



6^{ÈME} CONFERENCE DES INSTITUTS DES FINANCES PUBLIQUES

LA RECHERCHE ET L'INNOVATION MANAGÉRIALE DANS LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

20 - 21 Mai 2024
RABAT - MAROC

Actes de la 6^{ème} Conférence des
Instituts des Finances Publiques



Préambule



Dans un contexte mondial marqué par des défis économiques et sociaux sans précédent, la gestion des finances publiques se trouve au cœur des priorités des gouvernements. La recherche et l'innovation managériale, en tant que leviers essentiels de performance, sont aujourd'hui plus que jamais indispensables pour relever les défis complexes liés à l'optimisation des ressources publiques, à la résilience face aux crises et à la modernisation des administrations publiques.

C'est dans cet esprit que le Réseau des Instituts des Finances Publiques des pays d'Afrique, du Moyen-Orient et des Caraïbes (RESIFIP), présidé par la Direction des Affaires Administratives et Générales du Ministère de l'Économie et des Finances du Royaume du Maroc, a organisé les 20 et 21 mai 2024 à Rabat, en partenariat avec l'Agence Marocaine de Coopération Internationale, la Banque Islamique du Développement et Expertise France, la 6^{ème} édition de la Conférence des Instituts des Finances Publiques (CIFP) sous le thème : « **La Recherche et l'Innovation Managériale dans la Gestion des Finances Publiques** ».

La conférence, s'est articulée autour de deux panels :

Panel 1 : la recherche en finances publiques, une évolution permanente et un défi de la coordination et de la gouvernance ; ce premier panel vise à explorer les dynamiques de la recherche dans ce domaine, soulignant l'importance d'une coordination efficace et d'une gouvernance transparente pour garantir la responsabilité dans la gestion des ressources publiques.

Panel 2 : l'innovation managériale dans les finances publiques, à la découverte des enjeux, des défis et des pratiques inspirantes et durables, ce panel a mis en avant des approches novatrices et des exemples de pratiques réussies, tout en abordant les défis liés à leur mise en œuvre.

Cet événement a rassemblé un large éventail de participants issus de différents départements, institutions publiques ou privées et organisations internationales, renforçant ainsi le dialogue et la coopération entre les différents acteurs impliqués dans la gestion des finances publiques.

Les échanges ont permis d'identifier des pistes concrètes pour améliorer l'efficacité des finances publiques, en favorisant une culture d'innovation et de recherche continue. Les recommandations retenues à Rabat illustrent la volonté collective d'avancer vers une gestion des finances publiques plus performante et durable.



Table des matières

PREAMBULE.....	4
SEANCE INAUGURALE	6
DISCOURS D'OUVERTURE	7
DISCOURS DE MME SONIA HAMAMOUC ADJOINTE AU DIRECTEUR DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES ET GENERALES CHARGÉE DU POLE FORMATION - DIRECTRICE DE L'INSTITUT DES FINANCES DU MAROC - SECRETAIRE GENERALE DU RESEAU DES INSTITUTS DES FINANCES PUBLIQUES.....	8
DISCOURS DE M. MOURAD MOUTI , DIRECTEUR DES OPERATIONS - BANQUE ISLAMIQUE DE DEVELOPPEMENT	12
DISCOURS DE M. HICHAM BAIZ CHEF DU DEPARTEMENT DE LA COOPERATION TRIPARTITE, ET PROJET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN - AGENCE MAROCAINE DE COOPERATION INTERNATIONALE	14
DISCOURS DE M. FRANÇOIS TARDIF , RESPONSABLE DU POLE RESSOURCES DE L'ETAT, DES SYSTEMES FINANCIERS ET DE LA GOUVERNANCE LOCALE - EXPERTISE FRANCE.....	17
RAPPORT INTRODUCTIF	20
MME SONIA HAMAMOUC ADJOINTE AU DIRECTEUR DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES ET GENERALES, CHARGÉE DU POLE FORMATION - DIRECTRICE DE L'INSTITUT DES FINANCES SECRETAIRE GENERALE DU RESEAU DES INSTITUTS DES FINANCES PUBLIQUES - MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES - ROYAUME DU MAROC	21
PANELS.....	23
PANEL 1 : LA RECHERCHE EN FINANCE PUBLIQUE : UNE EVOLUTION PERMANENTE ET UN DEFIS DE LA COORDINATION ET DE LA GOUVERNANCE.....	24
A. <i>Les Recherches et les Etudes Internationales Récentes en Matière de Finances Publiques.....</i>	25
B. <i>Les Enjeux de la Recherche en Finances Publiques.....</i>	27
C. <i>L'évaluation de l'impact de la recherche sur les domaines des finances publiques.....</i>	28
D. <i>Les Conditions, les Politiques et les Enjeux de Financement de la Recherche</i>	29
E. <i>Conclusion du Panel.....</i>	30
PANEL 2 : L'INNOVATION MANAGERIALE DANS LES FINANCES PUBLIQUES : A LA DECOUVERTE DES ENJEUX, DES DEFIS ET DES PRATIQUES INSPIRANTES ET DURABLES	31
A. <i>Identifier les Enjeux liés à L'innovation Managériale</i>	32
B. <i>Lever les Contraintes liées à L'Innovation Managériale dans les Administrations des Finances Publiques (organisationnelles, institutionnelles, ressources humaines, technologiques...).....</i>	34
C. <i>Expérience de la Mauritanie dans les Domaines de l'Innovation Managériale</i>	36
D. <i>Identifier le type d'accompagnement pour un management moderne : Intégrer le « Savoir-Faire » et le « Faire Ensemble » dans les Parcours Pédagogiques</i>	38
E. <i>Introduire de nouvelles pratiques managériales dans l'administration fiscale des impôts du Bénin .</i>	40
F. <i>Développer le Pilotage Managérial dans le Cadre de la Réforme de la LOF au Maroc</i>	42
G. <i>Conclusion du panel.....</i>	44
RESTITUTION DES PANELS.....	45
PREMIER PANEL : LA RECHERCHE EN FINANCE PUBLIQUE, UNE EVOLUTION PERMANENTE	46
DEUXIEME PANEL : L'INNOVATION MANAGERIALE DANS LES FINANCES PUBLIQUES.....	46
BIOGRAPHIE DES PANELISTES	48
ASSEMBLEE GENERALE DU RESEAU DES INSTITUTS DES FINANCES PUBLIQUES	53
BILAN DES ACTIVITES DU RESEAU DES INSTITUTS DES FINANCES PUBLIQUES 2017 - 2023	55
RESULTATS DE L'ENQUETE MENEÉE EN MARGE DE LA CIPF 2024	57
ATELIER : VALORISATION DES FORMATEURS INTERNES VACATAIRES AU SEIN DES ADMINISTRATIONS FINANCIERES.....	59
DECLARATION DE LA CONFERENCE DES INSTITUTS DES FINANCES PUBLIQUES	69

A hand is pointing at a digital screen that displays a 3D bar chart with multiple bars of varying heights. The chart is set against a background of financial data, including numbers like '350,3200' and '15'. The overall image has a blue tint and a futuristic, digital feel.

Séance Inaugurale



The background of the slide is a blue-toned image. In the upper half, a hand is shown pointing towards a glowing, semi-transparent digital interface. This interface displays a 3D wireframe model of a city skyline, with various data points and lines overlaid, suggesting a high-tech or financial theme. The lower half of the image features a white line-art silhouette of a city skyline against the blue background. This skyline includes a mix of modern skyscrapers and traditional buildings with domes and minarets, with palm trees interspersed among them.

Discours d'ouverture



Mme Sonia HAMAMOUCHE

Adjointe au Directeur des Affaires Administratives et Générales, Chargée du pôle Formation

Directrice de l'Institut des Finances Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques
Ministère de L'Economie et des Finances Royaume du Maroc

Messieurs les Directeurs Généraux, Directeurs

Chers Membres et Partenaires de Réseau des Instituts des Finances Publiques

Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi un grand honneur de m'adresser à vous aujourd'hui, à l'occasion de cette conférence internationale des instituts de finances publiques sous le thème : la recherche et l'innovation managériale dans la gestion des finances publiques.

Permettez-moi tout d'abord de souhaiter la bienvenue aux pays membres du réseau RESEFIP et à tous nos partenaires, qui ont bien voulu se joindre à nous, pour mener la réflexion sur cette importante thématique et enrichir nos débats.

Je voudrais aussi présenter mes vifs remerciements à tous ceux qui nous ont apporté leur aide et leur soutien à l'organisation de cette conférence, pour leur engagement constant pour dynamiser les travaux de ce réseau.

Je citerai en particulier, l'Agence Marocaine de Coopération Internationale la Banque Islamique de Développement, l'Union Européenne, Expertise France, pour l'aide précieuse et le soutien qu'ils nous ont apportés pour la préparation et la réussite de cette conférence.

Mesdames et Messieurs,

Dans le contexte complexe de la gestion des finances publiques, l'innovation managériale est un moteur essentiel pour atteindre l'excellence opérationnelle et renforcer la responsabilité. Face aux défis actuels de la transformation



numérique et des bouleversements économiques, une approche dynamique et novatrice s'avère indispensable pour répondre aux attentes croissantes des citoyens en matière de gouvernance et de gestion des ressources publiques.

L'intégration de l'innovation managériale dans nos pratiques quotidiennes représente une opportunité inestimable de réexaminer nos approches conventionnelles de gestion, en

embrassant les meilleures pratiques du secteur privé, adaptées au contexte du service public. Cette démarche nous permet d'explorer de nouvelles voies, de moderniser nos processus et de revoir nos stratégies afin de mieux répondre aux besoins évolutifs de nos sociétés. En repensant nos méthodes de gestion à la lumière de l'innovation, nous sommes en mesure d'optimiser l'allocation des ressources, de rationaliser les opérations et d'améliorer la qualité des services publics offerts, tout en maintenant une gestion rigoureuse et transparente des fonds publics.



Au Maroc, des initiatives majeures ont été lancées pour promouvoir l'innovation managériale dans la gestion des finances publiques. Des réformes audacieuses et des investissements stratégiques ont été déployés pour instaurer des structures et des processus favorisant l'efficacité, la

transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources publiques.

Des programmes de modernisation des systèmes informatiques ont été lancés afin d'améliorer la collecte et l'analyse des données financières, ainsi que pour faciliter l'accès aux services administratifs en ligne. Par ailleurs, des efforts soutenus ont été entrepris pour renforcer la gouvernance budgétaire et instaurer une culture de reddition de comptes à tous les niveaux de l'administration publique.

Mesdames et Messieurs,

Dans cette quête d'excellence en matière de gestion des finances publiques, nous ne pouvons ignorer le rôle important de la recherche. Elle constitue le fondement sur lequel reposent nos décisions politiques et nos pratiques de gestion, fournissant les données, les analyses et les perspectives nécessaires pour guider nos actions.

Dans le domaine des finances publiques, la recherche joue un rôle multifacette, allant de l'analyse des politiques économiques à l'évaluation de l'efficacité des programmes gouvernementaux. En explorant de nouveaux concepts, en évaluant les meilleures pratiques et en anticipant les tendances futures, la recherche nous permet d'innover et d'optimiser nos stratégies de gestion financière publique. Ainsi, dans le cadre de cette conférence internationale dédiée à l'innovation managériale et à la recherche dans le domaine des finances publiques, il est primordial de reconnaître l'importance cruciale de la recherche dans notre quête commune d'amélioration continue.

Pour consolider l'engagement envers la recherche dans le domaine des finances publiques, il



est impératif d'établir des partenariats solides entre les institutions académiques, les organismes gouvernementaux et la société civile, avec les instituts des finances en première ligne. Ces collaborations sont essentielles pour faciliter l'accès aux ressources nécessaires et promouvoir la recherche appliquée adaptée à nos défis nationaux.

En encourageant le développement d'une culture de recherche et d'analyse au sein de nos institutions gouvernementales, nous favoriserons une prise de décision éclairée et fondée sur des données probantes.

Mesdames et Messieurs,

Dans la dynamique complexe de la gouvernance financière publique, l'innovation managériale et la recherche émergent comme des piliers essentiels, propulsant nos efforts vers l'efficacité, la transparence et la



responsabilité. Leur alliance stratégique crée un élan puissant vers l'amélioration continue de nos pratiques et politiques financières.

La recherche, en éclairant nos décisions avec des données fiables et des analyses profondes, constitue le moteur intellectuel de notre action, guidant nos efforts vers les solutions les plus innovantes et pertinentes.

Parallèlement, l'innovation managériale incarne la concrétisation de ces connaissances, transformant les idées théoriques en actions concrètes qui améliorent réellement la vie des citoyens.

Ensemble, ces deux forces convergentes créent un écosystème où la recherche informe l'innovation et où l'innovation alimente la recherche, ouvrant ainsi la voie à une gestion financière publique plus résiliente et orientée vers les besoins du citoyen.

C'est dans ce contexte que le rôle des instituts des finances publiques se révèle d'une importance capitale, en tant que gardiens du savoir et des meilleures pratiques, ainsi qu'en tant que catalyseurs de l'innovation et de la recherche dans notre quête commune d'une gestion financière publique plus efficace et équitable.

Leur expertise et leur engagement sont des atouts précieux dans la construction d'un avenir financier plus solide et plus juste pour nos pays. En tant que piliers de la gouvernance financière, ils jouent un rôle central dans la diffusion des meilleures pratiques, la formation des futurs leaders et la promotion de la collaboration entre les acteurs clés du secteur.

En orientant les efforts des Instituts des Finances vers la recherche afin de stimuler l'innovation, nous réitérons notre engagement en faveur de pratiques financières plus

transparentes, efficaces et responsables, établissant ainsi les fondements d'un avenir prospère et durable.

Je vous remercie pour votre engagement profond et votre participation active à cette conférence. Je reste convaincue que les enseignements qui en découleraient seraient d'une grande valeur pour le bien de nos pays.

Je vous remercie de votre attention





M. Mourad MOUTII

Directeur des Opérations

Banque Islamique de Développement

Madame Sonia HAMAMOUCHE, Directrice de l'Institut des Finances au Maroc
Monsieur Hicham Baiz Agence Marocaine de Coopération Internationale
Monsieur le Représentant d'Expertise France
Mesdames et Messieurs les Représentants des Pays Membres
Distingués Invités.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

Au nom de la Banque Islamique de Développement. J'ai l'honneur de participer à cette 6^{ème} édition de ce forum réputé pour les Institutions des Finances Publique, je voudrais exprimer notre sincère gratitude au gouvernement du Maroc pour l'invitation et pour avoir accueilli cet évènement important qui rassemble un groupe distingué de participants venant des Instituts des Finances des pays membres.

La Banque Islamique de développement est ravie de contribuer à cette initiative reconnaissant le rôle crucial de la recherche et de l'innovation dans l'avancement des pratiques des finances publiques, en particulier dans les pays en développement. En tant qu'institution sud-sud, favoriser la collaboration et l'échange des connaissances entre nos pays membres est un principe fondamental de la BID.

Le thème de ce forum, « La Recherche et l'Innovation Managériale dans la Gestion des Finances Publiques » est particulièrement d'actualité, alors que nous évoluons dans un paysage mondial en constante évolution, une gestion efficace des finances publiques, est essentielle au développement durable.

Ce forum constitue une plate-forme précieuse de coopération sud-sud pour faire le point sur les défis et les opportunités auxquels sont confrontées la recherche et la gestion des finances publiques.

L'identification des meilleures pratiques et les approches innovantes pouvant être adaptées et mises en avant dans les pays membres, favoriser la collaboration et le partage des connaissances pour renforcer la gouvernance des finances publiques et la coopération internationale.



Le programme du forum structuré autour de la recherche et de l'innovation managériale, promet des débats riches et des éclairages précieux, il contribuera, sans aucun doute, à une meilleure compréhension de la relation entre la recherche et les finances publiques, tout en identifiant des moyens pratiques et durables d'améliorer la gestion des finances publiques.

En tant que Banque Islamique de Développement, Nous restons attachés à notre engagement à soutenir nos pays membres dans leurs efforts pour parvenir au développement durable.

Nous reconnaissons que la gestion efficace des finances publiques est la pierre angulaire de la prospérité économique et du progrès social. Nous pensons qu'en travaillant ensemble nous pouvant élaborer des stratégies efficaces pour relever les défis auxquels sont confrontées les finances publiques et promouvoir des



économies plus fortes et plus résilientes de nos Etats membres.

Au nom de la BID, Je vous adresse mes plus sincères vœux de réussite à tous dans vos efforts pour faire progresser, la pratique des finances publiques et contribuer au bien-être de nos communautés.

Merci beaucoup.





M. Hicham BAIZ

Chef du Département de la Coopération
Tripartite, et Projet de Développement Humain
Agence Marocaine de Coopération
Internationale

**Distingués Invités,
Mesdames et Messieurs,**

C'est avec une immense fierté et un grand honneur que je prends la parole aujourd'hui au nom de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale à l'occasion de la tenue de la 6^{ème} édition de la conférence des Instituts des Finances Publiques d'Afrique, du Moyen-Orient et des Caraïbes, à laquelle participent aujourd'hui 15 pays membres du réseau.

Bienvenue à tous les éminents membres du réseau et participants venus de divers horizons pour partager et échanger leurs expériences, savoirs et expertises autour de la thématique, de la Recherche et l'Innovation Managériale dans la Gestion des Finances Publiques.

Je voudrais également saisir cette occasion pour remercier les responsables de l'Institut des Finances du Maroc, avec l'ensemble de leurs collaborateurs, les équipes du Ministère de l'Economie et des Finances, ainsi que l'ensemble des partenaires qui ont contribué à l'organisation de cette 6^{ème} édition à Rabat, au Royaume du Maroc. Le thème choisi pour cette année est très pertinent dans ce contexte actuel des défis économiques auxquels nos pays sont confrontés et qui nous incite à imaginer et à mettre en œuvre des solutions innovantes pour gérer durablement les finances publiques. Sa Majesté le roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, l'a d'ailleurs rappelé dans son discours à la nation à l'occasion du 20^{ème} anniversaire de l'accession du souverain au trône, début de citation : « **En effet, le secteur public doit sans tarder opérer un triple sursaut en termes de simplification, d'efficacité et de moralisation. D'ailleurs, j'ai d'ores et déjà appelé à la nécessité de moderniser les méthodes de travail, de faire preuve d'ardeur créative et d'innovation dans la gestion de la chose publique** » Fin de citation.

La recherche et l'innovation managériale ne sont pas seulement des notions théoriques, elles se traduisent par des pratiques concrètes qui améliorent la transparence, l'efficacité et la durabilité de nos systèmes financiers publics. Aujourd'hui, plus que jamais, nous devons nous appuyer sur l'intégration des technologies avancées telles que l'intelligence artificielle ou le big-data, le renforcement des capacités institutionnelles, les partenariats publics privés ainsi que d'autres best practices managériales pour répondre aux attentes de nos citoyens et pour garantir une utilisation optimale des ressources publiques.

Le Royaume du Maroc, fidèle à sa tradition de coopération et de partage des connaissances, est fier d'accueillir cette conférence qui s'inscrit dans le cadre de sa politique de coopération sud-sud, guidée par la vision de Sa Majesté le Roi Mohamed VI que Dieu l'assiste et qui place l'élément humain au centre de toutes les actions, initiatives et programmes. Grâce à cette vision royale, le Maroc a réussi à mettre en place un écosystème national engagé et mobilisé pour la promotion et le développement de la coopération sud-sud et triangulaire du Royaume,



associant à la fois le secteur public, le secteur privé, la société civile et toutes les forces vives du pays pour contribuer au partage de l'expérience et de l'expertise marocaine avec les pays partenaires dans des domaines où le Maroc a développé une réelle expertise telle que l'agriculture, l'eau, la pêche, les énergies renouvelables,

les finances publiques, le changement climatique et bien d'autres. Dans le cadre de cet engagement solidaire de notre pays, l'Agence marocaine de coopération internationale a mis en œuvre avec ses partenaires nationaux, à l'instar de l'IDF avec qui l'AMCI a développé un partenariat solide et fructueux, plusieurs actions et programmes de coopération en faveur de pays bénéficiaires, se traduisant par l'organisation au Maroc de programmes de renforcement de capacité, de visites d'études et la mise à disposition d'experts marocains dans les pays partenaires pour des missions de courte durée.

Ainsi, l'AMCI reçoit chaque année au Maroc, dans le cadre de sa coopération technique, plus de 1 000 hauts cadres internationaux issus du secteur public pour participer à plus de 70 sessions de renforcement de capacité dans diverses thématiques.

A ce jour, plus de 10 000 hauts cadres du secteur public originaires de 97 pays, dont 47 pays africains ont participé à ces programmes de renforcement de capacité dans des thématiques variées telles que la santé, l'agriculture, le changement climatique, la sécurité alimentaire et les finances publiques. Aussi, et grâce à des résultats concrets et à l'impact considérable de ces actions au profit du développement humain, l'AMCI a réussi à devenir un partenaire apprécié et crédible auprès des agences de coopération et bailleurs de fonds internationaux dans le cadre de la coopération triangulaire au profit de l'Afrique.

Plusieurs centaines de programmes ont ainsi pu être mis en œuvre ou en cours de déploiement avec la Banque Islamique de Développement, l'Union Européenne, la JICA, la GIZ, Enabel, la SCP : Singapore Coopération Programme, et la TAICA : Thaïlande Coopération

Agency, et bien d'autres agences internationales.

Cet engagement de l'AMCI en faveur de la coopération triangulaire se traduit également par la multiplication de ses partenaires internationaux, la diversification des pays bénéficiaires à d'autres régions et le renforcement de son écosystème de partenaires techniques nationaux.

Mesdames et Messieurs,

Le Royaume du Maroc a toujours cru en l'importance du renforcement des capacités institutionnelles et du partage de connaissances.

Nous avons beaucoup à apprendre les uns des autres et cette 6^{ème} édition qui offre une plateforme idéale pour le partage d'idées et d'expériences. Je suis convaincu que les discussions et les échanges qui auront lieu au cours de ces 2 journées seront riches et fructueux et qu'ils nous aideront à trouver des solutions innovantes pour les défis auxquels nous sommes confrontés.

En conclusion, permettez-moi de réitérer l'engagement de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale à soutenir toutes les initiatives visant à améliorer la gestion des finances publiques par la recherche et l'innovation managériale pour le bénéfice de nos populations.

Je vous souhaite à tous une conférence très productive et enrichissante.

Merci.





M. François Tardif

Responsable du Pôle Ressources de l'Etat, des
Systèmes Financiers et de la Gouvernance Locale
Expertise France

**M. le représentant du Ministre de l'Economie et des Finances,
Mme la Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques,
M. le Représentant de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale,
M. le Directeur Général de la Banque Islamique de Développement au Maroc,
M. le Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques,
Mesdames, Messieurs les Directeurs et Directrices d'Instituts des Finances et Cadres des
Ministères des Finances présents,
Membres du Réseau,
Chers collègues de la DGFIP, de l'ENFIP et d'Expertise France,
Mesdames et Messieurs,
Distingués Invités,**

C'est avec un très grand plaisir que je prends la parole aujourd'hui pour cette 6^{ème} édition de la conférence des Instituts de formation en finances publiques. En premier lieu, je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude aux autorités marocaines pour leur accueil chaleureux et leur soutien au Réseau des Instituts des Finances Publiques.

Pour Expertise France, nous sommes particulièrement honorés de participer à cette nouvelle édition. En effet, en tant qu'agence française de coopération technique internationale, nous avons apporté et travaillé au développement de plusieurs instituts qui sont aujourd'hui membres de ce Réseau et nous considérons aujourd'hui ces instituts comme des véritables partenaires de coopération sur les projets que nous mettons en œuvre en matière de réforme des finances publiques.

En tant que filiale du groupe Agence française de développement depuis 2022, Expertise France peut aujourd'hui compter sur le soutien financier de l'AFD pour financer des projets d'appui à la formation qui sont nécessaires aujourd'hui aux réformes des finances publiques dans un certain nombre de pays. C'est le cas dans un certain nombre de pays où nous avons des projets que nous mettons en œuvre, par exemple au Cameroun, au Comores ou en Palestine, où nous accompagnons les instituts des finances et où nous travaillons avec eux pour la réforme des finances publiques. Ici, je souhaiterais rappeler brièvement, si vous me le permettez, les rôles respectifs d'Expertise France et de l'AFD.

L'AFD, en tant qu'agence financière, met en œuvre la politique de développement de la France et finance des projets et des programmes de coopération durables à travers le monde en prêt

ou en don.

Expertise France, notre agence, en tant qu'agence technique, nous sommes spécialisés en la mise en œuvre de projets de coopération, et pour cela, nous mobilisons des experts de haut niveau, issus des directions des ministères de Bercy, par exemple. Je salue ici la présence de la DGCIP et de l'ENCIP, mais aussi des administrations de pays partenaires dans une logique de coopération Sud-Sud, ainsi que des experts privés pour apporter une assistance technique dans une logique de pair-à-pair entre membres, entre pays.



En tant que bras opérationnels de la coopération française, nous sommes en différents domaines prioritaires, mais notamment sur la question des finances publiques et de la gouvernance financière.

Le thème de la conférence, la Recherche et l'Innovation Managériale dans la

Gestion des Finances Publiques, est au cœur des préoccupations d'Expertise France. En effet, la gestion des finances publiques est un domaine où la formation et la recherche est essentielle pour répondre aux défis croissants de transparence et de performance et d'efficacité au service des populations.

Pour Expertise France, notre engagement se manifeste au travers de différents projets significatifs en la matière. Je pourrais, par exemple, citer le projet PARFID, qui est un projet que nous mettons en œuvre en faveur des pays de l'UMA et de la CEMAC, en appuyant les pays dans la modernisation de leur dispositif de formation vis-à-vis des administrations fiscales et douanières, avec l'appui de ces pays. Isabelle MOCELLIN y reviendra spécifiquement dans le cadre de sa présentation, mais au-delà de formations techniques que nous mettons en œuvre pour accompagner les administrations fiscales douanières, nous accompagnons aussi la dimension pilotage de la formation et le management, qui sont autant d'éléments clés pour la mise en œuvre de ces réformes.

J'ai cité brièvement le projet PARFID, mais je pourrais également parler du projet PAGEF aux Comores ou le projet P2FP en Mauritanie ou également le projet d'appui aux palestiniennes, Palestine Institute en Palestine.

En ce qui concerne le Maroc, nous sommes fiers également d'accompagner le projet de LOF, ce projet, qui est partie intégrante du projet HAKAMA 2, vise à améliorer la performance et la

transparence de la gestion publique ; et le projet que nous mettons en œuvre accompagne différents axes, précisément la LOF, la gestion et la transparence budgétaire, la digitalisation des métiers au sein de la direction du budget et la formation de gestionnaires publics.

Au cœur d'une réforme de cette envergure, un bon management est un élément essentiel pour atteindre l'objectif visé. Tout le travail qu'on a pu mettre en œuvre dans le cadre du jumelage de renforcement de capacités ainsi que sur la composante 3 du projet HAKAMA sont des éléments essentiels pour accompagner le ministère dans son plan de formation, la création de modules ainsi que la formation des agents.

Aujourd'hui, il y a plus de 500 personnes qui ont pu être formées avec un appui extrêmement précieux et un travail collaboratif avec l'Institut des Finances que je salue particulièrement. Et c'est vraiment une vraie réussite pour nous et des éléments clés pour la mise en œuvre des réformes. En la matière, je souhaite aussi saluer particulièrement le travail de notre chef de projet, Virginie MA-DUPONT, dont l'engagement et l'expertise sont indispensables à la mise en œuvre de ce projet et nous permettent de trouver des solutions innovantes en collaboration étroite avec nos partenaires marocains.

Pour conclure, je voudrais remercier à nouveau nos hôtes marocains pour avoir accueilli la CIFP à Rabat. Votre implication dans le réseau témoigne de la vigueur et de la coopération vivace qui existe depuis la création de ce réseau et qui permet de maintenir cette coopération vivace.



Je tiens également à remercier Joël Loyer pour son appui à l'organisation de cet événement aux côtés de l'Institut des Finances.

Chers collègues, cette conférence est une opportunité unique de partager nos expériences, de discuter des meilleures pratiques et de renforcer notre coopération.

Je vous remercie pour votre attention et je vous souhaite des échanges fructueux au cours de cette conférence.

The background of the slide is a blue-toned image. In the upper half, a hand is shown pointing at a transparent digital screen. The screen displays a 3D city skyline with various skyscrapers, overlaid with a line graph and some data points. The lower half of the slide features a white line-art illustration of a city skyline, including a mosque with a dome and minaret, and several modern skyscrapers.

Rapport Introductif



Mme Sonia HAMAMOUCHE

Adjointe au Directeur des Affaires Administratives et Générales, Chargée du pôle Formation

Directrice de l'Institut des Finances
Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques -
Ministère de L'Economie et des Finances
Royaume du Maroc

Mesdames et Messieurs,

Dans un paysage économique et social en constante évolution, les organisations dans le secteur privé ou public se trouvent constamment engagées dans une réflexion sur leur rôle, leur mission, leurs structures organisationnelles, ainsi que sur leur approche en matière de gestion administrative et de management des ressources humaines.

Notamment nos départements de l'économie et des finances sont engagés dans une dynamique de changement et de réforme visant à améliorer leurs actions et leurs processus opérationnels. Ils doivent répondre à divers défis pour être à la hauteur des attentes des citoyens, de plus en plus exigeants et informés sur leurs droits et devoirs. Par conséquent, ils sont contraints de s'inscrire dans un processus de modernisation continue et de rechercher des solutions adaptées afin d'optimiser leurs performances tout en tenant compte des contraintes financières et des pressions budgétaires croissantes.

De ce fait, la modernisation implique l'adoption de nouveaux modes et pratiques de gestion inspirés des courants de management contemporains, ce qui inclut la recherche et l'innovation managériale visant à améliorer le fonctionnement organisationnel, optimiser les ressources, simplifier les procédures et impliquer toutes les parties prenantes.

C'est cette prise de conscience qui a guidé notre choix pour le thème de cette année, **la Recherche et l'Innovation Managériale dans la Gestion des Finances Publiques**, de par le rôle crucial des finances publiques et leur impact qui ne peut être que conséquent quant au développement économique et social de nos pays.

Le premier panel étant sur la recherche, conscients que la recherche, de manière générale, constitue un moteur fondamental du développement. Les nations et organisations ayant aussi cette réalité sont souvent parmi les plus progressistes. Leurs investissements dans la recherche dépassant parfois 4 % du PIB dans différents secteurs contrastent avec les chiffres inférieurs à 1 % observés dans la plupart des pays en développement. Dans le domaine des finances publiques, la recherche s'effectue en réseau et est soutenue par une multitude

d'acteurs internationaux et nationaux.

En effet, cette sphère a suscité l'intérêt de nombreuses thèses doctorales, études sur le terrain et séries de colloques et de séminaires. Ces événements réunissent chercheurs et praticiens afin d'explorer les problématiques contemporaines pour dessiner de nouveaux horizons pour l'avenir.

Bien que ces initiatives soient riches, elles courent le risque de se disperser et de s'affaiblir. La question de la coordination et de la gouvernance devient primordiale dans l'objectif de fructifier ces investissements et unir tous ces efforts.

L'innovation managériale dans la gestion des finances publiques est l'objet du 2e panel. L'innovation managériale est définie par la Commission européenne comme étant l'introduction de nouveaux éléments dans un service public sous la forme de nouvelles connaissances, d'une nouvelle organisation et ou de nouvelles compétences de gestion et de processus qui représentent soit une discontinuité avec le passé soit une amélioration de l'existant.

L'apparition de ce concept remonte au début des années 80 afin de mettre la lumière sur les innovations autres que technologiques. Il prend de plus en plus de l'ampleur vu l'interconnectivité grandissante entre pays et entre organisations et la nécessité d'adopter des approches proactives et prospectives. Il est important de souligner que toute réforme mise en œuvre dans nos départements a nécessité une nouvelle approche managériale.

De ce fait, l'innovation managériale répond à un besoin de changement, une volonté d'amélioration de la performance avec un impact tangible sur la culture organisationnelle. Cependant, en raison de sa nature immatérielle, évaluer ses effets, son coût et son impact peut s'avérer ardu, similairement à l'innovation technologique.

Cette conférence est donc une opportunité de rassembler des experts, des chercheurs et des praticiens pour échanger des idées, partager des expériences et explorer des solutions innovantes pour relever les défis complexes de la gestion des finances publiques.

Nous sommes convaincus que nos discussions seront riches d'enseignement et que les connaissances partagées ici, aujourd'hui, contribueront à façonner l'avenir de la gestion publique dans nos pays respectifs.

Je vous souhaite à tous une conférence fructueuse et enrichissante et j'espère que votre séjour au Maroc sera agréable et mémorable.

Merci.



Panels



Panel 1 : La recherche en finance publique : une évolution permanente et un défi de la coordination et de la gouvernance



Modératrice :
Mme. Caroline NDEDE

Vice-Présidente du Comité Scientifique
Programme Supérieur de Spécialisation
en Finances Publiques
République du Cameroun

Introduction au Panel

Le panel 1 sur : « **La recherche en finances publiques : une évolution permanente et un défi de la coordination et de la gouvernance** » a réuni plusieurs experts internationaux afin de discuter des défis et des opportunités dans le domaine de la gestion des finances publiques. L'objectif principal de ce panel était de mettre en lumière l'importance des recherches en finances publiques pour favoriser des réformes qui répondent aux besoins de transparence, de performance et de gouvernance dans les systèmes financiers publics.

Les discussions ont été modérées par **Caroline NDEDE**, vice-présidente du comité scientifique du Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques (PSSFP) du Cameroun, et ont permis de partager des expériences variées issues de plusieurs pays, avec un accent sur les innovations et les meilleures pratiques.





M. Frédéric MARTIN
Président de l'Institut
COMPASS Canada

A. Les Recherches et les Etudes Internationales Récentes en Matière de Finances Publiques

Les recherches récentes en matière de gestion des finances publiques se basent sur deux grandes références majeures : un manuel publié en 2023 par Komadhi Zegbe et Bart Hildreth, et un rapport mondial produit par l'organisation PEFA. Ce rapport, publié tous les deux ans, permet d'évaluer les réformes mises en œuvre dans 80 pays, offrant une perspective comparative dans le temps et entre pays. Ces données permettent de suivre les progrès réalisés dans des domaines tels que la gestion budgétaire, la comptabilité publique et les mécanismes de contrôle interne.

L'approche macroéconomique a été mise en avant, soulignant l'importance de relier la gestion des finances publiques aux autres domaines de la politique publique. Une perspective élargie permet de mieux comprendre les interactions entre les différents niveaux de gouvernance (central, régional, local). De plus, la nécessité d'une gestion axée sur la performance se révèle essentielle pour améliorer les résultats en matière de gestion publique. Cependant, de nombreux pays rencontrent encore des difficultés à intégrer ces réformes dans leurs pratiques quotidiennes, notamment en matière d'évaluation des performances des services publics et de gestion des actifs non financiers.

L'innovation technologique, en particulier l'introduction de la transformation numérique et de l'intelligence artificielle, a été identifiée comme un levier important pour améliorer l'efficacité des services publics. Toutefois, ces innovations posent également des défis en matière de formation et d'adaptation des compétences des ressources humaines, tant au sein des administrations que pour le public en général.



Il est également apparu que les pays ayant adopté une approche plus holistique de la gestion des finances publiques, en intégrant à la fois les réformes techniques et les considérations

sociales, ont obtenu des résultats plus durables. Cela s'explique par une meilleure coordination entre les différentes strates de gouvernement et une plus grande transparence dans la gestion des budgets.

En conclusion, ces recherches montrent l'importance d'une approche globale pour les réformes en finances publiques, intégrant à la fois les considérations macroéconomiques, technologiques et de gouvernance. Une mise en œuvre cohérente de ces réformes permettrait d'améliorer durablement la gestion des finances publiques et de renforcer la confiance des citoyens.





M. Ernest TSATSABI

Enseignant chercheur à l'Institut Régional
de l'Economie et des Finances
République Gabonaise

B. Les Enjeux de la Recherche en Finances Publiques

À l'Institut d'Économie et de Finances (IEF) du Gabon, l'accent est mis sur la recherche appliquée. Cette institution forme des cadres capables de gérer les finances publiques des pays membres de la CEMAC. L'un des outils principaux est le **stage d'insertion professionnelle**, qui permet aux étudiants de mettre en pratique leurs connaissances dans un cadre réel, en résolvant des problèmes spécifiques rencontrés par les administrations publiques.

L'IEF place la **formation de cadres de haut niveau**, la **qualité des services publics** et la **bonne gouvernance** au cœur de sa mission. La formation dispensée prépare les futurs cadres à répondre aux défis contemporains de gestion publique, notamment en matière de transparence et d'efficacité. Les stages sont conçus pour analyser les lacunes dans les systèmes existants et proposer des solutions opérationnelles.

Les étudiants de l'IEF sont encouragés à jouer un rôle actif dans la **mise en œuvre des réformes**. Ils proposent des solutions adaptées aux contextes locaux en se basant sur des études de cas réels. L'amélioration continue des services publics est un objectif clé, et les stages permettent aux étudiants de développer des compétences analytiques essentielles pour contribuer à la gouvernance financière de leur pays.

La bonne gouvernance est un pilier fondamental des activités de recherche de l'IEF. L'objectif est de former des professionnels capables d'appliquer les normes internationales de gestion financière tout en tenant compte des particularités régionales. Cela permet de renforcer la **transparence** et de garantir une meilleure **reddition des comptes** dans la gestion des finances publiques.

Le retour des étudiants de l'IEF dans leurs administrations respectives après leur formation a permis une diffusion des bonnes pratiques à un niveau local et régional. Ces professionnels formés appliquent les solutions proposées durant leurs stages et contribuent ainsi directement à l'amélioration des systèmes de gestion publique dans leurs pays.



M. Jean Paul NYEMBO

Coordonnateur Afrique Centrale du Réseau
des Instituts des Finances Publiques
Directeur Général
Ecole Nationale des Finances
République Démocratique du Congo

C. L'évaluation de l'impact de la recherche sur les domaines des finances publiques

L'évaluation de l'impact des recherches en finances publiques se concentre sur la capacité des politiques publiques à atteindre leurs objectifs. La gestion des ressources publiques doit non seulement être transparente, mais aussi **socialement équitable**. Il est crucial que les politiques budgétaires permettent une meilleure redistribution des ressources et améliorent les services publics à travers des mécanismes de contrôle efficaces.

Cependant, les **outils de contrôle financier** ne doivent pas entraver la prise de décision. Un juste équilibre est nécessaire pour assurer que les contrôles garantissent la transparence sans paralyser l'action publique. L'évaluation de l'impact des recherches doit aussi inclure une analyse des cycles électoraux et de leurs effets sur la gestion des finances publiques. Les transitions politiques peuvent entraîner des discontinuités dans les réformes financières, ce qui complique leur évaluation.

L'évaluation des réformes financières doit être continue et intégrée dans les pratiques gouvernementales. Un des défis majeurs reste de relier les **objectifs budgétaires** aux **résultats sociaux** de manière cohérente. Les recherches doivent permettre de créer des indicateurs de performance clairs, qui facilitent le suivi des progrès réalisés.

Les **résistances institutionnelles** à l'évaluation des politiques publiques ont été identifiées comme un obstacle récurrent. Il est crucial de développer une culture de l'évaluation en tant qu'outil d'apprentissage plutôt que de sanction, afin d'intégrer les résultats des évaluations dans la prise de décision politique et financière.

En outre, l'évaluation des impacts doit inclure les dimensions économiques, sociales et environnementales des politiques publiques. Cette approche holistique permet d'avoir une vision complète des réformes et de mieux les adapter aux objectifs de développement durable.



M. Younes RIAHI

Chef de la Division de la Recherche et des Etudes
Trésorerie Générale du Royaume
Royaume du Maroc

D. Les Conditions, les Politiques et les Enjeux de Financement de la Recherche

La Trésorerie Générale du Royaume du Maroc a entrepris plusieurs initiatives pour promouvoir la recherche en finances publiques, notamment par l'organisation de colloques et de mini-colloques en partenariat avec des institutions internationales. Ces événements servent de plateforme d'échanges entre experts, décideurs et chercheurs pour discuter des meilleures pratiques dans la gestion des finances publiques.

Un service dédié à la recherche a été instauré au sein de la TGR, avec des sous-divisions spécialisées dans les finances de l'État et les finances locales. Ce service coordonne les activités de recherche et produit des recommandations sur la gestion budgétaire, la dette publique et la soutenabilité des finances publiques. Les travaux issus de ces recherches sont régulièrement publiés et diffusés pour permettre une plus grande accessibilité aux décideurs.

Le **partenariat avec des institutions internationales** joue un rôle clé dans la formation des cadres marocains. Des programmes de formation continue sont organisés en collaboration avec des universités étrangères, comme la Sorbonne, pour renforcer les capacités des fonctionnaires et intégrer les meilleures pratiques internationales dans les réformes publiques.



Enfin, la Trésorerie générale du Royaume du Maroc s'efforce d'intégrer les principes du **développement durable** dans ses réformes, notamment en adaptant la gestion des marchés publics aux critères de durabilité environnementale. Cela reflète un engagement en faveur d'une gouvernance publique plus responsable et transparente, en phase avec les défis du XXI^e siècle.

L'intégration des pratiques de durabilité dans les marchés publics a permis d'introduire des réformes plus respectueuses de l'environnement, tout en garantissant l'efficacité économique des marchés. Cette approche renforce l'image de la Trésorerie générale comme un acteur engagé dans la transition vers une économie verte.

E. Conclusion du Panel

Ce panel a permis de mettre en lumière l'importance de la recherche en finances publiques pour répondre aux défis contemporains de gouvernance et de gestion budgétaire.

Les intervenants ont souligné la nécessité d'adopter des approches holistiques et innovantes pour intégrer les réformes dans les systèmes publics, tout en tenant compte des spécificités institutionnelles et technologiques.

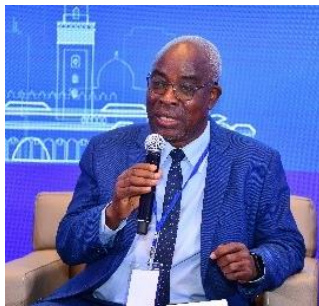
Le panel a démontré que la recherche joue un rôle central dans l'amélioration de la performance publique et dans la mise en place d'une gouvernance plus transparente et responsable. Les échanges ont permis de partager des pratiques exemplaires et des



recommandations pratiques pour renforcer les systèmes de finances publiques dans un contexte mondial en constante évolution.



Panel 2 : L'innovation managériale dans les finances publiques : à la découverte des enjeux, des défis et des pratiques inspirantes et durables



Modérateur :

M. Adama BADOLO

Coordonnateur Afrique de l'Ouest
du Réseau des Instituts des Finances Publiques
Directeur de l'Ecole Nationale des
Régies Financières
République du Burkina-Faso

Introduction du panel :

Le **panel 2** intitulé « **L'innovation managériale dans les finances publiques** » a été modéré par **M. Adama Badolo**, Directeur de l'École Nationale des Régies Financières au Burkina Faso et Coordonnateur pour l'Afrique de l'Ouest.

Ce panel a rassemblé six experts internationaux, chacun apportant son expertise et ses expériences sur la modernisation et la gestion des ressources publiques. Les discussions ont abordé les réformes institutionnelles et technologiques qui façonnent les finances publiques, ainsi que les défis rencontrés par les pays dans ce domaine.

L'objectif central du panel était de dégager des pratiques innovantes et durables visant à améliorer la gestion publique tout en tenant compte des spécificités organisationnelles, institutionnelles et technologiques de chaque pays.

En se concentrant sur les enjeux liés au management des finances publiques, les interventions ont particulièrement mis l'accent sur la transparence, la lutte contre la corruption, et la gestion des nouvelles responsabilités induites par les réformes financières. Ces réformes ont pour but de moderniser les structures administratives et d'adapter les administrations aux réalités d'un monde globalisé et numérisé.

Plusieurs pratiques inspirantes ont été mises en lumière, notamment l'importance de la confiance entre les acteurs, la responsabilisation, et une collaboration renforcée. Le renforcement des capacités et l'agilité managériale ont également été des thèmes majeurs, illustrés par des exemples concrets provenant de divers pays sur la manière de mettre en œuvre ces innovations.



Dr Koné DAOUDA

Enseignant vacataire

Ecole Nationale des Régies Financières

République du Burkina-Faso

A. Identifier les Enjeux liés à L'innovation Managériale

L'**innovation managériale dans les finances publiques** va bien au-delà de l'introduction de nouvelles technologies. Elle représente une transformation profonde des **pratiques et processus internes** des administrations, visant à améliorer l'efficacité, la transparence et la qualité des services offerts aux citoyens. Pour que cette transformation réussisse, il est essentiel de créer un environnement propice à l'innovation, qui encourage la collaboration entre les différentes entités et responsabilise chaque acteur dans le processus de modernisation. Cela passe par la promotion d'une **culture du changement**, où l'innovation est non seulement permise mais valorisée à tous les niveaux de l'organisation.

La mise en place de **systèmes de gestion adaptés** est cruciale pour soutenir cette transition. Il s'agit d'adopter de nouvelles méthodes de travail, d'améliorer les processus décisionnels et de mettre en œuvre des pratiques de gestion axées sur les résultats. Un des défis majeurs reste la résistance au changement. Cette barrière peut être surmontée en impliquant activement toutes les strates hiérarchiques, en assurant une **communication transparente** et en proposant une formation adaptée à tous les niveaux.

Une **vision stratégique claire et partagée** est également fondamentale pour guider cette transformation. Les objectifs doivent être définis de manière précise en amont, avec une compréhension collective de la direction à suivre. Les **systèmes de communication interne** jouent ici un rôle essentiel pour garantir une circulation fluide de l'information et une adhésion de tous les acteurs aux réformes en cours.

Le développement des **compétences des agents publics** constitue un autre pilier clé de l'innovation. Par le biais de **programmes de formation continue** et de renforcement des capacités, les agents sont mieux équipés pour maîtriser les nouvelles technologies et méthodes de travail, tout en cultivant une culture d'innovation durable. Cela permet d'accompagner non seulement la transition vers les nouveaux systèmes, mais aussi de garantir une évolution continue des compétences.

Par ailleurs, pour réussir cette transformation, il est crucial d'adopter des **pratiques managériales modernes** qui placent les résultats au cœur des préoccupations et favorisent la transparence. Ces réformes managériales doivent être soutenues par un cadre institutionnel robuste et par des lois et règlements permettant de maintenir l'intégrité et la transparence des nouveaux processus.

En résumé, l'innovation managériale dans les finances publiques repose sur une approche globale, intégrant **technologies, collaboration, formation** et stratégie partagée. Elle permet de moderniser les administrations, d'améliorer

l'efficacité des services publics et de renforcer la confiance des citoyens dans la gestion des ressources publiques.



Points essentiels :

- L'innovation managériale implique une transformation globale des pratiques et des processus, au-delà de la technologie.
- L'implication et la responsabilisation de tous les niveaux hiérarchiques sont essentielles pour surmonter la résistance au changement.
- Une vision stratégique partagée, une communication interne efficace et le développement des compétences sont les clés pour la réussite des réformes.



M. Eric BANOK

Chef de l'Unité de Développement
de la Coopération et de la Formation Continue
Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques
République Camerounaise

B. Lever les Contraintes liées à L'Innovation Managériale dans les Administrations des Finances Publiques (organisationnelles, institutionnelles, ressources humaines, technologiques...)

La **numérisation des finances publiques au Cameroun** a transformé en profondeur les processus administratifs, en introduisant des **solutions innovantes** pour la gestion des données fiscales et budgétaires. Cette transition vers le numérique a permis de **réduire les délais de traitement** des opérations financières, d'**améliorer la collecte des recettes** et de **renforcer la transparence** grâce à une meilleure **traçabilité des transactions**. L'usage de plateformes numériques a permis d'**améliorer l'accès aux services** pour les usagers, en rendant les déclarations fiscales et les paiements plus fluides et plus accessibles.

Le Cameroun a investi massivement dans la **modernisation de ses infrastructures technologiques**, mettant en place des **systèmes d'information intégrés** pour les services fiscaux et douaniers. Ces systèmes permettent une **gestion en temps réel des opérations**, facilitent les déclarations en ligne, et améliorent l'**efficacité des contrôles fiscaux**. La réforme de la comptabilité publique a également intégré des innovations, telles que la **dématérialisation des documents comptables** et l'introduction de la **comptabilité patrimoniale**, renforçant ainsi la **traçabilité et la transparence** dans la gestion des ressources publiques.

Cependant, des **défis majeurs** subsistent. D'une part, l'**infrastructure technologique** n'est pas uniformément développée sur tout le territoire, notamment dans les zones rurales où l'**accès à des services numériques de qualité** reste limité. D'autre part, la transition vers ces nouveaux outils numériques nécessite une **formation adéquate** pour les agents publics. La **maîtrise des systèmes d'information** et des nouvelles technologies est un enjeu crucial pour garantir le succès de ces réformes. Le gouvernement camerounais s'efforce donc d'**étendre la couverture technologique** et de mettre en place des **programmes de formation** pour accompagner les agents dans cette transition.

Sur le plan institutionnel, la **collaboration entre plusieurs acteurs** est nécessaire pour garantir une mise en œuvre harmonieuse des réformes. Des réorganisations ont été effectuées dans les ministères clés, comme le **ministère des Finances** et la **Direction générale des impôts**, pour adapter les structures internes à ces nouvelles réalités numériques. L'**innovation managériale**, qui accompagne ces réformes, implique une transformation des pratiques de

gestion pour adopter des **approches plus modernes**, centrées sur l'**efficacité** et la **transparence**.

Les réformes budgétaires et fiscales au Cameroun sont également soutenues par un **cadre législatif et réglementaire adapté**. L'adoption de **lois et de règlements spécifiques** pour accompagner la digitalisation des services publics constitue un **pilier fondamental** dans cette transformation. Ces réformes législatives visent à **renforcer les mécanismes de contrôle et d'audit**, garantissant ainsi que les nouveaux processus numériques respectent les **normes de transparence et d'intégrité**.

Par ailleurs, le Cameroun collabore activement avec des **partenaires internationaux** pour bénéficier de **soutiens techniques et financiers**. Ces partenariats permettent au pays de **partager les meilleures pratiques** et d'acquérir l'expertise nécessaire pour poursuivre cette transition numérique de manière efficace.



Les réformes de numérisation des finances publiques au Cameroun ont transformé les processus administratifs en améliorant l'efficacité, la transparence et la gestion des données fiscales. L'introduction de solutions numériques a permis de réduire les délais de traitement et de renforcer la traçabilité. Toutefois, des défis subsistent, notamment en matière d'infrastructures technologiques et de formation des agents publics. Un cadre législatif approprié et la collaboration avec des partenaires internationaux sont essentiels pour garantir la durabilité et le succès des réformes.



M. Jeylany Mohamed ABBE

Chargé de mission/ Primature

République Islamique de la Mauritanie

C. Expérience de la Mauritanie dans les Domaines de l'Innovation Managériale

La Mauritanie a entamé un processus de réformes des finances publiques dès les années 2000, avec pour objectif de moderniser ses systèmes comptables et de digitaliser ses processus financiers. Ces réformes ont pris racine dans un contexte où la transparence et la lutte contre la corruption étaient devenues des priorités pour l'État, notamment à travers la création de la Cour des comptes et la révision des lois sur la gestion du budget de l'État. Ces réformes ont marqué le début d'une transformation profonde des finances publiques du pays.

Au fil des années, des initiatives visant à rationaliser la gestion des finances publiques se sont succédé, avec l'adoption de nouveaux outils et la mise en place de directions comptables spécialisées dans les différents ministères. La Mauritanie a progressivement intégré des systèmes informatisés, contribuant ainsi à **renforcer la traçabilité des fonds publics** et à améliorer le suivi des dépenses et recettes. Ces évolutions ont non seulement amélioré l'efficacité administrative, mais ont également contribué à une **lutte plus efficace contre la corruption**.

En adoptant des systèmes modernisés, le pays a pu rationaliser ses processus financiers, réduire les délais de traitement des transactions budgétaires et améliorer la **fiabilité des données financières**. Cette transformation a permis de **fluidifier les circuits budgétaires** tout en renforçant le contrôle interne à travers des audits plus rigoureux et des mécanismes de suivi plus précis.

Les nouvelles approches ont facilité le **suivi des dépenses et des recettes**, permettant une gestion budgétaire plus rigoureuse et une planification financière plus précise. En rendant les informations budgétaires plus accessibles au public, ces réformes ont favorisé une **transparence accrue**, offrant ainsi aux citoyens et aux parties prenantes la possibilité de mieux contrôler l'utilisation des ressources publiques.

Pour accompagner ces changements, des **programmes de formation continue** ont été mis en place afin de familiariser les agents publics avec les nouveaux outils technologiques et les

processus modernisés. Ces formations jouent un rôle clé dans la réussite des réformes, en garantissant que le personnel public soit équipé pour s'adapter aux nouvelles méthodes de gestion et aux défis posés par la digitalisation croissante.

En parallèle, un **cadre juridique solide** a été établi pour encadrer ces nouvelles pratiques et renforcer les mécanismes de contrôle et d'audit. L'adoption de lois et de règlements spécifiques vise à soutenir la mise en œuvre des réformes, en garantissant que les nouveaux processus respectent les normes de gestion financière et de transparence.

Enfin, la Mauritanie a bénéficié du soutien de **partenaires internationaux**, qui ont fourni un appui technique et financier pour accompagner ces réformes. Ces collaborations ont été essentielles pour renforcer les capacités institutionnelles du pays et assurer une transition en douceur vers une gestion publique modernisée.



Points essentiels :

- Les réformes en Mauritanie ont amélioré la gestion des finances publiques, la transparence et la lutte contre la corruption.
- La formation continue des agents publics est indispensable pour accompagner la transition digitale.
- Un cadre juridique solide et la collaboration internationale sont essentiels pour pérenniser les réformes financières.



Mme Isabelle MOCELLIN

Cheffe de projet d'Appui Régional à la Formation des Cadres des Impôts et des Douanes - PARFID au sein de l'UEMOA et CEMAC

D. Identifier le type d'accompagnement pour un management moderne : Intégrer le « Savoir-Faire » et le « Faire Ensemble » dans les Parcours Pédagogiques

Le projet régional d'appui à la formation des cadres des impôts et des douanes, couvrant 14 pays de l'UMOA et de la CEMAC, vise à **renforcer les dispositifs de formation initiale et continue** afin d'améliorer la mobilisation des ressources intérieures dans les États membres. Ce projet, mis en œuvre par Expertise France avec l'appui de la Direction générale du Trésor et du Campus AFD, met l'accent sur le **développement managérial** en adoptant une approche centrée sur l'humain dans la gestion des équipes et la performance organisationnelle.

Dès le début, les principaux besoins des administrations fiscales et douanières ont été identifiés : **leadership, culture de la performance et gestion des compétences**. Ces besoins ont guidé la création d'un parcours de formation structuré, incluant des modules sur la **communication**, la **motivation des équipes**, la **délégation des tâches** et la **valorisation du leadership**. L'innovation pédagogique, notamment à travers la **co-construction des modules** et l'**intelligence collective**, a encouragé une participation active des cadres dans leur propre processus d'apprentissage.

L'un des éléments essentiels du projet est la création d'un **vivier régional de formateurs**, conçu pour pérenniser les formations bien après la fin du projet. Ce vivier permettra aux formateurs de diffuser les bonnes pratiques managériales et d'adapter les modules de formation aux besoins spécifiques de leurs administrations. La flexibilité de cette approche garantit que les formateurs puissent **personnaliser les formations** pour répondre aux réalités locales.

Le projet a également promu **l'inclusion et la diversité**, notamment en organisant des **ateliers sur le leadership féminin**. Ces ateliers ont encouragé la participation accrue des femmes aux postes de responsabilité, renforçant leurs compétences en matière de leadership et de gestion. L'objectif est de garantir une **représentation équilibrée** dans les rôles managériaux et de valoriser les femmes leaders dans la région.

En termes de méthodologie, l'approche **andragogique** a été privilégiée pour centrer l'apprentissage sur les besoins des participants. Ce modèle pédagogique encourage les formateurs à adopter un rôle de **facilitateur**, aidant les apprenants à développer leurs compétences plutôt qu'à simplement recevoir des connaissances de manière passive. Cette philosophie s'applique également aux **managers**, qui sont invités à adopter une approche collaborative et centrée sur leurs équipes.

Le projet a également intégré des initiatives de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**, en mettant l'accent sur la nécessité d'identifier les compétences critiques à développer à l'ère de la digitalisation. Avec l'évolution technologique, certains métiers disparaissent tandis que de nouveaux émergent. **Les managers sont au cœur de ce processus**, car ils doivent adapter leurs équipes aux défis de la transformation numérique.

La **coopération régionale** a joué un rôle clé dans ce projet, permettant un échange de bonnes pratiques entre les pays membres de l'UMOA et de la CEMAC. Ce partage d'expériences favorise l'harmonisation des politiques managériales et le **renforcement des capacités institutionnelles**, contribuant ainsi à moderniser les administrations publiques de la région.

En résumé, ce projet a permis de répondre aux besoins de formation managériale des administrations fiscales et douanières de 14 pays d'Afrique, en mettant l'accent sur une approche centrée sur l'humain, le développement de compétences managériales et la coopération régionale pour assurer la pérennité des bonnes pratiques managériales dans la région.





Mme Vicentia AKOTO OKRY

Directrice Départementale
Impôts du Littoral
République du Bénin

E. Introduire de nouvelles pratiques managériales dans l'administration fiscale des impôts du Bénin

Le Bénin a mis en œuvre un programme de formation managériale destiné aux cadres des administrations fiscales et douanières dans le cadre du **projet d'appui régional à la formation des cadres des impôts et des douanes**. Ce programme, soutenu par **Expertise France** et le groupe AFD, vise à renforcer les compétences en leadership et à améliorer la gestion des équipes au sein des administrations.

L'**Académie des cadres**, créée pour répondre aux besoins exprimés par les administrations de l'UEMOA et de la CEMAC, adopte une **approche méthodologique innovante** de la formation en management. Cette formation, répartie en plusieurs sessions, a pour objectif de **former des managers référents** capables d'animer et de diriger efficacement leurs équipes. Le parcours inclut des modules sur la gestion des ressources humaines, la communication, la prise de décision, et la gestion du changement, avec un focus particulier sur le **management de soi**. Les participants apprennent à mieux se connaître pour ensuite mieux diriger leurs équipes.

Une composante importante du programme est l'**atelier sur le leadership féminin**, visant à encourager une plus grande participation des femmes dans les rôles de leadership. Ce volet spécifique de la formation permet aux participantes d'acquérir des compétences en **intelligence collective**, en communication interpersonnelle, et en gestion de situations complexes. L'objectif est de garantir un équilibre hommes-femmes dans les futurs viviers de formateurs en management.

Le programme de formation inclut également des sessions de **mentoring** pour accompagner les formateurs dans la préparation et la livraison des formations en management. Les sessions de formation ont permis de renforcer la capacité des cadres à gérer leurs équipes et à instaurer un climat de travail motivant et collaboratif. Des outils tels que le **feedback constructif**, l'**écoute active** et la **fenêtre de Johari** ont été utilisés pour améliorer la communication au sein des équipes.

Les **résultats** obtenus grâce à ce programme sont positifs : une meilleure organisation au sein

des services, une amélioration de la qualité des services rendus, ainsi qu'une plus grande satisfaction des usagers. Le programme a été intégré dans la programmation du **centre de formation professionnelle de la direction générale des impôts** du Bénin, ce qui témoigne de son importance pour la formation continue des agents.

La direction des impôts a également pris l'engagement de poursuivre ce programme pour en faire un levier de transformation durable au sein de l'administration publique béninoise. Grâce à cette initiative, les participants se sont approprié les outils et méthodes nécessaires pour assurer la continuité de la formation et pour faire du Bénin un modèle en matière de management public.

Points essentiels :

- Le programme de formation renforce les compétences en leadership, gestion d'équipe et communication.
- La formation continue permet aux agents publics de s'adapter aux changements et d'améliorer la performance organisationnelle.
- Les résultats incluent une meilleure qualité des services et une plus grande efficacité administrative.





Mme Hajar BEN AMEUR

Cheffe de la division de la Réforme Budgétaire
Direction du Budget
Ministère de l'Economie et des Finances
Royaume du Maroc

F. Développer le Pilotage Managérial dans le Cadre de la Réforme de la LOF au Maroc

Les réformes budgétaires au Maroc, initiées avec l'adoption de la **Loi organique relative à la loi de finances (LOLF)** en 2015, visent à moderniser la gestion des finances publiques en introduisant une **budgetisation axée sur les résultats**. Cette transition marque un tournant majeur dans la gestion des ressources publiques, plaçant la performance au cœur du processus budgétaire.

Un aspect central de ces réformes a été la **numérisation des processus budgétaires**. Le Maroc a intégré des **systèmes d'information** permettant de suivre les dépenses en temps réel et d'améliorer la traçabilité des fonds publics. Ces outils numériques facilitent également l'évaluation des performances des programmes publics, permettant une gestion plus précise et rigoureuse des ressources. La numérisation a joué un rôle crucial dans le renforcement de la **transparence** et dans la lutte contre la fraude et la mauvaise gestion.

Le succès de ces réformes repose sur un **leadership fort** et une **coordination efficace** entre les ministères et services publics. La création d'une **sous-direction dédiée à la mise en œuvre de la LOLF** a permis de structurer et de piloter ces réformes, en assurant une gestion centralisée et cohérente. Cette structure inclut des divisions responsables du suivi de la performance, de la formation et de la production de référentiels, qui ont facilité l'adhésion des acteurs clés et l'appropriation des nouveaux outils et méthodes.

En parallèle, un **arsenal juridique** et des **outils pédagogiques** ont été développés pour accompagner ces réformes. Des guides pratiques et manuels de procédures ont été conçus en concertation avec les ministères, afin de clarifier les règles budgétaires et de garantir que les gestionnaires disposent des ressources nécessaires pour appliquer les nouvelles directives de manière efficace. Ces outils ont joué un rôle essentiel dans la diffusion et l'appropriation des réformes à tous les niveaux de l'administration.

Un autre pilier de ces réformes est la **formation continue** des agents publics. Des programmes de formation ont été mis en place pour familiariser les gestionnaires aux nouveaux outils technologiques et aux méthodes de gestion introduites dans le cadre de la réforme. Entre 2021 et 2023, plusieurs centaines de gestionnaires ont bénéficié de ces formations, tant au

niveau central que déconcentré. Ces efforts visent à garantir que le personnel soit bien équipé pour s'adapter aux nouvelles exigences en matière de **performance** et de **transparence**.

La réforme a également mis l'accent sur le renforcement des **mécanismes d'évaluation des performances**. Des systèmes ont été intégrés pour permettre un suivi rigoureux de l'exécution budgétaire et évaluer l'impact des dépenses publiques sur les objectifs fixés. Ces rapports de performance aident à guider les décisions futures et à améliorer la gestion des programmes publics. Cette approche a contribué à une **optimisation de l'allocation des ressources**, en garantissant que les fonds soient utilisés de manière plus efficace et en fonction des résultats obtenus.

Le Maroc a également bénéficié de l'appui de **partenaires internationaux** tels que la Banque mondiale, l'Union européenne et Expertise France, qui ont fourni un soutien technique et financier précieux. Ces partenariats ont permis d'approfondir et d'étendre les réformes, notamment dans des domaines techniques complexes. L'expertise internationale a renforcé les capacités institutionnelles du pays, facilitant une **transition réussie vers une gestion publique plus moderne**.

En conclusion, ces réformes budgétaires ont permis au Maroc de moderniser la gestion de ses finances publiques, d'optimiser l'allocation des ressources et de renforcer la transparence. En mettant en place un cadre institutionnel solide, en digitalisant les processus et en accompagnant le changement par la formation et des mécanismes d'évaluation rigoureux, le pays a su améliorer sa gouvernance financière, tout en instaurant une **confiance accrue des citoyens** dans l'utilisation des fonds public.



G. Conclusion du panel

Le panel a mis en évidence l'importance cruciale de l'innovation managériale dans les réformes des finances publiques. Les intervenants ont souligné que, bien que la technologie soit un catalyseur important, l'élément humain reste au cœur du succès de ces transformations. Le leadership, la formation continue, la communication interne et la collaboration sont des facteurs déterminants pour surmonter les défis et garantir la réussite des réformes.

La coopération régionale a également été identifiée comme un levier essentiel, permettant aux pays de partager leurs expériences, de mutualiser les ressources et de renforcer leurs capacités institutionnelles. Les initiatives présentées démontrent que des progrès significatifs peuvent être réalisés grâce à une approche intégrée, combinant innovation technologique, transformation managériale et engagement des acteurs à tous les niveaux.



A hand is shown interacting with a futuristic, glowing blue digital interface. The interface features a large, stylized cityscape or architectural structure, possibly a dome or a series of spires, rendered in a wireframe or pixelated style. The background is a deep blue with various glowing lines, arcs, and data-like elements, suggesting a high-tech or virtual environment. The overall aesthetic is futuristic and digital.

Restitution des Panels





M. Gervais BANZA ILUNGA

Coordonnateur Adjoint Afrique Centrale
du Réseau des Instituts des Finances Publiques
Directeur des Etudes à l'Ecole des Finances
République Démocratique du Congo

Premier panel : La recherche en finance publique, une évolution permanente

Le premier panel a abordé l'importance cruciale de la recherche en finance publique, notamment dans le cadre de la redistribution des ressources par l'État. La finance publique est essentielle à la mise en œuvre des politiques publiques, et pourtant, elle reste sous-représentée dans les programmes académiques, particulièrement en sciences politiques. Cependant, on note un intérêt croissant de la part d'économistes, de juristes et de fiscalistes pour ce domaine.

Les chercheurs utilisent des outils comme les données statistiques pour analyser les décisions budgétaires des gouvernements et leurs impacts. Le panel a souligné l'importance de la diversité des recherches dans ce domaine afin de mieux comprendre les décisions économiques actuelles et leurs conséquences sociales. L'objectif est également de promouvoir des recherches futures pour répondre aux défis économiques de demain.

Deuxième panel : L'innovation managériale dans les finances publiques

Le second panel a exploré les enjeux et défis liés à l'innovation managériale dans les finances publiques. L'adoption de nouvelles pratiques managériales dépend de leur adaptation aux particularités des structures publiques, mais peut être entravée par divers obstacles, notamment contextuels, organisationnels et juridiques. La crise sanitaire liée à la COVID-19 a intensifié la nécessité pour les organisations publiques de repenser leur mode de gestion et d'adopter des approches plus flexibles.

Le panel a mis l'accent sur l'importance d'une gestion participative et transversale pour accroître l'efficacité et l'efficience de l'action publique. Il a également abordé la modernisation des administrations publiques, souvent freinée par des hiérarchies rigides et une bureaucratie lourde. En conclusion, il a été proposé de doter les responsables publics des outils nécessaires pour répondre aux évolutions rapides de la société tout en favorisant un dialogue social au-delà des intérêts catégoriels, afin de réussir la transformation de l'administration publique.



Mme Joëlle Loyer

Coordonnatrice Caraïbes et Moyen Orient
du Réseau des Instituts des Finances Publiques
France

Depuis la première rencontre à Yaoundé en 2016, le réseau des instituts de finances a traité divers sujets liés à la formation et à l'accompagnement des réformes, incluant des thématiques transversales telles que le genre et le développement durable. La digitalisation des finances publiques a été abordée avant la pandémie de COVID-19, tandis que la réorganisation des administrations et l'innovation managériale ont pris le relais après.

Cette conférence a permis de revisiter ces sujets dans un cadre plus global, en lien avec les défis auxquels les États sont confrontés. La recherche en finances publiques couvre un large éventail de thématiques, comme les relations entre secteurs public et privé, les questions intergouvernementales et sociales, et elle nécessite une approche pédagogique pour en améliorer la compréhension et l'impact, en particulier pour les décideurs. Le réseau encourage la mutualisation des initiatives, telles que les académies de cadres dans l'UEMOA et la CEMAC, et ambitionne de développer la recherche en partenariat avec les universités.

L'intelligence artificielle a été identifiée comme un élément clé à intégrer dans les futures recherches et innovations managériales. La conférence a également souligné l'importance de renforcer la collaboration entre les membres du réseau, tout en se préparant à intégrer de nouvelles thématiques et régions dans les discussions.

Enfin, les remerciements ont été adressés aux autorités marocaines, aux organisations internationales et aux nouveaux membres du réseau, tout en regrettant l'absence de certains représentants pour des raisons politiques ou logistiques.



BIOGRAPHIE DES PANELISTES



Panel 1 : La recherche en finance publique : une évolution permanente et un défi de la coordination et de la gouvernance

Moderateur du panel



Mme. Caroline NDEDE

Vice-Présidente du Comité Scientifique
Programme Supérieur de Spécialisation
en Finances Publiques

République du Cameroun

- Nombreuses fonctions au Ministère des Finances, à la Direction du Trésor, et 10 ans d'expérience en tant que responsables RH.
 - 1994-2013: Enseignante à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), et plusieurs postes de responsabilité :
 - Chef de Section Trésor (1995 à 2008).
 - Chef de la Division des Régies Financières (2008 à 2012).
 - Directeur des Affaires Académiques (2012).
 - En 2011, Experte Senior en ingénierie de la formation en Finances publiques au Cabinet IBF International Consulting S.A. pour le Projet « Etude diagnostique et identification d'un programme de développement des ressources humaines dans les PDD – République Centrafricaine » commandité par la Commission Européenne, visant le renforcement des capacités de gestion des finances publiques en RCA.
 - Depuis 2018, Conseillère Technique dans le projet GIZ (Coopération allemande) du Cameroun intitulé Programme d'Appui à la Modernisation des Finances Publiques (PAMFIP).
- Collaboration avec les ministères sectoriels dans l'intégration du genre dans les documents de planification et de programmation budgétaires, et négociation de budgets genre-sensibles.



M. Frédéric MARTIN

Président de l'Institut COMPASS et
Economiste principal

Canada

- Diplôme de l'École Supérieure de Commerce de Lyon, France.
- Maîtrise en science économique de l'Université de Montréal, Canada.
- PhD en économie agricole de Michigan State University, Etats-Unis.
- 40 ans d'expérience professionnelle dans 47 pays dans l'appui à la gestion par résultats des organisations publiques et internationales dans une perspective de développement durable (planification stratégique, gestion des finances publiques, gestion de l'investissement public et suivi-évaluation des programmes et politiques).
- Enseignant pendant 18 ans à l'Université LAVAL, Québec, et directeur de la Chaire en développement international.
- Entre 1997 et 2001, Cofondateur et co-président de IDEA International.
- Entre 2008 et 2013, Membre du Conseil d'administration de l'International Development Evaluation Association (IDEAS).
- Auteur ou co-auteur d'environ 115 publications et 55 communications.
- Depuis 2021, Fondateur et président de l'Institut COMPASS



M. Ernest TSATSABI

Docteur-Chercheur à l'Institut de l'Economie
et des Finances Régional. Assistant à la faculté
de Droit et des sciences économiques de
Libreville.

RÉPUBLIQUE GABONAISE

- Doctorat en droit de l'Université Panthéon –Assas (Paris II).
- Depuis 2008, Chargé du cours de Finances publiques à l'Institut de l'Economie et des Finances-Pôle Régional de formation des Régies financières de l'Afrique centrale.
- Membre de l'Association Française pour la Recherche en Droit Administratif (AFDA).



M. Jean Paul NYEMBO

Directeur Général de l'École Nationale des
Finances

Expert en légistique.

**RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU
CONGO**

- Doctorat en Droit des affaires, spécialiste des questions financières et bancaires.
- Professeur à l'Université de Kinshasa et à l'Université Catholique du Congo.
- Entre 2007 et 2019, Assistance aux Premiers Ministres dans la coordination de l'action gouvernementale.
- Auteur de plusieurs ouvrages :
 - "L'organisation des marchés financiers en RDC : pour l'instauration d'une bourse des valeurs mobilières", publié à Paris chez l'Harmattan en 2017.
 - Droit financier. Le marché des produits financiers en RDC", publié aux Éditions Espérance, Paris, en 2019.
 - L'inter-ministériarité, le meilleur mode de gestion de l'État et des Finances publiques", publié Kinshasa par Médias Paul



M. Younes RIAHI

Chef de division de la Recherche et
Études
Trésorerie Générale du Royaume.
ROYAUME DU MAROC

- Diplôme de l'Ecole Nationale du Trésor en France.
- Doctorat en droit public.
- Trésorier Ministériel depuis septembre 2014, d'abord auprès du Ministère de la justice puis auprès du Ministère l'Economie et des finances.
- De 2009 à 2014, chef de service du contrôle des dépenses des Biens et services à la Trésorerie Ministérielle auprès du Ministère de la Santé.
- En 2008, chef de service de la gestion des ressources et de la Formation à la Direction Régionale de la TGR à AGADIR. A participé à plusieurs conférences et séminaires sur les marchés publics en France, Italie, Sénégal et Koweït.
- Formateur en matière de marchés publics et plusieurs autres domaines à la TGR.
- Ancien professeur vacataire en marchés publics à l'université Mohammed V- Souissi Rabat.
- A publié plusieurs articles sur les marchés publics et la commande publique au Maroc.

Panel 2 : L'innovation managériale dans les finances publiques : à la découverte des enjeux, des défis et des pratiques inspirantes et durables

Modérateur du panel



M. Adama BADOLO

Directeur Général de l'École Nationale
des Régies Financières
Coordinateur Afrique de l'Ouest du
Réseau des Instituts des Finances
Publiques.
République du Burkina-Faso

- Maîtrise en sciences économiques de l'Université de Ouagadougou.
- Diplôme d'inspecteur des impôts de l'École nationale des Régies financières.
- 1993 - 2019 : Plusieurs postes à la Direction générale des impôts du Burkina Faso :
 - Receveur des impôts (1995 à 2007)
 - Directeur de l'informatique et des prévisions (2007 à 2014)
 - Directeur général adjoint (2014 à 2016)
 - Directeur général (2016 à 2019)
- Expérience en management, organisation des services, stratégie de développement des activités d'une administration fiscale, élargissement de l'assiette, contrôle, recouvrement de l'impôt, relations publiques et gestion des ressources humaines.
- 2000 - 2004 : Enseignant de la fiscalité à l'Université polytechnique de Bobo-Dioulasso.
- 2006 - 2008 : Enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) de Ouagadougou.
- 2006 - 2014 et depuis 2020 : Enseignant à l'ENAREF.
- Animation de séminaires de formations au profit d'agents publics



M. Daouda KONE

Directeur Général de Lida & Koné Group.
Directeur Général de LMS (Lead Management
Strategy)
Chargé de l'ingénierie de la formation.
Enseignant vacataire à l'École Nationale des
Régies Financières
République du Burkina-Faso

- DESS Management des entreprises.
- Certificat Auditeur Qualité.
- Master Européen en Marketing.
- Formateur diplômé I.T.F (International Training Fellow) de l'Université Internationale de la JCI aux USA (Doctorat en andragogie).
 - 32 ans d'expérience en matière de formation des adultes.
 - Grande expérience en management et communication d'entreprise.
- Chargé de plusieurs missions de formation dans plusieurs pays, dont le Burkina, le Togo, le Gabon, le Sénégal, la Guinée Bissau, le Bénin, le Mali, le Niger, la Côte d'Ivoire, l'Afrique du Sud, la Tunisie, l'Ile Maurice et la France.



M. Éric BANOCK

Chef de Service des Etudes et de la
Prospective à la Direction des Ressources
humaines du Ministère des Finances
Chef de l'Unité du Développement de la
Coopération et de la Formation continue
Programme supérieur de Spécialisation en
Finances publiques.
République du Cameroun

- Doctorat en Sciences de Gestion de HEC.
- Master en GRH du Centre Régional Africain pour l'Administration du Travail (CRADAT)
- DESS en gestion financière - l'université de Douala.
- Certification en audit social de l'IIA - Paris.
- Entre 2013 et 2018, Responsable de la formation à la Direction des Ressources humaines du ministère des Finances pendant cinq ans.
- Enseignant en classe de Master II dans le Programme supérieur de Spécialisation en Finances publiques.



M. Mohamed Abbe JEYLANY
Chargé de mission à la Primature.
République Islamique de la Mauritanie

- 16 ans d'expérience en Mauritanie
- Missions à la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et à l'Inspection Générale des Finances, Ministère des Finances - Mauritanie.
- Missions à la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et à l'Inspection Générale des Finances, Ministère des Finances - Mauritanie.
- Directeur de l'institution nationale anti-corruption de Mauritanie à l'Inspection générale de l'État.
- 12 ans d'expérience à l'Agence pour la sécurité de la navigation aérienne (ASECNA), dont 10 ans en tant qu'Inspecteur des bureaux de paiement, en charge de l'audit des comptes et du suivi du travail des payeurs dans 16 des 18 Etats membres de l'espace ASECNA.
- Vice-président du Forum des inspections générales d'État d'Afrique et Institutions Assimilées (FIGE) en janvier 2008.
- Vice-président du « Réseau arabe anti-corruption ».
- Domaines d'expertise : Gestion publique, Finances publiques, Réforme du secteur public, Politiques publiques, Promotion de la bonne gouvernance, Lutte contre la corruption et Questions de sécurité au Sahel et au Sahara.



Mme Isabelle MOCELLIN
Cheffe de projet d'Appui Régional à la Formation des Cadres des Impôts et des Douanes - PARFID au sein de l'UEMOA et CEMAC
Expertise France
République Française

- 15 ans d'expérience à la Direction Générale des Finances Publiques
- Responsable d'un service en charge du back-office de la dette de l'Etat et du suivi des participations de l'Etat.
- Auditrice pour des missions d'audits comptables et financiers, ainsi que d'audits de procédure.
- Participation au déploiement du contrôle interne dans le cadre de l'opérationnalisation de la LOLF
- Réalisation de missions de coopération technique.
- 7 ans d'expérience entre 2010 et 2017, Plusieurs postes dans les services du Premier Ministre : Responsable d'une agence comptable / Responsable d'un département métier.
- Entre 2018 et 2021, Réalisation de missions d'expertise pour Expertise France au Maroc, pendant 4 ans



Mme Vicentia AKOTO OKRY
Directrice Départementale des Impôts du Littoral
République du Bénin

- Diplômée de l'ENA (Administrateur des Impôts).
- Formation spécialisée sur l'évaluation des administrations fiscales.
- Formation au management développé par (PARFID) mis en œuvre par Expertise-France et le Groupe AFD.
- Depuis 2001, Plusieurs postes stratégiques à la Direction Générale des Impôts du Bénin, dont:
 - Directrice de la Législation et du Contentieux à la Direction Générale des Impôts, de 2016 à 2021.
 - Représentation de la Direction Générale des Impôts dans des instances nationales et internationales (UEMOA, CEDEAO, OCDE,
 - Forum mondial sur la transparence fiscale et l'échange de renseignements).
- Expertise dans les domaines fiscaux : contrôle fiscal, législation fiscale, contentieux fiscal et fiscalité internationale



Mme Hajar BEN AMEUR
Cheffe de la division de la Réforme Budgétaire
Ministère de l'Economie et des Finances
Royaume du Maroc

- Ingénieur de formation.
- Titulaire d'un master en management stratégique.
- Plus de 12 ans d'expérience au Ministère de l'Economie et des Finances – Maroc notamment dans les réformes liées à la mise en place du budget programme axé sur la performance, et dans le déploiement de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG).
- Depuis 2018, Membre du Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre pour accompagner les acteurs dans l'intégration du genre dans le processus budgétaire, en soutien à l'égalité du genre et à l'autonomisation des femmes.



6^{ÈME} CONFERENCE DES INSTITUTS DES FINANCES PUBLIQUES

LA RECHERCHE ET L'INNOVATION MANAGÉRIALE DANS LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

20 - 21 Mai 2024
RABAT - MAROC





Assemblée Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques



Le 21 mai 2024, s'est tenue à Rabat, au Maroc, l'Assemblée Générale du réseau des instituts des finances publiques, en marge de la 6^{ème} édition de la CFP qui a eu lieu le 20 mai sous le thème « **La Recherche et l'Innovation Managériale dans la Gestion des Finances Publiques** », les participants ont eu l'opportunité d'assister à deux panels enrichissants.

Dans son discours d'ouverture Madame Sonia HAMAMOUCHE, secrétaire générale du réseau des instituts des finances publiques a exprimé sa fierté de l'évolution du réseau, passant de 23 à 33 pays membres. Elle a souligné l'importance des échanges fructueux lors de la conférence précédente et du rôle essentiel du réseau dans le renforcement des compétences en finances publiques.

Le réseau, au-delà de l'événement annuel, s'étend à des réunions de coordination et de coopération pour partager les meilleures pratiques.

Madame la secrétaire générale a adressé ses remerciements aux coordonnateurs pour leur dynamisme et aux membres pour leur participation à l'enquête visant l'amélioration de l'efficacité du réseau. Enfin, elle a encouragé la poursuite de la coopération pour relever les défis communs et a déclaré l'Assemblée générale ouverte.





M. Khalid EL ASSALI

Responsable de l'Institut des Finances
Ministère de l'Economie et des Finances
Royaume du Maroc

Bilan des Activités du Réseau des Instituts des Finances Publiques 2017 - 2023

Le bilan des activités du réseau des instituts des finances publiques de l'Afrique, du Moyen-Orient et des Caraïbes, couvrant la période de 2017 à 2023, met en lumière les réalisations et l'évolution de ce réseau dont le siège est situé à Rabat, au Maroc. Ce réseau vise à créer une plateforme de mutualisation, de synergie, de coopération et de dialogue interculturel pour renforcer les capacités des acteurs régionaux dans la gestion des finances publiques et moderniser l'action publique.

Les objectifs stratégiques du réseau incluent le renforcement de la coopération entre les pays membres par le partage de bonnes pratiques et la mise en place de projets collaboratifs. Le réseau se concentre également sur le développement des ressources humaines à travers des formations, des visites d'études et des séminaires, tout en soutenant la recherche appliquée dans le domaine des finances publiques.

Depuis sa création, le réseau a connu une expansion significative, passant de 18 à 33 pays membres. Au cours de cette période, plusieurs éditions de conférences ont été organisées, chacune abordant des thèmes pertinents. La première conférence, tenue à Yaoundé, a établi les bases stratégiques du réseau, suivie de réunions à Marrakech, Tunis, et Rabat, où des conventions de partenariat ont été signées. Les thématiques abordées lors des conférences incluent l'égalité des genres, la digitalisation des finances publiques, et les aspects managériaux des finances en période de crise.

Les activités du réseau ne se limitent pas aux conférences, des conventions de coopération ont été signées pour faciliter les échanges de bonnes pratiques et la mise en place de projets collaboratifs entre membres. Des formations variées ont été organisées, touchant des domaines tels que la gestion budgétaire, la comptabilité publique, la fiscalité et la gestion de la dette, dispensées par des experts nationaux et internationaux.

Face aux défis posés par la pandémie de Covid-19, le réseau a su s'adapter en organisant des webinaires sur des sujets clés tels que l'impact de la pandémie sur les finances publiques.

Des caravanes de sensibilisation ont été menées, par exemple au Cameroun, pour informer sur la réforme comptable en cours, et des formations sur l'utilisation des nouvelles

technologies ont été dispensées en République Démocratique du Congo.

Les visites d'études ont été également un élément clé des activités, permettant aux professionnels des finances publiques de partager leurs expériences et d'identifier les meilleures pratiques dans la mise en œuvre de réformes financières.

Concernant la stratégie de communication, le réseau produit des actes de conférences pour documenter et diffuser les travaux présentés. Il dispose d'un site Web qui sert de plateforme d'information sur les activités, ainsi que de newsletters régulières qui renforcent la visibilité et la transparence des actions du réseau.

En conclusion, le réseau a réalisé d'importants progrès depuis sa création, posant des bases solides pour des actions futures et une coopération continue entre ses membres. Il s'engage à poursuivre son expansion, à approfondir son expertise sur des thématiques stratégiques, et à intégrer davantage d'outils numériques pour enrichir les formations proposées.

Des recommandations ont également été émises pour élargir le réseau à de nouveaux pays, y compris des pays anglo-saxons, et explorer des thématiques telles que l'intelligence artificielle et l'analyse des finances publiques.





Mme. Loubna NAJIMI

Cheffe du Service de la Formation à Distance
Direction des Affaires Administratives et Générales
Ministère de l'Economie et des Finances
Royaume du Maroc

Résultats de l'enquête menée en marge de la CIFP 2024

Dans le cadre de la **6ème édition de la Conférence Internationale des Finances Publiques (CIFP)**, qui aura lieu les **20 et 21 mai 2024** au Maroc, l'Institut des Finances a mené une enquête auprès de **33 pays membres du réseau CIFP**. Cette enquête visait à mieux comprendre les parcours des différents instituts membres, à évaluer leurs réalisations collectives et à tracer une feuille de route pour des initiatives futures encore plus ciblées. En s'appuyant sur les résultats de cette enquête, le réseau CIFP espère dynamiser les échanges, renforcer le partage de bonnes pratiques et accroître l'impact collectif des membres.

Les résultats de l'enquête indiquent que **la grande majorité des membres** se disent satisfaits ou très satisfaits de leur expérience avec le réseau CIFP. Cette satisfaction résulte de leur participation à diverses activités telles que des formations, des visites d'études et des conférences, qui ont renforcé le développement professionnel des membres. En particulier, **40% des membres** ont suivi des formations, **15%** ont participé à des visites d'études, **30%** ont assisté à des conférences et des webinaires, et **2%** ont bénéficié d'une assistance technique directe. Ces activités ont permis de développer les compétences des membres tout en facilitant l'échange de bonnes pratiques. Ainsi, le CIFP se positionne comme une plateforme essentielle de développement professionnel et de collaboration.

Les attentes des membres sont nombreuses et ambitieuses, en particulier sur le plan du renforcement des capacités de réseautage et du développement de partenariats stratégiques. Selon les résultats, **73% des membres** expriment leur désir de participer à davantage de visites d'étude, tandis que **17%** espèrent accéder à des formations spécialisées dans les finances publiques. En termes de contributions, **39%** des membres souhaitent s'impliquer dans des groupes de travail ou des projets de recherche, **24%** veulent organiser des formations ou des ateliers, et **20%** se disent prêts à contribuer en rédigeant des articles ou des rapports pour la newsletter ou le site web du réseau. Cette forte volonté de participation montre l'importance du CIFP pour ses membres et leur désir de jouer un rôle actif dans la vie du réseau.

Le **renforcement des capacités** est l'une des priorités majeures du réseau, notamment par le biais de formations spécifiques. En effet, **46%** des membres s'intéressent aux formations en

gestion financière et budgétaire, **29%** à l'analyse des politiques publiques, **12%** demandent des formations sur les systèmes d'information financière, et **7%** souhaitent approfondir la mobilisation des recettes domestiques. Par ailleurs, la création d'un **réseau de formateurs** est perçue comme un levier important par **71%** des membres, qui estiment qu'un tel réseau permettrait de partager les connaissances et d'offrir de nouvelles opportunités de formation, tout en favorisant une collaboration accrue.

En ce qui concerne la **communication et l'innovation**, l'amélioration de la communication au sein du réseau CIFP est jugée essentielle pour garantir l'engagement et la participation active des membres. **83%** des membres souhaitent que le site web et les réseaux sociaux soient mis à jour régulièrement de manière interactive. De plus, **61%** estiment que la mise en place de programmes de mentorat permettrait un transfert plus efficace du savoir-faire entre les membres, tandis que **20%** demandent une organisation plus fréquente de conférences et d'ateliers thématiques. Certaines suggestions innovantes incluent la création de forums en ligne, l'organisation de sessions de feedback et la mise en place de hackathons pour stimuler l'engagement et l'innovation au sein du réseau.

Les conclusions de l'enquête ont mis en lumière plusieurs **recommandations clés** pour renforcer la structure du réseau CIFP et garantir une collaboration plus dynamique et efficace. Il est recommandé de créer un **groupe technique permanent** pour structurer et coordonner les initiatives du réseau, et d'encourager un engagement accru des dirigeants des instituts pour assurer la pérennité des efforts collectifs. Le Maroc, en particulier, continuerait à jouer un rôle de leadership en accueillant et en organisant des événements de premier plan. Enfin, l'élargissement du réseau pour inclure davantage de membres est préconisé, afin de fédérer les efforts autour de réformes communes et de renforcer la coopération internationale.

Ces recommandations visent à maximiser l'impact du réseau CIFP sur le développement des finances publiques en Afrique et à renforcer la coopération internationale face aux défis globaux. Elles ouvrent la voie à une collaboration plus structurée et à un engagement continu des membres pour promouvoir des réformes efficaces et durables.

The background of the slide is a blue-toned image. In the center, a hand is shown interacting with a transparent digital interface. The interface displays a city skyline with a prominent tower, overlaid with various data visualizations including line graphs, bar charts, and circular progress indicators. The overall aesthetic is high-tech and futuristic.

Atelier : Valorisation des Formateurs Internes Vacataires au sein des Administrations Financières





M. Yannick Girault

Président du Réseau des Ecoles du Service Public

Directeur de l'École Nationale des Finances Publiques

France

Bien que les avancées technologiques modifient en partie la relation entre les formateurs et les agents formés, il est clairement affirmé que ces outils ne peuvent se substituer aux formateurs eux-mêmes. Ils ne sont pas de simples facilitateurs : leur rôle reste central et irremplaçable dans la transmission des savoirs et des compétences. Sans formateurs, il ne peut y avoir de pédagogie ou de formation, quelles que soient les avancées technologiques disponibles.

Cette réflexion s'inscrit dans un cadre plus large, où la place des formateurs dans le système éducatif et de formation est questionnée. Il devient nécessaire d'examiner plusieurs aspects fondamentaux tels que leur sélection, leur valorisation et leur qualification. Un point essentiel est que les formateurs, qu'ils soient issus de ministères, d'organisations ou d'écoles, doivent non seulement maîtriser les techniques spécifiques à leur métier, mais également posséder une réelle aptitude à enseigner. La qualité de la formation dépend donc non seulement de la pertinence des contenus, mais aussi de la capacité des formateurs à les transmettre de manière efficace et adaptée.

La qualité de la formation est au cœur des préoccupations. Pour garantir cette qualité, il est indispensable que les formateurs soient non seulement bien formés eux-mêmes, mais qu'ils puissent également évoluer dans un cadre qui les valorise. Cela passe par des processus de recrutement rigoureux, des parcours de formation continue adaptés à leurs besoins, ainsi qu'une reconnaissance de leur travail et de leur expertise. En d'autres termes, la qualité de la formation repose non seulement sur des dispositifs pédagogiques performants, mais aussi sur l'engagement des formateurs à dispenser un enseignement de qualité.

Les instituts et écoles, n'ont de sens que grâce à la présence de formateurs qualifiés et compétents. Ces derniers assurent une formation en adéquation avec les objectifs définis par les institutions qui les emploient. Au-delà de la simple transmission de savoirs, il est crucial que les formateurs soient en mesure de s'adapter aux évolutions de leur métier, mais aussi aux besoins des apprenants. C'est pourquoi la question de leur qualification est primordiale. Qu'il s'agisse de diplômes, de certifications ou d'autres formes de reconnaissance, il est

essentiel que les compétences des formateurs soient validées de manière rigoureuse, pour garantir une formation de qualité à tous les niveaux.

En outre, avoir un plan de formation bien structuré ne suffit pas. Il est tout aussi crucial que la formation soit délivrée de manière efficace, en adéquation avec les attentes et les objectifs fixés. Il est également nécessaire de valoriser le fait, pour les agents ou cadres ayant suivi une formation, d'en recevoir une reconnaissance tangible, que ce soit par la remise d'une attestation, d'un diplôme ou d'une accréditation. Ces reconnaissances varient en fonction des organisations, mais elles sont essentielles pour souligner la valeur des formations suivies.

Enfin, Les sujets évoqués, bien qu'abordés brièvement, sont d'une importance fondamentale. Ils concernent non seulement l'amélioration des pratiques pédagogiques, mais aussi la reconnaissance des formateurs et des agents formés. Ces enjeux touchent à la fois aux ressources humaines, à la gestion des compétences, et à la qualité globale de la formation au sein des institutions.

En conclusion, une réflexion approfondie sur le rôle des formateurs dans un contexte où la formation se digitalise de plus en plus. Il ne s'agit pas simplement de suivre cette évolution technologique, mais de s'assurer que la qualité de l'enseignement reste au centre des préoccupations, avec des formateurs qualifiés, valorisés, et reconnus pour leur rôle essentiel dans la transmission des savoirs.





Ilhame TOUNSI

Cheffe du Service de la Qualification des Compétences
Direction des Affaires Administratives et Générales
Ministère de l'Economie et des Finances
Royaume du Maroc

L'Institut des Finances du Maroc a choisi de lancer un projet essentiel : la certification des formateurs internes. Ce projet revêt une importance capitale, tant pour l'institut que pour les membres du Réseau des Instituts des Finances Publique. Les formateurs internes jouent un rôle fondamental dans la transmission des connaissances et des compétences au sein de nos institutions, Ils sont les piliers du développement professionnel continu et de l'amélioration de la performance des équipes.

Ainsi, un dispositif de certification des formateurs internes est en train de se mettre en place. Ce dispositif vise à valoriser et standardiser les compétences des formateurs, à améliorer la qualité des formations dispensées et à professionnaliser l'usage des formateurs internes pour ceux qui assument cette mission.

Il est important de noter que la formation interne joue un rôle clé dans le succès des programmes de formation des organisations. Elle contribue au développement des compétences et à l'amélioration des performances organisationnelles, en offrant plusieurs avantages, notamment le transfert de compétences, l'encadrement et le mentorat, ainsi que la personnalisation des formations en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation. Pour le Ministère des Finances du Maroc, l'expérience accumulée par le personnel constitue une mine précieuse, et c'est pourquoi on encourage le recours aux formateurs internes à travers l'Institut des Finances.

Cette approche s'inscrit dans une vision stratégique visant à capitaliser sur le savoir-faire interne. À ce jour, environ 87 % des formations dispensées dans le ministère sont réalisées en interne, soit par sollicitation directe des formateurs, soit par désignation par les différentes directions du ministère.

Cependant, ce processus présente certains défis. Les principales difficultés rencontrées concernent l'identification des compétences adéquates, l'indisponibilité des formateurs en raison de leur charge de travail et l'absence de reconnaissance ou de motivation pour ces formateurs internes. C'est ici que le dispositif de certification prend toute son importance, en garantissant la reconnaissance des compétences des formateurs pour qu'ils puissent

accomplir leur rôle de manière efficace.

Le dispositif de certification qui sera en place se veut transversal à l'ensemble des directions du ministère. Il vise à valoriser l'expertise interne du ministère, garantir des formations de qualité adaptées aux besoins du personnel, et faciliter le recours aux formateurs internes grâce à des procédures simplifiées et plus transparentes dans le choix des formateurs.

Pour concrétiser cette approche, on a opté pour un processus basé sur un appel à manifestation d'intérêt. Ce processus présente plusieurs avantages, tels que l'attractivité des candidats qualifiés, des critères de sélection clairs, la reconnaissance professionnelle, et la création d'opportunités de développement de carrière pour les formateurs internes. Il s'agit également d'encourager la construction d'une véritable culture d'apprentissage au sein de l'organisation, tout en assurant transparence et équité dans le choix des formateurs.

En ce qui concerne l'impact attendu, ce dispositif permettra d'augmenter l'engagement des formateurs, de diversifier les compétences et les expériences au sein de l'organisation, et de garantir que les candidats les plus motivés et qualifiés soient sélectionnés. Les avantages sont donc nombreux, notamment une meilleure qualité des formations, une plus grande crédibilité du processus de sélection et une motivation accrue des formateurs internes.

Le dispositif repose sur trois grandes étapes. La première consiste à identifier les besoins en formation interne. Sur cette base, des appels à manifestation d'intérêt sont lancés pour recueillir les candidatures de formateurs pour ces thématiques identifiées. La deuxième étape concerne le processus de certification et de sélection des formateurs, centralisé au niveau du ministère. Les directions sont consultées pour identifier les formations pouvant être dispensées en interne, et l'Institut des Finances se charge de la publication des appels à manifestation d'intérêt.

Ces appels à manifestation d'intérêt doivent préciser plusieurs éléments : la thématique de formation, les critères de sélection des candidats (profils, missions, compétences), les responsabilités et attentes des formateurs, ainsi que les méthodes d'évaluation des candidatures.

Les candidatures sont ensuite soumises à un comité de sélection qui évalue les compétences techniques et pédagogiques, l'expérience professionnelle et les méthodes pédagogiques proposées. L'approbation de la hiérarchie est également requise pour permettre la mise en œuvre des formations.

La troisième étape concerne la certification des formateurs sélectionnés. Un comité de



sélection, composé de représentants de l'Institut des Finances, de représentants des ressources humaines des directions et d'experts métiers, évalue les candidatures sur la base de critères bien définis. Après une première action de formation réussie, les formateurs internes sont certifiés et une décision officielle est émise par l'Institut des Finances.

Il convient également de noter que certaines certifications d'office peuvent être accordées à des formateurs ayant déjà une grande expérience ou occupant des postes stratégiques, ainsi qu'à ceux ayant déjà été accrédités dans le cadre de processus internes, comme c'est le cas à l'administration des douanes et des impôts indirects ou à l'inspection générale des finances.

Une fois le vivier des formateurs constitué, il sera nécessaire de l'opérationnaliser. La désignation des formateurs internes se fera sur la base de ce vivier, en coordination avec l'Institut des Finances. Ce dernier sera chargé de garantir la bonne application des critères de sélection, ainsi que le maintien du vivier à jour et la gestion de l'indemnisation des formateurs.

Pour dynamiser ce dispositif, il est proposé de mettre en place des formations dédiées aux formateurs internes sélectionnés, de créer des communautés de formateurs internes afin de favoriser l'échange d'expériences et de renforcer ce vivier, de mettre en ligne un espace de recueil des candidatures spontanées de formateurs, et de constituer un comité inter directionnel pour identifier les experts susceptibles de contribuer à ce dispositif.

En conclusion, ce projet de certification des formateurs internes constitue une étape clé pour améliorer la qualité des formations au sein de nos organisations, valoriser l'expertise interne et garantir la transparence dans la sélection des formateurs.





M. Frédéric MARTIN, Président
Institut COMPASS
Canada

Depuis 2006, un programme de certification universitaire supérieur a été mis en place en partenariat avec l'Université Laval à Québec. Ce programme a été conçu pour répondre aux besoins des cadres du service public, confrontés à un monde en évolution rapide, où la formation initiale ne suffit plus à couvrir toute la durée de leur carrière. Il est essentiel de mettre en place des mécanismes réguliers de mise à jour des compétences, ce qui a conduit à l'idée de créer des programmes certifiés, reconnus par une université, pour former ces cadres et les préparer à assumer des fonctions de direction et de leadership dans leurs pays respectifs. Ces cadres jouent également un rôle de formateurs.

Trois éléments clés définissent ce partenariat :

- **L'Université Laval** : C'est l'une des plus anciennes universités francophones en Amérique du Nord, avec une bonne réputation académique et un classement dans les 250 à 300 meilleures universités du classement de Shanghai.
- **Un institut privé** (initialement nommé IDEA, devenu COMPAS en 2021) : Ce partenariat public-privé offre une flexibilité administrative et une réactivité qui sont essentielles pour répondre rapidement aux besoins de formation. L'université, en raison de sa structure bureaucratique, est parfois lente dans ses prises de décision, d'où l'intérêt de ce modèle.
- **Partenaires nationaux et régionaux** : Le programme inclut la collaboration d'institutions locales et régionales comme l'ENREF, l'ENA du Burundi, ou encore le ministère des Finances du Niger. Ces partenariats apportent une diversité de perspectives et d'expertises, enrichissant la formation.

Le programme est structuré autour de trois modules de 60 heures, soit un total de 180 heures de formation. Contrairement aux formations courtes, il s'agit d'une formation approfondie avec un syllabus approuvé et des études de cas adaptées aux contextes locaux. Les modalités d'enseignement sont flexibles, incluant des cours en présentiel, à distance, ou en format hybride, avec une plateforme e-learning bien développée.

Le programme met l'accent sur trois aspects principaux :

- **Cadre analytique et conceptuel** : Les participants reçoivent une base théorique solide sur le thème abordé.
- **Méthodes et outils** : Les outils enseignés sont constamment mis à jour pour refléter les avancées technologiques, notamment dans le domaine informatique.
- **Études de cas pratiques** : Cette approche, issue des écoles de commerce, est appliquée à des contextes variés, permettant de tirer parti d'expériences internationales croisées.

L'évaluation est un élément central du programme. Chaque participant est soumis à une évaluation initiale et finale, avec des objectifs clairs. Les participants doivent également réaliser un projet intégrateur où ils démontrent comment ils appliquent les compétences acquises dans leur contexte professionnel. Ce projet est complété par des travaux individuels et de groupe.

Le programme est rigoureux, et la certification n'est pas garantie d'avance, comme en témoigne le cas d'un directeur du budget au Cambodge qui n'a pas obtenu son diplôme en raison de son manque de participation. La certification est doublement avantageuse, car elle est reconnue à la fois au niveau national et international, permettant ainsi aux diplômés de valoriser leur parcours dans leur pays tout en ayant une reconnaissance à l'étranger. En plus, les crédits obtenus dans le cadre de cette formation peuvent être reconnus dans des programmes de maîtrise, ce qui permet aux participants de poursuivre des études supérieures tout en économisant du temps et de l'argent.





Yannick LEVODO

Secrétaire Général Adjoint

Chargé de la coopération et des relations publiques

Programme Supérieur de Spécialisation en Finances
Publiques

République du Cameroun

Valoriser les formateurs-vacataires internes implique de reconnaître et de répondre aux défis auxquels ils sont confrontés afin d'améliorer leur contribution. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier et de comprendre les principales contraintes, comme la gestion du temps, car ces formateurs exercent souvent des fonctions administratives en parallèle, et le manque de formation pédagogique, car la plupart ne sont pas des enseignants de profession.

Afin d'optimiser leur efficacité, il convient d'améliorer le cadre juridique qui encadre leur activité. Cela passe par la mise en place de contrats clairs définissant leurs droits, leurs obligations, ainsi que les attentes liées à leurs missions de formation, garantissant ainsi une meilleure reconnaissance et une plus grande motivation.

Un autre axe clé est de favoriser leur développement personnel. En leur offrant des opportunités de formation continue, de stages et de visites d'études, on leur permet d'acquérir de nouvelles compétences dans des domaines tels que l'andragogie (formation des adultes) et la maîtrise des outils et plateformes numériques nécessaires à la formation. Ce renforcement des compétences contribue à leur professionnalisation en tant que formateurs.

Enfin, il est essentiel de créer un environnement de collaboration entre formateurs, en instaurant des réseaux ou des communautés de pratique où ils peuvent échanger sur les bonnes pratiques et s'entraider pour surmonter les difficultés rencontrées. Ces échanges favorisent une amélioration continue de leurs performances, tout en renforçant l'esprit d'équipe et en stimulant l'innovation dans les méthodes de formation.

Ainsi, valoriser les formateurs-vacataires internes repose sur trois piliers : un cadre juridique solide, un développement personnel constant, et un environnement de collaboration et d'échange qui facilite leur progression et leur efficacité.





Déclaration de la Conférence des instituts des Finances Publiques
Les 20 et 21 mai 2024 -

A l'occasion de la 6^{ème} Edition de la Conférence des Instituts des Finances Publiques (CIFP), tenue à Rabat les 20 et 21 mai 2024, les pays membres du réseau des Instituts des Finances Publiques des pays d'Afrique, du Moyen Orient et des Caraïbes (RESIFIP), déclarent solennellement ce qui suit :

- | | |
|-----------------------|---|
| Tenant compte | Des déclarations conclues lors des précédentes éditions de la CIFP ; |
| Se réjouissant | Des efforts et des progrès accomplis depuis la création du réseau de la CIFP pour l'amélioration de la gouvernance des Instituts des Finances, l'échange et le partage des bonnes pratiques entre les Instituts membres et la mutualisation des efforts en matière de développement des capacités ; |
| Soulignant | L'importance et le rôle de la formation comme outil d'accompagnement des dynamiques et des politiques de développement ; |
| Saluant | La qualité des travaux de la 6 ^{ème} Edition de la Conférence, le rôle des coordonnateurs et les partenaires et leur engagement continu ainsi que les débats et les discussions autour du thème de cette année ; |

Il a été convenu de :

- a.** Adopter l'acronyme RESIFIP au réseau des Instituts des Finances des pays d'Afrique, du Moyen Orient et des pays de Caraïbes et CIFP à la conférence du réseau autant que l'une des activités du réseau ;
- b.** Accepter l'adhésion de la Guinée Bissau après réception de la demande officielle comme nouveau membre du RESIFIP; et la désigner comme coordonnateur de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique Australe ;
- c.** Désigner le Directeur de l'Institut ou de l'Ecole des Finances du pays hôte de la CIFP, deuxième vice- président du RESIFIP ;
- d.** Désigner la Directrice des Affaires Financières du ministère des Finances, ou le Directeur du projet de l'Académie des Finances de la Mauritanie, coordonnateur du Maghreb et de l'Afrique du Nord ;
- e.** Désigner la Côte d'Ivoire comme pays-hôte de la prochaine conférence des Instituts des Finances Publiques qui sera tenue en 2025. Le lieu et les dates exacts seront décidés ultérieurement ;
- f.** Désigner le Cameroun et la Mauritanie comme pays-hôtes de ladite conférence respectivement en 2026 et 2027. Le lieu et les dates exactes seront décidés ultérieurement ;
- g.** Constituer une commission ad hoc d'approfondissement pour mener une réflexion approfondie sur la valorisation des formateurs au niveau du RESIFIP, et soumettre les résultats aux organes de gouvernance du réseau ; cette commission est composée de :
 - M. LEVODO YANNICK GERVAIS - Cameroun
 - M. N'GALADJO BAMBA LAMBERT - Côte d'ivoire
 - MME JOËLLE LOYER – France
 - M. YANNICK GIRAULT – France
 - M. KIBALO BAGNA - Togo
 - MME ILHAME TOUNSI - Maroc
- h.** Procéder à la préparation de la prochaine édition de la CIFP.

Fait à Rabat le 21 mai 2024



**SECRÉTARIAT DU RÉSEAU DES INSTITUTS
DES FINANCES PUBLIQUES (RESIFIP)**

Téléphone : +(212) 05-37-67-75-78

Messagerie : CIFP@finances.gov.ma

Site web : <https://resifip.net>