



ÉQUIPE DU LIBÉRIA

« LES INNOVATEURS »



Aperçu

- Introduction
- Première partie : Problème initial
- Deuxième partie : Progrès accomplis en sept mois
- Troisième partie : Dialogue avec les parties prenantes
- Quatrième partie : Extrants/livrables clés
- Cinquième partie : Qu'avons-nous appris ?
- Sixième partie : Les prochaines étapes

Introduction

1. Kpambu P. Turay - Affaires fiscales - Coordinateur
2. Ohyndis B. Sleweon, Jr.- Budget - Coordinateur
3. Titus K. Tikwa, Jr. – Commission des marchés publics et des concessions – Analyste de données
4. Henry D. Z. Yanquoi – Gestion économique – Responsable de la collecte de données
5. S. Emmanuel Lloyd, II – Budget – Secrétaire
6. J. Wellington Barchue, I –Budget – Conseiller



Première partie : problème initial



ÉNONCÉ DU PROBLÈME



L'allocation limitée de fonds pour les Projets d'investissement du secteur public (PSIP) et la sous-utilisation des fonds alloués ont des incidences négatives sur le développement socio-économique du pays.

Preuve statistique

Exercice financier	Part récurrente	Part des PSIP	Taux d'exécution récurrent	Taux d'exécution des PSIP
EF2013/14	87%	13%	102%	71%
EF2014/15	82%	18%	109%	47%
EF2015/16	83%	17%	104%	23%
EF2016/17	87%	13%	92%	81%
EF2017/18	90%	10%	93%	55%

Diagramme en arête de poisson



Résultats, points d'entrée & moyens

Des mesures d'incitation sont prises pour développer les projets

-Manque de mesures d'incitation pour développer les projets

Communication en temps utile entre l'unité de gestion financière des projets (UGFP) & les ED sur les fonds disponibles pour les projets.

Les entités dépensières reçoivent des conseils appropriés pour gérer leurs attentes concernant les projets susceptibles d'être financés

Les projets sont correctement développés

-Faible capacité technique pour développer les projets

- Former les analystes de l'UGFP détachés auprès des ED
-L'Unité d'exécution des projets (UEP) soumet les modèles de projet aux ED en temps utile. La

L'UEP conseille les ED sur la manière d'utiliser les modèles de projet

-Organiser un atelier pour donner des conseils sur la manière d'améliorer la fonctionnalité du CGB.

La capacité d'achat des ED est renforcée

-Faible capacité d'achat

-Former les agents chargés des achats au sein des ED
- Sensibiliser le personnel à la procédure de passation de marchés
- Instaurer des politiques pour veiller à ce que le personnel chargé des achats, formé et compétent, ne soit remplacé pour des raisons éthiques et en cas de défaut d'exécution avéré



Deuxième partie : progrès accomplis en sept mois

- ☐ L'esprit d'équipe a été maintenu
- ☐ Les parties prenantes au sein et en dehors de l'UGFP ont été mobilisées pour mieux appréhender notre problème
- ☐ Les Comités de gestion du budget ont été revigorés
- ☐ La conformité à la loi sur les marchés publics et les concessions (PPCA) a été améliorée s'agissant de l'exécution des activités de passation de marchés liées aux PSIP
- ☐ La communication entre l'UGPF et les ED a été améliorée
- ☐ Le soutien appuyé a été maintenu

Progrès accomplis en sept mois (suite)

- **L'esprit d'équipe a été maintenu**
 - L'équipe s'est réunie régulièrement (tous les mardis) pour faire le point sur la progression des différentes tâches à accomplir.
 - Les rôles et responsabilités ont été attribués aux membres d'équipe
 - Engagement ferme de la part de l'équipe : chaque membre de l'équipe participe pleinement aux tâches d'équipe
 - Plus important encore, l'équipe a obtenu des résultats
- **L'équipe à échangé régulièrement avec :**
 - L'autorisant
 - Les directeurs/directeurs adjoints
 - Les analystes budgétaires
- **L'équipe à échangé avec les entités dépen sières à l'occasion des évènements suivants :**
 - Atelier conjoint sur l'exécution budgétaire & la passation de marchés en juillet
 - Atelier sur la communication de l'information financière in octobre

Des Comités de gestion du budget (CGB) revigorés

15 ED ont été choisies en fonction de leurs crédits budgétaires

Une enquête a été menée sur la fonctionnalité des CGB

Les informations de l'enquête ont été analysées

Les TDR des CGB ont été distribués aux ED

Des indicateurs de fonctionnalité des CGB ont été développés

Un atelier sur la fonctionnalité des CGB a été organisé

Conclusions de l'enquête sur l'existence et la fonctionnalité des CGB

Sur les 15 ED interrogées

- 14, soit 93%, ont indiqué qu'elles possédaient un CGB
- 1, soit 7%, a indiqué qu'elle ne possédait pas de CGB

Sur les 14 ED

- Seules 4, soit 29%, ont déclaré que leurs CGB étaient fonctionnels
- 10, soit 71%, ont un CGB partiellement fonctionnel

Difficultés :

- Temps limité pour préparer le budget
- Plafond bas
- Diffusion intempestive d'informations sur le processus budgétaire

Conclusions de l'évaluation des connaissances avant et après l'atelier sur les CGB

Paramètres	Pré-évaluation	Post-évaluation	Impact de l'atelier
Composition et membres du CGB	86%	100%	Augmentation de 14%
Fonctions du CGB	65%	100%	Augmentation de 35%
Facteurs dont le CGB devrait tenir compte lors de la formulation de son budget annuel	75.9%	100%	Augmentation de 24,1%
Responsable de la mise en œuvre des activités de passation de marchés	72.4%	78.6%	Augmentation de 6,2%

Indicateurs du CGB

Exigence	Indicateur	Moyens de vérification	Personne responsable
Tous les dirigeants d'organismes gouvernementaux devront créer un Comité du Budget chargé de la formulation, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation du budget, composé du dirigeant de l'organisme gouvernemental, qui assumera la présidence ; et (b) des chefs des centres de gestion du budget ou des centres de coûts	Le CGB de l'entité est établi	Lettres d'engagement des membres du Comité de gestion du budget (CGB)	Dirigeant de l'entité
Examen et formulation de plans stratégiques reposant sur les politiques du gouvernement ;	Le plan stratégique de l'entité est aligné sur le Programme pour le développement et la prospérité en faveur des pauvres (PAPD) du Libéria	Plan stratégique approuvé de l'entité	Membres du CGB/CA (Comité d'achat)

Indicateurs du CGB

Exigence	Indicateur	Moyens de vérification	Personne responsable
Examen des activités de recouvrement des recettes de l'organisme gouvernemental ;	Les prévisions des recettes de l'entité sont estimées conformément à la capacité de recouvrement	Rapport annuel sur la performance du recouvrement des recettes effectives de l'entité	Membres du CGB/CA
Préparation et présentation du plan annuel d'achats de l'entité	Présentation en temps voulu du plan annuel d'achats (PAA) de l'entité à la PPCC	Copie du PAA transmise à la PPCC	Membres du CGB/CA
Allocation des ressources en fonction des objectifs, des extrants et des activités	Le budget de l'entité est aligné sur ses programmes	Budget approuvé de l'entité	Membres du CGB/CA
Coordination et consolidation du budget	Le budget de l'entité est agrégé sur la base de dépenses homogènes	Budget et plan annuel d'achats approuvés de l'entité	Membres du CGB/CA

Indicateurs du CGB

Exigence	Indicateur	Moyens de vérification	Personne responsable
Suivi et évaluation de la performance budgétaire	Les dépenses de l'entité sont alignées sur le plan de dépense et le plan d'achat approuvés	Registres des activités de passation de marchés	Membres du CGB/CA
Examen trimestriel des activités de dépense/de passation de marchés	Tenue de réunions trimestrielles du CGB/CA	Procès-verbaux trimestriels du CGB/CA	Membres du CGB/CA
Établissement de rapports conformément à cette réglementation	Présentation trimestrielle du rapport trimestriel d'exécution des dépenses de l'entité à l'UGFP	Copie transmise du rapport trimestriel des dépenses	Membres du CGB/CA
	Présentation trimestrielle du rapport trimestriel d'achats de l'entité à la PPCC	Copie transmise du rapport trimestriel des achats	Membres du CGB/CA

L'atelier du CGB en images





Analyse des conclusions sur la non-conformité à la procédure de passation de marchés

Les facteurs suivants ont été considérés comme les principales raisons de la lenteur de la mise en œuvre des activités de passation de marchés liées aux PSIP :

- L'absence d'évaluation des offres conformément aux critères prédéterminés publiés
- La réduction non autorisée du délai imparti pour la préparation et la soumission des offres pour l'Appel d'offres national (AON) et l'Appel d'offres international (AOI)
- L'utilisation de méthodes d'achat non autorisées
- L'absence de publication d'avis d'appels d'offres pour un appel d'offres concurrentiel et ouvert dans au moins deux (2) journaux locaux à grand tirage comme cela est exigé
- L'intention d'attribuer des contrats au-delà des crédits budgétaires approuvés pour l'ensemble de contrats/le poste budgétaire



Analyse des conclusions sur la non-conformité à la procédure de passation de marchés

Les facteurs suivants ont été considérés comme les principales raisons de la lenteur de la mise en œuvre des activités de passation de marchés liées aux PSIP :

- Le non-respect des procédures de base de la Méthode de passation de marchés à appel d'offres restreint
- L'absence de préparation ou d'utilisation des dossiers standard d'appel d'offres comme cela est exigé ;
- L'implication des membres du Comité d'achat dans l'évaluation des offres ; et
- L'exécution des activités de passation de marchés en l'absence d'un plan annuel d'achat approuvé

Amélioration de la conformité aux procédures de la PPCC

- Présentation en temps voulu des plans d'achat des PSIP
- Les ED chargées de la mise en œuvre des PSIP ont désormais accès à un service d'assistance dédié auprès de la PPCC
- Un délai d'exécution de 24 heures pour l'examen et l'approbation de toutes les demandes d'achat de PSIP a été adopté
- Les intervenants dans la passation de marché ont été informés des principales causes de la non-conformité à la procédure de passation de marchés et des retards dans les achats

Amélioration de la communication entre l'UGFP & les ED

- Dialogue avec l'autorisant pour s'assurer que la communication est envoyée aux ED en temps voulu
- Dialogue avec le personnel concerné responsable de la préparation de la communication
- Apport d'une assistance technique si nécessaire pour accélérer la communication

Troisième partie : parties prenantes

Individu(s)	Date de l'échange	Raison(s)
Autorisant, ministre adjoint	Juin 2018(après l'atelier de cadrage) & en août 2018	• Acceptation et autorité • Organiser une réunion avec le MF • Améliorer la communication entre l'UGFP & les ED
Directeur, UEF	Début juin 2018	• Obtenir l'acceptation • Transmettre les informations sur les projets aux ED en temps voulu
Directeur, RFM	Fin juin	• Obtenir l'acceptation • Comprendre pourquoi les chiffres des recettes sont constamment révisés
Directeur exécutif, PPCC	Fin juillet 2018	• Obtenir l'acceptation • Collaboration entre la PPCC et l'UGFP
Analystes budgétaires	Mi-juillet 2018	• Obtenir leur acceptation • Évaluer leur compréhension des CGB • Obtenir leur coopération pour résoudre le problème
Entités dépensières	Début septembre 2018	• Obtenir l'acceptation • Déterminer la fonctionnalité des CGB • Fournir des conseils pour améliorer l'efficacité des CGB
LBO	Mi-juillet 2018 & début octobre 2018	• Partage d'informations & acceptation • Recueillir des informations sur les CGB

Extrait des échanges avec les parties prenantes clés



Quatrième partie : extrants/livrables clés

- Près de 75% des plans d'achat des projets PSIP ont été approuvés contre 35% à la même période pour l'exercice financier 2017/2018
- Près de 25% des activités de passation de marchés liées aux PSIP ont été achevées, contre un taux d'achèvement de 12% pour l'EF17/18
- Les CGB sont plus fonctionnels et ont davantage conscience de leurs responsabilités
- Les analystes budgétaires ont été dotés de ressources techniques

Cinquième partie : qu'avons-nous appris ?

- Tout le monde n'est pas disposé à résoudre le problème
- Il existe une manière simple de résoudre le problème, vous devez itérer au fur et à mesure de votre progression (**la PDIA est un processus compliqué**)
- Plus le nombre de parties prenantes avec qui vous échangez est élevé, plus le problème sera facile à comprendre
- Le moral de l'équipe a tendance à s'affaiblir en présence d'un soutien limité de la part des cadres supérieurs
- Il est très difficile de concilier les tâches essentielles et les tâches de l'équipe
- Il est essentiel d'obtenir le ralliement des parties prenantes clés pour résoudre le problème

Sixième partie : et ensuite ?

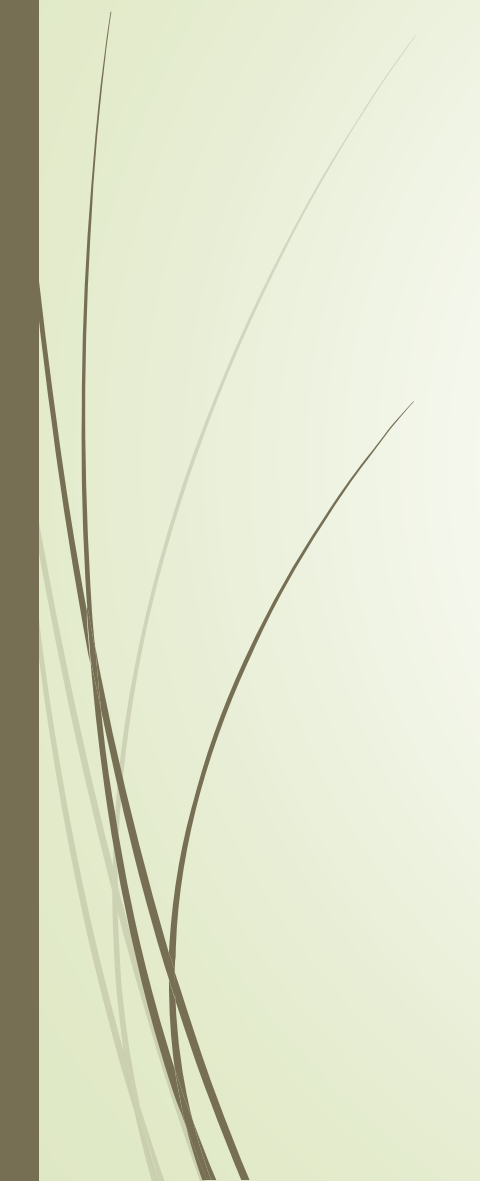
- Suivre la progression des activités de passation des marchés liées aux PSIP
- Faire le point avec les analystes budgétaires sur la performance des CGB
- Engager le dialogue avec le comité des voies, des moyens et des finances de l'organe législatif national
- Engager le dialogue avec l'administration fiscale du Libéria (LRA) par l'intermédiaire du ministre adjoint de la politique sur les recettes
- Collaborer avec la PPCC et l'Institut de l'administration publique du Libéria (LIPA) sur le déroulement d'une formation sur la passation de marchés pour les nouveaux directeurs
- Organiser une réunion d'équipe au moins une fois par trimestre
- Travailler de concert avec la PPCC pour protéger les agents chargés des achats

Feuille de route : plan d'action actualisé

Activité	Partie prenante	Objectif de l'échange	Délai	Personne responsable
Suivre les progrès des activités de passation des marchés liées aux PSIP	MAC chargés de la mise en œuvre des PSIP	S'assurer que les activités de passation des marchés liées aux PSIP sont mises en œuvre en temps voulu	Tous les mois	Titus Tikwa
Faire le point avec les analystes budgétaires sur la performance des CGB	Analystes budgétaires	S'assurer que les analystes budgétaires apportent le soutien technique nécessaire aux CGB des MAC	Tous les mois	Emmanuel Lloyd
Engager le dialogue avec le Comité des voies, des moyens et des finances de l'organe législatif national	Comité des voies, des moyens et des finances de l'organe législatif national	Décrire l'incidence des crédits limités alloués aux PSIP sur la croissance et le développement du pays	Janvier 2019	Autorisant et équipe (Ohyndis Slweion – agent de liaison)

Feuille de route : plan d'action actualisé

Activité	Partie prenante	Objectif de l'échange	Délai	Personne responsable
Engager le dialogue avec la LRA sur les chiffres des recettes	Administration fiscale du Libéria	Comprendre les obstacles qui entravent la circulation des données sur les recettes entre la LRA et l'UGFP	Janvier 2019	Wellington Barchue
Collaborer avec la PPCC sur le déroulement d'une formation sur la passation de marchés pour les nouveaux directeurs	PPCC et LIPA	Renforcer les capacités des directeurs/agents des achats nouvellement nommés	Tous les trimestres	Titus Tikwa
Organiser une réunion d'équipe au moins une fois par trimestre	Membres d'équipe	Suivre la progression des activités planifiées et s'adapter à l'évolution des réalités	Tous les trimestres	Kpanbu Turay & Henry D.Z. Yanquoi



Merci