorde à la volonté de renforcer, de partager son savoir-faire avec les pays partenaires.

Comme je l'ai cité au début de mes propos, 24 pays prennent part à cette édition parmi lesquels des pays d'Afrique, du Moyen-Orient et des Caraïbes. La thématique au cœur de cette conférence est importante de par les défis que notre monde et nos régions et les régions respectifs des pays partenaires font face.

La digitalisation n'est plus un choix, c'est une nécessité qu'elle soit dans les politiques publiques ou dans les projets de développement économique, sociaux ou climatiques.

Bien sûr, la composante formation est importante, d'où l'intérêt et la pertinence de la thématique qui est au cœur avec la formation et la digitalisation des finances publiques.

Le développement des pays nécessitera un accompagnement de leurs structures publiques, privées, mais aussi la mobilisation de la société civile avec plus de transparences des finances publiques, mais plus de performance dans la collecte des finances publiques pour pouvoir accompagner les différents projets et les besoins de développement de l'ensemble des prix.

En tout cas, Je vous souhaite un bon déroulement pour vos travaux. Je suis sûr que les résultats de vos réflexions de vos discussions et de vos débats seront pertinents.

Discours de Monsieur Walid Abdelali HAMOUR, Directeur Régional de la Banque Islamique de Développement - Rabat-

كلمة الأستاذ الوليد عبد العال حمور

مدير المركز الإقليمي لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بالرباط

بسم الله الحمد لله والصلاة السلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه وبعد،

سعادة الأستاذ زهير الشرفي، الكاتب العام، لوزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة بالمملكة المغربية،

سعادة السفير محمد مثقال، المدير العام للوكالة المغربية للتعاون الدولي،

سعادة الأستاذة نادية بروسيت، مديرة EXPERTISE FRANCE،

سعادة الأستاذ محمد الخرمودي، مدير الشؤون الادارية والعامة بوزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة،

سعادة الإخوة والأخوات ممثلي الدول المشاركة،

أيها السيدات والسادة كل بصفته ومقامه،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

إنه لمن دواعي الفخر والاعتزاز أنأكون بين جمعكم الكريم هذا ممثلا البنك الإسلامي للتنمية لنشهد معا افتتاح مؤتمر معاهد المالية العامة في نسخته الرابعة تحت موضوع "التكوين في مجال رقمنة المالية العامة" والذي ستجري أنشطته على مدى اليومين القادمين، بهدف إعمال الفكر والحوار حول الحلول التي يمكن أن تساهم بها معاهد المالية العامة للمسائل والتحديات التي يطرحها التطور السريع في هذا المجال على إدارات المالية العامةّ.

وأغتنم هذه المناسبة لأتقدم إليكم نيابة عن رئيس مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بامتناننا العميق وتقديرنا الكبير للمجهودات التي تبذلها المملكة المغربية والدول المشاركة والشركاء الفنيين والماليين من أجل تعزيز التعاون في مجال المالية العامة عموما، وفي النواحي المتعلقة بالرقمنة على سبيل التخصيص، مؤكدا أن الموضوع ينسجم مع البرنامج الخماسي لرئيس مجموعة البنك والذي يحث على توسيع الشراكات واستخدام العلوم والتكنولوجيا والابتكار وتشجيع التبادل المعرفي والخبرات بين الدول الأعضاء.

أصحاب السعادة، أيها السيدات والسادة،

مع التنامي السريع للاقتصاد العالمي، أحدثت التكنولوجيا الرقمية ثورة عميقة في معظم قطاعات الاقتصاد وفرضت نماذج تنظيمية وتشغيلية جديدة، بحيث أصبحت المنافسة الاقتصادية الآن تستجيب إلى منطق جديد وقواعد جديدة.

إن هذا التحول الرقمي يؤثر على إدارات المالية العامة في شتى مراحلها، بدءا من التصميم مرورا بالتقييم ووصولا إلى تنفيذ السياسات المالية والنفقات. ومن هذا المنظور، فإن أية إدارة مالية عامة، سواء كانت ضرائب أو جمارك أو خزانة أو محاسبة عامة أو مسؤولة عن الرقابة، يمكنها مواكبة هذه الموجة التكنلوجية باغتنام ما تتيحه من فرص تنافسية ثمينة تمكن من اكتساب الكفاءات العالية في مجال التحكم في المالية العامة وإدارتها.

وعليه، وبالنظر إلى أهمية الرهان، يبرز جليا دور معاهد المالية العامة في هذا المجال باعتبارها مسؤولة عن التكوين والتدريب وبناء قدرات الأشخاص العاملين في مجال المالية العامة. فليس من الصدفة إذن أن تجعل النسخة الرابعة من مؤتمر المعاهد المالية العامة من "التكوين في مجال رقمنة المالية العامة" محورا أساسيا يتم نقاشه بحضور ممثلين عن المملكة المغربية والبلدان الاعضاء في المؤتمر والشركاء الفنيين والماليين.

أصحاب السعادة، أيها السيدات والسادة،

اسمحوا لي في الختام أن أنقل إليكم تحيات معالي رئيس مجموعة البنك مندوبي البنك بجدة والرباط، والذين يرجون أن تتكلل أعمال مؤتمركم هذا بالنجاح الباهر، مجددا الشكر لكل من ساهم في هذا التنظيم الرائع ومتمنيا للمشاركين من خارج المملكة إقامة طيبة في المغرب المضياف.

والله ولي التوفيق، والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

Discours de Madame Nadia BROSSET, Directrice de Projets au Département Gouvernance Economique et Financière d'Expertise France

Monsieur le Secrétaire Général du Ministère de l'Economie Finances et de la Réforme de l'Administration,

Monsieur l'Ambassadeur, Directeur Général, de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale du Royaume,

Monsieur, le Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques,

Mesdames et Messieurs les Coordonnateurs de la Conférence des Instituts des Finances Publiques,

Chers Collègues et Représentant des Pays Membres,

Mesdames et Messieurs,

Expertise France et très honorée de participer à cette 4ème édition de la Conférence des Instituts des Finances sur le thème de « la formation et la digitalisation des finances publiques » et félicite le Maroc d'accueillir cette nouvelle rencontre.

Expertise France très présente au Maroc au côté des institutions marocaines puisqu'elle conduit actuellement plus d'une dizaine de projets innovants représentant environ **11.000.000 €** d'activité.

Je tiens particulièrement à remercier Mme Joëlle loyer pour son investissement pour Expertise France en sa qualité de coordinatrice de la région des Caraïbes et Moyen-Orient dans les préparations de coordination et de suivi avec les partenaires et coordonnateurs des pays membres de la CIFP.

Je remercie aussi les délégations de l'Union Européenne, celle du Maroc d'abord qui nous a permis dans le cadre de jumelage, le renforcement des capacités pour la mise en œuvre de la LOLF avec le chef de projet que je salue, de mobiliser nos partenaires français du Centre national de la fonction publique territoriale, l'Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique.

Je remercie également la délégation de l'Union européenne à Tahiti pour avoir favorisé la venue des représentants d'Haïti.

Je tiens à remercier également chaleureusement la Direction Générale des Finances Publiques et notamment la personne de Monsieur Yannick Giraud d'avoir accepté de venir témoigner de son expérience en matière de transformation digitale des administrations des finances publiques par la formation. Cette thématique est particulièrement d'actualité et fait désormais partie intégrante des réformes des administrations des finances publiques quelle que soit la partie du monde où l'on se trouve. Elle doit agir comme un levier d'accompagnement et d'appui à la modernisation de la gestion des finances publiques qu'Expertise France met en œuvre dans ses nombreux projets de coopération internationaux. Je suis convaincue que la formation au sens large et notamment en sa forme digitale constitue un outil primordial du changement et du développement des administrations modernes tant au bénéfice des cadres des services qu'à celui des usagers et des citoyens. Je souhaite à tous une très belle conférence riche d'échanges et de bonnes pratiques et riche d'échanges d'idées.

Discours de Monsieur Mohammed EL KHARMOUDI, Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques, Directeur des Affaires Administratives et Générales MEFRA - Maroc

Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi un réel motif de fierté que de prendre part à la séance d'ouverture des travaux de la 4ème édition de la Conférence des Instituts des Finances Publiques consacrée à une thématique très sensible autour de la **«Formation et digitalisation des finances publiques».**

Le choix pertinent de ce thème démontre que, depuis sa première édition organisée au Cameroun en 2016, la Conférence des Instituts des Finances Publique se forge une image rayonnante parmi les organes de coordination et de coopération entre nos pays, grâce, notamment, au choix judicieux des sujets qui nous permettent d'engager un débat de qualité entre nous et conforte les propositions et les recommandations dont nous nous inspirons à bon escient.

Je voudrais, à cet égard, souligner que notre réseau, créé à Marrakech en 2017, et qui comptait 23 membres venus de l'Afrique, du Moyen Orient et des Caraïbes, s'est fortifié par l'adhésion de six autres membres lors de la tenue de la 3ème Conférence tenue à Tunis en 2018.

Aussi, voudrais-je souligner ici que notre Réseau reste ouvert à l'adhésion d'autres membres qui viendraient enrichir notre espace de partage d'expériences sur les grandes problématiques de la digitalisation et de la formation en matière de gouvernance des finances publiques. Nous restons attentifs à leur contribution et à leurs idées novatrices sur les questions stratégiques pouvant aider les décideurs en matière de finances publiques dans nos pays respectifs.

Nous veillerons également à réaliser plus d'actions de formation et d'accueillir plus de stagiaires sur les différentes thématiques qui nous interpellent tous, comme nous l'avons si bien réussi en 2018 et 2019 avec plus de 15 pays.

Mesdames et Messieurs,

Je voudrais, au préalable, exprimer mes vifs remerciements à tous les participants et intervenants à cette grande manifestation, pour avoir répondu nombreux à notre invitation et contribuer de manière efficiente aux travaux de cette conférence par leur expertise qui, j'en suis convaincu, ne manquera pas de servir l'avenir des finances publiques.

Je voudrais aussi remercier nos partenaires, qui nous ont toujours soutenus dans cette entreprise, pour leur engagement au service de la recherche en finances publiques et les efforts qu'ils n'ont eu de cesse de déployer pour la tenue de cette conférence et pour sa pérennité. Je citerai particulièrement l'Agence Marocaine de Coopération Internationale, le Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre, la Banque Islamique de développement, l'Union Européenne et Expertise France.

Mesdames et Messieurs,

La thématique que nous avons retenue pour cette édition intervient dans un contexte international marqué, d'une part, par une révolution numérique sans précédent qui a transformé nos vies et nos sociétés à une grande vitesse et, d'autre part, par l'engagement de divers pays dans la réforme de leurs systèmes des finances publiques et leur orientation axée sur la performance.

En effet, la digitalisation est en train de transformer presque tous les secteurs en introduisant de nouveaux modèles, de nouveaux produits, de nouveaux services et, in fine, de nouveaux moyens de créer de la valeur et des emplois. Les conséquences de cette transformation et son impact sur l'économie et les finances publiques sont déjà visibles, sachant que l'économie numérique mondiale représente 15,5 % du PIB mondial, et il devrait atteindre 25 % en moins d'une décennie selon le dernier rapport du CNUCED sur l'économie numérique 2019.
Comme vous le savez, l'enjeu majeur de la digitalisation et des réformes des finances publiques pour nos pays est non seulement de pérenniser les avancées déjà réalisées mais, surtout, de renforcer nos économies et garantir aux usagers une proximité bénéfique avec l'administration.

Il est, néanmoins, certain que la digitalisation des finances publiques exige des compétences nouvelles et autrement articulées, ce qui nous oblige à investir massivement dans la formation et le renforcement des capacités de nos cadres pour leur permettre de participer activement à la modernisation de la gestion des finances publiques en contribuant efficacement à la réussite des réformes structurelles menées par les administrations compétentes de nos pays respectifs.
D'où l'intérêt de positionner nos Instituts en tant que moteur dynamique du capital humain pour en faire un vecteur entrainant pour la réussite de tout projet.

Mesdames et Messieurs,

En phase avec l'évolution des usages numériques, il est notoire de constater que, durant ces dernières années, chacun de nos pays a enregistré des avancées notables certes, mais à des vitesses différentes, selon les contraintes et les opportunités politiques ou économiques de chacun. Nous avons tous constaté, cependant, un rapprochement remarquable de nos objectifs et de nos ambitions, ce qui renforce la nécessité d'œuvrer ensemble dans le cadre d'un réseau dynamique et harmonieux comme le nôtre.
Je voudrais, pour conclure, affirmer encore une fois que notre Conférence constitue, sans nul doute, un espace d'où jailliront une réflexion, des idées et des propositions à même d'enrichir nos moyens d'action et d'éclairer le devenir de nos finances publiques.

Je souhaite plein succès à notre Conférence et je vous remercie de votre attention.

Rapport Introductif

Madame Sonia HAMAMOUCH, Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques, Directrice-adjointe au Directeur des Affaires Administratives et Générales, Chargée du Pôle Formation MEFRA – Maroc

La digitalisation, the cloud,... autant de termes contemporains qui intéressent toutes les composantes sociétales : Administration, gouvernement, établissements publics, secteur privé...etc.

En effet, le monde a connu une évolution très rapide du digital ces deux dernières décennies qui a métamorphosé notre société, changé notre comportement et transformé des métiers dans le monde professionnel.

Le quotidien humain est de plus en plus rythmé par des gestes quasi-anodins de connectivité, qui en font une simple cellule dans une immense architecture qui transcende sa propre temporalité et se déploie dans de multiples directions.

Par-delà les différentes appellations qui essaient de cerner ce phénomène universel, la numérisation de la vie de tous est un fait social inaliénable, tant nos gestes, des plus symboliques aux plus structurants, passent nécessairement par l'indépassable toile qui encadre notre vision du monde.

La digitalisation des finances publiques

La révolution digitale a touché aussi bien le secteur public que privé puisque chacun se doit et ambitionne de se moderniser, d'innover afin de répondre aux attentes des citoyens et des décideurs dans un contexte marqué de plus en plus par des appels impératifs de transparence, de reddition des comptes et d'optimisation des ressources devenues de plus en plus réduites.

Il est utile de souligner que la multiplication des canaux numériques a profondément impacté nos pratiques en tant qu'administrations publiques, dans nos différences organisationnelles et la diversité de nos référentiels de gestion. Il demeure, néanmoins, une donnée que nous sommes astreints tous à partager : l'impérieuse nécessité de la simplification de nos procédures à l'adresse des usagers et la rapidité de notre réactivité à la demande sociétale. Car, devons-nous l'admettre, le digital est un vecteur indélébile de développement et d'efficacité gestionnaire.

Par ailleurs, et suite à la circulation à profusion de donnés et d'informations, appuyée par une capacité de stockage considérable qui fonde, à la fois et le plus naturellement, la prise de décision et l'offre de biens et services, il devient presque ''normal'' pour le secteur public, de vouloir accéder, le plus rapidement possible et au moindre coût, aux services et commodités offerts par le digital.

Il est donc évident que, la transformation digitale a ouvert des opportunités pour une bonne gestion des finances publiques qui occupent une place de choix dans le paysage politique, économique et sociale de nos pays.

En effet, la transformation numérique des Finances Publiques permet, sans aucun doute, de préserver les deniers publics, de rationnaliser la dépense, d'optimiser la recette, de garantir plus de de traçabilité et de transparence, mais pas uniquement, la révolution numérique est avant tout un outil destiné au citoyen pour lui garantir un service de qualité.

Formation et digitalisation des finances publiques

Pour réussir un projet de digitalisation, il est nécessaire d'avoir des systèmes performants, mais ce n'est pas suffisant : sans des ressources humaines compétentes pour le porter, il sera voué inéluctablement à l'échec.

Il est, donc, dans l'ordre logique des choses que le facteur humain est déterminant dans tout projet. Les compétences sont, en fait, d'un rapport dialectique inévitable pour mener à bien la transformation digitale à laquelle nous aspirons.

Cela est plus vrai dans le secteur des finances publiques, où les acteurs sont multiples et viennent de divers horizons, à l'intérieur comme de l'extérieur des frontières nationales.
Ce constat est une réalité que nous avons prise au sérieux en adoptant un accompagnement des projets de digitalisation tenant compte, notamment, de la capacité de résistance au changement qui est un comportement quasi-ordinaire chez plusieurs catégories de personnel sans sous-estimer ses effets déconstructeurs.

En effet, la digitalisation se solde généralement par un changement structurel qui pourrait être perçu par les uns comme une découverte, une source d'apport de valeur ajoutée, mais pour les autres comme une véritable perturbation d'une situation de confort et de stabilité pouvant remettre en cause, les compétences, le positionnement et le rapport de force.
Il demeure une évidente équation que : toute transformation digitale en appelle à un changement de la culture administrative correspondante. Ceci interpelle notre propension à faire évoluer les métiers, accompagner la mobilité des ressources et repenser les structures, en les faisant passer d'un cap pyramidal (omnipotent) à une horizontalité impliquant agilité et rapidité de décision.

D'un autre côté, toute innovation et toute révolution technologique s'accompagnent de leurs lots d'inégalités et de ruptures en termes de territoires, de catégories sociales et générationnelles et de genre, ce qui complique davantage la mise en œuvre des rénovations nécessaires à accomplir.

C'est en cela que la formation/formation continue constitue un puissant levier entrainant qui met à niveau le capital humain chargé des finances publiques et le prépare aux adaptations nécessaires.

Il est néanmoins utile de noter que la formation ne peut prétendre à l'efficience et à la maturité que si elle est opérée en fonction d'une vision multidimensionnelle et des approches pluridisciplinaires tenant-compte des caractéristiques spécifiques de chaque administration publique et, par-delà, celles de chaque pays.

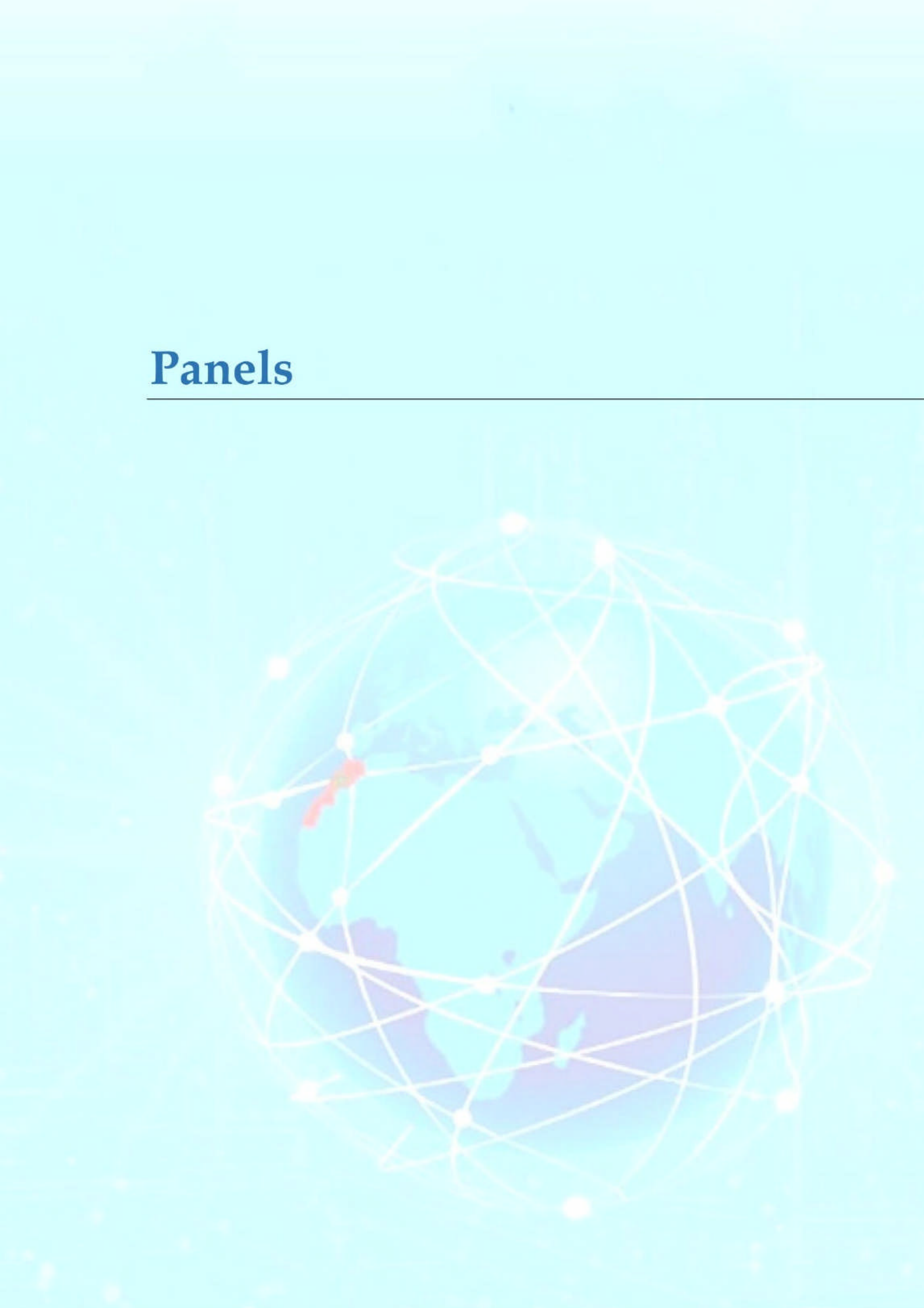
Axes et objectifs de la Conférence

Notre conférence est l'occasion de réfléchir ensemble, de s'interroger sur les points suivants :
Comment accompagner, aujourd'hui, le capital humain en termes de compétence et d'état d'esprit ?

- Comment positionner nos instituts pour qu'ils puissent accompagner et anticiper les mouvements des métiers suite à la digitalisation ?
- Quels sont les nouveaux mécanismes et leviers sur lesquels on peut agir pour garantir la réussite de ces projets ?
- Dans quelles mesures on pourrait faire de la formation et de la digitalisation des vecteurs efficaces pour atténuer les inégalités entre genres, entre régions et entre générations ?

Pour répondre à ces questions, trois axes de travail ont été identifiés et qu'on va explorer ensemble dans le cadre des 3 panels proposés.

Panels



PANEL I- ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ADMINISTRATIONS DES FINANCES PUBLIQUES PAR LA FORMATION

Modérateur :

- **M. Mounssif ADERKAOUI,** Directeur des Études et des Prévisions Financières, MEFRA - Maroc

Intervenants :

- **Mme Selma KARIM,** Chef de Département Capital Humain et Innovation à l'Agence de Développement du Digital – Maroc ;
- **M. Yannick GIRAULT,** Directeur du Service à Compétence Nationale ''Cap Numérique'' à la DGFP au Ministère de l'Action et des Comptes Publics – France ;
- **M. Aboubakr HIMEUR,** Directeur de la Facilitation, du Système d'Information et de la Stratégie, Direction Générale des Impôts, MEFRA - Maroc ;
- **M. Joseph Wilbert MONTGERARD,** Directeur des Ressources Humaines et de la Formation au Ministère de l'Economie et des Finances - Haïti ;
- **M. Abdelhafid EL HASSANI,** Chef de la Division de l'Exploitation Informatique à la Trésorerie Générale du Royaume MEFRA – Maroc ; et
- **M. Ibrahima FAYE,** Chef du Projet du Système Intégré de Gestion de l'Information Financière Ministère de l'Economie et des Finances - Sénégal

M. Mounssif ADERKAOUI Directeur des Études et des Prévisions Financières, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration – Maroc

C'est désormais une certitude, la transformation digitale est aujourd'hui un enjeu majeur pour toutes les administrations publiques. En effet, l'ère du numérique engendre de nouveaux comportements. Citons ainsi l'usage quotidien du web, des réseaux sociaux, du mobile et bientôt de l'intelligence artificielle… dans les activités professionnelles comme personnelles. C'est aussi l'ère de l'instantanéité, du partage, de la co-conception ou encore de l'interactivité. Cela suppose de faire preuve d'agilité et flexibilité pour tirer parti de ces évolutions constantes et de ne pas les subir.

Ce premier panel a été l'occasion pour croiser les recherches et les pratiques associées aux narrations de la digitalisation :

- Dresser un état des réalisations de nos pays en matière de digitalisation des finances publiques ;
- Présenter les apports de la transformation numérique aussi bien pour le citoyen que pour la modernisation de l'administration ;
- Présenter le rôle de la formation en matière de renforcement des capacités des ressources humaines pour réussir ces projets ;
- Mettre en évidence l'impact de la formation sur la conduite de changement et l'appropriation des projets.

Mme Selma KARIM, Chef de Département Capital Humain et Innovation - Agence de Développement du Digital – Maroc –

La stratégie de la digitalisation mise en place au Maroc

L'Agence de Développement du Digital (ADD), créée en 2017, est un établissement public chargé de mettre en œuvre la stratégie de l'Etat en matière de développement du digital.

La mission de l'Agence est transverse, c'est-à-dire qu'elle agit de manière horizontale pour structurer l'écosystème du digital marocain, l'objectif étant de faire éclore des acteurs performants de/dans l'économie numérique.

C'est en ce sens que l'Agence a mis en œuvre plusieurs chantiers qui s'imbriquent dans leur finalité en amont, l'objectif étant de réussir la transformation économique d'ensemble, tout en impactant positivement les outils, méthodes et mécanismes de gestion de l'Administration.

Lors de son dernier conseil d'administration tenu en décembre 2019, cinq chantiers principaux ont été short listés :

1- **Plateforme d'interopérabilité** : Il s'agit de mettre en place une plateforme d'échange de données permettant d'interconnecter les bases de données des différentes institutions publiques et privées et ainsi dématérialiser les flux de documents.
2- **Digital lab**, ou ***digital factory*** : Son objectif est de produire des solutions digitale du bout en bout en faveur des administrations et à leurs demandes ;
3- **La réglementation :** Il s'agit de mettre en place un cadre réglementaire adapté pour la réussite de la transformation digitale du Maroc ;
4- **l'intelligence artificielle** : L'objectif étant d'identifier les applications sectorielles dans le cadre de l'intelligence artificielle et pouvoir proposer une feuille de route et une stratégie d'intelligence artificielle pour le Maroc.
5- **Génération Digitale :** Il s'agit de former et initier la nouvelle génération au Digital comme vecteur de compétitivité et d'employabilité à travers la mise en œuvre d'un programme de formation national dans le domaine du digital couvrant le préscolaire au fondamental K-12, la formation supérieure, professionnelle et la formation continue.
   Dans ce sens, a été inauguré en février 2020 un centre interactif digital à Benguérir qui est le fruit d'un partenariat public privé. Il va former par an :

- une centaine d'académiciens ;

- 1500 smart workers ;

- 160 professeurs dans la technologie de la réalité virtuelle et augmentée.

Les défis de la transformation digitale :

- La réussite de la transformation digitale implique un changement culturel des administrations. Le frein du mindset peut être contourné à travers l'accompagnement par des sessions de formation, la sensibilisation et des guides d'implémentation …. ;

- La transformation digitale entraine des coûts consistants. La démarche la plus vertueuse consiste à favoriser l'émergence de solutions transversales mutualisées qui pourraient conduire à une meilleure maîtrise des coûts et des synergies en termes de process, de compétences et de données ;

- Les différents acteurs du monde digital marocain devraient fédérer leurs efforts. L'ADD de par ses actions et ses instances de gouvernance œuvre pour favoriser l'intercommunication entre eux.

M. Yannick Girault Directeur du Service à Compétence Nationale ''Cap Numérique'' DGFiP - Ministère de l'Action et des Comptes Publics - France -

L'accompagnement des projets de transformation numérique à la Direction Générale des Finances Publiques en France – Problématique de la Formation

La conduite des missions de la Direction Générale des Finances publique (DGFiP) est caractérisée par un recours très important aux outils informatiques pour l'ensemble de ses missions. La DGFiP dispose actuellement de sept sites internet, d'un espace numérique sécurisé et unifié ouvert pour tous les usagers particuliers, de services personnalisés et de deux applications pour les outils mobiles, elle collecte annuellement des centaines de millions de données notamment auprès des employeurs, organismes sociaux et caisses de retraite, établissements financiers, etc.

Elle dispose également de systèmes très perfectionnés pour échanger, notamment avec les administrations sociales, sur l'identification des personnes physiques et morales et sur les revenus déclarés. Les agents, répartis au sein des directions régionales et départementales des finances publiques, sont également concernés directement par ces évolutions informatiques dans les équipements et les outils qui leur sont dédiés.

S'agissant de la direction du Service à Compétence Nationale ''Cap Numérique'', de prime abord, il est important de distinguer une direction informatique et une direction numérique pour comprendre le rôle et la mission de chacune de ces entités, ainsi que les enjeux spécifiques en terme d'accompagnement au changement et de formations adéquates.
Il existe en effet de grandes différences qui distinguent ces deux types d'organisation, ceci au regard

- de la stratégie définie puis mise en œuvre pour transformer l'organisation vers le numérique, l'informatique comme un outil ou le numérique comme un levier de transformation,
- de l'agilité des équipes qui définissent les outils et les méthodes mises en œuvre,
- des techniques de développement et des infrastructures SI,
- de la mobilisation interne et externe des usagers (agents publics ou usagers externes) avec l'émergence de la Co-construction et de l'expérience utilisateur (« user expérience»),
- du recours à de nouvelles techniques pour acquérir, exploiter, exposer et partager les données (intelligence artificielle, blockchain, robotisation des tâches, datamining, etc.),
- de la mobilisation à un écosystème d'acteurs publics ou privés pour accélérer la transformation et le partage d'expériences, y compris sous la forme de conseils supérieurs d'orientation susceptible de débattre des questions d'accompagnement du changement ou de formation professionnelle des personnels.

En partant de ce repérage fonctionnel, la digitalisation des administrations financières nécessite un portage fort des décideurs, et ce, parce qu'elle doit toucher l'ensemble des métiers qui y sont liés, favorisant ainsi le partage horizontal d'informations et de données entre les différents départements concernés.

En cela, la digitalisation de l'Administration, au sens large de cette acception, en appelle à une spécialisation et une connaissance des concepts, des outils et des approches de celle-ci.

Cette connaissance s'acquiert grâce et par le biais d'une ingénierie de la formation correspondante. Il s'agit de transcender l'esprit généraliste de la formation, qui est le lot de toutes les entités en évolution-métiers, à une formation ciblée, spécialisée et inscrite dans le contexte structurel où elle intervient.

Parmi les objectifs centraux de cette ingénierie, outre les aspects techniques et technologiques qu'elle porte, il est important de relever la nécessité de faire évoluer les rapports hiérarchiques qui fondent les relations internes de toute administration classique.
Ceci interpelle tout naturellement l'émergence de ''profils innovateurs'', ce qui constitue un enrichissement doublé d'une dynamique de Créativité bénéfique pour les entités concernées.
Certes, pour faire aboutir toute stratégie de formation, il est d'évidence de faire un ciblage adéquat des bénéficiaires. Ce qui devrait se traduire par la mise en place d'un cadrage pédagogique différencié, selon que l'on est en formation initiale ou en formation continue.

De bout en bout de cette chaine de l'apprentissage, il est impératif que les différentes cibles intègrent la formation comme un atout dont l'impact se traduit inéluctablement par la valorisation du bénéficiaire/destinataire. En effet, la digitalisation revêt un enjeu capital : la transformation globale de la connaissance.

En résumé, La transformation numérique est aussi une occasion unique pour faire évoluer les rapports hiérarchiques, une chance pour susciter parmi tous les niveaux d'agents l'émergence des « innovateurs », la disruption doit être une source d'enrichissement, de changement de conduite et de créativité.

M. Aboubakr HIMEUR Directeur de la Facilitation, du Système d'Information et de la Stratégie - Direction Générale des Impôts, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration– Maroc -

Accompagnement de la transformation digitale des administrations des finances publiques par la formation, cas de la DGI

Le monde actuel est marqué par la globalisation et l'ouverture des marchés, la numérisation de l'économie, le passage d'une société industrielle à une société de la connaissance, la généralisation des accords (bilatéraux et multilatéraux), la facture énergétique ascendante sous l'impact de la hausse du prix des matières premières et le poids de la dette…

Autant d'indicateurs et de mutations qui interpellent le regard critique à poser pour une appréhension objective des réalités qui gouvernent aujourd'hui l'univers des nations et des hommes. Appliqué au monde financier public, ces changements ne peuvent que militer pour des actions concrètes, réfléchies afin de soutenir le développement économique, stimuler l'évolution des recettes et renforcer l'équité fiscale tout en suscitant l'adhésion et le consentement de tous à l'impôt.

Approche certainement optimiste, qui en réfère aux valeurs de solidarité, d'intégrité et de militance pour un avenir meilleur. Mais n'est-ce pas là l'esprit du service public et de la dévotion à l'intérêt général ! Or, construire un tel regard positif ne peut se faire qu'avec un contribuable objectif, avec qui la relation de confiance est pré-déterminante, elle-même fondant l'acte du bon citoyen, celui qui paie assidûment ses impôts. Cette approche de la citoyenneté est déduite par altruisme et volonté civiques bien sûr.

C'est là que la digitalisation prend son sens total, parce qu'elle facilite la relation contribuable/services fiscaux. La proximité via le net est le fondement de cette facilitation drainant le réflexe citoyen. Mais ce n'est pas tout, la numérisation engendre économie procédurale et une meilleure aptitude à contester plus aisément ce qui semble injuste, voire indu. La transformation digitale, cela semble si évident, apporte les commodités organiques qui favorisent un meilleur comportement face à l'impôt.

En dématérialisant les services fiscaux, on rationalise la gestion à la fois du regard de l'Administration vis-à-vis du contribuable et, dans le même mouvement dialectique en sens inverse, celui-ci réagit plus promptement pour ne pas succomber aux aléas du mauvais payeur.

Consciente de ces impératifs, la Direction Générale des Impôts du Royaume du Maroc a procédé à la généralisation de la digitalisation de ses services, de l'enregistrement aux réclamations, en passant par les différents outils fiscaux d'accompagnement. Cela s'est fait graduellement à partir de 2009.

Cette transformation digitale, qui a permis de s'ouvrir sur les partenaires institutionnels impliqués dans le processus fiscal, a engendré des gains de productivités importants, notamment une croissance de 20% de la population fiscale depuis 2015, une collecte de + 7% des recettes fiscales depuis 2017 et un taux de paiements dématérialisés de + 21% depuis 2016 et aujourd'hui 85%de la recette fiscale est tel payée.

Par ailleurs, la numérisation des services des impôts s'est traduite par l'amélioration de la qualité de service, le redéploiement des ressources humaines vers une plus-value plus conséquente, la rationalisation du contrôle et la sécurisation des recettes fiscales.

En amont, la transformation digitale a impacté l'organisation interne de l'administration fiscale et des process de collecte et d'exploitation des données. D'où l'importance de la formation diligentée dans son double volet, formation de base et formation continue, avec les retombées positives produites sur la professionnalisation des différents postes de responsabilité, de gestion ou d'exécution fussent-ils.

Bien sûr, le projet de digitalisation porte son lot de défis, qu'ils soient d'ordre normatif, en appellent à l'intelligence stratégique ou à la réflexion prospective.

Tout est imbriqué, au regard de cette finalité intrinsèque de l'ère numérique, qui impose rationalité, anticipation et adaptation instantanée aux innovations qui envahissent l'espace de production humaine.

M. Joseph Wilbert MONTGERARD Directeur des Ressources Humaines et de la Formation - Ministère de l'Economie et des Finances -Haïti -

Implémentation d'un nouveau système à la Direction Générale des impôts d'Haïti

La stratégie de réforme des finances publique en Haïti vise à mettre en harmonie syncrétique une administration fiscale performante, des valeurs favorisant la confiance des agents économiques et la mobilisation des ressources budgétaires vers une plus grande autonomie. D'où l'intérêt de la réforme des organisations concernées et la modernisation de leurs modes de fonctionnement et des opérations qu'elles sont appelées à mener.

Dans cette orientation stratégique, le renforcement des compétences des agents est un défi à relever en conséquence des enjeux que ce processus engage. Certes, toute stratégie de réforme doit tenir-compte de l'impératif technologique qui accompagne sa conception et sa mise en œuvre. En cela, les nouvelles technologies pénètrent, de part en part, ce processus, qu'il s'agisse de structures de petite ou moyenne taille ou de grands groupes.

L'immersion dans l'univers numérique apporte, en effet, son lot de changement, de transformation, voire de révolution, ce qui influence inévitablement les modes opératoires des finances publiques, en général et, par conséquent, de l'impôt en particulier. C'est en ce sens que la digitalisation engendre une revalorisation des compétences, enjeu en amont de la numérisation des finances publiques.

La digitalisation se traduit nécessairement par la modernisation de l'Administration publique dans tous ses compartiments. Ce qui devrait se traduire automatiquement par le renforcement du sens civique fiscal et la rationalisation de la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales notamment.

Cette transformation digitale impose donc des défis, dont la gestion des ressources humaines, qui sont appelées à être mises à niveau, connaitre nécessairement un rajeunissement au regard des inputs technologiques conquérants, engager une dynamique de déconcentration à la fois des compétences et des services, entreprendre une dynamique réactive de suivi et d'évaluation, combler les lacunes en termes de compétences. L'ensemble de ce processus produit, bien sûr, des résistances, à cause des sentiments imbriqués de crainte de perdre la sécurité acquise, la stabilité ronflante et les vieilles habitudes bien ancrées dans le temps et l'espace.

En face, cependant, l'éclosion numérique amène son manège de nouvelles valeurs, de nouveaux modes opératoires, de métiers innovants, de spécialisations nouvelles, tous acquis qui ne peuvent

que conforter une meilleure gestion des finances publiques. Et, dans cet élan entrainant, de nouveaux profils se dégagent, des compétences expertes se manifestent…

C'est dans ce cadre innovant et mobilisateur que la Direction Générale des Impôts d'Haïti a mis en œuvre une stratégie de formation à l'horizon 2027. Dans cette perspective, il s'agit de :

- Disposer d'un personnel compétent, adhérant aux valeurs d'innovation, de créativité, de reddition des comptes et d'ouverture au changement drainées par le mouvement de digitalisation,

- S'appuyant sur une administration publique moderne, pratiquant la gestion par résultats, en mesure de retenir et motiver son personnel, soucieuse de pratiques de développement durable et d'égalité entre les genres,

- Offrant aux contribuables un service prompt, transparent et fiable, basé sur l'intégrité et l'innovation, qui contribue à l'amélioration de l'image que joue la fiscalité dans le développement du pays, au bien-être de la population haïtienne et qui met en confiance les agents économiques.

Malgré certaines résistances aux changements induits par le nouveau système, la DGI parvient quand même à porter les employés à l'accepter. Néanmoins, c'est évident que la digitalisation exige un nouveau mode opératoire crée de nouveaux métiers dans la gestion des finances publiques

M. Abdelhafid EL HASSANI Chef de la Division de l'Exploitation Informatique - Trésorerie Générale du Royaume - Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration – Maroc -

Expérience de la Trésorerie Générale en matière de la Dématérialisation

Les technologies de l'Information et de la Communication constituent un pilier majeur de la croissance et de la compétitivité au Maroc. D'où l'intérêt porté par la Trésorerie Générale aux différentes innovations en matière de services offerts aux usagers, sachant que la TGR occupe un rang pionnier dans le processus de digitalisation national.

La stratégie de digitalisation de la TGR a été déclinée en trois dimensions : Juridique, technique, et managériale. Ce processus a ainsi concerné les dépenses publiques, le recouvrement des créances et la paie du personnel. Ce qui a permis de mettre en place un système d'information cohérent, global et dynamique embrassant toutes les activités connectées de la Trésorerie Général. : Commandes et dépenses publiques, traitement de la paie de l'Etat, des collectivités territoriales et des organismes publics.

La transformation digitale de la TGR a ainsi permis de réduire les délais ainsi que les coûts, tout en renforçant la transparence et en soutenant le développement durable du pays.

Il est entendu, cependant, que la digitalisation nécessite un changement culturel et fonctionnel, ce qui exige que l'on soit alerte quant-aux résistances qui peuvent se manifester. D'où l'impératif d'un management fondé sur la conduite du changement et la gestion optimale du capital humain.

La conduite de ce changement a permis à la TGR de déployer une stratégie en quatre temps liés organiquement : la sensibilisation des personnels, l'évaluation de leur rendement, leur formation et leur accompagnement.

Dans ce cycle interdépendant, la formation a constitué l'épicentre de la mise en œuvre de la dématérialisation de la TGR. Cette formation s'est faite en trois niveaux : formation individuelle du personnel, formation des formateurs et formation collective.

A cette fin, il a été mis à disposition de ces différents faisceaux les outils pédagogiques nécessaires et un mécanisme d'échanges interactif entre les divers pans concernés par la formation.

Avertie de l'impact parfois négatif de la dématérialisation, la TGR a pris en compte les risques encourus en termes de pertes d'activités ou d'expertise. Cet éveil lui a permis de mettre en place les mécanismes d'alerte nécessaires pour s'assurer de la bonne conduite de sa stratégie de digitalisation à long terme.

M. Ibrahima Faye Chef du Projet du Système Intégré de Gestion, de l'Information Financière - Ministère de l'Economie et des Finances - Sénégal -

Système ingéré de Gestion de l'Information Financière

A l'intersection de plusieurs disciplines, la problématique de la transformation digitale structure en fait une sorte de trousseau en quatre éléments qui s'imbriquent dans toute conception schématique d'un système d'information : Le nouveau cadre harmonisé, la stratégie de digitalisation, l'implémentation et la formation.

Ce processus interactif, qui a été à l'aval de la digitalisation de l'Administration au Sénégal, invite à visiter les lieux d'interaction de ces quatre ensembles, en cernant tout d'abord les innovations qui interviennent dans la réforme des finances publiques dans ce pays.

Il s'est agi de mettre en perspective l'engagement du nouveau cadre harmonisé des finances publiques sénégalaises dès 2009, à travers les étapes parcourues ou identifiées en tant que canal d'intersection entre l'entrée en vigueur d'un Code de la transparence, les différentes lois de finances intervenues depuis, le règlement général de la gestion des finances publiques, la nomenclature budgétaire de l'Etat, le plan comptable, les opérations financières passées et, enfin, la comptabilité y afférente.

Dans ce processus, il est important de mettre en phases séquentielles le périmètre fonctionnel des finances publiques et les interfaces applicatives, l'objectif étant de s'assurer de l'adéquation entre les instruments permettant de jauger de la faisabilité d'un système d'information fiable qui puisse, cerner la stratégie de formation intégrant le processus de digitalisation dans son interaction, d'un côté, avec les impératifs d'une gestion budgétaire rationnelle et efficiente, d'un autre côté, avec les autres systèmes d'information agissant dans l'ensemble du périmètre financier.

La digitalisation s'est ainsi opérée au Sénégal, en créant un phasage dynamique entre le cadrage budgétaire, l'interface traitement/exploitation des données, la préparation des compétences concernées à l'intégration de cette nouvelle articulation dite Système Intégré de Gestion de l'Information Financière (SIGIF), qui a été mis en œuvre grâce à une stratégie de formation alliant repérage des lieux d'apprentissage cibles et déploiement didacticiel de celle-ci. Bien sûr, un tel projet ne pouvait faire l'impasse sur un double donné fondamental pour la réussite de cet ensemble : la transparence et le principe de reddition des comptes.

Le ***Système Ingéré de Gestion de l'Information Financière*** marque, en effet, pour le Sénégal une évolution technologique importante. Il est, d'une part, au diapason de l'apprentissage formalisé autour des process et objectifs de la digitalisation de l'administration des finances publiques et,

d'autre part, à la base du développement des compétences ayant permis d'identifier, mobiliser et favoriser l'éclosion de l'expertise nationale en la matière.

L'implémentation de la stratégie de formation s'est donc opérée en aimant central, catalysant ainsi la capacité des cadres et agents à recevoir la formation adéquate, selon les profils et postes de destination, en intégrant la philosophie, les objectifs et la finalité de la digitalisation afin de participer, de manière avertie et qualifiée, à la mise en œuvre du projet ambitieux de digitalisation des services publics financiers sénégalais.

PANEL II - OFFRE(S) DE FORMATION ET EVOLUTION DES MÉTIERS DUE À LA DIGITALISATION DES FINANCES PUBLIQUES

Modérateur :

- **M. Réda MESSOUDI,** Directeur Associé à LMS Business Consulting – Maroc

Intervenants :

- **M. Vincent Eric BANOCK BAMBOCK,** Docteur en Sciences de Gestion, Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation Continue Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques - Cameroun

- **Mme. Nihad YOUNIS,** Directrice de l'Institut des Finances, Palestine

- **M. Mohammed LAMJOUN,** Chef de la Division des Systèmes d'Information à la Direction du Budget, MEFRA - Maroc

- **M. Aboubakar NACANOBO,** Inspecteur des Impôts – Chef de Service du Contrôle sur Pièces à la Direction des Grandes Entreprises de la Direction Générale des Impôts – Burkina Faso

- **M. Julien VIGNERON,** Ingénieur Pédagogique à l'Institut de la Gestion Publique et Développement Economique - France

- **M. Ahmed ELBOUAZZAOUI,** Chef de la Division des Ressources Humaines à l'Administration des Douanes et Impôts Indirects MEFRA – Maroc

M. Réda MESSOUDI, Directeur Associé LMS Business Consulting – Maroc

Le digital est un domaine en perpétuelle évolution dans lequel des métiers émergent et d'autres se transforment.

Les administrations l'ont compris ; se former au digital devient une nécessité afin de répondre aux enjeux suivants :

- Sur le plan individuel, le numérique représente un accélérateur de carrière et d'employabilité car il permet d'acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux réflexes métiers.
- Pour les fonctionnaires de l'administration publique, l'usage d'outils technologiques facilite la communication et le travail collaboratif.
- Pour l'administration, l'automatisation des tâches par des logiciels métier mène à réduire les coûts et améliorer la productivité.

Pour mener à bien sa transformation digitale, il est donc important de comprendre qu'il s'agit avant tout d'une mutation humaine. Consolider ses compétences se révèle alors être indispensable et la formation devient incontournable.

Dans le 2ème panel il a été question de :

- Mettre l'accent sur l'impact de la digitalisation sur l'évolution des métiers dans le domaine des finances publiques ;
- Présenter les réponses qu'apportent l'ingénierie de formation pour réussir la mobilité, le redéploiement et l'insertion de nouvelles recrues dans un environnement digitalisé ;
- Présenter les mécanismes et outils qui permettent de combiner entre un contact humain performant avec un service public digitalisé et de qualité au profit du citoyen.

M. Vincent Eric BANOCK BAMBOCK Docteur en Sciences de Gestion, Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation Continue, Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques – Cameroun -

Digitalisation et formation : la dynamique des reformes

L'expérience de la digitalisation se traduit à travers deux éléments principaux

- Adoption des législations, une réglementation adaptée au projet de digitalisation ;
- Dématérialisation des procédures à travers des techniques innovant.

Dans le cadre du programme de la modernisation de l'administration publique, un grand progrès technologique a été entrepris marqué par la dématérialisation des flux financiers et des services gouvernementaux. La digitalisation de la fonction finance est aujourd'hui incontournable, plusieurs services en ligne sont aujourd'hui opérationnels, notamment le paiement en ligne, le paiement de la vignette automobile, la déclaration des revenus, le remboursement de TVA …etc, Soit des solutions développées par l'administration électronique et qui s'adaptent de plus en plus aux besoins et aux attentes des citoyens.

Le rôle des professionnels des ressources humaines sera, entre autre, de veiller à ce que l'ensemble du personnel évolue de la même manière face à la digitalisation.

Cette démarche de formation et d'accompagnement évitera les quelconques revendications, chaque individu étant plus ou moins réceptif aux nouvelles technologies.

Favoriser un nouveau modèle d'organisation aussi bien interne qu'externe sera indispensable pour assurer le bon mécanisme du processus de digitalisation.

Dans cet environnement de transformation, l'administration Camerounaise et, afin d'accompagner au mieux les réformes dans cette nouvelle ère, a mis en place le Programme Supérieur de Spécialisation des Finances Publiques (PSSFP), pour le renforcement des capacités des ressources humaines des administrations publiques et privées dans les domaines des Finances Publiques.

L'évolution permanente des technologies, des lois et des usages poussent le PSSFP à devenir un véritable acteur dans la transformation numérique amenant les métiers à évoluer.

Mme Nihad YOUNIS, Directrice de l'Institut des Finances - Palestine

Présentation de l'expérience Palestinienne de l'innovation et l'accompagnement de la formation

L'Institut des Finances de Palestine est un organisme public de formation interne et externe créé en 2008.

Comme toute institution de cette nature, l'Institut des Finances palestinien fait face à des résistances qui sont le fruit d'une incompréhension des vrais enjeux de la digitalisation dans un Etat comme la Palestine, qui est confronté à l'instabilité, à la violence et à la guerre.
D'ailleurs, grâce à une dynamique de sensibilisation menée par l'Institut auprès de larges pans de personnels cibles, il a été constaté un engouement pour l'inscription aux formations, après une hésitation face à l'incompréhension de la nécessité d'un tel programme, en comparaison des enjeux de géostratégie dans la région.

L'approche de formation de l'IFP consiste en la réponse aux besoins exprimés, recueillis auprès des 106 institutions publiques palestiniennes concernées, notamment, par la digitalisation, mais pas seulement.

L'enjeu actuel de l'institution palestinienne est de développer des programmes de formation de qualité, de toucher le plus d'institutions possible et de contribuer efficacement à l'élaboration des réformes institutionnelles auxquelles aspirent les citoyens.

Globalement, la formation prodiguée par l'IFP consiste en la formation des nouvelles recrues, la formation du personnel chargé de la préparation du budget et la formation des coordonnateurs de formation à l'échelle du territoire palestinien.

Bien sûr, le cap de la digitalisation dans un Etat comme celui palestinien, soumis à des réalités conflictuelles, à un état de guerre permanent, à la violence armée…, est un défi qu'il faut relever en permanence, tant les enjeux sont multiples, la réalité du terrain ne facilitant pas par ailleurs la mise en chantier serein d'un tel projet dans la durée.

Malgré ces facteurs déstabilisateurs, l'Institut des Finances palestinien est engagé dans une dynamique de formation qui nécessité la sensibilisation du public cible. Cette mission lui est inspirée par un échange fructueux d'expériences, comme c'est le cas au sein de la Conférence des Instituts des Finances Publiques.

M. Mohammed LAMJOUN, Chef de la Division des Systèmes d'Information, Direction du Budget, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration – Maroc -

Le digital au service de la formation pour l'appropriation du système E-budget

La conduite de la transformation digitale à la Direction du Budget du MEFRA a concerné, dans sa première phase, six pans décisionnels : La mise en place d'un système centralisé d'information, la normalisation des procédures et des documents budgétaires, la dématérialisation des processus budgétaires, la mutualisation des ressources, l'adoption des nouvelles technologies de manière conviviale sécurisé et ergonomique et le renforcement des capacités d'étude et d'analyse.

La mise en place du 2ème projet e-budget a été accompagnée d'un processus de formation articulé en tant que vecteur de renforcement des compétences et d'assistance aux personnels cibles à travers divers créneaux (messagerie, hotline etc.).
La formation du personnel cible est conçue en deux formats modulaires :

- la formation présentielle, qui est opérée in situ via la présence physique des destinataires. Cette formation a ciblé, notamment, les partenaires de la direction au niveau des départements ministériels et, bien entendu, les cadres et responsables de celle-ci.
- La formation à distance, selon la sphère géographique des personnes et entités cibles. Ce modèle de formation s'appuie sur les outils et modules pédagogiques les plus avancés en matière de formation virtuelle.

Il est notoire que le processus de digitalisation du système combiné de formation de la direction du Budget s'est traduit par une autonomie fonctionnelle, une flexibilité en termes de modules et d'approche d'apprentissage, une économie de coût et une collaboration volontariste des cibles permettant l'échange et le partage d'informations.

En aval, la transformation digitale de la Direction du Budget a permis la mise en place systématique de la formation en ligne pour tous les produits et services de cette entité.

M. Aboubakar NACANOBO : Inspecteur des Impôts, Chef du Service du Contrôle sur Pièces, Direction des Grandes Entreprises de la Direction Générale des Impôts - Burkina Faso -

Digitalisation des administrations financières : la gestion du changement et dans une vision holistique»

La digitalisation est une opportunité, en cela qu'elle se solde par la simplification des procédures, la réduction des coûts et l'optimisation de l'offre de services. Dans le cadre de la gestion financière, la digitalisation favorise, en effet, la modernisation de l'Administration. Ce qui interpelle nécessairement une stratégie adéquate de formation des cadres.

La transformation numérique est appelée à être menée, bien entendu, à travers la maitrise opérationnelle de la conduite de changement, qui devrait s'opérer grâce à l'adoption d'une nouvelle mentalité administrative ambitionnant d'intégrer les nouveaux modes de gestion et les nouvelles valeurs du digital.

Pour résumer, digitaliser s'accompagne par un effort de communication et de sensibilisation afin de faire adhérer le personnel cible.

Les Instituts des Finances Publiques sont, à cette fin, le cadre idoine permettant d'assurer cette formation, aussi bien en interne qu'en apport d'expertise extérieur à l'adresse des partenaires. Mais la digitalisation est également un risque, en ce sens qu'elle modifie l'échelle des valeurs usuelles et impose une évolution qui n'est pas forcément intégrée/acceptée par l'ensemble de composantes de la société.

C'est en cela que la formation est le canal impératif et insondable pour faire adhérer à cette nouvelle échelle de valeurs.

M. Julien VIGNERON Ingénieur Pédagogique à l'Institut de la Gestion, Publique et Développement Economique - France –

L'innovation pédagogique au service de l'apprentissage dans la formation professionnelle

Il n'y a pas d'art pour l'art, l'innovation pour l'innovation n'est qu'un jeu de dupes pourrait-on être tenté de fustiger.

Or, l'innovation est un centrage opérationnel visant un objectif cerné dans ses résultats. Le cas de la transformation digitale des processus décisionnels et d'offre de services de l'administration publique.

Bien sûr, au passage, les réserves d'usage sont là, perceptibles, presque didactiques car, toute innovation sert des desseins alliant progrès et adaptation, c'est-à-dire une dose quantifiable de moyens pour être en phase avec les attentes.

En matière de formation justement, il est important de répondre aux questions livrées au fur et à mesure des expérimentations ainsi que de l'identification des modules qui marchent, sachant que le formateur n'enseigne pas pour sa propre satisfaction. Il est au service de ceux à qui est destinée la formation, dans sa forme comme de par son contenu.

Pour étayer cette approche duale digitalisation/comportement des acteurs, il est passé en revue les éléments permettant à la formation d'atteindre ses objectifs, que ce soit in situ (ce que l'on appelle l'acquisition présentielle) ou en ligne, en séance mono-sexe ou mixte. Au préalable, le formateur doit cerner l'identité ou les identités professionnelle(s) de la cible.

Il est clair, en effet, que la nature de la formation et de son contenu sont différentes dans leurs approches, selon que l'on a affaire à une présence séquentielle ou que l'on agisse en interaction virtuelle.

A cet effet, il est nécessaire de mettre en place les différents outils pédagogiques en les projetant en relation dynamique avec la temporalité et la spatialité qui encadrent cette formation. Or, tant l'espace est forcément numérique, l'organisation et la pratique pédagogiques doivent donc avoir un repère essentiel : la mise en attention des récipiendaires. Il s'agit d'engager un dialogue, qui est en lui-même porteur de mobilisation, donc de retour d'expérience, dans un va et vient interactif entre le formateur et la cible. Car, en définitive, le retour d'expérience est l'indicateur-clé déterminant la réussite, ou non, de tous les process de formation.

M. Ahmed ELBOUAZZAOUI Chef de la Division des Ressources Humaines à l'Administration des Douanes et Impôts Indirects, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration- Maroc -

Offre de formation et évolution des métiers due à la digitalisation des finances publiques

La digitalisation impose la formation des ressources humaines pour maitriser ce nouveau champ de compétences. Une offre de formation devrait ainsi prendre en considération la transformation digitale comme point d'ancrage des nouveaux métiers qu'elle génère.

L'offre de formation ainsi mise en perspective est appelée à être adaptée au contexte culturel imprégnant son immersion/évolution. A cet égard, il est nécessaire d'appréhender, en les maitrisant, les nouveaux usages numériques au regard de leur impact sur l'ensemble des métiers qu'il engendre. Il s'agit, en effet, de sonder les besoins en nouveaux profils pour une meilleure conversion des compétences en conséquence.

En cela, toute offre de formation devrait prendre en compte le reprofilage métiers.

Cinq repères ont ainsi été mis à l'avant du processus de digitalisation des douanes nationale : Amélioration de la gouvernance de l'administration, l'efficacité des contrôles et sécurisation des frontières, amélioration l'environnement, accélération du passage en douane et renforcement des capacités de l'administration.

Dans ce contexte, les douanes marocaines ont entrepris une véritable transformation/organisation interne, tant au niveau des échelles de responsabilité qu'en matière d'offres de services aux différentes catégories d'usagers, notamment les entreprises.

Cet accompagnement s'est fait en vertu d'un cadrage normatif et réglementaire adéquat, ce qui a généré une nette productivité, une accélération des procédures par leur simplification et des gains en termes de production et de retour sur investissement. Par ailleurs, ce processus s'est fait via plusieurs plateformes d'échanges, notamment l'échange électronique d'informations avec les départements concernés, tant en national qu'à l'international, la mise en place d'un concept innovant, la douane mobile, ce qui a facilité la qualité de service et renforcé la navette informative entre tous les postes de décision.

Cette évolution numérique a eu des effets bénéfiques à tous les niveaux, notamment par la mise en œuvre de procédés interactifs entre l'administration et les usagers telle la plateforme BADR (Base Automatisée des Douanes en Réseau). La numérisation des douanes a donc permis la facilitation des procédures et circuits de dédouanement de manière efficiente, rigoureuse et évolutive.

Il est évident, à cet égard, de noter que cette transformation se doive d'être accompagnée d'une stratégie de formation des différentes catégories de personnel impliqué dans ce processus global de modernisation de l'Administration. La formation a ainsi concerné, l'ensemble des métiers de contrôle, d'analyse et de traitement de données ainsi que les profils receveurs des douanes. Il s'est agi en fait de mettre en œuvre une véritable ingénierie de formation qui prenne en charge et anticipe l'évolution de ce secteur sous le double effet numérisation/offre de services performants.
La stratégie de formation des douanes a mis ainsi en place un Système d'Information global et exhaustif, de

sorte à couvrir l'ensemble des process actifs d'analyse, de traitement et d'accompagnement des profils métiers grâce, notamment, à l'accès instantané aux modules de formation mis à disposition (son, image et vidéo), à un contenu adapté par profil et poste apprentissage (théorique et pratique), et une plateforme technologique de pointe (présentiel, en ligne) régulièrement mise à jour.

PANEL III - RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET LA DIMENSION GENRE DANS LA FORMATION À L'ERE DE LA NUMÉRISATION DES FINANCES PUBLIQUES.

Modératrice

- **Mme Sonia HAMAMOUCH,** Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques, Adjointe au Directeur des Affaires Administratives et Générales, Chargée du Pôle Formation MEFRA – Maroc

Intervenants :

- **Mme Caroline NDENDE,** Vice-présidente du Comité Scientifique du Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques – Cameroun
- **M. Ahmed BERRADA,** Directeur National du Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre –Maroc
- **Mme Emmanuelle HAY,** Directrice Territoriale, Chef de Projet à la Direction de l'Offre Numérique au Centre National de la Fonction Publique Territoriale –France
- **Mme Amel LAHMARI FEKIH,** Directrice Générale, Chef de l'Unité de Gestion Budgétaire par Objectifs (GBO) au Ministère des Finances – Tunisie
- **M. Ernest TSATSABI,** Enseignant-Chercheur Institut de l'Economie et des Finances – Gabon

Mme Sonia HAMAMOUCH Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques, Adjointe au Directeur des Affaires Administratives et Générales, Chargée du Pôle Formation, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration – Maroc -

L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes constituent une des clefs de voûte de la croissance et du développement durable et de l'atteinte de tous les objectifs du millénaire pour le développement.

Les technologies peuvent constituer un moyen efficace pour remédier aux limitations d'accès à la formation, stimuler la productivité et faciliter l'externalisation, le partage de ressources et le travail en réseau. Toutefois, l'écart hommes-femmes en matière d'utilisation des nouvelles technologies dans la chaîne de valeur empêche beaucoup de femmes d'exploiter pleinement leur potentiel.

Devant l'ampleur des possibilités offertes par la digitalisation, il est indispensable d'abolir la fracture numérique entre les hommes et les femmes dans l'administration. L'adoption d'une approche basée sur le genre est donc impérative pour permettre aux femmes de bénéficier pleinement des avantages de la numérisation.

Le 3ème et dernier panel se penchera sur les pistes pouvant permettre d'atténuer les inégalités régionales, générationnelles et celles du genre à l'ère de la transformation digitale, et sera une rencontre pour traduire une volonté réelle de mettre le capital humain au cœur de la réflexion afin de réussir les chantiers de modernisation pour une gestion efficace et efficiente des finances publiques.

Mme Caroline NDENDE Vice-Présidente du Comité Scientifique, Programme Supérieur de Spécialisation, en Finances Publiques - Cameroun –

L'accès équitable respectant dimension genre à la formation

Le Cameroun est engagé dans le projet ambitieux de digitalisation avec les contraintes que l'on retrouve dans tous les Etats à développement similaire.
Parmi ces contraintes, les inégalités liées au genre sont les plus handicapantes. Cette discrimination est présente un peu partout dans les champs politique, économique et social camerounais. Elle couvre des pans entiers de la vie : la propriété, l'éducation, l'emploi…

Bien que la norme constitutionnelle ait consacrée l'égalité des droits et libertés entre la femme et l'homme, en pratique, les inégalités femmes/hommes sont têtues, elles couvrent presque l'ensemble des habitus de la société. Dans le domaine du digital, cette discrimination est flagrante. D'où cet anachronisme endémique entre l'écrit (norme constitutionnelle, lois…) et la pratique.

La digitalisation subit frontalement et, donc, presque naturellement cette dichotomie, ce qui ne facilite pas l'éclosion d'une véritable culture digitale au sein de la société camerounaise, des pans entiers étant hors couverture de cette tendance universelle des temps actuels.

Les enjeux sont donc pléthore. Mais on peut considérer qu'une meilleure prise de conscience de l'importance est à l'œuvre pour une égalité de statuts entre la femme et l'homme. Ce qui devrait agir positivement, en fait, sur le progrès global de la nation et de la société.
Il doit être évident pour tous que l'approche genre n'est pas, dans ce cadre, un luxe.

Elle est un impératif de la vie moderne et un enjeu pertinent de société. Et ce n'est pas un hasard que l'égalité genre soit figure parmi les priorités des Objectifs de Développement Durable 2030 engagés sous les auspices de l'ONU.

Certes, il est utile de souligner l'éclosion au Cameron d'une volonté politique au militant pour cette égalité. Mais il faudrait s'agira, pour être pratique, la concevoir dans un cadre dynamique à la fois didactique (à l'école et par l'éducation), économique (égalité d'accès à la propriété et à l'emploi) et sociétale (égalité face à la loi).

La révolution digitale peut, dans ce grand défi à relever par la société camerounaise, constituer le fer de lance de cette sensibilisation à grande échelle.

M. Ahmed BERRADA Directeur National du Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre – Maroc -

La prise en compte de l'approche Genre pour la réalisation du projet de la digitalisation

La formation dispensée par le Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre intervient dans un contexte national marqué, d'une part, par différentes réformes normatives (constitution de 2011, réformes des Codes de la Famille, de la Nationalité, du Travail, Pénal).

D'autres part, cette offre de formation vise à assurer la réduction des inégalités hommes/femmes tant en matière d'accès aux postes budgétaires, qu'en termes d'indicateurs d'impact et de résultats des affectations budgétaires y afférentes. Elle intervient également dans un contexte international sous-tendu par la ratification par le Maroc de conventions internationales dans les domaines des droits de l'Homme et des Objectifs de Développement Durable (ODD N° 5).

A cette fin, le Centre agit en tant qu'acteur de renforcement de la culture d'égalité dans l'Administration publique interdépartementale, et notamment dans le secteur des finances publiques.

Acteur de référence dans le domaine de renforcement des capacités visant l'appropriation, par les cibles, des outils pédagogiques prônant l'égalité genre d'une part, et, d'autre part, comme passerelle professionnelle de véhiculation de la culture d'égalité femmes/hommes, le Centre adapte son cursus formatif selon les rôles et responsabilités des cibles et en fonction de la maturité inhérente à ce processus d'appropriation.

Le Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre est mû par une conviction inébranlable : L'égalité pour les femmes est synonyme de progrès pour tous.

Mme Emmanuelle HAY Directrice Territoriale, Chef de Projet à la Direction de l'Offre Numérique au Centre National de la Fonction Publique Territoriale – France –

La formation : Pour un renforcement des capacités au niveau des territoires

Le Centre de Formation de la Fonction Publique Territoriale Française dispense une formation touchant quelques 1,9 million d'agents territoriaux et couvre plusieurs profils : Pompiers, Police, Marie, Conseils régionaux, départements…, soit les besoins de 42.800 collectivités territoriales.

Le Centre a l'ambition de répondre à des enjeux diversifiés, notamment le renforcement des capacités de l'ensemble des agents de la fonction publique, la formation à intérêt professionnel répertorié, la satisfaction des attentes catégorielles, en particulier des jeunes générations, et la territorialisation de la formation adaptée aux contraintes temporelles et géographiques.

Le concept formatif - axé sur l'égalité territoriale et d'accès au digital, la mutualisation des cotisations et une gouvernance paritaire - est opérationnalisé en fonction d'une approche imbriquant plusieurs paramètres dont l'égalité femmes-hommes, lutte contre les discriminations, prise en compte du handicap et de la pénibilité... Cette formation est portée par une double approche combinant le présentiel, au plus près des agents, et la formation en ligne tenant-compte de la division territoriale française.

La stratégie du CFPT pour lutter contre les inégalités territoriales est opérationnalisée via des formations en présentiels, donc de proximité, dans les régions, en union de collectivités (formations locales dédiées), avec un objectif qualitatif d'apporter des réponses ad hoc aux interrogations posées au niveau des collectivités territoriales.

Le Centre à une offre de formation adaptée au concept numérique, alliant outils ludiques et modules d'apprentissage variés, soit en formation ciblée fonction publique (e-formation, modules interactifs, clips, ou grand public (Mooc).

La digitalisation étant un concept évolutif et en développement rapide, le Centre travaille sur d'autres types de formation axés sur la réalité virtuelle, l'individualisation/personnalisation des formations et le mobile learning.

Mme Amel LAHMARI FEKIH Directrice Générale, Chef de l'Unité de Gestion Budgétaire par Objectifs (GBO) au Ministère des Finances – Tunisie –

La prise en compte de l'approche Genre pour la réalisation du projet de la digitalisation

La digitalisation en Tunisie a induit un changement socioculturel évident, tout en favorisant une évolution économique positive et l'induction de nouvelles activités axées sur l'innovation. Ce mouvement créatif s'est traduit par l'émergence d'une culture managériale moderne ayant comme repères qualitatifs la bonne gouvernance et l'efficacité.

La numérisation étant un phénomène universel, la transformation digitale tunisienne a amené son lot d'ouverture sur l'économie mondiale et s'est positivement répercutée sur le bien-être social collectif. Cette évolution a, bien entendu, impacté le marché du travail et induit l'éclosion de nouvelles industries.

Bien sûr, le monde étant gouverné par les inégalités à plusieurs étages, la digitalisation ne peut que reproduire ce schéma, autant à l'intérieur d'un même pays qu'entre les Etats du Globe, que ce soit en termes de connectivité ou d'accès à Internet de manière plus générale.

Cette tendance discriminatoire doit mener à réfléchir aux moyens de réduire ces inégalités, du moins sur le plan national entre sexes et à l'intérieur de la société globale. Par ailleurs il est notoire que cette inégalité soit présente à l'intérieur même de la gente féminine pour de nombreuses raisons dont la pauvreté, l'illettrisme et le chômage.

Le constat de la fracture numérique, plus visible et plus sensible en matière de genre, semble se perpétuer de manière insidieuse. Ainsi, bien que la digitalisation ait été accompagnée d'une meilleure prise en main par la femme de sa liberté d'action et de choix, il y a lieu de constater qu'en 2017, par exemple, le taux mondial de pénétration de l'internet était de seulement de 44,9% pour les femmes, contre 50,9% pour les hommes. Plusieurs facteurs expliquent ces clivages, notamment l'analphabétisme, le manque de connaissance informatiques et la pauvreté.

Or, quand on regarde de près la nature et les objectifs de la digitalisation, on est tenté de croire que la numérisation peut jouer, justement, un rôle de puissant levier de réduction des inégalités entre les sexes et, surtout, de promouvoir la culture genre dans les projets de politiques publiques dans les pays sous-développés notamment. C'est dans cet esprit et cette finalité qu'ont été fixés les Objectifs de Développement Durable dans son âge 5.

En conséquence de cette évolution universelle, la Tunisie s'est engagée dans une dynamique d'intégration de l'approche genre dans ses différentes politiques publiques, en particulier dans la planification, la programmation et la budgétisation de celles-ci.

C'est dans ce cadre général que s'inscrit ''*Tunisie Digital 2020*'', qui est une stratégie quinquennale orientée sur les Technologies de l'Information et de la Communication.

Cette stratégie vise globalement à :

- Garantir l'inclusion sociale et réduire la fracture numérique,
- Généraliser l'usage des TIC, à faire évoluer vers une *e-Administration* transparente,
- Créer des emplois et de la valeur ajoutée en encourageant l'innovation,
- Améliorer la compétitivité des entreprises grâce au développement des TIC.

D'où le Plan d'action national pour l'intégration et l'institutionnalisation de l'approche genre.

Face à cette évolution numérique et à son impact sur la société et la vie des citoyens, il est évident que la formation constitue un vecteur de réduction de la fracture numérique, au sein de la société globale, bien sûr, et à l'intérieur des différentes stratifications qui y existent. De manière plus indicative, la formation est considérée comme étant le moyen le plus adéquat et le canal le plus indiqué pour réduire la fracture numérique entre les femmes et les hommes. Elle est l'instrument privilégié devant assurer la promotion de la culture de l'égalité du genre.

Conscient que la digitalisation des services est un choix irréversible de la stratégie du ministère et qu'elle est le pivot de la modernisation et de l'amélioration de la performance des services, L'école nationale des finances de la Tunisie œuvre pour la formation de l'ensemble des agents avec un égal accès de tous, indépendamment de l'appartenance territoriale, de grade et de genre des cibles.

M. Ernest TSATSABI Enseignant-Chercheur à l'Institut de l'Economie et des Finances –Gabon -

Formation et dimension genre au sein de l'IFP à l'ère de la numérisation des finances publiques

Un principe général : l'accès équitable de tous à la formation.

Partant de ce principe général, il est d'évidence que la mise en train d'un véritable chantier infrastructurel de digitalisation se doive d'être accompagnée d'une véritable politique de formation inclusive et égalitaire. Encore faut-il baliser le terrain devant ce qui est entendu par ''digitalisation'' d'un côté, au travers de ce que cela sous-tend en termes de services et d'impact et, d'un autre côté, lier ce processus à une donnée fondamentale, la formation du capital humain qui en aurait la charge.

L'accès équitable renvoie, bien entendu et tout naturellement, à l'approche genre, c'est-à-dire à l'égalité entre les sexes. Tous les profils concernés par la formation à la digitalisation doivent en bénéficier de manière égalitaire et absolue, sans discrimination aucune.

Par-delà ce premier pan, le genre, il doit être tout aussi entendu qu'il ne peut y avoir d'autres aspects discriminatoires, qu'ils en réfèrent à l'âge, à la catégorisation statutaire ou sociale. Ce qui suppose que le contenu de toute formation inclusive se doive d'être, en conséquence, adapté à chacune des strates organiques des différentes cibles.

Au-delà de cette première ''catégorisation'' des inégalités à absoudre, la ''fracture numérique territoriale'' devrait avoir toute l'attention dans les politiques publiques à la fois de digitalisation et de formation. Car, il est d'évidence que, dans les sociétés sous-développées, cette double fracture est présente et, de ce fait, nécessite un traitement adéquat et averti dans la durée.

En effet, il est constaté qu'au-delà de cette fracture combinée (genre/âge), il est une autre inégalité qui plombe tout projet de digitalisation conséquente. Il s'agit du fossé interrégional et interétatique, qui est une réalité intrinsèque dominante en Afrique, qu'il faut transcender si l'on ambitionne de mener à bien tout projet de digitalisation, que ce soit au plan individuel, collectif ou à l'échelle de la société globale et du continent.

En ce sens, la démocratisation de l'accès aux technologies de l'Information et de la Communication devrait mobiliser l'effort public. Il s'agit de faire de la révolution numérique la porte d'entrée à l'émancipation de tous, de manière équitable et égalitaire.

Cette démocratisation peut se faire par divers : domaine privé, domaine public, espaces éducatifs, salles communautaires à accès libre…

Certes, il est nécessaire de relever que la digitalisation à un coût. Or, ce coût ne peut être supporté de la même manière par tous. D'où l'intérêt, voire l'obligation d'un partage solidaire des bénéfices de la révolution digitale entre et au sein des pays sous-développés.

Restitution des Panels

La 4ème Conférence des Instituts des Finances Publiques, organisée par le ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration du Royaume du Maroc les 17 et 18 février 2020 à Rabat, a été marquée par une réflexion à trois dimensions au sein de 3 panels interconnectés.

Le 1er panel a traité de la problématique de **l'Accompagnement de la transformation digitale des administrations des finances publiques par la formation**.

Le 2ème panel était axé sur l'**Offre ou les offres de formation et évolution des métiers due à la digitalisation des finances publiques**

Le 3ème panel a été consacré à la **responsabilité sociétale et la dimension genre dans la formation à l'ère de la numérisation des finances publiques**.

Plusieurs enseignements se dégagent de cette triple réflexion, dont on peut retenir, de manière globale, les idées-forces suivantes :

Le monde actuel connait un âge numérique où le virtuel est désormais l'espace d'échange et de consommation par excellence.
La digitalisation n'est pas un caprice des temps modernes, mais une nécessité qui fonde les relations sociales, économiques et politiques entre à la fois les individus, les groupes organisés, les institutions et les collectivités.

Au centre de cette dynamique relationnelle, l'Etat essaie de s'adapter à cette nouvelle configuration du marché des prestations et services pour apporter les solutions adéquates aux besoins des usagers.

- La pénétration numérique impose de nouveaux modes de traitement et de gestion des données et distille de nouvelles valeurs d'acquisition de l'information et du savoir.

- L'administration publique, qui est l'interface organique de sécurisation, d'exploitation et de réglementation des échanges en tous genres, est non seulement appelée à intégrer le numérique comme relais indépassable avec les différents usagers du service public, mais également et surtout d'en maîtriser les ressorts.

- Parce ce que le capital humain est déterminant dans tout processus de transformation digitale, il est impératif de le faire adhérer à cet ambitieux projet, de lui permettre d'épouser de manière volontariste, au-delà des résistances qui pourraient survenir, les valeurs qui le sous-tendent et organisent l'interconnexion des services dont ils ont la charge.

- La formation, de base et continue, est la matrice indépassable pour mener à bien et consolider la conduite du changement qu'impose la dématérialisation des services publics en général, et des services publics financiers en particulier.

- Cette formation devrait être adaptée au contexte socioculturel de chaque pays, en fonction des réalités commandant la dynamique ''services publics/usagers'', dans la variance et la cartographie de ces usagers. Car, il faut en être averti, la digitalisation entraine l'éclosion de nouveaux profils et de nouvelles expertises, ce qui génère de nouveaux emplois.

La praxis de la formation doit en tenir-compte, en les intégrant dans les cursus proposés aux différentes cibles.

La réflexion et les débats engagés lors de ces deux journées, qui étaient riches en contenus et en acquis, nous invitent, en fait, à réfléchir ensemble dès aujourd'hui à cette tendance qui se faufile silencieusement mais avec force amplitude, dans les entrailles de notre espace temporel.

Au-delà de la digitalisation, à l'ère de la globalisation numérique et de la dématérialisation des échanges, quel avenir se dessine devant nous, à moyen terme, face à la nouvelle interface du total virtuel, l'intelligence artificielle ?

Merci de votre attention.

Joëlle LOYER, Coordonnatrice des Caraïbes, Expertise France - France -

Bonjour à tous et à toutes

Depuis la première conférence qui s'est déroulée à Yaoundé au Cameroun, Expertise France, représentée aujourd'hui par Nadia Brosset intervient à la fois en appui technique et financier à l'organisation des événements annuels, et en même temps assure un rôle de coordinateur pour des pays autres que l'Afrique du nord, l'Afrique centrale, l'Afrique de l'ouest, l'est et australe.

Expertise France a mobilisé différents pays où elle met en œuvre des projets : Haïti, projet sur financement de l'Union européenne, la Palestine, projet financé par l'agence française de développement, Sénégal projet financé par la Banque mondiale, et je salue aussi la présence de la Côte d'ivoire que la France a appuyé pour créer son institut des finances. À noter que c'est la première fois que les trois structures françaises qui assurent des formations en finances publiques sont présentent au même événement : la Direction Générale des Finances Publiques, l'IGPDE et aussi le CNFPT sachant que la présence de ces deux dernières a été facilitée grâce au chef du projet de jumelage européen et l'experte résidente dans le cadre du projet d'appui à la formation mis en œuvre par Expertise France au Maroc.
Au cours de ces deux jours, je souligne la richesse des échanges et la diversité des interventions avec la participation à la fois des Directions du Budget, du Trésor des Impôts et des Douanes, ce qui montre que le sujet de formation est transversal et fédérateur ; sur l'utilisation des nouveaux outils, de nombreux échanges ont porté sur l'intelligence artificielle, le big Data de l'utilisation des Smartphone… etc. Sur les témoignages des différents pays comme ceux d'Haïti, Palestine, le Burkina, Cameron, Tunisie, Gabon et France, on retrouve les mêmes problématiques de formation, et je note que les intervenants ont souligné l'importance du capital humain et du besoin de formation.

Pour ce qui concerne les réflexions autour de la pédagogie, les intervenants ont fait part de l'importance de la conduite du changement auprès de l'encadrement supérieur et intermédiaire et je note qu'il n'existe pas une seule réponse aux besoins de formation mais cela dépend en fait du contexte du pays. Il a souvent été évoqué le sujet de la mixité entre la formation présentielle et la formation en ligne. La question du genre a été abordée à toutes les conférences de la CIFP, et je pense qu'il y-a encore matière à approfondir ce sujet notamment en lien avec la formation.

Je salue le travail en amont de la conférence, de la Tunisie pour la production des annales de la conférence 2018, de l'Institut des Finances du Maroc pour préparer la conférence et la production de documents dont la première newsletter et du Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques (PSSFP) du Cameroun pour la mise à jour du site internet.

Le réseau a fêté son premier anniversaire à Tunis l'année dernière, aujourd'hui, c'est un réseau encore jeune, deux ans chez un enfant c'est l'âge de la communication, je constate qu'il y a beaucoup d'effort à faire en matière de communication, et au fur et à mesure, je suis convaincue que ce réseau va se professionnaliser.
Pour finir, j'espère que nous pourrons nous retrouver dans un pays d'Afrique subsaharienne, après le Cameroun, la Tunisie et le Maroc.
Je vous remercie.

Yannick Gervais LEVODO NGAH, Représentant du Vice-président, Secrétaire Général Adjoint, Programme de Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques – Cameroun -

Bonjour tout le monde,

Après 04 années d'existence, notre réseau a atteint l'âge de la maturité, mais aussi l'âge de défis nouveaux. Nos échanges au bout de ces trois jours ont mis en avant la nécessité de rendre les activités du réseau plus inclusives, d'ouvrir le réseau à de nouveaux acteurs, de partager de manière effective les expériences de formation mais surtout de permettre au réseau d'exister en permanence.

Au Cameroun, nous avons réfléchi sur comment apporter des réponses à ces défis. C'est dans ce sens qu'avec l'Institut des Finances du Maroc, nous nous sommes lancés dans la mise en place d'une plateforme de e-learning et de partage des modules de formation. C'est un projet que nous espérons que tous les membres du réseau pourront accompagner, pourront appuyer de manière à ce que notre objectif final, le partage des expériences et la promotion des bonnes pratiques dans le domaine de la formation en finances publiques soit une réalité.

En ces quatre années, de grandes avancées ont été réalisées. La présente édition est un succès retentissant de par son organisation et de par la qualité des intervenants.

Aussi Je félicite le Président du Réseau des Institut des Finances Publiques, le Secrétariat Général et tout le comité d'organisation. Je remercie le gouvernement du Royaume du Maroc qui nous a permis beaucoup de facilités pour que nous pussions prendre part à cet évènement.

Je vous remercie.

Gervais BANZA ILUNGA, Coordonnateur Afrique Centrale, Assistant Principal du Directeur Général, Ecole des Finances, République Démocratique du Congo

Bonjour tout le monde bonjour chers amis,

Je remercie Dieu de nous avoir permis d'être ensemble et réunis dans le cadre de la 4ème édition de la Conférence Internationale des Instituts des Finances Publiques (CIFP) ;

Je remercie Sa Majesté Le Roi Mohammed VI et tout Le Royaume du Maroc en rapport avec la coopération Sud-Sud qu'il prône à travers l'Afrique ;

Je remercie Le Président du Réseau d'être engagé dans une dynamique à pouvoir faire pérenniser les actions du Réseau et en fournissant ses efforts en vue de la représentation du réseau auprès des bailleurs de fonds ;

Je remercie enfin les Estimés collègues et membres de ce réseau ainsi que tous les invités ici présents, en vue d'échanger les expériences sur une thématique bien déterminée.

Au demeurant, la Région que j'ai le privilège de coordonner a été bénéficiaire des résolutions prises lors des précédentes déclarations des Instituts des Finances Publiques (IFP) à travers certaines formations organisées à Rabat, en vue de renforcer les capacités en ressources humaines de nos administrations publiques.

De ce fait, je souhaite que tous les organes du réseau conformément à la charte internationale régissant les Instituts des Finances publiques soient opérationnels pour mener à bon port les actes de nos Assemblées Générales et veiller à la matérialisation des déclarations à l'issue de nos assemblées.

En outre, l'heure est à la digitalisation ; de ce point de vue, tous nos instituts et administrations financières n'ont pas les mêmes possibilités digitales pour matérialiser à juste titre le bien-fondé de ces assises.

C'est pourquoi j'invite les Partenaires des Instituts des Finances Publiques dans la Région Afrique Centrale de pouvoir les aider financièrement à concourir à la mise en œuvre des résolutions prises, afin de redorer le blason terni de leurs administrations et Instituts des Finances Publiques.

Je réitère mes remerciements au Royaume du Maroc et remercie Le Comité Organisateur et tous les partenaires du réseau ayant concouru à la réalisation de cette assemblée.

Je vous remercie

Adama BADOLO, Coordonnateur Afrique de l'Ouest, Directeur Général de l'École Nationale des Régies Financières, - Burkina Faso -

Bonjour Mesdames et Messieurs participants à la 4ème CIFP

Tout d'abord je tiens à remercier les autorités marocaines qui ont accepté que cette conférence se déroule ici à Rabat. J'adresse mes vifs remerciements à nos collègues d'IDF et aux organisateurs pour l'accueil et la parfaite organisation de cette conférence…

Merci également à tous les bailleurs qui ont accompagné cette 4ème CIFP.

Personnellement, je suis à ma première CIFP, je découvre donc. Je pense que c'est un cadre extraordinaire pour mutualiser les bonnes pratiques, pour apprendre des uns et des autres, et nous espérons tout simplement que le bébé qui est né il y a 4 ans puisse continuer à grandir pour le bénéfice des instituts et des écoles de finances publiques.

Je suis le Directeur Général de l'Ecole Nationale des Régies Financières du Burkina. C'est une école qui assure, depuis plus d'une trentaine d'années, les formations initiale et continue du personnel du Ministère de l'Economie et des Finances du Burkina.
Moi-même je suis un produit de cette école ainsi que mon jeune collègue, le Dr Boubacar NACANABO qui a fait partie des panelistes d'hier. La quasi-totalité des agents, les financiers comme on le dit du Burkina, sont sortis de cette école ; le ministre des Finances du Burkina lui-même et la ministre déléguée chargée du budget sont des anciens élèves de l'ENAREF. Nous avons au moins 5 ministres du gouvernement qui sont sortis de cette école de formation.

L'ENAREF forme aussi pour d'autres pays de la sous-région comme le Gabon, le Congo Brazzaville, le Tchad et bien d'autres pays qui ont plusieurs cadres qui sont sortis de notre école. C'est une école qui a fait ses preuves, et sans doute ce n'est pas par hasard que l'École Nationale des Régies Financières à travers son Directeur Général soit coordonnateur pour l'Afrique de l'Ouest du Réseau des instituts de finances publiques.

D'ailleurs en parlant de cela, en Afrique de l'Ouest nous allons poursuivre ces échanges le mois prochain. En effet nous aurons une réunion à Abidjan en Côte d'Ivoire, les 9 et 10 mars prochain pour examiner et adopter le rapport d'une étude réalisée sur la formation des cadres des administrations fiscales et douanières des pays membres de l'UEMOA.

Cette étude a été réalisé par Expertise France avec pour ambition la mise en place d'un programme de formation au profit des administrations fiscales et douanières des pays de la région. Certainement que des sujets que nous avons abordés ici particulièrement liés à la digitalisation de la formation vont également s'inviter à l'atelier d'Abidjan. Je profite inviter tous les collègues de l'UEMOA à participer à cette réunion.

Je vais terminer en renouvelant mes remerciements à nos collègues du Maroc pour la réussite de notre Conférence. Félicitations à tous les conférenciers, et à l'année prochaine pour la 5ème CIFP Inch Allah.

CONFERENCE DES INSTITUTS DES FINANCES PUBLIQUES

Biographies des Panelistes

Panel 1 :
Accompagnement de la transformation digitale des administrations des finances publiques par la formation.

M. Mounssif ADERKAOUI
Directeur des Etudes et des Prévisions Financière
Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration
Royaume du Maroc

M. **Mounssif ADERKAOUI** est Directeur des Etudes et des Prévisions Financières relevant du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration. Il a occupé plusieurs hautes fonctions au sein des secteurs public et privé, dont notamment en tant que Directeur de Stratégie. Son champ d'expertise couvre, entre autres, les questions liées à la conception et à la mise en œuvre des politiques publiques et des réformes dans les domaines prioritaires de l'action étatique.
M. ADERKAOUI compte à son actif une riche expérience à l'international, particulièrement dans le secteur financier et de conseil en France. Il est membre de plusieurs comités scientifiques relevant d'institutions marocaines et étrangères à vocation économique.
Lauréat de l'école polytechnique de Paris et de l'école Telecom Paris Tech,**M. Mounssif ADERKAOUI** détient, également, un Diplôme de troisième cycle de l'Université de Bristol au Royaume Uni

Mme Salma KARIM
Chef de Département Capital Humain et Innovation
Agence de Développement du Digital
Royaume du Maroc

Avant de prendre en charge sa fonction actuelle de Chef de Département Capital Humain et Innovation à l'Agence de Développement du Digital (ADD) en janvier 2019, **Mme Salma KARIM** a développé des compétences probantes en qualité de spécialiste du Capital Humain, de la Formation et de l'employabilité en occupant le poste de Directrice des Ressources Humaines et de la Formation à la Fondation Marocaine pour la Promotion de l'Enseignement Préscolaire (FMPS) de 2016 à 2018. Elle a accumulé aussi des expériences similaires respectivement à l'Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture (ANDA) de 2012 à 2016 et à l'Agence Nationale de l'Assurance Maladie (ANAM) de 2008 à 2012.
Mme Salma KARIM est diplômée de l'école Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Tanger, Master Spécialisé, option Métiers du Conseil et Encadrement Supérieur en 2008.

M. Yannick GIRAULT
Directeur du Service à compétence nationale « Cap Numérique »
Direction Générale des Finances Publiques
Administration Centrale du Ministère de l'Action et des Comptes Publics
République Française

Après des études en droit et en sciences politiques, **M. Yannick GIRAULT** a rejoint le ministère des Finances voici plus de 35 ans. Il a connu un parcours diversifié de fonctions au sein de la direction générale des impôts, dont 6 ans au développement de la coopération internationale, avant de rejoindre l'École nationale d'administration. Il a alors dirigé un bureau au sein de la Direction de la législation fiscale, puis pris en charge celui de l'encadrement supérieur au sein de la Direction générale des impôts.
Après avoir réalisé une mobilité durant plus de 2 ans au sein de l'Agence du revenu du Canada, il rejoint le Service de la gestion fiscale à la Direction générale des finances publiques, puis il est successivement appelé à créer la nouvelle structure nationale d'audit et de contrôle interne puis, en 2013, la Mission Stratégie relations aux publics dans le contexte du déploiement de l'administration numérique.
Depuis 2016, **M. GIRAULT** est le directeur du service à compétence nationale Cap Numérique, en charge de la maîtrise d'ouvrage professionnelle et de l'innovation numérique. À ce titre, il participe à un grand nombre d'instances en charge de la transformation numérique des administrations publiques françaises.

 M. Aboubakr HIMEUR Directeur de la facilitation, du système d'information et de la stratégie Direction Générale des Impôts Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration **Royaume du Maroc**	**M. Aboubakr HIMEUR** est Directeur de la facilitation, du Système d'information et de la Stratégie à la Direction Générale des Impôts du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration. **M. HIMEUR** a occupé auparavant plusieurs postes de responsabilité notamment en tant que directeur d'administration centrale au Ministère du tourisme, Directeur par intérim des domaines de l'Etat et chef de la Division des ressources humaines au Ministère de l'Economie et des Finances. Il a piloté et partagé plusieurs projets de digitalisation, notamment la mise en place du système SIDOM pour la dématérialisation des procédures domaniales, le projet SIMPL pour les services en ligne de la Direction Générale des Impôts et le projet de mise en œuvre du système intégré de la gestion des ressources humaines. **M. ABOUBAKR HIMEUR** est économiste de formation il est titulaire d'un Diplôme d'Etudes Supérieures (DES) de la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales.
 M. Joseph Wilbert MONTGERARD Directeur des Ressources Humaines et de la Formation Ministère de l'Economie et des Finances **République d'Haïti**	**M Joseph Wilbert MONTGÉRARD** occupe, depuis le 18 juillet 2013, le poste de Directeur des Ressources Humaines et de la Formation à la Direction Générale des Impôts d'Haïti. Il assure la fonction de Coordonnateur des activités de formation dans le cadre du déploiement du nouveau système informatique, le « Revenue Management System », de la DGI depuis septembre 2016. Il est aussi membre du Comité de Politique Fiscale du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Il a occupé auparavant plusieurs postes de responsabilité notamment en tant Chef de Service de Vérification des petites entreprises et Directeur-Adjoint de la Formation. **M Joseph Wilbert MONTGÉRARD** est licencié en Administration (Comptabilité). Il détient aussi un Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Fiscalité et une Maitrise en Administration Publique.
 Monsieur Abdelhafid El Hassani Chef de la Division de l'Exploitation Informatique Trésorerie Générale du Royaume **Royaume du Maroc**	**M.Abdelhafid El HASSANI**, Ingénieur d'Etat Grade Principal, Lauréat de l'Ecole Mohammadia des Ingénieurs promotion 1988, Master en Management public de l'ISCAE en 2011, Chef de la division de l'Exploitation Informatique à la Trésorerie Générale du Royaume. **M. El Hassani**à Participer à la mise en place des projets du système d'information de la TGR.

M. Ibrahima FAYE
Chef du Projet Système Intégré de Gestion des Informations Financières
Ministère de l'Economie et des Finances
République du Sénégal

Diplômé de Paris 1 Sorbonne et de HEC Paris, **M. Ibrahima FAYE** a un double profil comme Expert en Système d'information et comme Manager général. Il a dirigé un cabinet international de conseils de d'ingénierie ayant des bureaux à Paris, à Rabat et à Dakar. Il a conduit avec succès plusieurs projets de transformation de grande envergure dans les secteurs Banque/Assurances et public en France, au Maroc et au Sénégal. Ses vingt années d'expérience professionnelle ont porté notamment sur la transformation organisationnelle dans le secteur de la finance publique au Sénégal, la conduite du changement, la transformation avec des acteurs publics au Sénégal et interaction avec les partenaires sociaux.

M. Ibrahima FAYE est actuellement le Project Manager du SIGIF (Système Intégré de Gestion de l'Information Financière), un projet du Ministère de l'Economie des Finances et du Plan du Sénégal. Ce projet financé par la
Banque Mondiale doit permettre à l'Administration Sénégalaise de disposer en 2020 d'une plateforme intégrée de gestion qui implémente les directives du nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques dans l'espace UEMOA et notamment la LOLF (budgets programmes). Cette expérience de plus de 5 années, encore d'actualité lui donne un grand accès à tous les managers publics de l'Administration Sénégalaise.

Panel 2 :
Offre(s) de formation et évolution des métiers due à la digitalisation des finances publiques.

M. Réda MASSOUDI
Directeur Associé LMS ORH
Royaume du Maroc

M. Réda MASSOUDI est Directeur Associé LMS BUSINESS CONSULTING cabinet de conseil en organisation et en ressources humaines leader au Maroc.
Il est diplômé d'un MBA de Johnson & Wales University RI USA, d'un GraduateDegree en Project Management de la Boston University MA USA et d'un diplôme de l'ENCG de Settat.
M. Réda MASSOUDI a commencé sa carrière avec GOOGLE aux USA, où il a participé projet EQWOC visant l'amélioration du système d'intelligence artificielle du célèbre moteur de recherche. Il a intégré ensuite le Groupe TOYOTA Motors Sales USA où il a travaillé sur différentes problématiques d'amélioration de performance.
De retour au Maroc, il y a un peu plus de 10 ans, Il a rejoint le Groupe LMS où il dirige l'activité Conseil en Organisation et Ressources Humaines.
M. Réda MASSOUDI suit l'évolution technologique et son impact sur les métiers, sur les besoins en compétences et en formation au sein des entreprises privées et les administrations publiques.

M. Vincent Eric BANOCK BAMBOCK
Docteur en Sciences de Gestion ; Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation Continue au Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques
République du Cameroun

Éric BANOCK est né le 22 janvier 1977 à Ebolawa au Cameroun. Docteur en Sciences de Gestion (diplômé de HEC) et titulaire d'un Master en Gestion des Ressources humaines obtenu au Centre Régional Africain pour l'Administration du Travail (CRADAT) et un DESS en gestion financière obtenu à l'université de Douala. Il est par ailleurs certifié en matière d'audit social par l'Institut international de l'Audit social de Paris.
Éric BANOCK a officié comme Responsable de la formation à la Direction des Ressources humaines du ministère des Finances pendant cinq ans (2013 à 2018) jusqu'à sa nomination au poste de Chef de Service des Etudes et de la Prospective à la même Direction des Ressources humaines en septembre 2018. Il exerce cette fonction concomitamment avec celle de Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation continue au Programme supérieur de Spécialisation en Finances publiques où il dispense également des cours en classe de Master II.

 Mme. Nihad YOUNIS Directrice de l'Institut des Finances **Etat de Palestine**	**Mme NihadYounis**, est née le 16 février 1983, elle est directrice par intérim de l'Institut des finances palestinien Travaillant dans le domaine du renforcement des capacités depuis 2008 avec plusieurs organisations au profit du secteur public palestinien, elle a Contribué à la création de l'Institut palestinien des finances publiques (PFI) en 2010 dans le cadre du projet français au profit du ministère des finances. **Mme NihadYounis** a commencé sa carrière au bureau du Premier ministre en 2005 en tant que responsable des relations internationales, en 2008, elle a rejoint le groupe Paltel, la plus grande entreprise du secteur privé où elle a contribué à l'initiation du projet Diaspora House, et a contribué à la gestion du Palestine International Award d'excellence et de créativité. En 2010, elle a rejoint le Projet français en Palestine pour l'activation de l'institut palestinien des finances publiques en coopération avec le Ministère des Finances palestinien. **Mme NihadYounis** est membre du conseil d'administration de l'École publique palestinienne et membre du conseil d'administration du Conseil supérieur de l'innovation et de l'excellence.
 M. Mohammed LAMJOUN Chef de la Division des Systèmes d'information Direction du Budget Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration **Royaume du Maroc**	**M Mohammed LAMJOUN** occupe actuellement le poste de chef de Division du Système d'Information à la Direction du Budget, et ce depuis l'année 2008. Il a fait toute sa carrière à la Direction du Budget relevant du Ministère des Finances, il a occupé auparavant plusieurs postes de responsabilité en tant que chef de service d'exploitation du système et des réseaux et chef de service de développement des systèmes métiers. Il a conduit avec succès plusieurs projets de mise en place de systèmes d'information notamment e-budget le système d'information budgétaire, actuellement utilisé par l'ensemble des départements ministériels, Services Gérés de Manière Autonome ainsi que les Etablissements Publics Subventionnés. Ce système prend en charge tout le processus budgétaire à savoir la Programmation Budgétaire Triennale, la Préparation du Projet de performance, la préparation de la Lettre de Cadrage, le Suivi des discussions budgétaires, l'établissement des tableaux du projet de performance, l'élaboration des morasses budgétaires… **M LAMJOUN Mohammed** est informaticien diplômé de l'Université de Rennes en France
 M. Aboubakar NACANOBO Enseignant Vacataire Ecole Nationale des Régies Financières Chef de Service Direction Générale des Impôts **République du Burkina Faso**	**M. Aboubakar NACANOBO** est Inspecteur des impôts Actuellement chef du service de contrôle sur pièces à la direction des grandes entreprises, Direction générale des impôts du Burkina Faso. Enseignant vacataire à l'école nationale des régies financières, à l'université Ouaga I Professeur Joseph Ki ZERBO et à l'Université Saint Thomas d'Acquin. Auteur d'un ouvrage intitulé « contribution à la mise en place d'une fiscalité de l'économie numérique dans l'espace CEDEAO », parue aux Editions Universitaires Européennes, et coauteur d'un ouvrage intitulé « la comptabilité générale selon le SYSCOHADA révisé », paru aux Editions l'Harmattan. **M. Aboubakar NACANOBO** est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion

 M. Julien VIGNERON Ingénieur Pédagogique Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique **République française**	**M. Julien VIGNERON** est Ingénieur pédagogique à l'IGPDE (Institut de la gestion public et du développement économique) centre de formation des ministères économiques et financiers depuis 3 ans. Il est spécialiste de la conception de formation présentielle et de la conception de formation à distance. Il réalise la conception de déroulé pédagogique pour la refonte de formation ou la création de nouvelles formations présentielles. Il conçoit également des scénarios pour des formations mixtes e-learning et présentielle (Notions théoriques abordées en amont du présentielle par des vidéos, infographies animées et quiz, puis présentiel autour de la mise en pratique. **M. VIGNERON** prépare des synopsis de formation en ligne (sur des sujets numériques, le handicap, les violences sexistes et sexuelles) et réalise les modules sur outils auteur - Storyline, pour mise en place sur une plateforme avec SCORM Auparavant, il était chef de projet et responsable de site Internet (création de kit de vulgarisation scientifique pour les écoles, dossier de vulgarisation scientifique) pendant 6 ans dans une agence publique de sécurité sanitaire. Il était également enseignant - professeur agrégé et responsable du projet pédagogique en Education physique et sportive.
 Monsieur Ahmed EL BOUAZZAOUI Chef de la Division des Ressources Humaines Chargé de l'Institut de Formation Douanière Administration des Douanes et Impôts Indirects **Royaume du Maroc**	**M. Ahmed EL BOUAZZAOUI** est titulaire d'un Diplôme de 3ème cycle en Sciences de l'Information délivré par l'Ecole des Sciences de l'Information de Rabat et d'un mastère spécialisé en ressources humaines délivré par l'ISCAE. Durant son parcours professionnel, **M. EL BOUAZZAOUI** a travaillé à la Direction du Budget, puis à la Direction des Affaires Administratives et Générales avant de rejoindre l'Administration des Douanes et Impôts Indirects au sein de laquelle il occupe actuellement le poste de chef de la Division des Ressources Humaines en charge de l'Institut de Formation Douanière. En plus d'être un expert accrédité auprès de l'Organisation Mondiale des Douanes en tant que Conseiller en Modernisation Douanière spécialisé en Gestion des ressources humaines, **M.EL BOUAZZAOUI** a contribué à plusieurs publications et recherches dans les domaines de la fiscalité et du genre portant sur les axes suivants : un article sur "La Politique de lutte contre la fraude fiscale au Maroc" paru dans la Revue Tunisienne de fiscalité, 2011 ; Un ouvrage collectif intitulé " Taxation and GenderEquity: à comparative analysis of direct and indirect taxes in developing and developed countries", publié en 2010 par Routledge, Taylor & Francis Group à Londres et à New York ; Un ouvrage collectif en arabe intitulé « Taxe sur la Valeur Ajoutée », publié en 1998 aux Éditions Experdata et Un ouvrage collectif sur « la Fraude fiscale au Maroc », publié en 1996 aux Editions Arabian AL Hilal.

Panel 3 :
la responsabilité sociétale et la dimension genre dans la formation à l'ère de la numérisation des finances publiques

Mme Sonia HAMAMOUCH
Adjointe au Directeur des Affaires Administratives et Générales
Chargé du Pôle Formation
Secrétaire Général du réseau des Instituts des Finances Publiques
Royaume du Maroc

Madame Sonia HAMAMOUCH est, Adjointe au Directeur des Affaires Administratives et Générales Chargé du Pôle Formation, Directrice de l'Institut Des Finances du Maroc (IDF) depuis le 1er juin 2018.
Elle a été désignée le 17 décembre 2018 Secrétaire Général du réseau des Instituts des Finances Publiques.
Madame Sonia HAMAMOUCH a occupé auparavant plusieurs postes de responsabilité au sein du Ministère de l'Economie et des finances marocain, notamment, en tant que Chef de la division de l'organisation et du contrôle de gestion, Chef de la division du patrimoine et de la logistique, chef de la division des ressources humaines et chef du service des Achats.
Elle a mené différents projets structurants, notamment l'élaboration et la mise en œuvre du schéma directeur des ressources humaines, la création et la mise en place de la fondation des œuvres sociales le suivi du plan d'action stratégique du ministère.
Elle était également membre du réseau de l'égalité des sexes des départements ministériels et pilote actuellement une étude sur la promotion de la femme au Ministère et la conciliation de sa vie privée et sa vie professionnelle.
Madame Sonia HAMAMOUCH est Ingénieur d'Etat en génie Civil de l'Ecole Hassania des travaux Publics et Certifiée administrateur des établissements publics de l'université internationale de Rabat.

Mme. Caroline NDENDE
Vice-Présidente du Comité Scientifique du Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques
République du Cameroun

Madame Caroline NDENDE a occupé de nombreuses fonctions au Ministère des Finances, à la Direction du Trésor. Elle a notamment été pendant dix ans responsables RH.
Parallèlement, elle a enseigné à l'ENAM entre 1994 et 2013 et a été au sein de cette Institution, Chef de Section Trésor de 1995 à 2008, Chef de la Division des Régies Financières de 2008 à 2012 et Directeur des Affaires Académiques en 2012.
En 2011, elle a été sélectionnée comme Expert Senior en ingénierie de la formation en Finances publiques au sein du Cabinet IBF International Consulting S.A. pour le Projet intitulé **« Etude diagnostique et identification d'un programme de développement des ressources humaines dans les PDD – République Centrafricaine »** commandité par la Commission Européenne L'étude visait le renforcement des capacités de gestion des finances publiques en RCA.
Depuis 2018, **Madame Caroline NDENDE** travaille comme Conseillère Technique dans le projet GIZ (Coopération allemande) du Cameroun intitulé Programme d'Appui à la Modernisation des Finances Publiques (PAMFIP).
Madame Caroline NDENDE travaille avec les ministères sectoriels, à l'intégration du genre dans les documents de planification et de programmation budgétaires, afin que le Cameroun dispose désormais de budgets genre-sensibles.

 M. Ahmed BERRADA Directeur du Centre de l'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre **Royaume du Maroc**	**M. Ahmed BERRADA,** capitalise une expérience riche de plus de 20 ans dans des postes de responsabilité au niveau de la Direction du Budget du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration. Il est actuellement Adjoint au Directeur du Budget Chargé de la mise en œuvre de la loi organique relative à la loi de Finances et Directeur National du Centre de l'Excellence pour la BSG relevant du même Ministère. Dans ses différentes fonctions, il a participé à plusieurs événements nationaux et internationaux sur la réforme des finances publiques, aux réflexions et à la préparation des dispositifs juridiques y afférents. Il pilote les chantiers de mise en œuvre de la loi organique relative à la loi de Finances et de la Budgétisation sensible au Genre. **M. Ahmed BERRADA** est titulaire d'un diplôme d'Ingénieur d'Etat de l'Ecole Mohammedia d'Ingénieurs.
 M. Abdelkader LABBAOUI Directeur Général de l'Ecole Nationale des Finances Chargé de Mission auprès du Ministre des Finances Vice-Président du Réseau de la CIFP **République Tunisienne**	**M. Abdelkader LABBAOUI** est diplômé en 1992 d'une Maitrise spécialisée en économie et relations internationales. En 1994 (diplôme de 3ème cycle en Gestion) ; en 1996 de l'école nationale du Trésor de France et en 1997 diplôme du Cycle supérieur de l'Ecole nationale d'administration, Enseignant à l'institut puis l'école nationale des finances, ainsi qu'à l'ENA de Tunis Depuis 2004, **M. Abdelkader LABBAOUI** est conseiller des services publics -Inspecteur Vérificateur à la DGCPR – Ministère des finances d'octobre 1997 à mai 2006, puis Administrateur Général hors classe Directeur de la réparation des risques professionnels à la Caisse nationale d'assurance maladie "CNAM" de juin 2006 à mai 2011, pour ensuite occuper le poste de Président Directeur Général de la Société du complexe industriel et technologique "SCITEK" entre juin 2011 et juillet 2012 et le poste de Directeur Administratif et Financier à l'Ecole Nationale des Finances d'aout 2012 à mai 2016. Actuellement, il est, Depuis juin 2016, le Directeur Général de l'Ecole Nationale des Finances, Chargé de mission auprès du ministre des finances, il est également Membre du Réseau international GIFT MENA de l'économie, finances et politiques publiques ; - Réseau international CHEDE-MEDE des établissements publics de formation en finances et économie publique ; Membre fondateur du réseau international des instituts publics des finances « CIFP » ; Conseil scientifique de l'Académie Internationale de la bonne Gouvernance « AIBG » ; Conseil d'administration de l'IFID – Tunis ; Conseil d'administration de l'IEDF – Alger ; Conseil d'administration de la SECADENORD ; Président de l'Amicale des anciens élèves du cycle supérieur de l'ENA ; Président de l'Union Tunisienne du service public et la Neutralité de l'Administration «UTSPA».
 Mme Emmanuelle HAY Experte en Finances Publiques et Formation Centre National de la Fonction Publique Territoriale **République française**	**Mme EMMANUELLE HAY** est directrice territoriale, spécialisée en ingénierie de formation et travaille depuis 14 ans au CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale). Elle est actuellement chef de projet à la direction de l'offre numérique et développe à ce titre des formations en ligne et des MOOC (Massive Open Oneline Courses) sur des thématiques liées aux politiques publiques locales dont les finances publiques. Elle a également une expérience dans les projets de coopérations internationales sur ces sujets en qualité d'expert court terme depuis 2012 dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen Orient. **Mme EMMANUELLE HAY** est titulaire d'un master en droit du travail et gestion des ressources humaines obtenu à l'Université de Nantes.

 Mme. Amel LAHMARI FEKIH Experte sur le Genre **République Tunisienne**	**Mme. Amel LAHMARI FEKIH** est Inspecteur général des services financiers depuis 2015, directrice générale de l'Unité de pilotage de la réforme du Budget de l'Etat « Gestion Budgétaire par Objectifs-GBO » au Ministère des Finances de Tunisie depuis juillet 2017, **Madame Amel LAHMARI FEKIH** est titulaire d'un diplôme de 3ème cycle de l'IEDF en économie douanière et fiscale en 1990, d'un diplôme d'études spécialisées en droit de commerce international en 1988 et d'une licence en planification en 1987. Outillée d'une expérience de 28 ans dans la gestion administrative, financière et comptable des établissements publics et de plus de 10 ans dans l'administration publique centrale, durant lesquelles **Mme Amel LAHMARI FEKIH** a été chargée du pilotage de la réforme budgétaire et de la coordination des grandes réformes structurelles du ministère des finances. Formatrice certifiée par la commission européenne 2013/2014 et par le ministère des finances « ENF » en matière de la gestion budgétaire par objectifs, elle a aussi animé plusieurs ateliers sur la BSG. Diplômée de l'Académie internationale de la bonne gouvernance, elle a bénéficié de plusieurs formations sur le genre et sur la budgétisation sensible au genre organisées par l'ONU femmes. En tant que membre de plusieurs groupes de réflexion sur l'implémentation de la réforme des finances publiques en Tunisie GBO et sur l'intégration de l'orientation du genre dans le budget, **Mme Amel LAHMARI FEKIH** a co-rédigé plusieurs textes d'ordres légal et réglementaire relatifs aux concepts de la performance dans la gestion publique, de la budgétisation sensible au genre et du contrôle interne. Elle est membre du comité de pilotage de l'intégration du genre dans le budget, au ministère des finances.
 M. Ernest TSATSABI Docteur-Chercheur à l'Institut de l'Economie et des Finances Régional **République Gabonaise**	Docteur en droit de l'Université Panthéon-Assas (Paris II). Enseignant-chercheur à l'Université Omar Bongo et à l'Institut de l'Economie et des Finances-Pôle Régional (IEF-PR) de Libreville.

Royaume du Maroc
Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration

CIFP
Conférence des Instituts des finances publiques

RAPPORT DE L'ASSEMBLEE GENERALE DES MEMBRES DE LA CONFERENCE DES INSTITUTS DES FINANCES PUBLIQUES

4e Edition | 17-18 Février 2020
Rabat

FORMATION ET DIGITALISATION DES FINANCES PUBLIQUES

CEBSG

IsDB Islamic Development Bank

EXPERTISE FRANCE

AMCI

ONU FEMMES

Assemblée Générale de la Conférence des Instituts des Finances Publiques

Rabat, 18 - 19 février 2020

Les 18 et 19 février 2020, s'est tenue au palais des congrès OULJA à Rabat, au Maroc, l'Assemblée Générale du réseau des membres de la Conférence des Instituts des Finances Publiques, en marge de la 4ème Conférence du réseau qui a eu lieu les 17 et 18 février sous le thème « Formation et Digitalisation des Finances Publiques ».

L'ordre du jour se présente comme suit :

- Statuer sur les demandes d'adhésion formulées par de nouveaux pays à savoir, l'Egypte, la Côte d'Ivoire, l'Union des Comores et le Soudan ;

- Présenter les réalisations au titre de l'année 2019 ;
- Présenter le projet de la plateforme de formation en ligne,
- Présenter la formation des cadres des administrations fiscales et douanières des pays membres de l'UEMOA ;
- Procéder à la signature de convention de partenariat ;
- Annoncer la Déclaration CIFP de Rabat.

Déroulement des Travaux

Les travaux ont débuté par le mot d'ouverture de Monsieur Mohammed EL KHARMOUDI, président de la CIFP, qui a exprimé sa grande satisfaction du déroulement de la conférence et de la richesse de ses débats. Il a signalé que la CIFP reste une grande richesse et une opportunité majeure qui contribuent à tisser des liens encore plus forts entre l'ensemble des membres du Réseau des Instituts des Finances Publiques. Il a aussi salué la forte mobilisation des représentants des Instituts et Ecoles des Finances, des responsables et experts, pour participer à cette Conférence et contribuer à sa réussite.

Lors de son mot le président du réseau a aussi appelé tous les membres de faire valoir chacun de son côté, et de se mobiliser pour pérenniser ce réseau et le présenter comme une initiative des pays membres aux institutions internationales notamment le FMI et la Banque Mondiale, surtout à l'occasion de la tenue de leurs assemblées en 2021 au Maroc.

De leurs côtés, Messieurs Abdelkader LABBAOUI vice- président et coordonnateur de l'Afrique du Nord, Gervais Banza ILUNGA coordonnateur de l'Afrique Centrale, et Madame Joëlle LOYER coordinatrice des pays du Caraïbes et moyen orient, ont salué à leur tour les efforts fournis pour l'organisation de cette 4ème édition, et ont convenu de la nécessité de mener une réflexion sur la mise en place d'une charte pour institutionnaliser l'organisation des prochaines conférences.

Présentations

Un bilan des réalisations des actions menées par le réseau au titre de l'année 2019 a été présenté par Monsieur Khalid EL ASSALI, Responsable de l'Institut des Finances au MEFRA - Maroc.

À ce titre, l'intervenant a rappelé les points traités lors de la Réunion des coordonnateurs les 24 et 25 septembre 2019, il a ensuite présenté le cahier de charge du réseau, qui a été validé à l'unanimité par les coordonnateurs. Le cahier de charge est un projet d'accord qui serait signé par le Secrétariat de la CIFP et le représentant du pays hôte. Il permet de donner une idée sur les principales dispositions à prendre pour une bonne organisation de la conférence.

M. EL ASSALI a également rappelé l'élaboration et la diffusion des actes de la CIFP 2018 et a mis en exergue les principales actions de formation organisées dans le cadre du réseau, notamment, le stage des auditeurs du PSSFP au sein de l'Institut des Finances du Maroc qui s'est déroulé du 18 au 28 juin 2019 d'une part et le séminaire de formation sur les financements extérieurs au PSSFP animé par un expert de l'IDF du 16 au 18 septembre 2019.
Cette intervention a été également l'occasion de présenter les efforts déployés par le réseau à traves d'autres réalisations, notamment, la mise à jour et l'enrichissement du site web, la conception et l'édition de la brochure et la newsletter ainsi que l'organisation de la CIFP Rabat 2020.

Une présentation a aussi été faite par Monsieur Jean Paul MBIANA, Ingénieur Informaticien, Expert en Gouvernance Universitaire au PSSFP Cameroun sur le projet de la plateforme de formation à distance au profit des Instituts du réseau, qui est le site web du réseau**www.cifpa.net**.

C'est un dispositif de formation massif et ouvert, avec un contenu collaboratif que les membres du réseau vont partager pour mutualiser leurs expériences.

Mme Nadia BROSSET, Directrice de projets au département Gouvernance Economique et Financière Expertise - France a présenté une étude sur la formation des cadres des administrations fiscales et douanières des pays membres de l'UEMOA et dont l'Agence Française de Développement (AFD) a été mandatée pour sa réalisation.

Les objectifs de cette formation dont la mise en œuvre a été confiée à Expertise France par l'AFD sont de :

- Réaliser un panorama de l'offre de formation initiale et continue dans les pays de l'UEMOA,
- Etablir une typologie des trajectoires éducatives professionnelles des fonctionnaires ;
- Présenter les principales caractéristiques de la politique RH des administrations fiscales et douanières ;
- Analyser l'adéquation de l'offre de formation aux besoins des administrations fiscales et douanières et dresser la typologie des besoins ;
- Dresser un panorama des appuis apportés par les bailleurs de fonds à la formation ;
- Proposer des pistes de modernisation, de convergence et de mutualisation de l'offre de formation au sein de l'UEMOA.

Les résultats de cette étude se présentent comme suit :

- Le développement au sein des administrations fiscales et douanières d'une culture de la performance exige une prise en compte des principes de gestion des ressources humaines ;
- La culture de la performance doit s'appliquer à la formation et cela rend nécessaire la définition d'une procédure d'évaluation de l'ensemble des modules mis au point et sans doute aussi des qualités pédagogiques des formations. Cela passe aussi par une programmation des actions de formation qui tienne davantage compte des besoins individuels et collectifs recensés ;
- Dans la perspective d'une augmentation continue de la productivité des administrations fiscales et douanières, le système doit reposer sur la recherche d'une plus grande synergie entre les services de formation de l'Administration fiscale des Etats membres, la mise en place d'une plateforme d'e-formation permettant aux administrations douanières et fiscales d'échanger des informations en temps réel ;
- Le renforcement des capacités est préconisé par la création de structures de formation communes aux administrations fiscales et douanières, dotées de ressources budgétaires suffisantes.

Signature de Convention de Partenariat

Trois conventions de partenariat ont été signées entre l'Institut des Finances du Maroc d'une part et l'Institut des Finances du Ministère des Finances de la Côte d'ivoire, l'Institut des Finances de la République Démocratique du Congo et le Ministère des Finances Egyptien d'autre part.

Résolutions et Recommandations

Des résolutions et recommandations ont été prises par les membres de la CIFP :

1. Accepter l'adhésion des quatre nouveaux membres au réseau des Instituts des Finances d'Afrique, des Caraïbes, du Moyen Orient et de la France, il s'agit
    - du Ministère des Finances Egyptien
    - de l'Institut des Finances du Ministère des Finances de la Côte d'ivoire
    - du Ministère des Finances de l'Union des Comores,
    - de l'Académie des Etudes Financières et Economiques du Soudan.
2. Recevoir, dans un délai de deux mois, la candidature du pays hôte qui abritera la 5ème édition de la CIFP,
3. Mener la réflexion sur les instruments nécessaires pour institutionnaliser le fonctionnement du réseau,
4. Préparer l'organisation de la 5ème conférence des Institut des Finances Publiques.

Clôture des Travaux de l'Assemblée

L'ordre du jour étant épuisé, le Président du réseau, a déclaré la séance levée.

Conférence des Instituts des Finances Publiques
17 – 18 février 2020

DÉCLARATION DE RABAT

Nous, représentants des Instituts des Finances Publiques et des Organisations assimilées, réunis à Rabat, les 17 et 18 Février 2020 :

Considérant les résolutions et recommandations de la première, deuxième et troisième conférence, tenues respectivement à Yaoundé en octobre 2016, à Marrakech en 2017 et à Tunis en 2018 ;

Considérant leur responsabilité d'œuvrer pour faire face à la fragilité des situations politiques, sécuritaires, économiques et de développement qui affectent la région et influencent les systèmes de gouvernance,

Tenant compte de leurs engagements entant qu'acteurs de la modernisation de l'action publique et contributeurs au développement du capital,

Déterminés à contribuer à l'amélioration de la gouvernance des Instituts des Finances, à échanger et partager les bonnes pratiques entre les Instituts partenaires et à mutualiser les efforts en matière de développement des capacités,

Résolus quant aux efforts à fournir pour réussir le développement des administrations sur la base du mérite, des compétences et de l'égalité des chances,

Décidés à renforcer la coopération bilatérale et multilatérale entre les Instituts des Finances et les différents partenaires à travers la conclusion de conventions de partenariats,

Confirmant notre volonté d'agir dans l'échange d'expériences, la coopération entre membres, partenaires et organisations régionales et internationales et dans la modernisation des institutions de l'Etat et le renouvellement de l'esprit du service public,

Réalistes face à un contexte de transition de l'économie mondiale encourageant la formation, le partage d'expérience, la digitalisation et l'investissement sur des projets liés au développement durable,

Nous nous engageons à :

1. Enrichir et dynamiser la plateforme de mutualisations, de synergies, de coopération et de dialogue interculturel, porteur de valeur ajoutée à l'ensemble des intervenants dans le processus de réformes des finances publiques,
2. Prioriser l'amélioration de la gouvernance des Instituts des Finances publiques des pays membres et le renforcement de leurs capacités pour réaffirmer leurs rôles en tant que foyer d'expertise en finances publiques
3. Renforcer le développement des capacités des acteurs régionaux afin de contribuer à l'atteinte des objectifs du développement durable,
4. Capitaliser l'information, la connaissance et le savoir-faire en matière de réforme de l'administration et les implications des nouveaux cadres ou des nouvelles directives en matière de gestion des finances publiques

Sur ce, l'Assemblée Générale convient de :

5. Accepter l'adhésion de quatre nouveaux membres au réseau des Instituts des Finances d'Afrique, des Caraïbes, du Moyen Orient et de la France, il s'agit :
    - du Ministère des Finances Egyptien
    - de l'Institut des Finances du Ministère des Finances de la Côte d'ivoire
    - du Ministère des Finances de l'Union des Comores,
    - de l'Académie des Etudes Financières et Economiques du Soudan.
6. Recevoir, dans un délai de deux mois, la candidature du pays hôte qui abritera la 5ème édition de la CIFP,
7. Mener la réflexion sur les instruments nécessaires pour institutionnaliser le fonctionnement du réseau,
8. Préparer l'organisation de la 5ème conférence des Institut des Finances Publiques.

Réunis à Rabat les 18 et 19 février 2020

Conférence des Instituts des finances publiques

CONFÉRENCE DES INSTITUTS DES FINANCES PUBLIQUES

Secrétariat de la CIFP

Téléphone :
+(212) 05-37-67-75-78

Fax :
+(212) 05-37-67-72-26

Messagerie :
Secrétariat_CIFP@daag.finances.gov.ma

Site Web :
http://cifpa.net