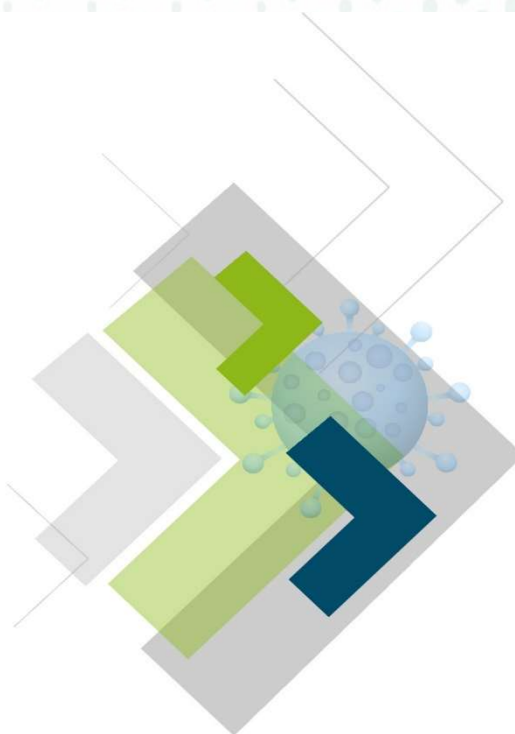


5ème édition

Conférence des Instituts
des Finances Publiques



Aspects managériaux et organisationnels
des finances publiques à l'ère de la
Covid-19

Rabat

24 et 25 novembre 2021



Préambule

Dans le cadre de l'échange d'expériences, du développement des capacités du capital humain et du renforcement de la coopération Sud-Sud, le Ministère de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc en partenariat avec le Réseau des Instituts des Finances Publiques des pays d'Afrique, Moyen-Orient et des Caraïbes, a organisé les 24 et 25 novembre 2021, la 5^{ème} édition de la Conférence des Instituts des Finances Publiques (CIFP) sous le thème « **Aspects managériaux et organisationnels des finances publiques à l'ère de la Covid-19** ».

La thématique choisie de cette édition reflète le caractère multiforme et l'ampleur sans précédent de la crise du COVID-19 qui a marqué ces deux dernières années. Cette crise, qui se révèle inédite, a bouleversé le monde et a provoqué des vagues de changement dans de multiples domaines. Outre les chocs sanitaires et économiques, ses effets sur le capital humain, la productivité et les comportements risquent de se prolonger dans le temps. La crise du COVID-19 a considérablement accéléré certaines tendances, en particulier la numérisation et elle a amené l'administration publique à travailler dans un contexte d'incertitude totale dû au confinement et au déconfinement progressif.

Face à la soudaineté et l'ampleur de la crise, le secteur des finances publiques se trouve impacté à bien des égards et les administrations des finances publiques étaient en première ligne pour gérer une réorganisation inédite du travail, d'adapter leur organisation et de cultiver une nouvelle approche de management.

C'est à partir de ce constat, et à travers la séance inaugurale et les deux panels de cette édition, que cet événement était l'occasion de discuter, évaluer et échanger les idées, les connaissances et les expériences en matière de politiques, de moyens et de technologies utilisées pour la gestion de la période de crise. Les expériences partagées et les témoignages très riches et instructifs ont décrit la manière dont les administrations des finances publiques ont réagi à la crise, les changements, innovations et adaptations déployés lors des épisodes de la COVID-19 (confinement, déconfinement, reprise de l'activité).

Ainsi, les débats animés de haut niveau et les réflexions productives ont permis de mutualiser et échanger les bonnes pratiques et aussi de mettre en exergue les défis et les opportunités pour une meilleure gestion de crise.

Les travaux de la rencontre se sont organisés en visioconférence selon les axes suivants :

AXE 1 : Les modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie avec prise en compte de l'environnement, du genre et de l'équité sociale.

AXE 2 : Pratiques managériales optimales en temps de contraintes pandémiques.

Cette Conférence a été marquée par la tenue de l'Assemblée Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques de l'Afrique, Moyen-Orient et des Caraïbes.



Ses travaux ont porté, principalement, sur :

- L'adhésion de la Libye au Réseau des Instituts des Finances Publiques de l'Afrique, Moyen-Orient et des Caraïbes ;
- La présentation de la candidature du Maroc pour accueillir la 6^{ème} édition.

À ce titre, et à la fin des travaux de l'assemblée générale, la déclaration de la 5^{ème} Conférence des Instituts des Finances Publiques (CIFP 2021) a été adoptée par l'ensemble des pays membres du réseau récapitulant leur engagement pour garantir la réussite des activités futures.

Cette conférence a été diffusée en direct sur les réseaux sociaux et ouverte au grand public sur le site web du Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc.



Table des matières

Préambule.....	3
I. Editions précédentes	9
II. Travaux préparatoires précédant la 5^{ème} édition de la CIFP	10
II.1. Choix de la thématique	10
II.2. Objectifs et résultats attendus :	11
II.3. Axes de réflexion :	11
II.4. Programme de la conférence	12
III. Conférences plénières	17
III.1. Cérémonie d'ouverture	17
III.2. Discours introductif de Mme. Sonia HAMAMOUCHE- Directrice de l'Institut Des Finances du Maroc - Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques – Maroc :	33
III.2. Panel 1 : Les modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie avec prise en compte de l'environnement, du genre et de l'équité sociale 37	
1. M. Abdelhafid EL HASSANI : Chef de la Division de l'Exploitation Informatique à la Trésorerie Générale du Royaume du Maroc	38
2. Mme. Nadia NIOMBA Chargée d'Etudes à la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects du Gabon	41
3. Mme. Naoual JELLOULI Cheffe de la division de l'audit et du contrôle de gestion à la Direction Générale des Impôts au Maroc	42
4. M. Olivier LOVWA MULELENU Chef de Division en charge de Statistique, Digitalisation, Normes et Procédures des collectes des données des agents de carrière des services publics de l'Etat République Démocratique du Congo	44
5. M. Taghi Ould Cheihna Inspecteur Général des Finances à la Mauritanie	46
III.3. Panel 2 : Les pratiques managériales optimales en temps de contraintes pandémiques.	51
1. M. Eric BANOCK Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation Continue au Cameroun	52
2. M. Ahmed EL BOUAZZAOUI Chef de la Division des Ressources Humaines à l'Administration des Douanes et Impôts Indirects du Maroc.....	53
3. Mme. Fatimetou YAHYA, la Directrice Générale Adjointe du Trésor et de la comptabilité publique de la Mauritanie	55
4. M. Allal TOTSS l'Adjoint au Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) au Maroc 57	
5. M. Ernest TSATSABI Docteur-Chercheur et Maître-assistant à la Faculté de Droit et des sciences économiques de Libreville du Gabon.....	58



6.	M. Gabriel KHONDE PHUATI Chercheur en matière des Finances Publiques à la République Démocratique du Congo	59
III.4.	Restitution des panels	63
1.	Restitution de M. Gervais ILUNGA BANZA - Coordonnateur Afrique Centrale- République Démocratique du Congo	63
2.	Restitution de Mme. Joëlle LOYER - Coordonnatrice Moyen-Orient et des Caraïbes- France..	64
3.	Restitution de Mme. Sonia HAMAMOUCHE - Directrice de l'Institut Des Finances du Maroc - Secrétaire Générale du réseau des Instituts des Finances Publiques – Maroc.....	66
IV.	Assemblée générale	69
1.	Mot d'ouverture	69
2.	Ordre du jour.....	72
3.	Bilan annuel.....	72
4.	Présentation de certains instituts des pays membres du réseau	75
	<i>Le Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques (PSSFP)</i>	76
	<i>L'École Nationale des Régies Financières</i>	77
	<i>L'Institut des Finances</i>	78
	<i>L'Ecole Nationale des Finances</i>	79
	<i>Présentation de l'Institut libyen de formation financière et comptable</i>	80
5.	Admission des nouveaux membres.....	81
6.	Mot de clôture.....	81
7.	Déclaration	83
V.	Annexes :	87
1.	Biographie des intervenants	87
VI.	Galerie des photos	93
VII.	Liste des pays Membres	97

Travaux préparatoires



I. Editions précédentes

Depuis 2016, quatre éditions de la Conférence des Instituts des Finances Publiques ont eu lieu dans divers pays africains. Ces éditions, organisées par les différents membres du Réseau de la CIFP, ont constitué des rencontres internationales dédiées au partage des connaissances et pratiques sur le développement et l'évolution des différents domaines liés aux finances publiques. Chaque édition de la conférence, placée sous un thème principal essentiel pour l'amélioration et l'échange des bonnes pratiques dans le domaine de formation et des finances publiques, a réuni des hauts dirigeants et décideurs des pays membres, ainsi que des planificateurs, des experts, des universitaires, des représentants des organisations, etc. Les thèmes, les dates et les lieux de tenue de ces quatre éditions de la CIFP sont récapitulés ci-dessous :

4^{ème} édition de la CIFP

« Formation et Digitalisation des Finances Publiques »

Les 17 et 18 février 2020, Rabat



3^{ème} édition de la CIFP

« Les instituts des finances dans l'accompagnement des réformes financières des États et des collectivités locales »

Les 17-18 et 19 décembre 2018, Tunis



2^{ème} édition de la CIFP

« La nouvelle gouvernance des Finances Publiques : vers des modèles innovants intégrant les dimensions genre et développement durable »

Du 21 au 23 novembre 2017, Marrakech



1^{ère} édition de la CIFP

« Réformes des finances publiques et besoins de renforcement des capacités »

Du 25 au 27 Octobre 2016, Yaoundé





II. Travaux préparatoires précédant la 5^{ème} édition de la CIFP

En se basant sur le retour d'expériences des anciennes éditions de la CIFP, plusieurs activités préparatoires précédant le déroulement de la 5^{ème} édition ont été prévues, énumérées, programmées et entreprises.

Dans ce cadre, les coordonnateurs de la CIFP ont tenu des réunions ayant pour objet :

- i. Convenir de tous les aspects ayant trait à l'organisation de la 5^{ème} édition de la CIFP ;
- ii. Déterminer les mesures à entreprendre et les moyens matériels et logistiques à préparer pour le bon déroulement de l'évènement dans sa version digitale compte tenu des contraintes sanitaires liées à l'épidémie de Covid-19 ;
- iii. Fixer le thème et les objectifs ;
- iv. Choisir et valider les panels ;
- v. Évaluer et valider les contributions scientifiques des intervenants.

II.1. Choix de la thématique

La crise de la COVID-19 a eu un fort impact sur les activités des administrations publiques et elle a favorisé l'expérimentation de nouvelles pratiques organisationnelles, l'adoption de nouveaux modes de travail, l'accélération du numérique et la remise en cause du management. Les administrations publiques ont été mises au défi de s'ajuster très rapidement pour faire face à l'urgence. Avec l'interconnexion des crises – sanitaire, économique, sociale, environnementale - la donne a changé et les administrations publiques doivent s'interroger sur les impacts durables de cette crise tout aussi inédite qu'intense.

Dans ce contexte actuel, le secteur des finances publiques est désormais confronté à cette complexité croissante sans précédent et il est essentiel de trouver des solutions et de fournir des pistes d'actions pour pallier tous les effets néfastes et connexes de la crise qu'il s'agisse de pratiques, de processus ou d'outils. Et face à cette nouvelle réalité, les instituts des finances publiques se retrouvent forcément au premier plan d'où la formulation de la thématique de cette 5^{ème} édition « **Aspects managériaux et organisationnels des administrations des finances publiques à l'ère de la COVID-19** ».

En effet, la 5^{ème} édition de la CIFP était une source de réflexion et d'enseignement pour répondre à la question de savoir quel serait-il le mode d'organisation et de management permettant aux administrations et aux instituts des finances publiques de continuer à fonctionner efficacement malgré la préexistence de la COVID-19. Les témoignages et réflexions des intervenants vivant dans des pays aux contextes différents (Maroc, Gabon, Mauritanie, République Démocratique du Congo, Cameroun ...) sur la situation des administrations et des instituts des finances publiques lors de la crise de la COVID-19, décrivent comment ces organisations se sont adaptées, les différentes difficultés rencontrées,



les innovations qui émergent et les grandes problématiques de management qui se posent avec la crise. L'objectif étant d'échanger sur les expériences et sur les enseignements qui peuvent être tirés de cette période spécifique pour passer d'une démarche réactive à une stratégie proactive et pérenne de gestion de crise en matière d'organisation et de management.

II.2. Objectifs et résultats attendus :

Les objectifs qui ont été fixés et retenus sont les suivants :

- S'approprier les différents modes d'organisation permettant à une administration ou un institut de formation en finances publiques de poursuivre ses activités dans un contexte fortement contraignant
- Définir la place des éléments environnementaux, genre et équité dans l'élaboration d'un schéma organisationnel et managérial optimal.
- Définir les pratiques managériales du télétravail ou de toute autre forme d'organisation au sein d'une structure de gestion des finances publiques ;

II.3. Axes de réflexion :

Pour mieux cerner les contours du questionnement central et y apporter quelques éléments d'éclairage, la conférence s'est organisée autour d'un exposé liminaire et des deux panels ci-après :

❖ **Exposé liminaire : les modes d'organisation du travail et les outils de coordination appropriés aux administrations et institutions de formation en finances publiques**

L'objectif étant de mettre en lumière le sujet de la conférence, ouvre le débat et alimente les discussions au sein des panels.

❖ **PANEL 1 : les modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie**

L'objectif est de discuter des différents modes d'organisation permettant à une administration ou un institut de formation en finances publiques de poursuivre ses activités dans un contexte fortement contraignant.

❖ **PANEL 2 : pratiques managériales optimales en temps de contraintes pandémiques**

Il s'agit de réfléchir sur les pratiques managériales nécessaires pour garantir la cohérence globale du travail et du service dans un contexte de télétravail ou autre forme d'organisation.

II.4. Programme de la conférence



MERCREDI 24 NOVEMBRE 2021	
CONFERENCES PLENIERES	
14h30 à 14h32	Mot de Bienvenue : Mme Sonia HAMAMOUCHE , Directrice de l'Institut Des Finances du Maroc - Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques
14h33 à 15h00	Cérémonie d'ouverture • Allocution de M. Ahmed LAAMOUNRI, Secrétaire Général du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration • Allocution de M. Mohamed METHQAL, Ambassadeur Directeur Général de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale • Allocution de M. Achile Nestor BASAHAG, Président du Comité de Pilotage du Programme Supérieur de Spécialisation des Finances Publiques (PSSFP), Vice-Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques • Allocution de M. Mohammed EL KHARMOUDI, Directeur des Affaires Administratives et Générales - Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques
15h00 à 15h10	Présentation du Rapport Introductif : Mme Sonia HAMAMOUCHE , Directrice de l'Institut Des Finances du Maroc - Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques
15h10 à 16h00	Panel 1 : Les modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie avec prise en compte de l'environnement, du genre et de l'équité sociale. • Modérateur : M. Adama BADOLO - Directeur Général de l'École Nationale des Régies Financières, Coordonnateur de l'Afrique de l'Ouest - Burkina - Faso • Intervenants : 1. M. Abdelhafid EL HASSANI – Chef de la Division de l'Exploitation Informatique, Trésorerie Générale du Royaume - Maroc 2. Mme. Nadia NIOMBA – Chargée d'Etudes Direction Générale des Douanes et Droits Indirects du Gabon- Gabon 3. Mme. Naoual JELLOULI – Cheffe de la Division de la Facilitation des Procédures et du Partenariat, Direction Générale des Impôts - Maroc 4. M. Olivier LOVWA MULELENU - Chef de Division en charge de Statistique, Digitalisation, Normes et Procédures des collectes des données des agents de carrière des services publics de l'Etat République Démocratique du Congo 5. M. Taghi CHEIKHNA- Inspecteur Général des Finances Mauritanie
16h00 à 16h20	Débat



16h20 à 17h10	Panel 2 : Les pratiques managériales optimales en temps de contraintes pandémiques. • Modérateur : M. Yannick LEVODO -Représentant du Vice-président du Programme de Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques (PSSFP), Secrétaire Général Adjoint de la CIFP Cameroun • Intervenants 1. M. Eric BANOCK - Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation Continue - Cameroun 2. M. Ahmed EL BOUAZZAOUI – Chef de la Division des Ressources Humaines, Administration des Douanes et Impôts Indirects - Maroc 3. Mme. Fatimetou YAHYA- Directrice Générale Adjointe du Trésor et de la comptabilité publique - Mauritanie 4. M. Allal TOTSS – Adjoint au Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation – Maroc 5. M. Ernest TSATSABI – Docteur-Chercheur et Maitre-assistant à la Faculté de Droit et des sciences économiques de Libreville -Gabon 6. M. Gabriel KHONDE PHUATI -Chercheur en Finances Publiques – République Démocratique du Congo
17h10 à 17h30	Débat
17h30 à 17h35	Restitution des travaux de la conférence • M. Gervais ILUNGABANZA - Coordonnateur Afrique Centrale- République Démocratique du Congo • Mme. Joëlle LOYER- Coordonnatrice Moyen-Orient et des Caraïbes- France • Mme. Sonia HAMAMOUCHE - Directrice de l'Institut Des Finances du Maroc - Secrétaire Générale du réseau des Instituts des Finances Publiques – Maroc
17h35 à 17h40	• Clôture de la conférence plénière



JEUDI 25 NOVEMBRE 2021(de 14h30 à 16h30)

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLEE GENERALE

- *Ouverture de l'Assemblée Générale - Mot de bienvenue, **M. Mohammed EL KHARMOUDI** Directeur des Affaires Administratives et Générales - Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques*
- *Présentation de l'ordre du jour et du bilan annuel, **Mme Sonia HAMAMOUCHE**, Directrice de l'Institut Des Finances du Maroc - Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques*
- *Présentation de l'expérience de quatre instituts des pays membres du Réseau :*
 - *École Nationale des Régies Financières - **Burkina – Faso** :*
***M. Adama BADOLO**, Directeur Général de l'École Nationale des Régies Financières, Coordonnateur de l'Afrique de l'Ouest.*
 - *Programme Supérieur de Spécialisation des Finances Publiques – **Cameroun** :*
***M. Yannick LEVODO**, Responsable au Programme Supérieur de Spécialisation des Finances Publiques (PSSFP) et Secrétaire Général Adjoint du Réseau CIFP.*
 - *Institut des Finances – **Maroc** :*
***M. Khalid EL ASSALI**, Responsable de l'Institut des Finances.*
 - *Ecole Nationale des Finances - **République Démocratique du Congo** :*
***M. Jean-Paul NYEMBO TAMPAKANYA**, Directeur Général de l'Ecole Nationale des Finances.*
- *Présentation de l'Institut de Formation Financière et Comptable – **Libye** :*
***M. Seddiq Nasser CHAEBI** Directeur Général de l'Institut de Formation Financière et Comptable*
- *Admission de nouveaux membres*
- *Questions diverses*
- *Mot de clôture, **M. Mohammed EL KHARMOUDI**, Directeur des Affaires Administratives et Générales - Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques*
- *Déclaration de la CIFP 2021*
- *Clôture de l'Assemblée Générale*

Conférences plénières

<http://www.cifpa.net/>



III. Conférences plénières

III.1. Cérémonie d'ouverture



Cette première journée de la conférence a été consacrée à la cérémonie d'ouverture officielle, deux panels de discussion portant sur le thème de la 5^{ème} édition suivis par la présentation de la synthèse des deux panels.

Les discours d'ouverture ont été l'occasion de présenter une vue d'ensemble sur la situation actuelle avec la crise sanitaire, sociale et économique liée à la pandémie de la COVID -19. Une situation qui a poussé les pays, chacun selon son contexte particulier, à mettre en place une série de mesures en vue de favoriser la prise en charge de la santé et la sécurité des personnes, la maîtrise de la propagation du coronavirus, et aussi assurer la continuité du service.





La cérémonie d'ouverture a été ouverte officiellement par le discours de **M. Ahmed LAAMOUMRI**, Secrétaire Général du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration du Maroc, suivi par les discours de :

- **M. Mohamed METHQAL**, Ambassadeur Directeur Général de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale.
- **M. Achile Nestor BASAHAG**, Président du Comité de Pilotage du Programme Supérieur de Spécialisation des Finances Publiques (PSSFP), Vice-Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques.
- **M. Mohammed EL KHARMOUDI**, Directeur des Affaires Administratives et Générales au Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc et le Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques.



Mot de **M. Ahmed LAAMOURI**,

Secrétaire Général du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration

M. l'Ambassadeur Directeur Général de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale ;

M. le Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques ;

M. le vice-président du Réseau des Instituts des Finances Publiques ;

Mme la Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques ;

Mesdames et Messieurs les experts ;

Mesdames et Messieurs ;



Bonjour,

Tout d'abord, je tiens à vous remercier de m'avoir invité à cette e-conférence, je remercie également les organisateurs. Je vous remercie du choix du thème que je considère un thème d'actualité, un thème qui va de pair avec les préoccupations des responsables de l'administration publique.

Je vous remercie de m'avoir permis de prendre part aux travaux du Réseau des Instituts des Finances Publiques, crée à Marrakech en novembre 2017, afin de mener, tous ensemble, une réflexion pour la définition d'un mode organisationnel et managérial optimal permettant à l'administration publique de fonctionner efficacement, dans les circonstances exceptionnelles marquées par la pandémie de la COVID-19.

Cette conférence est une occasion pour l'échange et le partage d'expérience entre les représentants des différents pays et de renouer des relations de partenariat visant le renforcement des capacités.

Mesdames et Messieurs ;

Je ne vous apprends rien en vous disant que les paradigmes établis deviennent caducs et les conséquences de la crise de la COVID-19 au niveau mondial, régional et national demeurent très difficiles à cerner, et concernent tous les plans économique, financier et social.

La reprise quant à elle nécessite la conjugaison des efforts de l'ensemble des acteurs (pouvoirs publics, secteur privé et société civile). La solidarité et la synergie entre les nations demeurent les seuls exutoires. Seule la coopération internationale permettra d'atténuer les pressions de la pandémie exerce sur les différentes lignes de fractures économiques et sociales.

Les choix des gouvernements en cette période bouleversée pourraient façonner le visage de l'administration pour les décennies à venir. Investir dans des mesures au service du citoyen permettra de bâtir un avenir meilleur pour le monde de l'après crise.

Mesdames et Messieurs ;

Guidé par la vision éclairée de Sa Majesté le Roi Mohamed VI, le Maroc, suite aux circonstances inattendues a mis en œuvre, une organisation pour le management de la crise ayant les caractéristiques souhaitées dont notamment la flexibilité et la rapidité de son intervention et sa prise de décision et ce pour faire face au choc inattendu de la crise de la COVID-19.

Ce système de gouvernance vise la convergence et la cohérence de l'action de l'ensemble des

intervenants, avec la complémentarité des interventions des différentes autorités et département concernés.

Dans le cadre d'une mobilisation nationale de toutes les forces vives, il a été adopté un plan intégré pour gérer la crise de la COVID-19 et contrer cette pandémie et faire face à l'impact économique et social engendré par cette crise.

Mesdames et Messieurs ;

L'approche adoptée a consisté à mettre en place un système intégré de gouvernance pour le management de la crise et ce notamment à travers la création :

- d'un comité de direction pour suivre la situation épidémiologique,
- d'un comité national scientifique et technique auprès du Ministère de la Santé
- et du Comité de Veille Economique (CVE).

Ce dernier, s'est assigné comme mission d'anticiper les répercussions économiques directes et indirectes de la crise sanitaire de la COVID-19 sur l'économie nationale et de définir les mesures à prendre en vue d'en atténuer l'impact et mettre par la suite un plan de relance économique.

De ce fait, l'architecture stratégique du mode d'organisation s'est articulée principalement sur les trois instances susmentionnées.

Pour financer les mesures de ce mode d'organisation, le Fonds spécial COVID-19 a été créé suite aux hautes instructions du Roi Mohammed VI pour prendre en charge les dépenses de mise à niveau du dispositif médical, soutenir l'économie nationale pour faire face aux chocs induits par cette pandémie, préserver les emplois et atténuer les répercussions sociales de la pandémie. Le montant global collecté par le Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du nouveau coronavirus (COVID-19) a atteint 33,7 milliards de dirhams à fin juillet 2020, selon la Trésorerie générale du Royaume (TGR).

Mesdames et Messieurs ;

En parfaite complémentarité et appui à ces instances, le Conseil du Gouvernement a tenu ses réunions, avec une cadence plus soutenue, afin d'assurer un suivi rapproché, prendre les décisions nécessaires : accompagner, mettre en œuvre des différentes mesures, en plus de la mise en place d'une commission interministérielle dédiées au suivi rapproché de la situation sanitaire économique et sociale, et qui se réunit de façon hebdomadaire et à chaque fois que cela est nécessaire.

Il a été également procédé à la mise en place de cellules de veille au niveau des différents départements ministériels, pour assurer le suivi à tous les niveaux des répercussions de cette pandémie et les traiter.

Mesdames et Messieurs,

Pour donner une assise juridique et législative à l'organisation mise en place, l'administration publique a adopté des textes législatifs et réglementaires d'urgence sanitaires pour instaurer l'état d'urgence et le confinement de la population et la régulation du marché des produits de première nécessité. Il s'agit notamment :

- Décret-loi n°2-20-292 du 23 mars 2020 relatif à la déclaration de l'état d'urgence sanitaire,
- Décret n°2-20-293 du 24 mars 2020 qui régit l'état d'urgence sanitaire pour endiguer l'épidémie de la COVID-19.

Par voie de décrets, d'arrêtés ou par le biais de circulaires ou de communiqués, cette organisation met en œuvre des mesures qui s'imposent pour une réaction rapide et immédiate pour éviter l'aggravation de la pandémie et assurer la mobilisation de tous les moyens nécessaires à la protection des personnes et à leur sécurité ainsi que la prise, à titre exceptionnel, de toute mesure à caractère économique, financier, social ou environnemental ayant un caractère d'urgence.

Aussi, plusieurs circulaires ont été élaborées et adoptées pour mettre en œuvre des mesures visant la gestion de cette crise, citons les plus importantes :

- Circulaire de Monsieur le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration n° 01/2020 concernant les mesures préventives contre les risques de propagation de l'épidémie du Corona dans les administrations publiques, les collectivités territoriales, les institutions et les entreprises publiques.
- Circulaire de Monsieur le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration n° 03/2020 relatif au travail à distance ;
- Circulaire du Chef du Gouvernement n° 03/2014 pour l'application de la Directive Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information, et de la Note d'information n° 24100304/20 de l'Administration de la Défense Nationale relative aux Recommandations de cyber sécurité liées au télétravail.
- Circulaire N° 04 / 2020, du Ministre de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'administration en date du 22 mai 2020, dans laquelle le département de tutelle invite les fonctionnaires et employés des administrations publiques, des établissements publics et des collectivités locales à rejoindre progressivement leurs lieux de travail et à mettre en œuvre les dispositions de cette circulaire.

Mesdames et Messieurs ;

Les fonctionnaires ont joué un rôle de premier plan dans la gestion de la crise et dans la continuité des sévices de base. Pour cela, l'autorité gouvernementale chargée de la Réforme de l'Administration a élaboré un modèle d'autorisation de déplacement au travail - exceptionnelle-, pour les fonctionnaires ayant l'exigence de se déplacer au travail durant la période de l'état d'urgence sanitaire. Cette mesure vise à assurer la continuité des services publics.

Pour ce qui est du volet soutien et accompagnement, le télétravail et le télé-enseignement, ont été adoptés comme mesures d'assouplissement et de prévention, respectivement pour les personnels publics et le monde scolaire et universitaire afin de garantir la continuité de la scolarisation et de l'apprentissage d'une part et des services publics de base d'autre part.

Ainsi, plusieurs plateformes numériques d'apprentissage ont été créées et les chaînes publiques (TV et Radio) ont été mobilisées comme relais pour diffuser les leçons en mode vidéo pour assurer l'enseignement à distance.

Mesdames et Messieurs ;

Afin de développer et d'encadrer le télétravail, le gouvernement a initié la conception d'une vision globale, qui comprend également les aspects réglementaires et organisationnels nécessaires. Un décret a été mis en circuit pour son approbation.

Au niveau de l'administration publique, une enquête de la Banque Mondiale auprès des fonctionnaires sur la réponse à la crise de la COVID-19 au Maroc dont notamment le volet du télétravail a été réalisée en décembre 2020. Ses résultats se présentent comme suit :

Bien-être physique et psychologique :

- 52% des responsables estiment avoir bien géré le stress, contre 40% des fonctionnaires.
- La santé s'est détériorée depuis le début de la pandémie pour 42% des fonctionnaires du point de vue psychologique et pour 33% du côté physique.

Le retour au Travail :

- La grande majorité du personnel travaille maintenant à temps plein. Cependant, seulement 36% des fonctionnaires se sentent à l'aise et en sécurité en mode de travail présentiel.

- Le risque de santé est la principale préoccupation concernant le retour au bureau, suivie des préoccupations pratiques telles que la garde des enfants.

Conclusions :

- 56% des fonctionnaires ont une opinion positive sur le télétravail pendant la pandémie (avantages : le gain de temps sur les déplacements et la flexibilité)
- 78% des responsables sont d'accord pour instaurer le télétravail pour une certaine catégorie de personnel.
- Un large éventail d'exigences est nécessaire pour mettre en place une politique de télétravail réussie, à commencer par un cadre réglementaire et les équipements et infrastructures nécessaires.

Mesdames et Messieurs ;

On peut dire dans cette ère de la COVID-19, que le Digital devient plus crucial que jamais. Nous ne pouvons peut-être pas rester proches les uns des autres physiquement, mais nous avons l'obligation d'assurer le service, tout en garantissant la sécurité des fonctionnaires.

Dans ce sens, et en complément aux différentes mesures de précaution prises à ce jour, le gouvernement a lancé plusieurs initiatives par rapport à la digitalisation de l'administration pour offrir aux usagers, la disponibilité permanente des services administratifs et les dispenser du déplacement physique vers les administrations.

Ainsi, et afin de lutter contre la propagation du Coronavirus tout en assurant la continuité du service public, l'administration marocaine s'est tournée vers la dématérialisation de ses correspondances en utilisant les nouvelles technologies, Selon la nouvelle circulaire du Ministère de l'Économie et des Finances, aux Ministères et au haut-commissariat.

En effet, et dans le cadre de la mise en œuvre des actions pour garantir la continuité du service public, tout en limitant l'accueil des citoyens aux cas nécessaires et de son organisation dans le strict respect des mesures préventives émises par les autorités compétentes dont notamment une prévalence des formes alternatives au support papier. L'administration marocaine se tournera vers la dématérialisation de ses correspondances en utilisant les nouvelles technologies, selon la nouvelle circulaire du Ministère de l'Économie et des Finances, Aux Ministères et au haut-commissariat.

Ainsi, un portail du bureau d'ordre numérique des correspondances administratives a vu le jour, en vue de permettre aux administrations et aux administrés de déposer leurs correspondances administratives à distance, en échange d'un accusé numérique de réception.

Un service électronique de correspondances administratives a également été mis en place pour assurer la gestion des courriers entrants et sortants, ainsi que ceux échangés entre les services internes, aux niveaux central et décentralisé des administrations. Aussi un service « parapheur électronique », a été mis en place pour permettre aux administrations de dématérialiser les documents administratifs, la signature électronique et la gestion des workflows.

Toutes les administrations publiques sans exception ont bénéficié gratuitement de ses solutions en plus d'une assistance rapprochée et personnalisée selon les besoins spécifiques des unes et des autres. En parallèle des formations sont dispensées à distance afin d'aider les utilisateurs à profiter pleinement de ces solutions.

Un processus de permanence a également été mis en place en assurant la rotation des salariés des services publics.

Dans cet élan, plusieurs administrations publiques ont eu recours au Digital pour offrir aux usagers la possibilité de profiter de leurs services sans forcément avoir à se déplacer au niveau de leurs locaux. En effet, plusieurs plateformes ont été lancées ou en cours de lancement pour permettre l'amélioration des prestations rendues aux citoyens et à l'entreprise.

Dans le domaine de la commande publique à titre d'exemple, la soumission électronique des marchés publics est rendue obligatoire à compter du 12 mars 2021. La dématérialisation totale des procédures de passation des marchés publics sera déployée de manière progressive sur une période de 3 ans, afin de permettre aux entreprises soumissionnaires de s'adapter. Pour cela, le décret modifiant et complétant le décret n° 2.12.349 du 20 mars 2013, relatif aux marchés publics, a été adopté, le jeudi 11 mars 2021, en Conseil de gouvernement.

Mesdames et Messieurs ;

J'ai cité tous ces cas pour vous dire que le Digital est un levier incontournable pour maintenir la continuité du service public. Aucun mode d'organisation et managérial, dans les circonstances de la pandémie, ne peut réaliser cet objectif sans être appuyé par le Digital. Aujourd'hui, le Digital est incontournable, pour tirer leur épingle du jeu.

En effet, le Nouveau Modèle de Développement, récemment présenté à sa Majesté le Roi Mohammed VI, corrobore ce constat et consacre tout un chapitre pour la transition numérique de l'administration dans la visée d'assurer un service public de qualité et accessible par le citoyen.

Mesdames et Messieurs ;

Par ailleurs, pour évaluer l'impact des mesures sur le fonctionnement des administrations et sur les prestations des services publics, des plateformes informatiques sont mises à la disposition des citoyens et usagers telles que :

1. Le portail des réclamations pour rester à l'écoute des citoyens et des usagers. C'est un système unifié et intégré pour la gestion des réclamations à la hauteur des aspirations et des attentes des citoyens. Il a pour but de recevoir les réclamations et les griefs des citoyens et d'assurer leur traitement et suivi ; répondre à leurs questions ; présenter des solutions aux problèmes des citoyens ainsi que d'accueillir leurs observations, propositions et remarques.
2. De même, pendant la crise, une plateforme informatique baptisée « *www.tadamoncovid.ma* » a été mise à la disposition des citoyens pour centraliser les réclamations des chefs de famille dont les déclarations relatives à l'aide sociale n'ont pas encore été traitées.
3. Portail National des Procédures et des Formalités Administratives « *Idarati* » mis en œuvre dans le cadre des dispositions de la loi 55.19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives qui a défini les principes généraux régissant les nouvelles relations entre administration et usager. (mercredi 21 avril 2021). *Transcription de plus de 3832 procédures, publication de 2356 procédures concernant les administrations et établissements publics et 144 concernant les collectivités territoriales ;*
4. Centre d'Appels et d'orientation administrative qui répond aux différentes requêtes, des Usagers de l'Administration, transmises par téléphone, messagerie électronique et Facebook.
5. Portail de géolocalisation des services publics (*maps.service-public.ma*) et son application mobile permettront aux usagers dans l'accomplissement de leurs démarches, de géo-localiser et avoir les coordonnées de contact de plus de 14 000 services publics, couvrant tout le territoire national.

Mesdames et Messieurs ;

L'approche proactive avec laquelle le Maroc a géré la crise, sous la direction avisée de Sa Majesté le Roi Mohamed VI, est louable et nous a permis d'éviter de sombres scénarios. En fait, l'esprit

de citoyenneté responsable et de solidarité, la créativité et la capacité d'innovation ainsi que le dynamisme qui ont émergé dans notre pays dans cette circonstance, présentent plein de leçons, d'atouts et d'exemples positifs.

En même temps nous avons assisté à une transformation de notre société. En effet, le changement dans les mœurs du consumérisme moderne, le développement accéléré du Digital, l'émergence d'une intelligence collective, l'installation de nouvelles habitudes et l'adoption de nouvelles méthodologies par un grand nombre de citoyens, sont autant de facteurs que nos stratégies nationales post COVID-19 devront intégrer.

Il va sans dire que le Maroc partage la conviction que cette crise laisse des marques indélébiles et que la reprise nécessitera beaucoup de temps et ne pourra être que progressive. C'est dans cette optique qu'il s'est attelé à la définition de scénarios de sortie de crise.

Ainsi, la reprise nécessite la mise en œuvre des mécanismes et des modes d'organisation appropriés et renouvelables qui permettront de mettre l'économie nationale sur la voie d'une croissance forte et durable, dans le monde d'après la crise de la COVID-19.

Néanmoins quel que soit le scénario à adopter, il est clair que les services publics devront voir leur organisation, leur mode de fonctionnement et leur offre de service adaptés en conséquence.

Mesdames et Messieurs,

Cette nouvelle organisation de l'administration devra à mon avis s'appuyer sur le Digital. L'expérience vécue lors de la COVID-19 a démontré que le Digital est le seul moyen pour assurer la continuité du service public.

D'ailleurs, le nouveau modèle de développement, récemment adopté, recommande que l'administration doive mettre davantage l'accent sur la qualité du service au citoyen en accélérant le processus de simplification des procédures administratives et leur digitalisation complète.

Aussi, la digitalisation de l'administration est considérée comme une réponse nécessaire pour améliorer la qualité de la relation de l'administration avec les citoyens et les opérateurs et son corollaire la restauration de la confiance.

En effet, le Nouveau Gouvernement nommé par sa Majesté a traduit cette recommandation du Nouveau Modèle de développement par la nomination d'un ministre délégué auprès du chef du gouvernement chargé de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration.

Mesdames et Messieurs,

En guise de conclusion, en cette phase de relance économique, nous devons absolument capitaliser les acquis en maintenant le rythme de numérisation et de la digitalisation de l'Administration Publique et des services publics, et ne pas lâcher et retourner aux anciennes habitudes avec la baisse de la pression de la pandémie. Cela ne peut se faire, à mon avis, que par une législation moderne qui permet d'inciter les administrations publiques à la mise en œuvre de leurs schémas directeurs de la transformation numérique ayant pour objet principal le développement des services publics en ligne. Aussi, de s'approprier les nouvelles pratiques organisationnelles et managériales instaurées par les administrations publiques, pour garantir le bon déroulement de leurs missions face aux exigences de la pandémie de la COVID-19.

Aussi, il s'agit de mettre les bases solides nécessaires à la transformation au changement des paradigmes dont notamment celui du travail présentiel vers un télétravail efficace et performant et qui satisfait les usagers des services publics.

Merci pour votre attention.

Mot de **M. Mohamed METHQAL,**

Ambassadeur Directeur Général de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale

Honorables invités, Mesdames et Messieurs,

C'est avec un réel plaisir que je participe aujourd'hui à la 5^{ème} Conférence des Instituts des finances publiques sous le thème « Aspects managériaux et organisationnels des administrations des finances publiques à l'ère de la COVID-19 ».



A cette occasion, je souhaite remercier les collaborateurs de l'Institut des Finances Publiques ainsi que l'ensemble des partenaires qui ont œuvré pour l'organisation de cette 5^{ème} édition, malgré les conditions particulières que nous vivons aujourd'hui en cette Pandémie de la COVID-19.

Votre mobilisation pour la tenue de cet événement en format hybride démontre l'engagement de l'ensemble des intervenants du secteur des finances publiques pour relever les défis et s'adapter aux contraintes imposées par cette crise sanitaire mondiale.

D'ailleurs, la thématique qui avait été abordée lors de la précédente édition de cette Conférence en Février 2020 et qui a traité du sujet sur « la formation et digitalisation des finances publiques », était-ce une anticipation de ce que le Monde allait vivre à partir de 2020 ?

Lors de cette conférence, nous avons eu l'occasion de réfléchir et d'échanger ensemble sur « les processus de digitalisation engagées par les différentes administrations concernées ».

Honorables invités, Mesdames et Messieurs,

Nous voilà aujourd'hui réunis pour constater que la digitalisation de nos métiers est une réalité que nous vivons chaque jour et qui contribue fortement à la transformation de nos modes d'organisation et de management à l'ère de la COVID-19.

Ainsi, il s'avère que cette pandémie a accéléré le processus de transformation technologique et organisationnel pour nous permettre d'assurer la continuité de nos activités et d'envisager de nouveaux modes de fonctionnement basés sur l'adaptation, l'agilité et la résilience de nos organisations.

En effet, le mode de tenue de cette 5^{ème} édition, le démontre bien, puisque nous sommes aujourd'hui des dizaines de participants tous mobilisés autour d'un objectif commun : « un avenir meilleur pour nos Pays nos citoyens et nos organisations ».

Honorables invités, Mesdames et Messieurs,

Conformément aux Très Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Que Dieu L'assiste, le Royaume du Maroc a adopté une stratégie nationale basée sur l'anticipation, la planification et le réalisme tout en plaçant le citoyen au cœur des dispositifs à travers notamment :

- La création du Fonds Spécial pour la gestion de la pandémie, permettant de prendre en charge les dépenses de mise à niveau du secteur médical, soutenir l'économie nationale, préserver les emplois et atténuer les répercussions sociales de la pandémie ;
- La mise en place d'un Plan de relance économique ambitieux doté de 120 milliards de dirhams ;
- L'encouragement des PME marocaines dans leur transformation pour produire des équipements médicaux « Made In Morocco » pour lutter contre la propagation de la COVID-19 ;
- L'implémentation d'une campagne nationale de vaccination ambitieuse contre la COVID-19 ;

- L'engagement du Maroc dans la production de vaccins anti COVID-19 à l'échelle régionale avec des partenaires pharmaceutiques internationaux.
- Le lancement de la généralisation de la couverture sociale à l'ensemble de la population ;

Ainsi, et grâce à la Vision clairvoyante de Sa Majesté le Roi Mohammed VI qui a placé l'élément humain au centre des préoccupations et des stratégies mises en place pour atténuer les répercussions sociales, économiques et sanitaires de la COVID-19, le Royaume du Maroc a fait preuve à travers ses institutions d'une grande agilité et résilience, saluées et reconnues à l'échelle internationale.

Cette même vision a été partagée dès le 13 avril 2020 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Que Dieu L'assiste, avec les Chefs d'Etats Africains et connu le lancement d'une initiative continentale permettant un partage d'expérience et de bonnes pratiques avec les pays africains et visant à établir un cadre opérationnel afin d'accompagner ces pays dans leurs efforts dans les différentes phases de gestion de la pandémie.

Cette initiative de coopération sud-sud, a été opérationnalisée en juin 2020 à travers l'acheminement via 28 vols RAM à 21 pays africains et à la Commission de l'Union Africaine, d'environ 228 tonnes de produits médicaux «Made In Morocco» de lutte contre la propagation de la COVID-19.

Honorables invités, Mesdames et Messieurs ;

A l'instar de toutes les organisations dans le Monde, l'Agence Marocaine de Coopération Internationale a dû également faire face aux défis imposés par cette Pandémie et adapter son organisation et ses processus pour continuer à délivrer ses services aux bénéficiaires de la coopération du Royaume, et cela dans les meilleures conditions.

Ces adaptations ont concerné tous les domaines d'intervention de l'Agence qui je rappelle sont au nombre de quatre :

- Coopération académique et culturelle ;
- Coopération technique et partage d'expertise ;
- Projets de développement humains et durables ;
- Actions humanitaires à l'international ;

L'adaptation des activités de l'AMCI aux contraintes liées au contexte sanitaire mondial a été d'abord permise par la mobilisation de son capital humain qui s'est pleinement engagé en dépit des difficultés et restrictions sanitaires.

Je tiens en cette occasion à saluer et remercier tous les collaborateurs, partenaires et bénéficiaires qui ont veillé à tenir les engagements de l'AMCI au profit des bénéficiaires de la coopération du Royaume. Cette résilience a été permise également grâce à l'adaptation aux nouveaux modes d'organisation et la mise en place de solutions technologiques innovantes qui ont permis malgré la distanciation physique de continuer à partager le savoir et les expériences à l'international.

Ainsi, l'AMCI a ainsi pu, malgré quelques difficultés logistiques, assurer aux côtés des partenaires de l'Agence, la formation académique de milliers d'étudiants internationaux en distanciel et d'assurer la participation de centaines de cadres de pays partenaires à travers des sessions de formation en visioconférence.

Honorables invités, Mesdames et Messieurs ;

Cette situation inédite que nous vivons aujourd'hui a fortement contribué à l'accélération des processus de transformation de nos modes d'organisation et de management, en plaçant l'élément humain au cœur des préoccupations.

Le Royaume du Maroc, sous la conduite éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Que Dieu L'assiste, a traduit concrètement sa stratégie de lutte contre la COVID-19 en actions pragmatiques et ingénieuses à l'échelle nationale et a partagé ce savoir-faire avec les pays africains dans le cadre d'une coopération sud-sud solidaire et agissante.

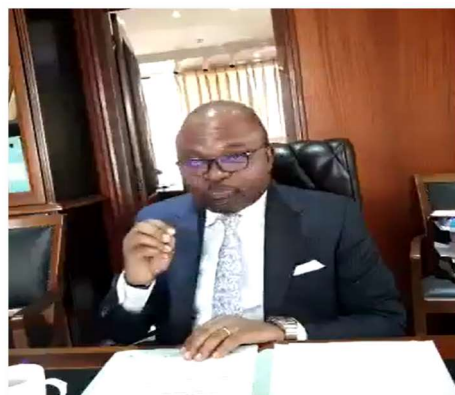
Ces actions peuvent contribuer à votre réflexion aujourd'hui pour les adapter à nos organisations et nous permettre d'évoluer positivement dans un environnement en changement perpétuel.

Je vous souhaite un bon déroulement de vos travaux.

Mot de **M. Achile Nestor BASAHAG**,

Président du Comité de Pilotage du Programme Supérieur de Spécialisation des Finances Publiques (PSSFP), Vice-Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques

*Monsieur le Président de la Conférence des Instituts des Finances publiques,
Madame le Secrétaire général de la Conférence des Instituts des Finances publiques,
Mesdames, Messieurs les responsables des instituts des finances, membres de la Conférence des Instituts des Finances publiques,
Mesdames messieurs chers invités et participants à cette 5^{ème} édition de la CIFP,*



C'est avec un plaisir renouvelé que je prends la parole à cette 5^{ème} édition de la Conférence des Instituts des finances publiques.

Chaque conférence du réseau est une occasion de faire un pas supplémentaire dans notre quête vers la performance. Ainsi, en ce qui concerne le Cameroun, le PSSFP a connu des avancées à l'occasion des précédentes conférences.

En effet, la conférence de Yaoundé en 2015 avait permis de poser les bases de notre réseau et nous a offert l'occasion d'améliorer la structuration des activités de formation continue au PSSFP.

Les travaux de Marrakech en 2017 sur la nouvelle gouvernance des finances et les modèles innovants intégrant les dimensions genre et développement durable ont conduit à la formulation d'une proposition aux autorités de notre pays, à savoir la mise en place d'une budgétisation sensible au genre. Un groupe de travail y relatif a vu le jour à l'échelle nationale et le PSSFP constitue un de ses membres. En plus, un cours sur la BSG sera bientôt dispensé au PSSFP.

A Tunis en 2018, les travaux du réseau sur le rôle des instituts des finances dans l'accompagnement des réformes ont permis au PSSFP de mieux intégrer les aspects liés à la conduite du changement en finances publiques dans les curricula de formation. Grâce aux recommandations émises lors de cette édition, notre institut a également pu apporter des améliorations significatives dans son dispositif de formation en renforçant l'aspect formation continue.

Enfin, les assises de Rabat en 2020 sur la thématique de : « Formation et la digitalisation des finances publiques », ont conduit au renforcement au sein du PSSFP de notre dispositif de formation à distance et au développement d'une application informatique de contrôle de la gestion qui est déjà en utilisation dans certains ministères au Cameroun.

Mesdames et Messieurs chers membres du Réseau,

L'intérêt de mon propos d'aujourd'hui est de partager une réflexion : Quelle est l'opportunité de la création des institutions de formation pour accompagner les réformes ?

En effet, les réformes induisent des changements organisationnels. Comme le dit John KOTTER (1984),

on parle de changement organisationnel pour désigner toute transformation touchant l'une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personnes, système technique, système d'information, système de gestion, etc.).

A titre d'illustration, le Cameroun a amorcé sa réforme budgétaire en 2007. Le pays poursuit la modernisation de son système financier avec la réforme de la comptabilité publique en cours. Ces réformes ont entraîné une modification des structures organisationnelles du Ministère des Finances et l'apparition de nouveaux procédés de travail.

C'est le lieu de dire que la mise en place des réformes commande un renforcement de capacités des acteurs à travers la formation. D'où la mise en place des instituts de formation en finances.

Les instituts doivent donc être des structures pérennes car le changement se vit dans la durée, ce n'est pas un événement ponctuel à un moment donné, mais demande à être progressivement approprié par les acteurs qui le vivent.

Ainsi, deux visions du changement peuvent être considérées en matière de réformes des finances publiques :

- L'une, technique, dans laquelle tous les acteurs de l'organisation subissent la transformation des processus de travail
- L'autre, politique et managériale, met en avant le rôle propre aux dirigeants, qui se fondent sur leur autorité et leur pouvoir pour impulser la performance.

C'est dire que la thématique de la conférence de cette année 2021 rejoint la deuxième vision. Le thème : « Les aspects managériaux et organisationnels des administrations des finances à l'heure de la COVID-19 » est donc d'actualité à bien des égards.

Il est logique d'attendre de ces travaux l'identification des modalités optimales de management du télétravail ou de toute autre forme d'organisation d'une administration ou un institut de formation en finances publiques.

Ainsi avec brio, nos travaux contribueront à la modernisation des mécanismes de gestion des finances publiques dans les pays membres du Réseau.

Vive la conférence des Instituts des Finances Publiques.

Je vous remercie pour votre aimable attention



Mot de **M. Mohammed EL KHARMOUDI,**

Directeur des Affaires Administratives et Générales au Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc et le Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques

M. le Secrétaire Général du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration

M. l'Ambassadeur, Directeur Général de l'Agence Marocaine de Coopération Internationale

Mesdames et Messieurs les membres du réseau, intervenants et participants,

Chers amis et collègues,

Mesdames et messieurs,



C'est avec un immense plaisir que je m'adresse à vous aujourd'hui à l'occasion de la 5^{ème} conférence des instituts des finances publiques. Occasion pour nous tous, de débattre, d'échanger et d'articuler des idées et des propositions concernant la vie et le devenir de notre réseau. En effet, la réflexion demeure le moteur principal de nos rencontres ponctuelles et périodiques, autour de notre projet commun, notre projet de renforcement des capacités des membres du réseau des instituts des finances publiques des pays d'Afrique, Moyen-Orient et des Caraïbes.

Permettez-moi au préalable, d'adresser mes vifs remerciements à tous nos coordonnateurs et partenaires pour leur engagement et les efforts qu'ils n'ont eu de cesse de déployer pour la tenue de cette conférence et pour sa pérennité.

Mes remerciements vont également à l'équipe d'organisation au niveau de l'Institut des Finances et de la Direction des Affaires Administratives et Générales du Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc pour leur mobilisation quotidienne et engagement continu dans l'organisation des conférences des Instituts des Finances Publiques et la promotion des travaux de ce réseau.

Je tiens également, à souhaiter la bienvenue à nos éminents intervenants et à tous les participants à cette 5^{ème} édition de la CIFP, qui ont répondu favorablement à notre invitation et ont bien voulu contribué activement aux travaux de cette conférence par leurs expériences dont je suis convaincu ne manquera pas de servir l'évolution des finances publiques dans nos pays.

Mesdames, Messieurs, chers membres,

Cette 5^{ème} édition de la CIFP consacre la volonté et la détermination de notre jeune réseau et ses Instituts de formation membres, à apporter leurs réflexions dans des sujets d'actualité en lien avec la gestion des Finances Publiques dans nos pays.

Au cours de ces deux dernières années, nos administrations respectives en charge de l'Economie et

des Finances ont traversé une période particulièrement difficile parce que totalement inédite et imprévisible. Leurs rôles dans la gestion de cette crise sanitaire, transformée par son ampleur en crise économique et sociale, étaient de 1er plan. C'est grâce à leur agilité, résilience et capacité d'adaptation de leurs modes de fonctionnement et de management que les activités de nos administrations ont pu continuer sans interruptions majeures et que les impacts de la pandémie sur nos Pays ont pu être maîtrisés.

Dans ce contexte exceptionnel, la thématique de cette visioconférence, qui se tient exceptionnellement en visioconférence, s'est imposée à nous de manière impérieuse et je me réjouis que nous ayons choisi pour thème principal : « Aspects managériaux et organisationnels des administrations des finances publiques à l'ère de la pandémie de la COVID-19 ».

Mesdames, Messieurs, chers membres ;

Au cours de ces deux dernières années, les finances publiques ont été mises au défi de s'ajuster très rapidement pour faire face à cet état d'urgence sanitaire. Les Ministères chargés des finances publiques avaient la lourde mission d'accompagner les mesures sanitaires, sociales et économiques prises par nos gouvernements tout en veillant à la préservation des équilibres macroéconomiques et en garantissant l'intégrité des finances publiques.

En parallèle, cette crise a eu un impact important sur les modes de fonctionnement de nos administrations sur plusieurs niveaux :

Sur le plan organisationnel, nos administrations ont dû inventer en quelques mois des modes de fonctionnement aussi bien originaux qu'innovants depuis la mise en télétravail d'une partie plus ou moins importante de fonctionnaires, le recours accru aux technologies de communication, la généralisation des classes virtuelles pour le renforcement des compétences jusqu'à la consolidation de la digitalisation des services publics destinés au contribuable.

N'étant pas préparé à ce nouveau mode de fonctionnement, le management a fait partie des domaines qui ont été les plus bousculés et déstabilisés par cette crise. Les méthodes managériales traditionnelles, fondées sur la présence physique quotidienne, ont été mises à l'épreuve par rapport à leurs capacités à s'adapter à cette nouvelle charge de travail et garder un niveau de performance élevé tout en maîtrisant les risques liés aux changements brusques des méthodes de travail sur le plan organisationnel, culturel et humain.

La fonction RH a été également fortement challengée durant cette période de crise. Il s'agissait notamment de pouvoir identifier les postes de travail qui s'approprient au télétravail, de pallier aux difficultés liées à l'application de certaines procédures RH et d'éviter le risque d'isolement social et de confusion vie privé/professionnelle ainsi que le sentiment d'iniquité lié à la répartition non équilibrée de la charge de travail entre les différents postes.

Sur le plan technologique, cette pandémie a été l'occasion pour évaluer le niveau de digitalisation de nos processus métiers et d'adéquation de nos infrastructures informatiques en termes d'équipements, de disponibilité des moyens et outils de communication, d'accessibilité des Systèmes d'Information et de maturité de nos dispositifs de sécurité.

Aujourd'hui, malgré les incertitudes qui pèsent sur la sortie de cette crise et sa durée, l'ensemble des parties prenantes doivent s'interroger sur les leçons à tirer de cette expérience tout aussi exceptionnelle qu'intense et les opportunités qu'elle offre pour l'amélioration de nos pratiques managériales et modes de fonctionnement.

Mesdames, Messieurs, chers membres ;

Certes cette crise sanitaire pose d'énormes défis à nos pays respectifs, toutefois, elle offre également des possibilités de changement constructif. La conférence d'aujourd'hui s'inscrit dans cette perspective d'évolution qui vise à alimenter le débat à la fois sur les leçons à tirer de cette expérience vécue durant ces deux dernières années, et sur les impacts durables sur les plans managérial et organisationnel.

J'espère que cette 5^{ème} édition de la CIFP répondra aux attentes de l'ensemble des participants. Je suis certain que chacun d'entre vous a un élément de la solution entre les mains. En conjuguant les points de vue, les expertises et les expériences de terrain et en additionnant les volontés d'agir, nous gageons que la CIFP 2021 sera une occasion unique de partage des pratiques de gestion optimales des finances publiques.

Je tiens à avancer que je suis très optimiste et très confiant ; qu'ensemble, nous réussirons à surmonter tous les défis qui se posent et parviendrons à une position inspirée et axée sur les solutions, et travailler ensemble afin de reconstruire et avancer plus forts que jamais pour atteindre des résultats satisfaisants sur le double plan des objectifs définis à l'échelle de notre réseau et des objectifs des pays que nous représentons.

Je suis conscient que les conditions de cette conférence ne sont pas idéales, mais je suis encouragé par la volonté des membres du réseau des instituts de finances publiques, devenus moteur dynamique du capital humain, de se réunir aujourd'hui pour faire des changements induits par la pandémie un vecteur entraînant la réussite de nos projets.

Je me réjouis à l'avance des discussions fructueuses qui auront lieu aujourd'hui.

Mesdames et Messieurs, je vous remercie de votre aimable attention.

III.2. Discours introductif de Mme. Sonia HAMAMOUCHE - Directrice de l'Institut Des Finances du Maroc - Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques – Maroc :



Mesdames, Messieurs,

Lors de chaque édition, nous choisissons un thème de discussion faisant écho aux circonstances auxquelles le secteur des finances publiques est confronté.

Le thème choisi pour notre conférence d'aujourd'hui est : « Aspects managériaux et organisationnels des administrations des finances publiques à l'ère de la pandémie de la COVID-19 ».



Ce thème est d'une importance capitale justifiée par le fait que la pandémie ne cesse de compromettre considérablement l'état des finances publiques de nos pays. Elle a entraîné une contraction sans précédent des recettes fiscales, et a également, exercé une pression extrême sur les dépenses publiques, cela fait, maintenant près de deux ans.

A cet effet, les gouvernements se sont efforcés de répondre à la crise sanitaire, notamment en augmentant le financement du secteur de la santé, des mesures d'aide sociale et commerciale, et des mesures visant à réduire et à combattre la propagation du virus et de divers autres besoins connexes. La première préoccupation aujourd'hui des administrations des finances publiques est de retrouver un équilibre entre, d'une part, le respect des règles d'hygiène et de sécurité pour leurs collaborateurs et, d'autre part, le retour rapide à un niveau d'efficacité et d'efficacités économiques pouvant leur permettre d'accomplir parfaitement leurs missions.

Ces circonstances particulières ont certainement accéléré certaines évolutions, ouvert de nouvelles opportunités mais elles nous ont aussi fait toucher du doigt nos fragilités, voire nos vulnérabilités.

Mesdames, Messieurs,

La pandémie de la COVID-19 a favorisé l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles et managériales. Les impacts de la crise sanitaire ont été très forts en termes d'engagement collectif et individuel, d'adaptation aux restrictions sanitaires et d'adoption très rapide de nouveaux modes de travail et de remise en cause des modèles de management existants.

En effet, cette période a été marquée par l'accélération de la digitalisation et de la numérisation des services publics assurant un service de qualité auprès du citoyen, contribuable, usager. Une traduction tangible a été l'essor très significatif de l'e-gouvernement sous différentes modalités : services en ligne sur des plateformes spécialisées ou directement sur le site internet des différentes administrations.

La trame de fonds des débats actuels semble être la technologie qui servira de vecteur essentiel de changement dans l'organisation générale et le fonctionnement des institutions, et ce, à travers des procédés tels le travail à distance, la formation à distance, la communication à distance, etc.

Toutefois, dans un environnement de grande incertitude, le mot-clé qualifiant la réaction souhaitée pour faire face aux retombées de la pandémie est celui de la réinvention en termes de changement organisationnel et managérial avec un accent particulier sur l'humain.

À une échelle plus large, les défis de cette crise pourraient ouvrir des horizons d'un développement plus durable et résilient du secteur des finances publiques. La formation du personnel, de la conduite

du changement et de l'évolution des métiers sont indéniablement des leviers efficaces, capables de garantir une réorganisation à l'effet de pallier toutes les formes de défaillance managériale ou dysfonctionnement organisationnel constatés par une quelconque crise.

Il est évident que l'expérience de la pandémie a laissé des traces profondes dans les modes de fonctionnement et de gestion de nos instituts et administrations, mais posons-nous la question : ces transformations forcées doivent-elles se pérenniser et dans quelles conditions ?

Mesdames, Messieurs,

La conférence d'aujourd'hui sera une occasion d'ouvrir le débat sur des questions qui se trouvent au cœur de la vie des administrations des finances publiques, à savoir :

1. Quels modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie ?
2. Le modèle d'organisation à venir serait-il plus tourné vers la prise en compte de la nature, le genre et l'équité sociale ?
3. Quelles pratiques managériales pour garantir la cohérence globale du travail dans un contexte de télétravail ou autre forme d'organisation ad hoc ?

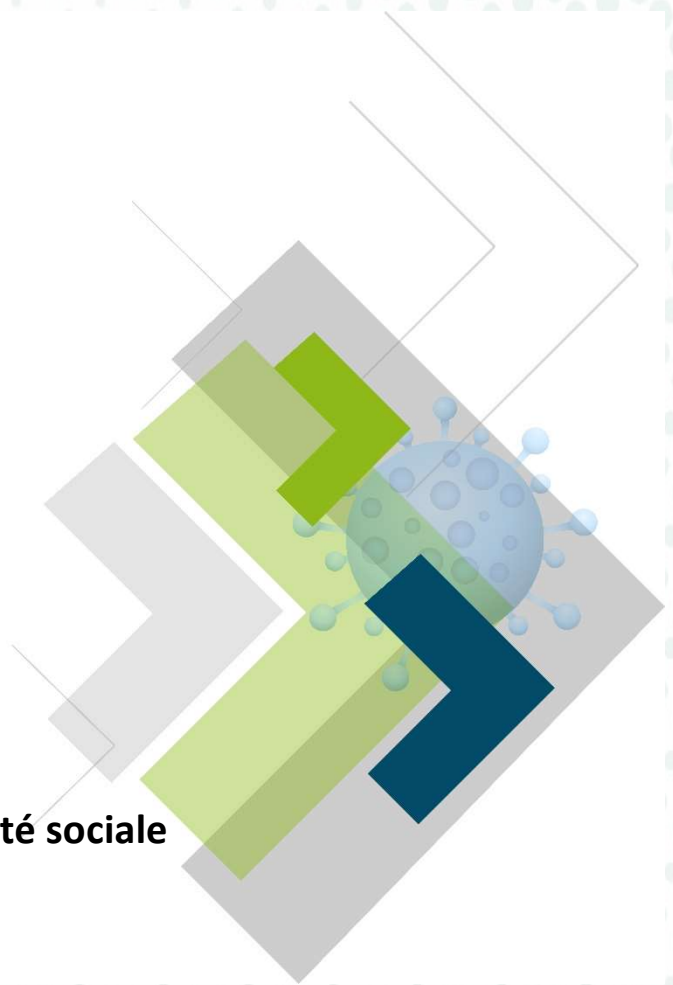
C'est, donc, dans une vision prospective, pour améliorer nos modes de fonctionnement et notre gouvernance des finances publiques que vont se dérouler les travaux de cette conférence.

Nul doute que les interventions, les débats et les enseignements tirés seront de haute facture au regard de la qualité des experts et de la pertinence de la thématique.

Je vous remercie pour votre aimable attention

PANEL 1 :

**Les modes d'organisation adaptés
pour la poursuite des activités dans
un contexte de contraintes liées à la
pandémie avec prise en compte de
l'environnement, du genre et de l'équité sociale**



Revue du Monde
Ministère de l'Economie, des Finances
et de la Reforme de l'Administration
Direction des Affaires Administratives et Cabinet

WEBINAIRE
Quelle formation après le Covid 19?
Réflexions et perspectives

Sonia HAMAMDOU
Adjointe au Directeur des Affaires
Administratives et Cabinet - DSEA
Medicine

Mohamed ABDELLAOUI
Vice-président du Syndicat
International du Tâche

Emmanuelle MAY
Chef du pôle numérique au
Centre National de la Fonction
Publique Territoriale

Rachid MELLIANI
Directeur Général de
l'Etat National Supérieur
de l'Administration

Isabelle ROUSSEL
Directrice des Ressources
Humaines et du Développement
Economique

Hamid EL OTHMANI
Président Général de
la CSE-CEH

Abderrazak MAMMOUD
Directeur Général de
la CSE-CEH

Pour vous inscrire, veuillez cliquer ici

Judi 9 Juillet 2020 à 15:00

CIFFP
Réseau des Instituts des Finances Publiques

Secrétariat de la CIFFP
02 32 53 74 75 76
secretariat_ciffp@finances.gov.tn

Webinaire
Impact du COVID-19 sur les finances publiques
- 05 novembre 2020 -
Webex // 231-511

Intervenants

Moderatrice
Mme. Sonia HAMAMDOU
Adjointe au Directeur des Affaires
Administratives et Cabinet - DSEA

M. H. H. H. H.
M. H. H. H. H.
M. H. H. H. H.
M. H. H. H. H.

III.2. Panel 1 : Les modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie avec prise en compte de l'environnement, du genre et de l'équité sociale



M. Adama BADOLO
Modérateur du panel

M. Adama BADOLO est actuellement Directeur Général à l'École Nationale des Régies Financières.

Il était Directeur Général des Impôts, et à cumulé près de 26 ans d'expérience dans l'administration fiscale Burkinabaise.

M. Adama occupe aussi le poste de responsable de la formation initiale et continue en finances publiques.

Ce premier panel, animé par **M. Adama BADOLO** traite le thème « **Les modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie avec prise en compte de l'environnement, du genre et de l'équité sociale** ».

Le sujet débattu durant cette session concerne particulièrement les mesures prises en matière d'organisation et de management pour réduire le risque de contamination à la COVID-19 et assurer la continuité du service public rendu aux usagers. En situation de crise, les administrations des finances publiques ont dû revoir leur organisation du travail, repenser les rituels d'équipe et veiller aux conditions de travail. Ce panel regroupe les retours d'expérience des différents intervenants et porte sur la nécessité de revoir le mode d'organisation et développer de nouvelles pratiques managériales au sein de toute sorte d'organisation, et plus particulièrement les administrations des finances publiques, permettant de porter des réponses favorables aux situations d'urgence liées à la crise sanitaire et à leurs conséquences néfastes.



Le présent panel comprend cinq présentations suivies d'une session pour les questions réponses.

1. M. Abdelhafid EL HASSANI : Chef de la Division de l'Exploitation Informatique à la Trésorerie Générale du Royaume du Maroc



M. Abdelhafid EL HASSANI

M. Abdelhafid EL HASSANI, Titulaire d'un diplôme d'Ingénieur d'Etat de l'Ecole Mohammedia des Ingénieurs en 1988, et d'un Master en Management public de l'ISCAE en 2011, occupe actuellement le poste de chef de la division de l'Exploitation Informatique à la Trésorerie Générale du Royaume.

M. EL Hassani a participé à plusieurs projets au sein de la TGR, notamment la mise en place du système d'information de la TGR.

Thème de l'intervention : « **Aspects Managériaux et Organisationnels des Administrations des Finances Publiques à l'ère de la COVID-19 : Cas de la Trésorerie Générale du Royaume** »

Les restrictions sanitaires mises en place en réponse à la propagation de la pandémie de COVID-19 ont porté un coup dur à la fois sur l'offre et la demande et elles ont impacté les finances publiques qui se sont retrouvées bloquées par un effet d'étau entre la nécessité de réorienter les dépenses vers la gestion de la crise, voire engager des dépenses supplémentaires et la difficulté de mobiliser les recettes.

Le Maroc a réagi rapidement et a mis en place les mesures nécessaires au soutien des secteurs d'activité et des entreprises les plus touchés par la pandémie COVID-19. Le Comité de Veille Economique a lancé plusieurs dispositifs opérationnels immédiatement sur le plan fiscal, social et financier.

Mesures mises en œuvre pour contenir les effets de la crise (3/3)

Mesures en faveur des ménages

- Octroi d'une indemnité forfaitaire mensuelle au profit des salariés en arrêt provisoire de travail, déclarés à la CNSS ;
- Octroi d'une aide de subsistance mensuelle en soutien (provisoire) aux ménages opérant dans le secteur informel ;
- Pour les employés du secteur touristique et pour la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2020 :
 - ↳ suspension du paiement des cotisations CNSS ;
 - ↳ et attribution d'une indemnité forfaitaire mensuelle.

Une loi de finances rectificative, la 1^{ère} depuis 30 ans, a été adoptée

Pour les mesures mises en œuvre pour soutenir l'entreprise, on peut noter le report de certaines échéances fiscales à fin juin 2020, la suspension des échéances des prêts bancaires à la fin de juin 2020, la suspension du paiement des charges sociales de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) à la fin de juin 2020 et aussi la mise en place d'un produit intitulé «Damane Oxygène» par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) chargé de la mise en place de :

1. Mesures en faveur des ménages : Octroi d'une indemnité forfaitaire mensuelle au profit des salariés en arrêt provisoire de travail, déclarés à la CNSS ; Octroi d'une aide



de subsistance mensuelle en soutien (provisoire) aux ménages opérant dans le secteur informel ;

2. Pour les employés du secteur touristique et pour la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2020 :

- i. suspension du paiement des cotisations CNSS ;
- ii. attribution d'une indemnité forfaitaire mensuelle.

Toutes ces mesures ont donné lieu à l'adoption d'une loi de finances rectificative, la 1^{ère} depuis 30 ans.

Pour la Trésorerie Générale du Royaume (TGR), elle a dû agir, à la fois, en tant qu'employeur et en tant qu'agent économique en veillant que la stratégie adoptée soit en ligne avec :

- les orientations générales qui découlent du décret-loi du 23 mars 2020 relatif à l'état d'urgence sanitaire ;
- la circulaire du 26 mars 2020 à l'adresse de l'ensemble des départements ministériels.

Pour faire face à ce grand défi, la stratégie de la TGR était fondée sur la mobilisation, l'anticipation, l'innovation, l'écoute et l'adaptation et ce en mettant en place un comité de veille pour répondre aux exigences de l'environnement et aux attentes des partenaires et usagers et par la mise en place d'un plan de continuité de service basé sur 3 axes principaux:

- Axe 1 : Protéger les ressources humaines et assurer la continuité de service :

Au niveau des ressources humaines, les mesures clés qui ont permis à la Trésorerie Générale du Royaume d'avancer et de surmonter cette crise sont principalement :

La conception et le développement des solutions et modes de gestion pour répondre aux attentes des partenaires et des concitoyens, le réaménagement des espaces communs et des bureaux tout en respectant les normes de distanciation et la mise en place d'un plan d'intermittence avec définition du personnel appelé à travailler à distance et du personnel en présentiel et celui en rotation ;

Le passage au travail à distance a nécessité pour la Trésorerie Générale du Royaume de s'approprier des nouveaux outils de travail comme :

- l'utilisation de la technologie VPN (Virtual Private Network) ;
- la mise à disposition de certificats de sécurité SSL aux utilisateurs ;
- la mise à disposition des télétravailleurs des moyens logistiques notamment : les postes de travail ; l'accès à la messagerie professionnelle ; les outils de collaboration et de visioconférence ; les outils de sauvegarde ; l'accès au réseau de la TGR ; l'assistance technique à distance ;
- L'élaboration d'une charte de sécurité relative au télétravail.

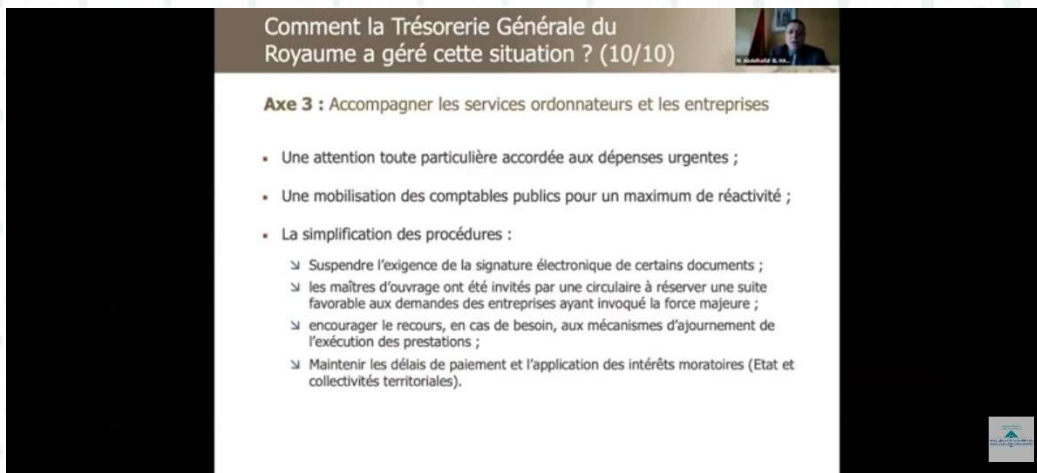
- Axe 2 : Impact des changements réglementaires survenus suite à la pandémie de la COVID-19 sur le Système d'Information.

Au-delà de la gestion humaine et sanitaire que représente le coronavirus, la période COVID a entraîné un énorme changement sur le système d'information notamment : i) la dématérialisation du courrier ; ii) le déploiement du service dématérialisé spécifique à la prise en charge des contributions volontaires au fond spécial COVID-19 « Dons en ligne ».

iii) la numérisation des pièces justificatives des dépenses du personnel : et aussi la dématérialisation des échanges, de la chaîne comptable entre l'ordonnateur et le comptable et des timbres fiscaux, mobiles et autres vignettes et la mise en place d'un système de dépôt électronique des factures.

■ Axe 3 : Accompagner les services ordonnateurs et les entreprises

Pour soutenir l'économie marocaine et accompagner les entreprises à surmonter cette crise, plusieurs mesures sont prises par la TGR au fur et à mesure de l'évolution de la situation en particulier celles concernant les dépenses urgentes, la mobilisation des comptables publics pour un maximum de réactivité et la simplification des procédures en suspendant l'exigence de la signature électronique de certains documents et en encourageant le recours, en cas de besoin, aux mécanismes d'ajournement de l'exécution des prestations ;



Comment la Trésorerie Générale du Royaume a géré cette situation ? (10/10)

Axe 3 : Accompagner les services ordonnateurs et les entreprises

- Une attention toute particulière accordée aux dépenses urgentes ;
- Une mobilisation des comptables publics pour un maximum de réactivité ;
- La simplification des procédures :
 - Suspendre l'exigence de la signature électronique de certains documents ;
 - les maîtres d'ouvrage ont été invités par une circulaire à réserver une suite favorable aux demandes des entreprises ayant invoqué la force majeure ;
 - encourager le recours, en cas de besoin, aux mécanismes d'ajournement de l'exécution des prestations ;
 - Maintenir les délais de paiement et l'application des intérêts moratoires (Etat et collectivités territoriales).

En conclusion, la TGR, a volontairement considéré cette crise comme une opportunité plutôt qu'une contrainte pour :

- Améliorer l'offre des services en ligne proposés aux citoyens ;
- Parfaire le processus de digitalisation des métiers ;
- Améliorer la sécurité et la robustesse des systèmes d'information ;
- Accroître la fluidité des procédures et l'efficacité dans la gestion et le contrôle des finances publiques ;
- Elargir l'offre de la formation continue via la formation à distance.

2. Mme. Nadia NIOMBA Chargée d'Etudes à la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects du Gabon



Mme Nadia NIOMBA
NZONDO NGOMA

Mme Nadia NIOMBA NZONDO NGOMA, actuellement chargée d'Etudes au Cabinet du Directeur Général des Douanes, **Mme Nadia NIOMBA** a occupé plusieurs postes de responsabilité, notamment : - Cheffe de Service de la Valeur à la Direction de la Législation, des Echanges et des Relations Internationales, - Inspecteur Central des Douanes.

Mme Nadia NIOMBA est titulaire d'un diplôme de l'Ecole des Douanes et Accises de Bruxelles (Belgique) et d'une Maîtrise en Sciences de Gestion de l'Institut National des Sciences de Gestion.

Thème de l'intervention : « **Planification stratégique de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI) du Gabon** »

La Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI) est une entité du Ministère de l'Economie et de la Relance (MER) de la République Gabonaise qui assiste le Gouvernement dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique douanière nationale. La DGDDI est créée par décret le 29 octobre 1959 à la veille des indépendances.



L'action de la DGDDI s'inscrit dans une triple dimension : nationale, régionale et internationale. En effet, la DGDDI agit sur l'ensemble du cordon douanier national, elle fait partie de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEMAC) avec 5 autres pays et elle est membre de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD).

Suite au contexte économique difficile actuel, entre autres la pandémie de la COVID-19, le Gouvernement Gabonais a besoin de ressources financières pour financer son plan de relance économique à travers son Plan d'Accélération et de la Transformation (PAT) 2021-2023.

A ce titre, l'objectif principal assigné à la Direction Générale est de garantir un juste recouvrement des recettes budgétaires tout en facilitant et en sécurisant les flux financiers ainsi que de redonner ses lettres de noblesse à l'Administration des Douanes.

La DGDDI est composée des services d'appui et des services centraux et elle assure des



missions d'ordre fiscal, économique et des missions particulières comme le contrôle, la lutte contre la fraude, la facilitation et les statistiques ; tous pour une seule vision est de parvenir à l'horizon 2023 à : « **A une douane moderne, performante et exemplaire au cœur de la relance économique** »

Le plan stratégique de la DGDDI est décliné en axes stratégiques qui sont :

1. Optimisation des recettes, lutte contre la fraude, contrôle et facilitation des échanges ;
2. Développement d'instruments et d'outils modernes, innovants et performants ;
3. Renforcement des capacités organisationnelles de l'Administration des Douanes ;
4. Renforcement des partenariats.

Pour le plan de mise en œuvre, il est constitué du plan d'action spécifique à chaque direction centrale ou déconcentrée et des lettres d'objectif qui contiennent les objectifs assignés à chaque direction transmis lors du Comité de Direction par le Directeur Général.

Le suivi du plan de mise en œuvre a relevé une absence de pratiques managériales au niveau central et opérationnel nécessitant ainsi un renforcement de capacité en matière de Leadership, Management et de Développement.

En conclusion, il est intéressant de noter qu'une évaluation du niveau de mise en œuvre du plan stratégique est prévue lors du prochain Comité de Direction afin de mesurer la performance de l'Administration en relevant les forces mais aussi les domaines où des améliorations sont nécessaires.

3. Mme. Naoual JELLOULI Cheffe de la division de l'audit et du contrôle de gestion à la Direction Générale des Impôts au Maroc



Mme Naoual JELLOULI

Docteur en sciences économiques, **Mme JELLOULI Naoual** a intégré la DGI en 1987 et a fait toute sa carrière au sein de l'administration fiscale, et plus précisément au service central.

Elle a assumé plusieurs postes de responsabilité : chef de service de l'information et des relations publiques, Chef de service des statistiques et des prévisions fiscales, chef de service des études en , et le poste de Chef de la division des ressources humaines en 2009, chef de la division de la facilitation des procédures et du partenariat en 2016.

Mme JELLOULI, a aussi enseigné la fiscalité à l'Ecole Nationale d'Administration pendant plusieurs années.

Thème de l'intervention : « **Les modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie : Expérience de la DGI** »

L'épidémie de coronavirus a causé de souffrances humaines considérables et de perturbations économiques majeures à travers le monde entier. Les conséquences de cette crise sanitaire sur l'économie sont plus accentuées et la pression sur les budgets est énorme. Face à cette

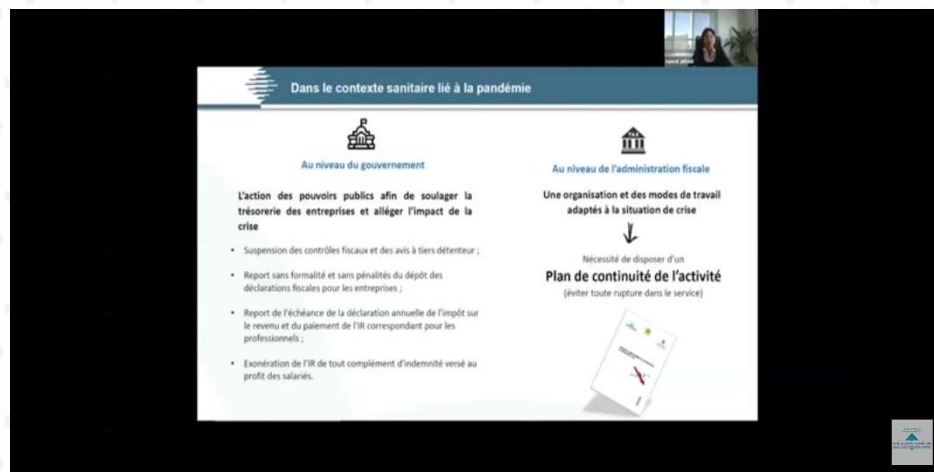


situation, le Maroc a entrepris différentes mesures d'accompagnement visant à soutenir et à soulager la trésorerie des entreprises et alléger l'impact de la crise. Notamment par la suspension des contrôles fiscaux et des avis à tiers détenteur ; le report sans formalité et sans pénalités du dépôt des déclarations fiscales pour les entreprises ; le report de l'échéance de la déclaration annuelle de l'impôt sur le revenu et du paiement de l'IR correspondant pour les professionnels et l'exonération de l'IR de tout complément d'indemnité versé au profit des salariés.

Face à une situation de crise incertaine liée à la pandémie, la Direction Générale des Impôts, en tant qu'administration d'importance vitale, a activé son plan de continuité de l'activité en l'adaptant au nouveau contexte sanitaire afin d'éviter toute rupture dans le service.

Dans le but de préserver la santé de ses fonctionnaires et assurer la continuité de service, la stratégie de la DGI est déclinée en trois axes : Dispositif d'information, Dispositif de prévention et Dispositif de continuité de service. Le déploiement de ces dispositifs est assuré par un comité de veille, composé du Directeur Général et de représentants de différentes directions centrales et régionales.

1. Le Dispositif d'information veille à la sensibilisation autour des mesures préventives et de protection contre le virus et à la vigilance par rapport aux symptômes liés au Coronavirus et procédure à suivre en cas de présomption d'infection
2. Le Dispositif de prévention à travers la mise en place des mesures sanitaires particulièrement les mesures barrières, de distanciation et d'hygiène et la Gestion des flux et des espaces.
3. Le dispositif de continuité de service en déterminant les missions et activités critiques devant être assurées et en identifiant les ressources humaines indispensables qui sont de l'ordre de 21% du personnel de la DGI.



La DGI pendant la crise a instauré un mode d'organisation et de fonctionnement adapté et ce en :

- Limitant les déplacements en incitant les usagers à l'utilisation des services dématérialisés et à travers la diversification des canaux de communication.



- Améliorant le service à l'utilisateur à travers le renforcement des échanges entre administrations et interopérabilité des SI et l'organisation l'accueil physique des usagers par le recours à la plateforme des rendez-vous en ligne.

Le travail à distance a été un outil important de la politique sanitaire de la DGI afin de freiner la diffusion de l'épidémie en réduisant la mobilité et les contacts tout en préservant l'activité. Le travail à distance au sein de la DGI est accompagné de l'encadrement, la charte et le suivi des réalisations.

Pour la DGI, le travail en présentiel pendant la crise est restreint et limité pour les activités indispensables par le recours à la rotation et dans le respect des règles prudentielles.

Enfin, d'une manière générale, la Direction Générale des Impôts a tiré plusieurs enseignements de l'expérience de cette crise notamment la nécessité de disposer d'un plan de continuité de l'activité et d'une agilité organisationnelle pour faire face aux différentes situations, l'exploitation des opportunités offertes par la digitalisation des processus et des métiers et la simplification des procédures pour améliorer la relation avec les usagers et aussi le renforcement de l'interopérabilité des SI entre les administrations.

4. M. Olivier LOVWA MULELENU Chef de Division en charge de Statistique, Digitalisation, Normes et Procédures des collectes des données des agents de carrière des services publics de l'Etat République Démocratique du Congo



**M. Olivier LOVWA
MULELENU**

Titulaire d'une Licence en sciences informatiques de gestion, **M. Olivier** est actuellement Chef de Division en charge de Statistique, Digitalisation, Normes et Procédures des collectes des données des agents de carrière des services publics de l'Etat au sein du Ministère de la Fonction Publique, Modernisation de l'Administration et Innovation du Service Public en République Démocratique du Congo.

M. Olivier est également Superviseur Administratif dans le cadre des formations pour le renforcement des capacités des agents publics de l'Etat.

Thème de l'intervention « **Quels modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie** »

Pour contenir la menace due au Coronavirus, des nombreux pays ont pris certaines mesures et dispositions pour ralentir ou stopper la propagation, protéger la santé des populations et alléger l'impact négatif de la crise. Quant à la République Démocratique du Congo, l'Etat a réagi rapidement et vigoureusement en déclarant l'état d'urgence sanitaire, annonce faite par le chef d'Etat Felix Antoine TSHISEKEDI TSHILOMBO.

A cette ordonnance du Chef de l'Etat, s'est joint le communiqué officiel du Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions, adressé à tous les Agents de l'Administration Publique ainsi que ceux qui abritent les Bâtiments Administratifs des Administrations sectorielles afin

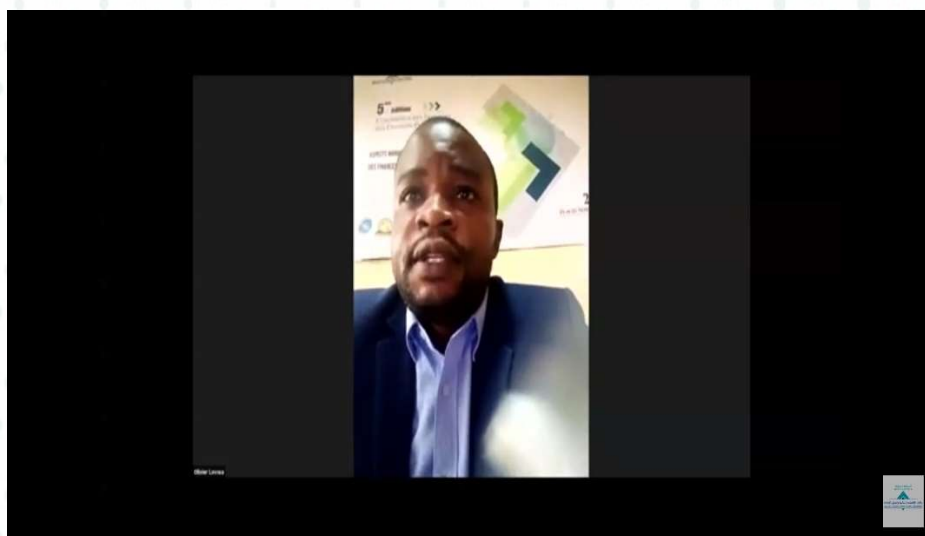
d'observer avec rigueur les mesures d'hygiène et sanitaires édictées par l'Organisation Mondiale de la Santé (**OMS**) contre le **CORONAVIRUS (COVID-19)** dans leurs lieux de services respectifs.

Et au regard de ces mesures, les dispositions suivantes ont été mises en place et ce, avec la nécessité d'une stricte application. Il s'agit de mesures liées à la distanciation, à l'hygiène, au contrôle d'accès, la limitation des déplacements et au maintien d'activité de chaque service avec un minimum de personnel.

Ces mesures concernent également la constitution d'une équipe sanitaire composée des agents qualifiés pour chaque bâtiment administratif.

L'ensemble de ces mesures, ont conduit la République Démocratique du Congo à mettre en place un plan de continuité de travail dans l'Administration Publique et l'ensemble des Instituts des finances publiques afin de contourner les contraintes relatives à COVID. Il s'agit donc de mettre en place les mesures d'organisation de l'activité, notamment les activités et les ressources qui doivent être impérativement maintenues. Il faut également développer la digitalisation de l'administration publique et adapter les outils de communication et de consultation des représentants du personnel notamment par la visioconférence.

A ces mesures, le plan de continuité de travail contient en plus des mesures d'hygiènes sanitaires, des mesures d'organisation du travail et de gestion du personnel comme la rotation des équipes et la fourniture des justificatifs du déplacement professionnel.



Certainement, cette crise sanitaire sans précédent a bouleversé le mode du travail, l'organisation et le fonctionnement des administrations mais les mesures prises par la République Démocratique du Congo n'ont pas absorbé toutes les contraintes de travail dans l'ensemble du territoire national à défaut d'infrastructures et de manque du matériel adéquat. Le développement des infrastructures pour la RDC constitue un impératif à surmonter pour accélérer la digitalisation et permettre la continuité des activités dans les situations de crise.

5. M. Taghi Ould Cheihna Inspecteur Général des Finances à la Mauritanie



M. Taghi CHEIKHNA

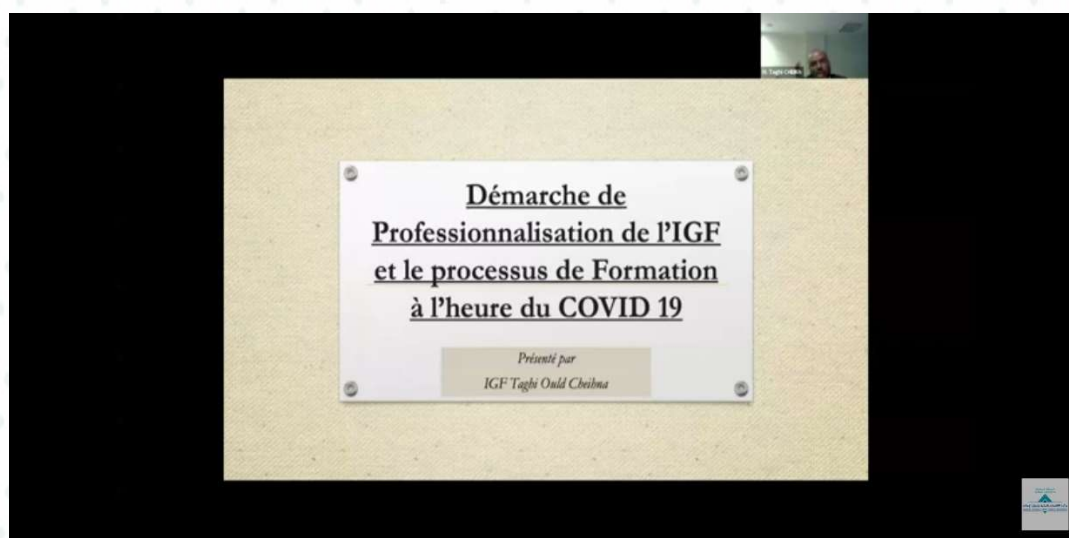
M. Taghi CHEIKHNA est Inspecteur Général des Finances, chargé au sein de l'Inspection Générale des Finances de piloter les activités et les missions d'audit et de contrôle sous la supervision du Coordinateur. Il s'assure que les inspecteurs généraux disposent des compétences techniques requises leur permettant de réaliser le programme d'audit et de contrôle arrêté par le Ministre des Finances en organisant le plan de formation annuel de l'IGF. Il contribue à l'élaboration des guides d'audit permettant aux auditeurs de réaliser les missions dans le respect des normes professionnelles applicables à l'IGF.

En tant qu'auditeur sénior, il réalise les missions d'audit et de contrôle et contribue comme superviseur à la démarche qualité mise en œuvre à l'IGF afin de produire des travaux de qualité qui répondent aux besoins des commanditaires en apportant de la valeur ajoutée.

Thème de l'intervention : « **Démarche de Professionnalisation de l'IGF et le processus de Formation à l'heure du COVID 19** »

Créée par le décret n°62-217 du 18 décembre 1962, L'inspection Générale des Finances (IGF) est une institution supérieure de contrôle placée sous l'autorité directe du Ministre chargé des Finances et exerce les pouvoirs de contrôle dévolus à ce dernier au niveau de l'Etat, des collectivités locales, des établissements publics, des sociétés à capitaux publics et de tout organisme recevant un concours financier de l'Etat ou exerçant une mission d'intérêt public.

Elle joue également, auprès du Ministre chargé des Finances, le rôle de conseil (apporter des conseils au pouvoir public sur des questions précises), d'audit (financier, de performance, de conformité ...etc.) et d'évaluation des politiques publiques (sectorielles). A ce titre, elle produit des recommandations dans tous les domaines relevant de ses compétences.





L'IGF est l'un des plus vieux organes de contrôle des finances publiques en Mauritanie. Elle assure, comme dans les autres pays du monde, un rôle d'avant-garde de préservation des deniers publics. Elle a pour mission de vérifier, contrôler, assurer l'audit technique, administratif, financier et comptable à posteriori de l'ensemble de l'administration publique nationale ; d'étudier toute question, d'exécuter toute mission relative aux finances publiques, à la comptabilité publique, aux programmes d'investissement publics, aux marchés publics, au patrimoine de l'Etat, et des collectivités locales, ainsi que celles liées à la discipline budgétaire et financière.

La démarche de professionnalisation de l'Inspection Générale des Finances (IGF) s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la politique générale du gouvernement marquée par une orientation vers l'adoption d'une approche de gestion axée sur les résultats. Elle est également élaborée dans une optique de refondation, de professionnalisation et de redynamisation de l'Inspection Générale des Finances afin de lui permettre non seulement de lutter contre la corruption et la fraude, mais aussi d'accompagner les réformes des finances publiques notamment la mise en place de la nouvelle LOLF.

Le but ultime de l'IGF consiste à améliorer la performance des entités qu'elle vérifie. Elle doit être considérée comme une partie intégrante des capacités d'apprentissage institutionnel de l'Etat.

Les missions de l'IGF aideront les autorités à regarder de l'avant en repérant les tendances et en attirant l'attention sur les enjeux à venir avant qu'elles n'atteignent l'état de crise.

La démarche de professionnalisation a pour objet de permettre à l'IGF d'atteindre les objectifs globaux d'indépendance, de motivation et de professionnalisation et de permettre au ministre des finances de comparer les résultats atteints aux résultats attendus et de réfléchir sur l'utilisation des moyens et sur la qualité du fonctionnement de l'IGF, à travers la réalisation des objectifs sous-jacents suivants :

- Elaborer des manuels de procédures pour les missions de contrôle, d'évaluation des politiques publiques, de liquidation et de fusion des établissements ainsi que l'élaboration d'une charte de déontologie ;
- Elaborer des dossiers d'audits normés (respectant les normes internationales d'audit, phase préparation, phase terrain et phase restitution) ;
- Doter l'IGF des moyens nécessaires à la réalisation des missions ;
- Renforcer les capacités des Inspecteurs Généraux et des Vérificateurs ;
- Mutualiser les différentes structures de contrôle ;

Quant au renforcement des capacités, l'IGF assure l'organisation du processus de formation, la formation métier, l'accompagnement des nouveaux arrivants, la formation continue et l'évaluation des actions de formations.

Le Bénin

IV- Le renforcement des capacités des inspecteurs

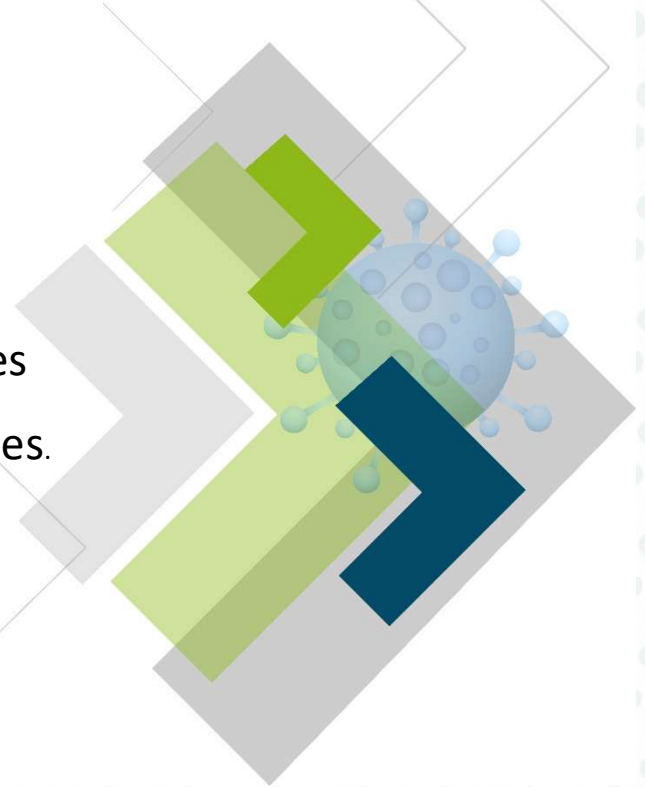
Actions planifiées	Financement	Engagement de fonds en 2020	Indicateurs de suivi	Actions réalisées		
Appels	Montants (M)	Engagé	Paié	Exécution de l'indicateur	Situation (Date)	Actions réalisées
Appels	Montants (M)	Engagé	Paié	Exécution de l'indicateur	Situation (Date)	Actions réalisées
a. L'organisation des processus de formation de l'IGF (des besoins à la satisfaction) ;			10/2020	10/2020	Les inspecteurs de l'IGF ont conduit de nombreux ateliers de concertation et de planification de leur travail et notamment des ateliers de concertation des inspecteurs de l'IGF et des inspecteurs de l'IGF des autres ministères de l'Etat.	Les inspecteurs de l'IGF ont conduit de nombreux ateliers de concertation et de planification de leur travail et notamment des ateliers de concertation des inspecteurs de l'IGF et des inspecteurs de l'IGF des autres ministères de l'Etat.
b. La formation sur le terrain ;						
c. L'accompagnement des entreprises affectées par le terrain ;						
d. La formation continue ;						
e. Les outils et moyens de formation ;						
f. L'évaluation des actions de formation ;						

Le Bénin

Et dans ce cadre, les inspecteurs de l'IGF ont été formés dans la période COVID en audit, la démarche de maîtrise des risques, l'évaluation des politiques de contrôle interne, les procédures de passation des marchés, des formations à la comptabilité générale de l'Etat...et d'autres actions en relation avec les missions d'inspecteur.

PANEL 2 :

Les pratiques managériales optimales
en temps de contraintes pandémiques.



III.3. Panel 2 : Les pratiques managériales optimales en temps de contraintes pandémiques.



M. Yannick Gervais LEVODO
NGAH
Modérateur du panel

Représentant du Vice-président du Programme de Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques (PSSFP), Secrétaire Général Adjoint de la CIFP
Cameroun

Ce panel, animé par M. Yannick LEVODO, a pour objectif de réfléchir sur les pratiques managériales nécessaires et optimales pour garantir la cohérence globale du travail et du service dans un contexte de télétravail ou autre forme de travail durant la période de crise.

Certainement, la pandémie de la COVID-19 a frappé de plein fouet l'économie mondiale et a provoqué un ralentissement marqué de la croissance économique mondiale. Les organisations et notamment les administrations des finances publiques ont été contraintes d'adopter de nouvelles orientations managériales pour s'adapter aux conditions difficiles et survivre dans ce nouveau contexte. Elles ont en effet intérêt à faire partager les expériences afin de faire progresser les modèles managériaux et de pouvoir réinventer d'autres pratiques collaboratives mieux adaptées à ce nouveau monde.

Le sujet de ce panel s'aligne donc parfaitement au contexte et aux préoccupations actuelles des instituts des finances publiques. Le panel a comporté six interventions durant lesquelles les auteurs ont présenté quelques réalisations pilotes en matière de pratiques managériales mises en place durant la période de crise.



1. M. Eric BANOCK Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation Continue au Cameroun



M. Vincent Bambock Éric BANOCK

Docteur en Sciences de Gestion ; Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation Continue au Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques

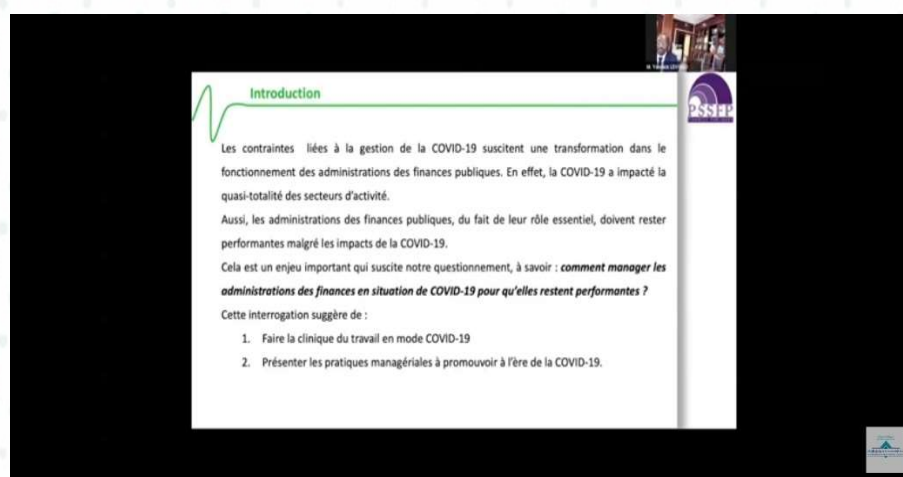
République du Cameroun

Éric BANOCK est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion, d'un Master en Gestion des Ressources humaines, d'un DESS en gestion financière et d'un certificat en audit social.

Il a officié comme Responsable de la formation à la Direction des Ressources humaines du Ministère des Finances pendant cinq ans (2013 à 2018) jusqu'à sa nomination au poste de Chef de Service des Etudes et de la Prospective à la même Direction des Ressources humaines en septembre 2018. Il exerce cette fonction concomitamment avec celle de Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation continue au Programme supérieur de Spécialisation en Finances publiques où il dispense également des cours en classe de Master II.

Thème de l'intervention : « **Aspects managériaux des administrations des finances publiques à l'ère de la COVID-19** »

La crise sanitaire due par la COVID-19 a impacté la quasi-totalité des secteurs d'activité et a suscité une transformation dans le fonctionnement des administrations des finances publiques puisqu'elles doivent assurer la continuité du service public même en situation de crise. Le travail en mode COVID est soumis à plusieurs contraintes telles que la distanciation physique, la réduction des contacts physiques et le travail à distance. Et pour faire face, plusieurs outils ont été déployés comme le télétravail et les visioconférences et qui se rejoignent dans leur vocation à simplifier les échanges, réduire le contact humain, gagner du temps et d'énergie, et une rationalisation qui permet d'être plus efficace, plus productif, et d'aboutir à de meilleurs rendements.





L'avènement de la COVID-19 est indéniablement une situation de crise pour les organisations et notamment les administrations des finances publiques qui doivent repenser leur mode de management, réinventer leur mode d'organisation, les techniques et les moyens pour faire face à la crise, puis de tirer les enseignements de l'évènement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.

Une des tâches de ce nouveau mode de management sera de créer des formes nouvelles d'organisation du travail qui allient conjointement le côté social et le côté technique. Ce nouveau mode de management doit être fondé sur une coopération entre les acteurs tout en laissant des marges de liberté au groupe pour s'organiser lui-même via les plateformes virtuelles.

En résumé, les administrations des finances publiques doivent aller vers un management qui redimensionne régulièrement les activités, afin de prioriser les services à rendre en fonction des objectifs fixés par la hiérarchie, des capacités techniques de l'organisation, et en favorisant la coopération entre les individus porteurs de sociabilité.

2. M. Ahmed EL BOUAZZAOUI Chef de la Division des Ressources Humaines à l'Administration des Douanes et Impôts Indirects du Maroc



M. Ahmed EL BOUAZZAOUI

M. Ahmed EL BOUAZZAOUI est titulaire d'un Diplôme de 3^{ème} cycle en Sciences de l'Information délivré par l'Ecole des Sciences de l'Information de Rabat et d'un mastère spécialisé en ressources humaines délivré par l'ISCAE.

Durant son parcours professionnel, **M. EL BOUAZZAOUI** a travaillé à la Direction du Budget, puis à la Direction des Affaires Administratives et Générales avant de rejoindre l'Administration des Douanes et Impôts Indirects au sein de laquelle il occupe actuellement le poste de chef de la Division des Ressources Humaines.

En plus d'être un expert accrédité auprès de l'Organisation Mondiale des Douanes en tant que Conseiller en Modernisation Douanière spécialisé en Gestion des ressources humaines, **M. EL BOUAZZAOUI** a contribué à plusieurs publications et recherches dans les domaines de la fiscalité et du genre.

Thème de l'intervention : « **Modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie : Expérience de l'ADII** »

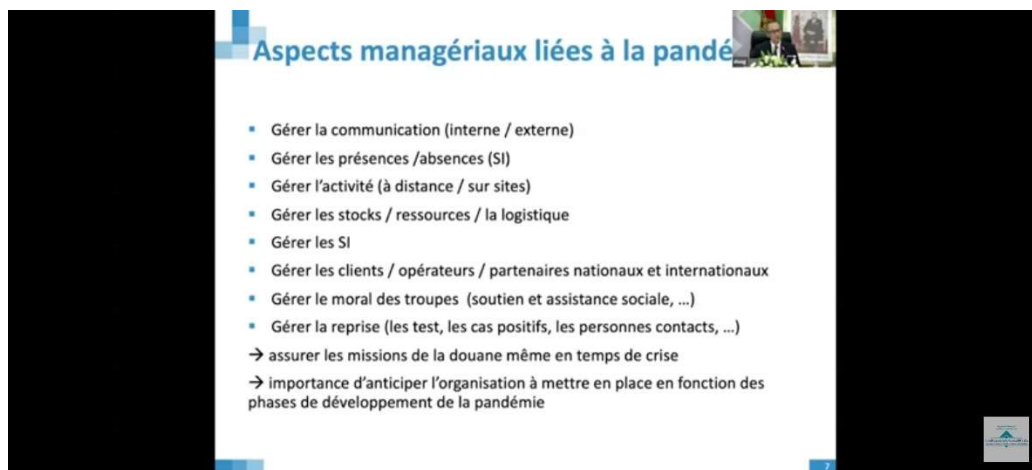
L'Administration des douanes et impôts indirects (ADII) s'est attachée, dans le contexte de crise sanitaire, à soutenir l'économie marocaine en mettant en place des mesures exceptionnelles pour aider à la reprise de l'activité et assurer la continuité de la chaîne d'approvisionnement tout en veillant à la sécurité et la protection de son personnel.

Pour accompagner et soutenir les opérateurs économiques en cette période de crise sanitaire, l'ADII a mis l'accent sur la dématérialisation des procédures et la facilitation du passage en douane. Et ce à travers la révision à la baisse du taux des contrôles ; la recevabilité sous format

électronique des certificats d'origine à l'import dans le cadre de l'accord d'association Maroc/Communauté européenne ; l'échange des documents (scannés) avec les partenaires par messagerie électronique ainsi que la généralisation du paiement électronique à toutes les créances douanières ce qui a donné une très forte impulsion au paiement multicanal et au paiement électronique dans cette année particulière;

Parmi les mesures adoptées dans ce cadre, on trouve également l'accélération des paiements et des remboursements des sociétés et la suspension de la perception du droit d'importation sur certains produits (Blé tendre et à ses dérivés, Pois chiches, aux haricots communs, aux lentilles, aux fèves et au blé dur).

En parallèle, la Douane a instauré diverses mesures visant la protection du personnel douanier comme la limitation de la présence du personnel douanier dans les locaux de l'administration au strict minimum ; et l'octroi des autorisations d'absences en faveur des vulnérables et des agents ayant la responsabilité d'enfants en bas âge en plus des mesures d'hygiène notamment le port du masque obligatoire, la désinfection et le nettoyage des lieux du travail et la limitation d'accès.



Aspects managériaux liées à la pandémie

- Gérer la communication (interne / externe)
- Gérer les présences / absences (SI)
- Gérer l'activité (à distance / sur sites)
- Gérer les stocks / ressources / la logistique
- Gérer les SI
- Gérer les clients / opérateurs / partenaires nationaux et internationaux
- Gérer le moral des troupes (soutien et assistance sociale, ...)
- Gérer la reprise (les test, les cas positifs, les personnes contacts, ...)

→ assurer les missions de la douane même en temps de crise
→ importance d'anticiper l'organisation à mettre en place en fonction des phases de développement de la pandémie

Et afin de respecter les mesures de protection sanitaires requises, la Douane a adapté son organisation en privilégiant le travail à distance en deux modes : le roulement entre les équipes occupant des postes nécessitant une présence physique et l'alternance entre travail à distance et travail en présentiel pour accomplir certaines activités nécessitaient une présence physique dans les locaux (réunions, signature de document,...). Le niveau de digitalisation de l'ADII a permis de basculer vers le télétravail au profit aussi bien pour les activités opérationnelles que pour les métiers d'appui et aussi bien pour les agents de bureau que pour les agents aux frontières. Le travail à distance a été sujet d'évaluation qui a donné lieu à une formalisation de la procédure du télétravail en faveur de certains emplois éligibles. Les nouvelles formes du travail ont permis, non seulement une reconfiguration du style de management (télétravail, visioconférences, informatisation accélérée des processus organisationnels), mais également l'apparition d'une culture managériale basée davantage sur la confiance et la collaboration entre Manager-coach et télétravailleurs (donnant plus d'autonomie aux collaborateurs) et aussi une meilleure conciliation entre responsabilités familiales et engagement professionnel pour certaines femmes.

3. Mme. Fatimetou YAHYA, la Directrice Générale Adjointe du Trésor et de la comptabilité publique de la Mauritanie



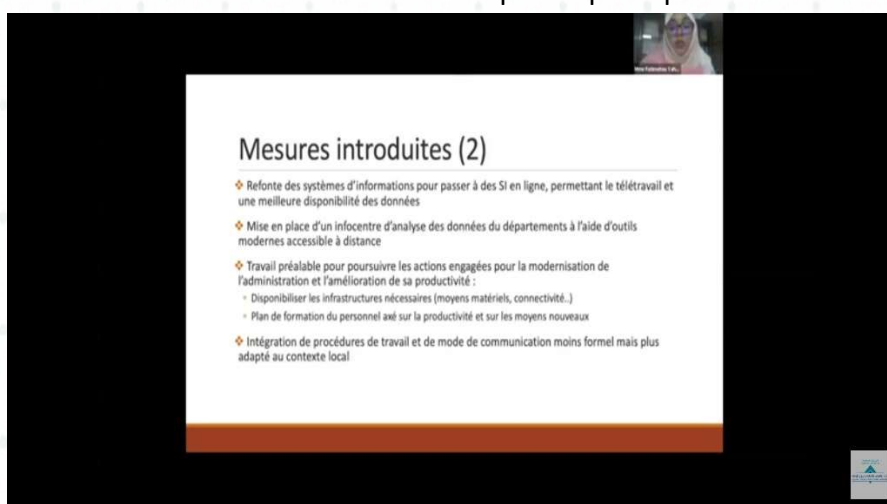
Mme Fatimetou YAHYA
Mauritanie

Chargée du suivi et de la mise en œuvre des réformes à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, **Mme YAHYA** pilote les activités contribuant à une meilleure performance de l'administration, à la responsabilisation des gestionnaires et à l'amélioration des services offerts aux citoyens.

Disposant d'une expérience à la tête de la direction des études et des réformes, ainsi qu'à la direction informatique, **Mme YAHYA** mène des projets essentiels visant à mettre en œuvre progressivement le nouveau cadre normatif de la comptabilité publique, tout en s'inscrivant dans une approche de modernisation de l'administration des finances publiques de la Mauritanie.

Thème de l'intervention : « **Réussir la transition vers de nouveaux modes organisationnels et assurer la continuité des missions dans un environnement encore peu digitalisé** »

L'avènement de COVID et le confinement ont eu un impact très fort sur l'économie en Mauritanie dû à la pression budgétaire accrue par les mesures de relance économique et de lutte contre la pandémie et l'introduction des nouveaux enjeux de gestion de trésorerie induits par la période d'incertitude et la nouvelle politique de l'Etat sur le marché monétaire. Et pour atténuer les effets de la pandémie sur l'activité économique et sur le pouvoir d'achat des populations, le Fonds Spécial de Solidarité Sociale et de lutte contre le Coronavirus a été créé. La Gouvernance de ce fonds spécial est assurée par un Comité interministériel seul habilité à inscrire des dépenses ou en approuver sur le fonds, et qui fournit régulièrement des rapports bimestriels, en plus d'une commission nationale de suivi du Fonds de solidarité, chargée d'examiner les rapports bimestriels d'exécution et d'assurer la communication autour de l'exécution et la dissémination au niveau de l'opinion publique.



Parmi les contraintes liées à COVID pour la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), figurent également les contraintes concernant la gestion de la période de



transition avec mise en œuvre progressive des réformes, les procédures de travail lourdes et très peu automatisées, les systèmes d'information peu performants ou en cours de refonte, le problème d'infrastructure, en plus du personnel peu formé aux technologies nouvelles.

La nécessité croissante d'avoir une information financière de qualité et accessible en temps opportun, la réalisation des objectifs de la politique budgétaire et la mise en œuvre des réformes engagées dans un contexte de pandémie constituent quelques-uns des objectifs des mesures et initiatives prises par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique pour permettre de faire face au contexte économique singulier causé par COVID. Parmi les mesures introduites pour une meilleure organisation au sein de la DGTCP, la limitation du nombre d'employés travaillant en présentiel, le télétravail et la répartition des tâches en interne.

La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique a instauré diverses mesures visant à réduire et limiter l'accès à l'administration centrale comme la mise en place des guichets de services aux usagers, l'amélioration des services et renseignements offerts en ligne et aussi l'introduction des quittances de paiements dématérialisées et la déconcentration des paiements avec mise en place de départements comptables ministériels contribuant à améliorer l'efficacité de l'exécution des dépenses.

Pour ce, la DGTCP a procédé à la refonte des systèmes d'information (SI) pour passer à des SI en ligne permettant le télétravail et une meilleure disponibilité des données et à la mise en place d'un infocentre d'analyse des données des départements à l'aide d'outils modernes accessibles à distance. Parallèlement, la direction a poursuivi ses actions engagées pour la modernisation de l'administration et l'amélioration de sa productivité notamment pour l'amélioration des infrastructures nécessaires (moyens matériels, connectivité...) et le plan de formation du personnel et avec l'intégration des procédures de travail adaptées et un mode de communication moins formel.

En termes de perspectives, la poursuite des réformes engagées pour l'amélioration des systèmes d'information, la formation du personnel, la modernisation de l'administration et la digitalisation progressive jumelée à une simplification des procédures administratives sont les grands chantiers de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique permettant une plus grande résilience et une transition vers de nouveaux modes organisationnels tout en assurant la continuité de service.

4. M. Allal TOTSS l'Adjoint au Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) au Maroc



M. Allal TOTSS

M. Allal TOTSS est Ingénieur d'Etat : mines et études économiques de projets miniers, occupe depuis Mars 2021 le poste d'Adjoint au Directeur chargé des Structures des Audits, des Programmations et des Etudes à la Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation.

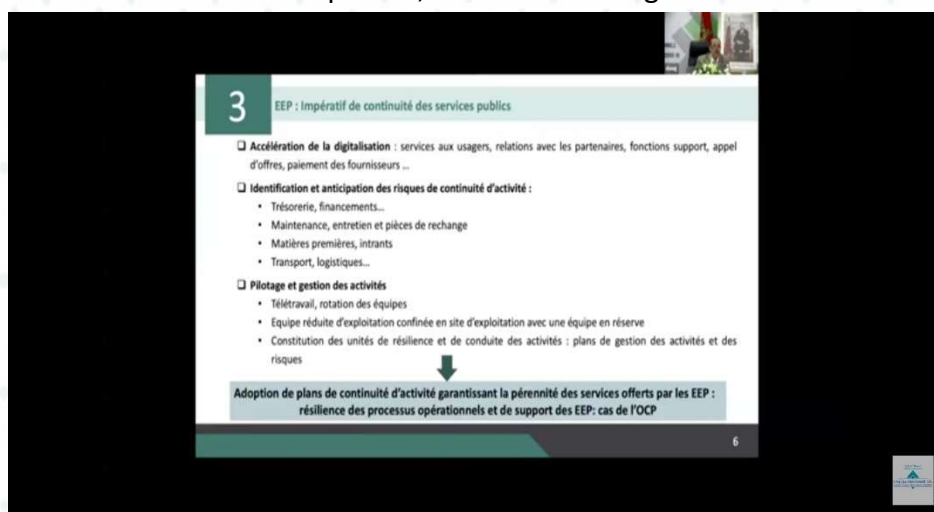
Durant son parcours professionnel, **M. Allal TOTSS** a occupé plusieurs postes, notamment celui d'Adjoint au Directeur chargé des Structures de Contrôle des Infrastructures, de l'Eau, de l'Energie, des Mines et de l'Agriculture, ainsi que le poste de Chef de la Division de l'Eau, de l'Energie et des Mines.

Il a piloté plusieurs dossiers dans le cadre de contrats programmes (ONEE, ONCF, ADM, RAM, BAM), de projet de transformation de la SIE en Super Esco, projet de refinancement du nouveau port de Safi ainsi que des projets de mise en place d'un dispositif de gestion des risques budgétaires des EEP, de maîtrise de l'endettement des EEP et de normalisation du processus budgétaire des EEP.

Thème de l'intervention : « **CRISE COVID-19 : Actions d'appui et d'accompagnement des Etablissements et Entreprises Publics (EEP)** »

Le Ministère l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration a diffusé une série de circulaires en vue d'informer sur les mesures à entreprendre pour veiller à la santé et la sécurité des personnes et la continuité de service, et ce en incitant sur le strict respect des mesures préventives d'hygiène, une réorganisation des équipes et du travail (télétravail, rotation...) et en encourageant la digitalisation et la dématérialisation.

Quant aux établissements et entreprises publics(EEP), plusieurs circulaires ont été publiées par le ministère énonçant une série de mesures d'accompagnement et de soutien des EEP. Ces mesures de souplesse exceptionnelles ont pour but d'atténuer les effets de la pandémie sur les activités des EEP et elles concernent essentiellement la gestion budgétaire, l'engagement et l'exécution des dépenses, le contrôle et la gouvernance des EEP.





Parmi ces mesures, l'approbation électronique des budgets, la sensibilisation des dirigeants des EEP à accélérer le paiement, la signature des ordres et moyens de paiement par les Trésoriers Payeurs sur la base des pièces justificatives transmises, par voie électronique, par les ordonnateurs et aussi la priorisation du recours à la voie électronique pour l'échange et communication avec les concurrents et la réduction de l'usage des documents physiques.

Ces dispositions ont été complétées par l'appui de l'Etat aux EEP. Cet appui peut être une injection de fonds, une garantie de financement, un accompagnement auprès des bailleurs de fonds, apurement du crédit de TVA ou autres mesures pouvant minimiser l'impact de la crise sanitaire.

La situation inédite liée à la pandémie a conduit à des changements majeurs au niveau organisationnel et technologique accélérant ainsi les chantiers de la digitalisation et dématérialisation particulièrement le chantier de digitalisation concernant la relation entre la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation et les établissements et entreprises publics. La direction vise ainsi à couvrir tous les macros processus gérant la relation DEPP et EEP comme le contrôle financier, la consolidation des comptes et l'alimentation du Système d'Information de la DEPP. Parmi ses perspectives d'évolution, la DEPP vise également à dématérialiser ses processus notamment les actes de contrôle des engagements.

5. M. Ernest TSATSABI Docteur-Chercheur et Maitre-assistant à la Faculté de Droit et des sciences économiques de Libreville du Gabon



M. Ernest TSATSABI

M. TSATSABI, titulaire d'un Doctorat en droit de l'Université Panthéon-Assas (Paris II), occupe le poste d'assistant à la Faculté de Droit et des sciences économiques de Libreville (Gabon).

Depuis 2008, **M. TSATSABI** est chargé du cours de Finances publiques à l'Institut de l'Économie et des Finances-Pôle Régional de formation des Régies financières de l'Afrique centrale. Il est aussi membre de l'Association Française pour la Recherche en Droit Administratif (AFDA).

Thème de l'intervention : « **La formation au sein de l'IEF de Libreville à l'heure de la COVID-19** »

Les Instituts des Finances Publiques, principaux acteurs de la formation des hauts cadres en matière de finances publiques, ont été fortement impactés par la pandémie de COVID-19 malgré les mesures prises par les Etats pour endiguer la propagation et diminuer le risque. La crise sanitaire a engendré une forte attente de changements radicaux notamment la remise en cause de l'organisation, la digitalisation accrue ou la réforme des processus de la formation. Cette dernière reste inadaptée pour affronter la nécessaire transformation que lui impose l'évolution.



Suite à la fermeture des établissements scolaires et universitaires en Gabon, l'action rapide de l'Institut de l'Economie et des Finances a véritablement permis de ne pas allonger inutilement la durée de formation des apprenants et ce en proposant une offre de formation adaptée en deux phases : Dans une première phase, l'école a passé du présentiel au distanciel avant d'associer, dans une seconde, le distanciel au présentiel.

L'approche adoptée par l'Institut de l'Economie et des Finances en vue de créer les conditions d'une reprise sereine de ses activités avec COVID-19 s'appuie en premier lieu sur le lancement d'une plate-forme d'enseignement en ligne accompagné d'une étude menée sur l'environnement informatique. En complément de la plate-forme d'enseignement à distance, l'application de visioconférence Zoom a été mise en place permettant ainsi de faciliter transmission des connaissances. La deuxième étape de la démarche était l'association du distanciel et du présentiel et ce à travers l'évaluation des auditeurs grâce à la technologie Zoom pour les non Gabonais. La conclusion de cette intervention porte sur les avantages et les contraintes liées principalement aux infrastructures et la digitalisation qui reste la première solution pour surmonter cette situation de crise.

6. M. Gabriel KHONDE PHUATI Chercheur en matière des Finances Publiques à la République Démocratique du Congo



M. Gabriel KHONDE PHUATI

Titulaire d'une Licence en Pédagogie Appliquée et d'un diplôme de l'Ecole Nationale des Finances et formateur à l'Ecole Nationale des Finances, M. Gabriel KHONDE PHUATI occupe le poste de chef de bureau au sein du Ministère du Budget, à la Direction en charge des Archives et NTIC.

Thème de l'intervention : « **Les conséquences socio-économiques de la COVID-19 : Cas de la RDC** »

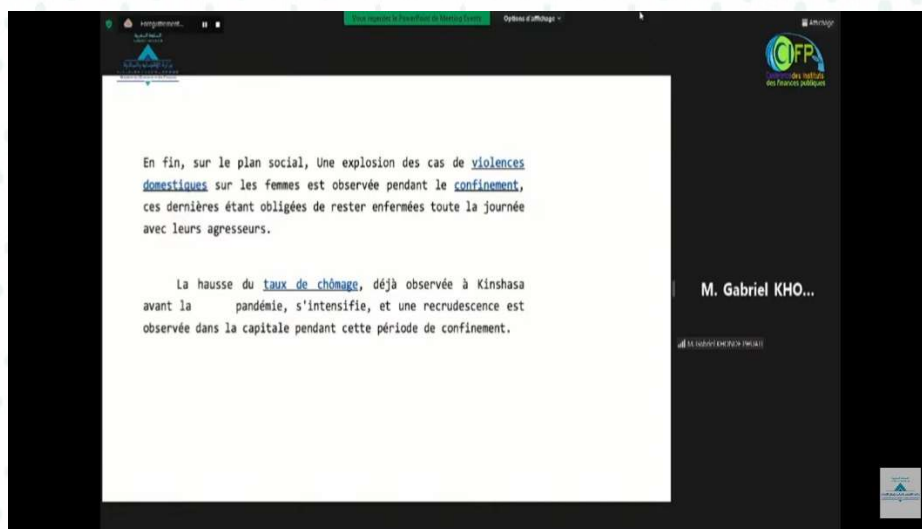
En raison de la survenance de la pandémie du Covid-19 et de sa propagation dans le monde, la RDC a connu une baisse significative de son activité économique.



L'impact de cette crise économique résulte à la fois d'un choc d'offre négatif (chute de la production industrielle, fermeture d'usines, arrêt de travail, la réduction de fourniture de services, etc.) et d'un choc de demande négatif (freinage de la consommation, une baisse de la demande extérieure impliquant une baisse des exportations) qui provoquent une violente récession économique et un fort ralentissement du rythme de la croissance.

Suite à l'incertitude liée à la crise sanitaire et ses conséquences dramatiques sur l'économie mondiale, le Premier Ministre de la République Démocratique du Congo Sylvestre ILUNGA a annoncé que le Budget de l'Etat 2020 ne pourra être mis en œuvre voire la nature de l'économie de RDC qui dépend principalement des échanges extérieurs très bouleversés par la pandémie. En outre, Les mesures prises et le confinement ont impacté le secteur informel, basé sur la mobilité humaine et qui fournit des emplois à plus de 77 % des Congolais.

Si la pandémie du coronavirus a d'abord impacté l'économie, il a eu d'énormes conséquences sur le plan social avec une explosion des cas de violences domestiques sur les femmes et une hausse du taux de chômage.



La pandémie de la COVID-19 a fait subir aux systèmes éducatifs un choc sans précédent dans l'histoire, bouleversant la vie de près de 27 millions d'enfants congolais privés d'éducation suite à la fermeture des écoles. Et afin d'atténuer les conséquences potentiellement dévastatrices de la pandémie de la COVID-19 sur le système éducatif, une chaîne de télévision a été créée en 2019 par le Ministère de l'EPST, « Educ-TV », proposant des programmes éducatifs en plus des émissions éducatives proposées par La Radio nationale congolaise et Radio Okapi avec une distribution de kits d'apprentissage pour 25 millions d'enfants.

La gestion de la période de crise en RDC, même avec l'ensemble de mesures prises (mesures préventives, vaccin...), nécessite de mettre en place un plan de relance multidimensionnel, qui implique les différents acteurs pour assurer un décollage socioéconomique fort.

Restitution des travaux :





III.4. Restitution des panels

1. Restitution de M. Gervais ILUNGA BANZA - Coordonnateur Afrique Centrale- République Démocratique du Congo

La restitution récapitulant les travaux des deux panels a porté sur trois points cruciaux :

1. **L'état des lieux lié à la COVID-19** : les intervenants, ont démontré, dans chaque pays et dans leurs administrations respectives, l'état des lieux de leurs administrations publiques pendant le premier confinement mondial qui était lamentable et presque catastrophique et que la crise a paralysé les administrations publiques et a conduit à leur dysfonctionnement.
2. **Les mesures prises par les gouvernements face à la COVID-19** : les actions prises ont permis d'instaurer une nouvelle culture d'adaptation de vie et de travail pour pérenniser les activités des services publics et harmoniser la circulation des personnes et leurs biens dans le monde entier. Cela a fait l'objet, dans les administrations publiques, de la réforme ou de la transformation du système managérial et cette transformation a créé un nouveau mode de fonctionnement organisationnel, fonctionnel et communicationnel basé sur les outils digitaux.

La crise sanitaire a confirmé l'importance de la digitalisation dans les administrations, il s'agit d'une stratégie cruciale et non un élément facultatif. La COVID-19 était un accélérateur de la transformation digitale dont la solidité a été mise à l'épreuve en temps de confinement.

Aujourd'hui, certes, il y a des pays qui se sont adaptés à la crise dans le monde. Mais il y a aussi d'autres pays qui n'étaient pas préparés à l'utilisation idoine des outils digitaux surtout par rapport à l'infrastructure défaillante et qui ne répond pas directement à cette crise sanitaire. Pour certains intervenants, il y a encore des zones de turbulences dans l'administration publique de certains pays qui ont besoin d'un appui financier des pays développés.

3. **les appuis financiers** sont mis en place pour accompagner les pays en voie de développement, pour les amener à l'utilisation de certains nouveaux outils. L'Afrique centrale, en particulier, a énormément besoin de cet appui financier pour permettre aux administrations de pouvoir contourner cette crise sanitaire qui a provoqué une crise financière.

Il ressort de cet examen que les pays ont veillé à recadrer leur administration par rapport aux besoins d'un personnel essentiel, un personnel suffisamment formé pour faire face à cette nouvelle situation.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la 5^{ème} édition de la CIFP, la mission en tant qu'Institut de Finances, est de pouvoir former pour accompagner les administrations publiques.



Enfin, la crise est conçue comme un événement soudain et imprévisible avec beaucoup de conséquences et sur plusieurs niveaux. Les mesures prises ont eu un impact sur le plan social en imposant au travailleur à passer au télétravail et par suite chercher l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. La crise a modifié également le mode de communication, les communicants ont dû trouver de nouvelles dynamiques, de nouvelles façons d'organiser le travail en équipe et accompagner les travailleurs au quotidien avec utilisation massive des outils tel que la messagerie instantanée et les visioconférences.

Pour terminer, les initiatives ont été nombreuses et se sont révélées indispensables pour soutenir l'administration. Une fois la crise passée, elles pourront servir de base pour continuer à réinventer et faire avancer les administrations publiques.

2. Restitution de Mme. Joëlle LOYER - Coordonnatrice Moyen-Orient et des Caraïbes- France

Synthèse de la conférence du 24 novembre :

Les intervenants ont rappelé que la crise sanitaire mondiale a bouleversé le contexte économique des pays. Les administrations des finances ont été confrontées aux baisses de ressources internes avec un fort impact sur le budget des Etats. Cette crise a montré les forces et faiblesses des administrations des finances en management, organisation du travail et digitalisation. La crise a alors révélé des carences en infrastructures et matériels pour la digitalisation mais aussi une absence de pratiques managériales et opérationnelles à combler avec des formations.

Dans ce contexte, les pays ont alors élaboré des plans stratégiques de continuité, d'adaptation et de transformation. L'accent a été mis sur la numérisation, la dématérialisation et la mise en place des plateformes informatiques. Sur le plan humain, il s'est avéré nécessaire d'optimiser conjointement la technique et le social en favorisant la coopération entre les individus porteurs de sociabilité avec un soutien auprès du personnel. Le rôle des dirigeants a été important pour communiquer en interne et à l'extérieur et continuer à impulser la performance des administrations.

En matière de formation, La crise sanitaire a eu un impact direct sur l'activité. Pendant cette période, certains pays ont ralenti leur programme de formation mais d'autres ont investi massivement dans les formations à distance. La crise a modifié substantiellement l'organisation de l'activité de formation au niveau de l'ensemble des organismes et a révélé de nouvelles pratiques de management de la formation.

Il y a encore un fort besoin de renforcement des capacités lié aux nouvelles conditions et modes de travail induits par la crise. Le rôle des instituts des finances devient alors essentiel pour faire évoluer les administrations financières notamment dans la digitalisation.



Exposé sur les projets de finances publiques d'Expertise France

Expertise France, opérateur de coopération internationale n'a pas cessé de soutenir les pays pendant cette période. La Direction d'Expertise France n'était pas disponible aujourd'hui car ce sont les derniers jours de préparation du changement de statut d'Expertise France ; l'opérateur de la coopération française va devenir au 1er janvier 2022 une filiale de l'Agence française de développement après un long processus de rapprochement.

Depuis la dernière conférence annuelle à Rabat en février 2020 qui a porté sur « la formation et la digitalisation des finances publiques », et malgré la situation sanitaire, Expertise France a poursuivi la mise en œuvre de ses projets en matière de formation en finances publiques. Les experts résidents comme au Maroc, au Cameroun, en Guinée Conakry, en Mauritanie, placés auprès des administrations des finances ont continué leurs activités sur le terrain et ont été fortement mobilisés pour appuyer les pays. Dans les autres pays, comme la Palestine, le Liban, Haïti, l'Algérie, la Tunisie, les Comores..., des missions à court terme ont pu être menées et des formations à distance ont été organisées. Par ailleurs, des nouveaux projets ont été développés comme aux Comores pour créer une filière de formation en finances publiques mais également des projets régionaux comme :

- Le projet PARFID sur les formations en matière de douanes et fiscalité auprès des pays de l'UEMOA et du CEMAC
- Le projet DATAFID portant sur le renforcement des statistiques de l'économie numérique et l'accompagnement à l'utilisation de la science des données par les administrations fiscales et douanières au Sénégal, Niger, Côte d'Ivoire, Togo, Cameroun
- La plateforme régionale FORCE en finances publiques pour les pays de l'UEMOA, Mauritanie et la Guinée Conakry installée à Abidjan

En 2022, Expertise France va mettre en œuvre de nouveaux projets en Mauritanie, aux Comores portant sur la fiscalité et la gestion publique avec une grande composante de formation. Ces formations concerneront au Burundi les contrôles en finances publiques, en Libye la digitalisation du process de déclaration et le paiement fiscal des impôts. Ces projets permettront de créer des synergies avec le réseau international des instituts des finances par des échanges entre pairs et la mobilisation d'expertise.

Pour terminer, il convient de noter que moins d'un tiers des interventions ont été faites par des femmes, un % que l'on retrouve dans l'encadrement de certains pays. Le sujet genre a été porté par le réseau des instituts des finances publiques et la formation est un vrai levier pour aller vers plus d'égalité hommes/femmes.



3. Restitution de Mme. Sonia HAMAMOUCHE - Directrice de l'Institut Des Finances du Maroc - Secrétaire Générale du réseau des Instituts des Finances Publiques – Maroc

A l'issue de ces présentations, les intervenants ont exposé le bilan des mesures prises par les Etats pour protéger la santé, empêcher la propagation de la pandémie et assurer la continuité des services.

Ces mesures sont à la fois :

- 1- organisationnelles (télétravail, limitation des déplacements...) ;
- 2- sanitaires pour diminuer le risque de transmission de la COVID-19 (gestes barrière, distanciation physique...) ;
- 3- individuelles et s'accompagnent d'une formation et information adaptées ainsi que l'utilisation des outils digitaux et des différents services en ligne mis à disposition.

L'accent est mis ensuite, sur les difficultés urgentes et immédiates qui se posent dans le monde du travail pendant la période de crise due à la pandémie et sur les réponses qui se révèlent efficaces, ainsi que sur le processus visant à réduire l'impact très négatif et aussi pour reconstruire en mieux.

La leçon à tirer de ces différentes expériences, c'est bien celle de l'importance du capital humain et de la digitalisation dans ce tourbillon de changement. Car ces deux facteurs sont à la base de développement et constituent la stratégie gagnante pour surmonter les contraintes liées à COVID. La prise en considération de ces deux facteurs, selon les intervenants, permet d'avancer, de réaliser et de collaborer même dans des conditions non habituelles.

ASSEMBLEE GENERALE





IV. Assemblée générale

Dans le cadre de la 5^{ème} édition de la Conférence des Instituts des Finances Publiques (CIFP), l'Assemblée Générale s'est tenue le 25 novembre 2021 sous la présidence de M. Mohammed EL KHARMOUDI, le Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques. L'assemblée a réuni, virtuellement, les membres du Réseau des Instituts des Finances Publiques des pays d'Afrique, Moyen-Orient et des Caraïbes.



1. Mot d'ouverture

Dans son allocution de bienvenue, M. Mohammed EL KHARMOUDI le Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques a remercié les participants pour leur présence et leurs contributions pour l'enrichissement et la réussite de cette 5^{ème} édition.

Il a par ailleurs précisé que la CIFP devra, sans nul doute, constituer un cadre d'échanges, de création et de renforcement de liens entre les instituts membres et permettra le développement de leurs capacités et compétences professionnelles.

Pour terminer, Monsieur M. Mohammed EL KHARMOUDI a déclaré ouverte l'assemblée générale de la 5^{ème} édition de la Conférence des Instituts des Finances Publiques. Son mot est reproduit comme suit :



Mot d'ouverture de l'Assemblée Générale prononcé par

M. Mohammed EL KHARMOUDI, Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques et Directeur des Affaires Administratives et Générales au Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc –,

Mesdames, Messieurs, chers membres ;

Je suis heureux de vous accueillir dans cette Assemblée Générale que nous offre la 5^{ème} édition du CIFP. L'occasion privilégiée pour nous tous d'échanger nos expériences et de consolider le lien entre les membres de notre réseau.

Je tiens à remercier tous les membres ici présents, ainsi que tous nos partenaires fidèles au rendez-vous d'aujourd'hui programmé exceptionnellement en ligne en raison des conditions sanitaires si particulières que nous avons tous connu depuis l'année 2020, cette période difficile pour nous tous : usagers, professionnels et managers.

Au-delà de cette crise sanitaire qui a ébranlé nos institutions dans leur programmation, nous avons pu adapter nos outils de communication afin de maintenir le lien entre les membres de notre réseau pour garantir la reprise des échanges et donner ainsi de l'élan à nos choix et orientations.

Je me permets de nous féliciter tous pour notre détermination à poursuivre l'effort collectif, motivés par la mission commune de préserver le sens et l'essence de notre projet fédérateur.

Mesdames, Messieurs, chers membres,

Certes l'organisation de la CIFP est une action principale et évidente dans la vie de notre réseau qui ne se limite pas à cet événement annuel et des réunions de coordination et séances de travail, mais s'étend à des activités de coopération visant le renforcement des compétences du capital humain de nos administrations et l'échange de bonnes pratiques de gestion des finances publiques.

Ces rendez-vous annuels, qui témoignent de la flamme vivante et dynamique de notre réseau, demeurent un espace de partenariat fertile et un lieu de ressourcement pour nous tous destiné essentiellement à renforcer notre rôle en tant qu'instituts de formation dans le domaine des finances publiques et à mener une réflexion collective sur la mission de notre réseau et son avenir.

A ce titre, alors que nous entamons nos échanges aujourd'hui à l'occasion de la tenue de la 5^{ème} édition qui coïncide avec le 5^{ème} anniversaire de la création du réseau, j'invite les membres du réseau à lancer une évaluation objective du bilan quinquennal de notre réseau et entamer la réflexion sur son évolution. Il s'agit pour nous de nous interroger sur deux aspects principaux :



- ✓ Premièrement : est ce que les missions du réseau tels qu'elles sont définies répondent effectivement aux objectifs tracés notamment en termes de promotion de l'échange Sud-Sud dans le domaine des Finances Publiques et de facilitateur de coopération bilatérale et d'accès au financement des bailleurs de fonds internationaux ?
- ✓ Deuxièmement : Dans quelle mesure le CIFP a répondu aux besoins de ses membres en termes de formation et de renforcement des capacités et Comment améliorer son action ?

Je souhaite également, orienter notre mobilisation future sur trois grands domaines auxquels le Réseau devrait recentrer son action :

- l'accompagnement proactif des réformes adoptées par nos Ministères dans le cadre du contexte mondial post-COVID ;
- l'importance de la digitalisation de la formation comme moyen pour stimuler davantage nos activités de partage d'expériences entre les pays membres ;
- et la promotion du site web de la CIPF en tant que plateforme d'échange continue dans le domaine des Finances Publiques et d'information sur les activités et les réalisations du Réseau.

A cet effet, il revient à nous tous, membres de ce réseau, de fructifier ce capital, de le soutenir partout pour susciter l'intérêt autour de notre réseau, consolider les acquis et pérenniser notre projet.

Mesdames, Messieurs, chers membres,

Avant de céder la parole à madame la secrétaire générale pour rappeler l'ordre du jour de cette assemblée générale et présenter le bilan annuel du réseau, permettez-moi à nouveau de vous rendre hommage et vous remercier toutes et tous pour votre aimable participation à cette assemblée générale du Réseau des Instituts des Finances des pays d'Afrique, Moyen-Orient et des Caraïbes.

Conformément à l'article 5 de la charte de notre réseau du 23 novembre 2017, je déclare l'ouverture de cette assemblée générale.



2. Ordre du jour

- Ouverture de l'Assemblée Générale - Mot de bienvenue, **M. Mohammed EL KHARMOUDI** Directeur des Affaires Administratives et Générales - Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques.
- Présentation de l'ordre du jour et du bilan annuel, **Mme Sonia HAMAMOUC**, Directrice de l'Institut Des Finances du Maroc - Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques.
- Présentation de l'expérience de quatre instituts des pays membres du Réseau :
 - École Nationale des Régies Financières - **Burkina – Faso : M. Adama BADOLO**, Directeur Général de l'École Nationale des Régies Financières, Coordonnateur de l'Afrique de l'Ouest.
 - Programme Supérieur de Spécialisation des Finances Publiques – **Cameroun : M. Yannick LEVODO**, Responsable au Programme Supérieur de Spécialisation des Finances Publiques (PSSFP) et Secrétaire Général Adjoint du Réseau CIPF.
 - Institut des Finances – **Maroc : M. Khalid EL ASSALI**, Responsable de l'Institut des Finances.
 - Ecole Nationale des Finances - **République Démocratique du Congo : M. Jean-Paul NYEMBO TAMPKANYA**, Directeur Général de l'Ecole Nationale des Finances.
- Présentation de l'Institut de Formation Financière et Comptable – **Libye** : Présentée par **M. Seddiq Nasser CHAEBI** Directeur Général de l'Institut de Formation Financière et Comptable.
- Admission de nouveaux membres.
- Questions diverses.
- Mot de clôture, **M. Mohammed EL KHARMOUDI**, Directeur des Affaires Administratives et Générales - Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques.
- Déclaration de la CIPF 2021.
- Clôture de l'Assemblée Générale.

3. Bilan annuel

Mme Sonia HAMAMOUC la Secrétaire Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques a exposé aux membres, le bilan des réalisations, des avancées, des événements clefs et des progrès réalisés durant l'année écoulée.

Mme Sonia HAMAMOUC a précisé durant sa présentation que, malgré l'impact de la pandémie, la CIPF a poursuivi ses actions visant le renforcement de la coopération et

l'amélioration de la gouvernance des Instituts membres. Des résultats probants ont pu être atteints dont les principaux sont les suivants :

i. Elaboration et diffusion des actes de la CIPF 2020 : et ce en effectuant les tâches suivantes :

- ❖ Elaboration des actes de la CIPF 2020
- ❖ Publication sur le site de la CIPF
- ❖ Impression de la version physique
- ❖ Conception de la charte graphique



ii. Diffusion des Newsletters : Dans les numéros, on trouve : Edito ; Actu CIPF ; Save the date ; À propos du réseau ; Info du réseau ; Gouvernance de la CIPF ; Coordonnées de la CIPF ; Missions du réseau ; Vision stratégique ; Membres de la présidence ; Conférences organisées ; Activités du réseau ; Actions de formation organisées...



iii. Enrichissement du site web de la CIPF avec le suivi de l'activité du réseau, diffusion des actes de la 4^{ème} CIPF 2020, comptes rendus des réunions, photos et vidéos, annonce de la 5^{ème} CIPF 2021



iv. Réalisation de deux Webinaires : Le 1er tenu le 09 juillet 2020, sous le thème « quelle formation après COVID-19 ? – Réflexions et perspectives », Le 2ème organisé le 05 novembre 2020 sous le thème : « Impact de COVID-19 sur les finances publiques »



- v. Sous la supervision du Ministère des Finances, le Programme supérieur de spécialisation en Finances publiques a organisé une caravane de sensibilisation des acteurs de la réforme comptable du 07 juillet au 20 août 2020



- vi. Implantation de l'antenne ENF de Kolwezi – Lualaba à la République Démocratique du Congo : L'objectif de l'installation d'une antenne ENF est d'assurer une formation de proximité qui s'aligne avec le mode de gestion de la décentralisation tel que prôné par la constitution de 2006 de la RDC ; tel que prévu dans les différentes résolutions des assemblées générales du réseau CIFP.



- vii. Le projet d'appui régional à la formation des agents et des cadres des Impôts et des Douanes PARFID, mis en œuvre par Expertise France : En effet, le projet PARFID a permis de réaliser une étude sur les besoins en formation des cadres des impôts et des douanes de la sous-région de l'UEMOA et de la CEMAC.



Sur les 3 prochaines années, le projet va permettre d'appuyer la formation initiale des agents des administrations des impôts, favoriser la régionalisation de la formation continue et accompagner le pilotage des formations des 14 pays de la CEMAC et UEMOA.

- viii. Sessions de formation et Visites d'Etude des membres de l'Institut libyen de formation financière et comptable : et dans ce cadre, un accord de partenariat et de coopération a été signé entre l'Institut des finances marocain et l'Institut libyen de formation financière et comptable afin de renforcer la coopération, qui contribuera à accroître l'échange d'expériences et de connaissances à travers des formations, que ce soit au Maroc ou en Libye.



- ix. Plusieurs réunions des coordonnateurs ont été tenues en visioconférence dont l'objectif est de traiter les points suivants :
- ❖ Examiner le bilan des réalisations des coordonnateurs au niveau des régions ;
 - ❖ Explorer les possibilités de coopération entre les pays membres ;
 - ❖ Echanger sur les thématiques d'actualités à fort impact ;
 - ❖ Présenter et valider les actes de la 4^{ème} édition 2020 ;
 - ❖ Echanger sur les activités des Instituts membres ;
 - ❖ Mobiliser les experts pouvant contribuer dans les activités du réseau ;
 - ❖ Arrêter les modalités d'organisation de la 5^{ème} édition de la CIFP.
- x. Préparation et organisation de la CIFP 2021 en réalisant les tâches suivantes :
- ❖ Elaboration du contenu scientifique
 - ❖ Mobilisation des fonds
 - ❖ Invitation des participants
 - ❖ Mobilisation des modérateurs et intervenants
 - ❖ Prise en charge de la logistique

4. Présentation de certains instituts des pays membres du réseau

La cinquième assemblée générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques était occasion également de présenter certains instituts des pays membres du réseau et leur expérience dans le domaine de formation. Ces instituts sont :



Le Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques (PSSFP)
- Cameroun-



Présentation faite par **M. Yannick LEVODO**, Responsable au Programme Supérieur de Spécialisation des Finances Publiques (PSSFP) et Secrétaire Général Adjoint du Réseau CIFP.

Créé en 2013 suite à la signature de la convention tripartite entre le Ministère des Finances, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et l'Université de Yaoundé II-Soa, le Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques (PSSFP) est un institut de formation en Finances publiques chargé de développer les capacités des ressources humaines des administrations publiques et privées du Cameroun. Sa mission principale est d'accompagner les réformes dans le domaine des finances publiques notamment la Loi portant le régime financier de l'Etat, la Loi sur la décentralisation et le Code des marchés publics.

Le PSSFP conduit à la fois des activités d'appui et de conseil, et organise la formation initiale et la formation continue, à savoir :

1. La formation initiale au profit des responsables d'administration publique centrale et déconcentrée, les responsables du secteur privé, les étudiants, les travailleurs indépendants et les responsables des collectivités territoriales décentralisées (CTD) ;
2. La formation continue pour les élus locaux, les acteurs financiers des secteurs publics et privés et les responsables des CTD ;
3. L'assistance et l'appui conseil en assurant l'accompagnement pour l'élaboration des budgets et la mise en place du contrôle de gestion dans les EP, le Coaching, la réalisation des recherches et des études et la conception d'une application (SICOGES).

Le PSSFP propose deux types de formation en matière des finances publiques : des formations diplômantes et des formations certifiantes :

- Des formations diplômantes de niveau Master 2 dans cinq spécialisations : Economie publique et gestion publique, Gouvernance territoriale et finances publiques locales, Contrôle et audit, Marchés publics et partenariat public-privé, Fiscalité et Finances et comptabilité publiques
- Des formations certifiantes dans différents domaines. Et dans ce cadre, le PSSFP a pu organiser en 2020, des formations labellisées et certifiées dans « le Nouveau cadre juridique des entreprises et établissements publics », « Infraction à la réglementation financière », « Audit et contrôle de gestion », « Loi des Finances 2020 », « Marchés publics », « décentralisation » et en « Partenariats Public-Privé ».



L'École Nationale des Régies Financières
Burkina - Faso



Présentation faite par **M. Adama BADOLO**, Directeur Général de l'École Nationale des Régies Financières, Coordonnateur de l'Afrique de l'Ouest.

L'Ecole Nationale des Régies Financières (E.NA.RE.F) est une école de formation professionnelle spécialisée dans le domaine de l'économie et des finances qui a ouvert ses portes en 1988. Elle s'est imposée sur le plan national et régional comme étant une école de référence dans le domaine de la formation initiale des professionnels en finances publiques et du renforcement des compétences à travers son volet formation continue. Certifiée ISO 9001 version 2015, elle accueille chaque année des stagiaires en provenance du Burkina Faso et de pays de l'Afrique francophone.

L'ENAREF assure la formation professionnelle initiale et continue des élèves fonctionnaires et fonctionnaires-élèves de l'administration économique et financière, des Collectivités territoriales, des Etablissements publics de l'Etat, des Sociétés d'Etat du Burkina Faso et de tout autre pays qui le souhaite.

Pour la formation initiale, l'ENAREF propose trois cycles : élémentaire, moyen et cycle supérieur et ce, dans sept filières différentes à savoir les Finances, la comptabilité, la fiscalité, les statistiques, l'économie et Développement, l'aménagement du territoire et de cadastre. Ses formations sont adaptées aux besoins du terrain, aux nouvelles exigences professionnelles et aux options politiques nationales.

Quant à la formation continue, l'ENAREF organise chaque année plusieurs sessions de formation continue sur des thématiques traitant les finances et les politiques publiques, la décentralisation et aménagement du territoire, la gestion des ressources humaines et management.

En partenariat avec l'Université Francophone Senghor d'Alexandrie (Egypte), l'Université Laval (Canada), l'Institut pour le Développement en Economie et en Administration (IDEA International) (Canada) et le Centre de Recherche Panafricain en Management pour le Développement (CERPAMAD) Burkina Faso, l'ENAREF propose 04 masters professionnels :

- Master en gestion du cycle des Marchés Publics
- Master en audit et contrôle de gestion basé sur le Risque
- Master en Fiscalité et Gestion de l'Entreprise (FGE)
- Master en Analyse et Politique Economique (APE)

L'ENAREF dispose d'une plateforme e-learning sur laquelle des ressources pédagogiques ont été déposées au profit des apprenants. Dans ce cadre, L'ENAREF, avec l'appui de la Banque Mondiale, organise du 13 au 18 décembre prochain, un voyage d'études à l'Institut Des Finances (IDF) du Maroc dans le but de s'inspirer de l'IDF/Maroc et d'autres institutions marocaines de formation pour la mise en place d'un dispositif de digitalisation et de e-learning.



L'Institut des Finances
Maroc



Présenté par **M. Khalid ELASSALI**, Responsable de l'Institut des Finances.

L'Institut des Finances est un Service de l'Etat Géré de Manière Autonome, crée au sein du Ministère de l'Economie et des Finances pour le renforcement des capacités de ses agents dans le domaine des Finances Publiques ainsi que l'ensemble des acteurs publics. La création de cet Institut en 2008, traduit la volonté de ce Ministère de faire du renforcement des capacités un levier efficace d'accélération des réformes et de promotion d'une Nouvelle Gestion Publique au sein de l'Administration Publique.

L'IDF est en charge de :

- Mettre à niveau les compétences des Ressources Humaines ;
- Soutenir l'évolution des Ressources Humaines le long de leurs carrières ;
- Développer l'expertise dans différents domaines ;
- Contribuer efficacement au déploiement et l'accompagnement des réformes initiées par le Ministère.
- Mettre en œuvre le plan de formation transverse du Ministère ;
- Répondre aux besoins en formation des différents partenaires nationaux et internationaux ;
- Promouvoir l'échange de compétences et d'expériences ;
- Promouvoir des actions de partenariat aux niveaux national et international.

L'approche d'accompagnement de l'IDF se résume essentiellement par :

- Une offre de formation pluridisciplinaire dispensée soit par les experts du MEF ou des experts étrangers, soit par des instituts ou cabinets de formation de référence.
- Alternance entre théorie et cas pratiques, échange et partage des bonnes pratiques
- Modes de formation diversifiés : en présentiel, en ligne et hybride, formation de courte durée et cycles d'expertises, séminaires colloques et caravanes, formation régionale et résidentielle.

L'IDF dispose de plusieurs partenariats à l'échelle nationale et internationale notamment des ministères, des universités et des grandes écoles, des établissements et entreprises publics, Expertise France, ENABEL, GIZ et pleins d'autres organismes internationaux.



L'Ecole Nationale des Finances
République Démocratique du Congo



Présenté par **M. Jean-Paul NYEMBO TAMPAKANYA**, Directeur Général de l'Ecole Nationale des Finances.

L'Ecole Nationale des Finances est créée par l'Ordonnance-Loi n° 72/045 du 14 septembre 1972. Outre les dispositions de la Loi n°16/013 du 15 juillet 2016 portant statut du personnel de carrière des services publics de l'Etat et d'autres textes subséquents, elle est régie par les dispositions qui organisent les services publics de l'Etat.

L'administration centrale de la Direction Générale de l'Ecole Nationale des Finances est établie à Kinshasa, commune de la Gombe. Elle a, en matière de formation continue, des antennes provinciales dans les Chefs-lieux des provinces.

L'Ecole Nationale des Finances conduit donc tout à la fois : des actions de recrutement, de formation professionnelle initiale et de formation professionnelle continue, à savoir :

- l'organisation des concours et les sélections internes, ainsi que les préparatifs qui leur sont associées ;
- La formation professionnelle initiale et continue ;
- Les missions de production documentaire à vocation pédagogique et, plus largement, la publication des circulaires de la DGENF ;
- Les partenariats avec d'autres écoles et universités ;
- Les actions de coopération internationale, en particulier la formation des professionnels étrangers.

La Direction Générale de l'Ecole Nationale des Finances (DGENF) est dotée d'un règlement intérieur fixé par le Directeur Général, après avis du Conseil d'Orientation. Le régime de formation, les conditions d'admission, d'organisation des examens, des stages et du concours d'entrée à la DGENF ainsi que l'élaboration des programmes sont fixés par arrêté du Ministre ayant les finances dans ses attributions, sur proposition du Directeur Général, après avis du Conseil d'Orientation.

Le diplôme obtenu à la Direction Générale de l'Ecole Nationale des Finances est homologué par le Ministre ayant les Finances dans ses attributions comme titre supérieur qualifiant pour occuper des fonctions dans l'administration publique, conformément à la législation en vigueur en la matière.



Présentation de l'Institut libyen de formation financière et comptable Libye



Présenté par **M. Seddiq Nasser CHAEBI** السيد الصديق نصر الشاذلي
Directeur général de l'Institut libyen de Formation Financière et Comptable

L'Institut libyen de formation financière et comptable a été créé en 2016 suite à la décision n°27/2016 du conseil ministériel. Ce centre distingué opère selon les meilleures pratiques internationales offrant un rôle important dans le développement des capacités nationales dans le domaine de la gestion des finances publiques.

Les missions principales de l'Institut libyen de formation financière et comptable sont :

- ✚ Contribuer au développement humain à travers le renforcement de la gestion des finances publiques en Libye conformément aux meilleures pratiques internationales ;
- ✚ Contribuer au développement du Ministère des Finances, des ministères et des collectivités publiques ;
- ✚ Partager les connaissances et les compétences ;
- ✚ Promouvoir une culture d'excellence et d'innovation dans l'administration publique.

L'Institut libyen de formation financière et comptable et dans le cadre des missions qui lui ont été confiées, organise un ensemble d'actions de formation dont les objectifs sont :

- Répondre aux besoins en formation du Ministère des Finances et d'autres organismes publics ;
- Développer les capacités des agents du Ministère des Finances, des services, des institutions, des municipalités et tout autre organisme public ;
- Elaborer les plans de formation et constitution des équipes de formateurs ;
- Encourager les échanges à l'échelle internationale ;
- Produire les manuels, les guides de formation, les publications et les études ;
- Faciliter l'accès à l'information en accédant à la bibliothèque financière.

Dans ce cadre, l'Institut libyen de formation financière et comptable propose :

- ✚ Des formations de courte durée.
- ✚ Des diplômes Professionnels Spécialisés.
- ✚ Des certificats Professionnels Internationaux.
- ✚ Des programmes de qualification.
- ✚ Des études et recherches spécialisées en finances publiques.
- ✚ Des consultations dans le domaine des finances publiques

Ce centre dispose de plusieurs partenariats et est engagé dans plusieurs projets de développement de technologies clés pour les activités futures notamment avec USAID, GIFT-MENA, la BID et l'IDF Maroc.



Restitution des présentations.



A travers ces présentations, les membres du réseau de la CIFP ont noté avec satisfaction les progrès réalisés dans la plupart des instituts des pays membres malgré les défis et les contraintes sanitaires et ont réaffirmé leur engagement à partager les bonnes pratiques, à collaborer et à promouvoir la formation.

5. Admission des nouveaux membres

L'assemblée, à l'unanimité de ses membres, a annoncé l'admission de la Libye comme nouveau membre au réseau des Instituts des Finances Publiques des pays d'Afrique, du Moyen Orient et des pays de Caraïbes.

6. Mot de clôture

A la fin de cette assemblée, un discours de clôture et de remerciement a été prononcé par Monsieur Mohammed EL KHARMOUDI le Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques. Monsieur EL KHARMOUDI s'est félicité de la réussite totale de l'événement, a remercié les membres du réseau pour la bonne qualité de leur participation et a donné rendez-vous l'année prochaine pour la 6^{ème} édition de la CIFP qui se tiendra au Maroc.



Mot de clôture de l'Assemblée Générale prononcé par

M. Mohammed EL KHARMOUDI,

-Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques et Directeur des Affaires Administratives et Générales au Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc -

Mesdames et Messieurs les membres de la CIFP,

Arrivés à la fin de journée de travail très productif de la 5^{ème} Assemblée Générale du Réseau des Instituts des Finances Publiques des pays d'Afrique, Moyen-Orient et des Caraïbes, permettez-moi de vous adresser, à vous tous, au nom du bureau du Réseau et à mon nom propre, mes sincères remerciements pour votre participation riche et dynamique aux travaux de cette assemblée générale. Je tiens à féliciter le Comité d'Organisation de cette 5^{ème} édition qui a fait un travail remarquable afin que ce grand rendez-vous annuel se tienne dans les meilleures conditions possibles.

Je souhaiterais vous encourager à rester engagés et déterminés pour mettre en œuvre nos objectifs communs, je compte sur votre collaboration et votre engagement, afin que nous puissions, ensemble poursuivre le rayonnement de notre réseau.

Mes remerciements vont tout particulièrement aux intervenants qui ont partagé avec nous les expériences pertinentes de leur institut et ministères. Je saluerai par la même occasion l'ensemble des participants ci-présent pour leur implication effective dans le déroulé de ces travaux.

Mesdames et Messieurs,

Les discussions et les échanges qui ont eu lieu au cours de ces deux jours ont confirmé une fois de plus nos convictions par rapport à l'importance de l'échange et du partage afin de nourrir nos réflexions vers de nouvelles orientations pour l'avenir du réseau des instituts des finances publiques.

Le thème de cette 5^{ème} CIFP qui a porté sur « les aspects managériaux et organisationnels des finances publiques à l'ère de la COVID-19 » a relevé plusieurs sujets de débat qui peuvent constituer la base de la prochaine conférence des Instituts des Finances Publiques, notamment : l'importance de la digitalisation et la continuité de service en temps de crise ainsi que l'impact différencié de la crise selon le genre.

Je saisis ce moment de parole pour vous inviter d'ores et déjà à la 6^{ème} édition de la CIFP qui se tiendra l'année prochaine au Maroc, dans un contexte que nous espérons, débarrassé de la COVID-19.

Enfin fin, tout en souhaitant plein succès dans la mise en œuvre des recommandations de cette 5^{ème} édition de la CIFP, permettez, mesdames et messieurs, de réitérer mon engagement personnel et ceux des membres du réseau à continuer à œuvrer pour la promotion et la facilitation la coopération bilatérale entre les Instituts des finances publiques et le renforcement de leurs capacités en vue de tirer meilleur profit de leurs capacités et valoriser leur expertise.

Sur ce, je déclare clos les travaux de cette assemblée générale.

Je vous remercie de votre aimable attention.

7. Déclaration

Déclaration de la Conférence des Instituts des Finances Publiques - le 25 novembre 2021-

A l'occasion de la 5^{ème} édition de la Conférence des Instituts des Finances Publiques (CIFP), tenue les 24 et 25 novembre 2021 en visioconférence, les pays membres du réseau des Instituts des Finances Publiques des pays d'Afrique, du Moyen Orient et des pays de Caraïbes, déclarent solennellement ce qui suit :

Tenant compte Se réjouissant	Des déclarations conclues lors des précédentes éditions de la CIFP ; 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 en intégrant ses différentes dimensions (financière, technique, gestionnaire, ...) ;
Saluant	La qualité des travaux de la 5 ^{ème} édition 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 ;
Conscients	Du contexte d'urgence actuel lié à la crise sanitaire de la COVID-19 et son impact sur la mise en œuvre et le maintien de l'activité du réseau des Instituts des Finances Publiques ;

Il a été convenu de :

- a.** Accepter l'adhésion de la Libye comme nouveau membre au réseau des Instituts des Finances Publiques des pays d'Afrique, du Moyen Orient et des pays de Caraïbes ;
- b.** Renforcer la coopération entre les pays membres en vue de promouvoir le renforcement des compétences des agents des administrations financières par notamment la formation, le développement de technologies et d'ingénierie de formation ;
- c.** Mutualiser et échanger les bonnes pratiques dans le domaine de formation et des finances publiques ;
- d.** Développer l'ouverture internationale et les liaisons avec les agences internationales de coopération dans le domaine de la formation ;



Déclaration de la Conférence des Instituts des Finances Publiques
- le 25 novembre 2021-
(suite)

- e.** Mener une réflexion approfondie pour la révision de la charte et du cahier de charge de la CIFP avant la tenue de la prochaine édition. Les propositions des amendements doivent être formulées et soumises par écrit, dans un délai de deux mois, au secrétariat général de la CIFP ;
- f.** Promouvoir l'approche genre lors de l'organisation de la prochaine édition de la CIFP ;
- g.** Procéder à la préparation de la prochaine édition de la Conférence des Instituts des Finances Publiques qui se tiendra au Maroc.

V. Annexes :

1. Biographie des intervenants

Panel 1 : Les modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie avec prise en compte de l'environnement, du genre et de l'équité sociale



M. Adama BADOLO
Modérateur du panel

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

M. Adama BADOLO est actuellement Directeur Général à l'École Nationale des Régies Financières.

Il était Directeur Général des Impôts, et à cumulé près de 26 ans d'expérience dans l'administration fiscale Burkinabaise.

M. Adama occupe aussi le poste de responsable de la formation initiale et continue en finances publiques.



M. Abdelhafid EL HASSANI

**Chef de la Division de l'Exploitation Informatique
Trésorerie Générale du Royaume
Royaume du Maroc**

M. Abdelhafid EL HASSANI, Titulaire d'un diplôme d'Ingénieur d'Etat de l'Ecole Mohammedia des Ingénieurs en 1988, et d'un Master en Management public de l'ISCAE en 2011, occupe actuellement le poste de chef de la division de l'Exploitation Informatique à la Trésorerie Générale du Royaume.

M. EL Hassani a participé à plusieurs projets au sein de la TGR, notamment la mise en place du système d'information de la TGR.



**Mme Nadia NIOMBA NZONDO
NGOMA**

**Chargée d'Etudes au sein du Cabinet du Directeur Général des Douanes
République Gabonaise**

Mme Nadia NIOMBA NZONDO NGOMA, actuellement chargée d'Etudes au Cabinet du Directeur Général des Douanes, **Mme Nadia NIOMBA** a occupé plusieurs postes de responsabilité, notamment : - Cheffe de Service de la Valeur à la Direction de la Législation, des Echanges et des Relations Internationales, - Inspecteur Central des Douanes.

Mme Nadia NIOMBA est titulaire d'un diplôme de l'Ecole des Douanes et Accises de Bruxelles (Belgique) et d'une Maîtrise en Sciences de Gestion de l'Institut National des Sciences de Gestion.



 Mme Naoual JELLOULI	Cheffe de la division de l'audit et du contrôle de gestion Royaume du Maroc Mme Naoual JELLOULI occupe actuellement le poste de Cheffe de la division de l'audit et du contrôle de gestion. Docteur en sciences économiques, Mme JELLOULI Naoual a intégré la DGI en 1987 et a fait toute sa carrière au sein de l'administration fiscale, et plus précisément au service central. Elle a assumé plusieurs postes de responsabilité : chef de service de l'information et des relations publiques, Chef de service des statistiques et des prévisions fiscales, chef de service des études en , et le poste de Chef de la division des ressources humaines en 2009, chef de la division de la facilitation des procédures et du partenariat en 2016. Mme JELLOULI, a aussi enseigné la fiscalité à l'Ecole Nationale d'Administration pendant plusieurs années.
 M. Olivier LOVWA MULELENU	Chef de Division au Ministère de la Fonction Publique, Modernisation de l'Administration et Innovation du Service Public République Démocratique du Congo Titulaire d'une Licence en sciences informatiques de gestion, M. Olivier est actuellement Chef de Division en charge de Statistique, Digitalisation, Normes et Procédures des collectes des données des agents de carrière des services publics de l'Etat au sein du Ministère de la Fonction Publique, Modernisation de l'Administration et Innovation du Service Public en République Démocratique du Congo. M. Olivier est également Superviseur Administratif dans le cadre des formations pour le renforcement des capacités des agents publics de l'Etat.
 M. Taghi CHEIKHNA	Inspecteur Général des Finances Mauritanie M. Taghi CHEIKHNA est Inspecteur Général des Finances, chargé au sein de l'Inspection Générale des Finances de piloter les activités et les missions d'audit et de contrôle sous la supervision du Coordinateur. Il s'assure que les inspecteurs généraux disposent des compétences techniques requises leur permettant de réaliser le programme d'audit et de contrôle arrêté par le Ministre des Finances en organisant le plan de formation annuel de l'IGF. Il contribue à l'élaboration des guides d'audit permettant aux auditeurs de réaliser les missions dans le respect des normes professionnelles applicables à l'IGF. En tant qu'auditeur sénior, il réalise les missions d'audit et de contrôle et contribue comme superviseur à la démarche qualité mise en œuvre à l'IGF afin de produire des travaux de qualité qui répondent aux besoins des commanditaires en apportant de la valeur ajoutée.



Panel 2 : Les pratiques managériales optimales en temps de contraintes pandémiques



**M. Yannick Gervais LEVODO
NGAH**
Modérateur du panel

Représentant du Vice-président du Programme de Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques (PSSFP), Secrétaire Général Adjoint de la CIPF

Cameroun

M. Yannick Gervais LEVODO NGAH, Représentant du Vice-président du Programme de Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques (PSSFP), Secrétaire Général Adjoint de la CIPF



**M. Vincent Bambock Éric
BANOCK**

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

Éric BANOCK est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion, d'un Master en Gestion des Ressources humaines, d'un DESS en gestion financière et d'un certificat en audit social.

Il a officié comme Responsable de la formation à la Direction des Ressources humaines du Ministère des Finances pendant cinq ans (2013 à 2018) jusqu'à sa nomination au poste de Chef de Service des Etudes et de la Prospective à la même Direction des Ressources humaines en septembre 2018. Il exerce cette fonction concomitamment avec celle de Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation continue au Programme supérieur de Spécialisation en Finances publiques où il dispense également des cours en classe de Master II.



M. Ahmed EL BOUAZZAOU

**Chef de la Division des Ressources Humaines
Chargé de l'Institut de Formation Douanière Administration des Douanes et Impôts Indirects
Royaume du Maroc**

M. Ahmed EL BOUAZZAOU est titulaire d'un Diplôme de 3ème cycle en Sciences de l'Information délivré par l'Ecole des Sciences de l'Information de Rabat et d'un mastère spécialisé en ressources humaines délivré par l'ISCAE.

Durant son parcours professionnel, M. EL BOUAZZAOU a travaillé à la Direction du Budget, puis à la Direction des Affaires Administratives et Générales avant de rejoindre l'Administration des Douanes et Impôts Indirects au sein de laquelle il occupe actuellement le poste de chef de la Division des Ressources Humaines.

En plus d'être un expert accrédité auprès de l'Organisation Mondiale des Douanes en tant que Conseiller en Modernisation Douanière spécialisé en Gestion des ressources humaines, M. EL BOUAZZAOU a contribué à plusieurs publications et recherches dans les domaines de la fiscalité et du genre.



Mme Fatimetou YAHYA

**Directrice Générale Adjointe du Trésor et de la comptabilité publique
Mauritanie**

Mme Fatimetou YAHYA est Directrice Générale Adjointe du Trésor et de la comptabilité publique.

Chargée du suivi et de la mise en œuvre des réformes à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, **Mme YAHYA** pilote les activités contribuant à une meilleure performance de l'administration, à la responsabilisation des gestionnaires et à l'amélioration des services offerts aux citoyens.

Disposant d'une expérience à la tête de la direction des études et des réformes, ainsi qu'à la direction informatique, **Mme YAHYA** mène des projets essentiels visant à mettre en œuvre progressivement le nouveau cadre normatif de la comptabilité publique, tout en s'inscrivant dans une approche de modernisation de l'administration des finances publiques de la Mauritanie.



M. Ernest TSATSABI

**Docteur-Chercheur à l'Université Omar Bongo et à l'Institut de l'Economie et
des Finances Régional.
République gabonaise**

M. TSATSABI, titulaire d'un Doctorat en droit de l'Université Panthéon-Assas (Paris II), occupe le poste d'assistant à la Faculté de Droit et des sciences économiques de Libreville (Gabon).

Depuis 2008, **M. TSATSABI** est chargé du cours de Finances publiques à l'Institut de l'Économie et des Finances-Pôle Régional de formation des Régies financières de l'Afrique centrale. Il est aussi membre de l'Association Française pour la Recherche en Droit Administratif (AFDA).



M. Gabriel KHONDE PHUATI

**Chercheur en matière des Finances Publiques
République Démocratique du Congo**

Titulaire d'une Licence en Pédagogie Appliquée et d'un diplôme de l'École Nationale des Finances et formateur à l'École Nationale des Finances, **M. Gabriel KHONDE PHUATI** occupe le poste de chef de bureau au sein du Ministère du Budget, à la Direction en charge des Archives et NTIC.



M. Allal TOTSS

**Adjoint au Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation
Maroc**

M. Allal TOTSS est Ingénieur d'Etat : mines et études économiques de projets miniers, occupe depuis Mars 2021 le poste d'Adjoint au Directeur chargé des Structures des Audits, des Programmations et des Etudes à la Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation.

Durant son parcours professionnel, **M. Allal TOTSS** a occupé plusieurs postes, notamment celui d'Adjoint au Directeur chargé des Structures de Contrôle des Infrastructures, de l'Eau, de l'Energie, des Mines et de l'Agriculture, ainsi que le poste de Chef de la Division de l'Eau, de l'Energie et des Mines.

Il a piloté plusieurs dossiers dans le cadre de contrats programmes (ONEE, ONCF, ADM, RAM, BAM), de projet de transformation de la SIE en Super Esco, projet de refinancement du nouveau port de Safi ainsi que des projets de mise en place d'un dispositif de gestion des risques budgétaires des EEP, de maîtrise de l'endettement des EEP et de normalisation du processus budgétaire des EEP

Galerie des photos





VI. Galerie des photos











VII. Liste des pays Membres

Pays
Algérie
Angola
Bahreïn
Benin
Burkina Faso
Burundi
Cameroun
Comores
Congo Brazzaville
Cote D'ivoire
Djibouti
Egypte
France
Gabon
Gambie
Guinée Conakry
Guinée Bissau
Haïti
Madagascar
Mali
Maroc
Mauritanie
Niger
Libye
Palestine
République Centre Africaine
République Démocratique du Congo
Sénégal
Soudan
Swaziland (Eswatini)
Tchad
Togo
Tunisie