



RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE GFP

SÉMINAIRE D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS DE CABRI

DAKAR, SÉNÉGAL

10 – 12 décembre 2018

Présentation par l'Équipe A gambienne



PRÉSENTATION PAR L'ÉQUIPE GAMBIENNE (ÉQUIPE A)

Team Member	Role
<u>Abdoulie Puve</u>	Logistical manager – organizes meetings, manages time in meetings etc...
<u>Ndey Anta Taal</u>	Moderator – manages interactions in <u>meetings</u>
<u>Sohna Fatou Ceesay</u>	Presenter – presents the team work to others
<u>Yankuba Ceesay</u>	Data Coordinator – collect all relevant data
<u>Mya Azzi</u>	Follow-up person – tasked to ensure members do what they commit
<u>Aisha Sillah</u>	Scribe – who takes notes, minutes and writes things up on canvas



Constitution de l'Équipe

1. Réunion tous les mercredis à 10h dans la salle de conférence PPP – flexible
2. Conférence Skype avec Adil tous les deux mercredis à 11h – flexible
3. Transparence
4. Respect et ouverture
5. Engagement aux tâches convenues
6. Quorum – minimum de 4 personnes
7. Informer les autres au préalable en cas de retard ou d'absence
8. Pas de téléphone pendant les réunions – pénalité de 50 Dalasi

Identifier notre Énoncé de Problème

- Notre premier énoncé de problème qui a été soumis dans le formulaire de demande était :
 - RISQUE ET PASSIF ÉVENTUEL DES CONTRATS DES ENTREPRISES D'ÉTAT ET DU PPP**
- À l'atelier de cadrage du **mois**, nous avons effectué plusieurs révisions à votre énoncé de problème :
 - **ACCUMULATION D'ARRIÉRÉS DES EE ENTRAÎNANT UNE DÉTÉRIORATION DE LA PRESTATION DES SERVICES AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE**
 - **MAUVAISE GESTION DES EE ENTRAÎNANT UNE DÉTÉRIORATION DE LA PRESTATION DES SERVICES AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE**
 - **FAIBLE CONTRÔLE DES EE ENTRAÎNANT UNE AUGMENTATION DES ARRIÉRÉS ET UNE DÉTÉRIORATION DE LA PRESTATION DES SERVICES AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE**
- Nous avons décidé qu'il s'agissait là d'un problème crucial qui méritait une attention particulière parce que l'état de notre prestation de services publics est épouvantable ; ce que nous avons attribué à l'accumulation des arriérés des Entreprises d'État.
- En raison de l'endettement élevé des EE désignées, elles ne sont pas en mesure d'utiliser les recettes qu'elles génèrent pour améliorer la capacité et la prestation de services au public, car une grande partie de ces sommes sert à rembourser ces arriérés.

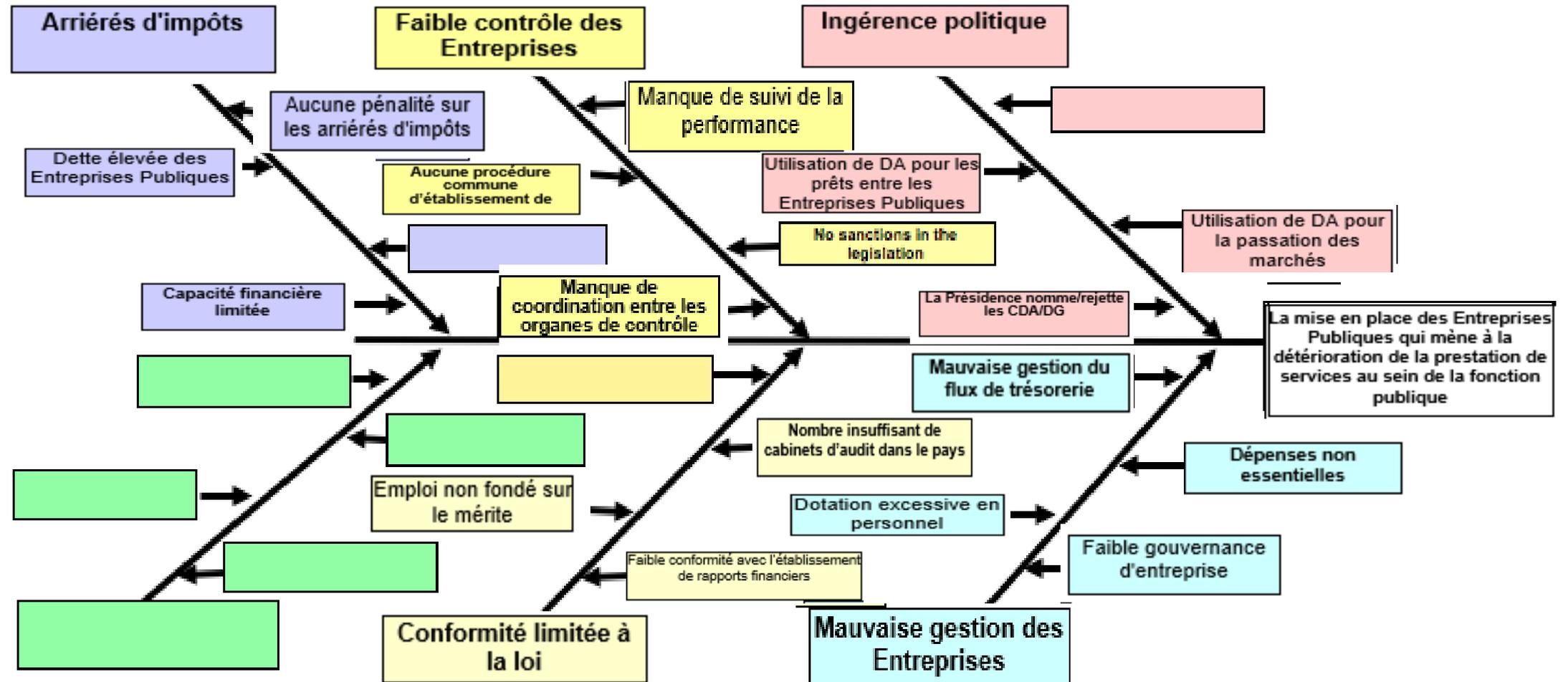
PASSIFS ÉVENTUELS DES EE

A. CONTINGENT LIABILITIES									B. OTHER LIABILITIES								C. TOTAL LIABILITIES			D.	
	Domestic Debt	Debt owed to SSHFC	International Debt			Total Contingent Liabilities	% of total debt	% of GDP	Debt/Arrears owed to Govt	Debt/Arrears owed to other SOEs	Payment Arrears	Pensions due to SSHFC	Due to international organization	Debt currently serviced by or guaranteed by GoG (on-lending)	Total Other Liabilities	% of total debt	% of GDP	Total Liabilities	% of total liabilities	% of GDP	Debt/Arrears owed by Govt
			GMD	USD	EUR																
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1+2+3)															
GAMCEL	77.0	80.0	3.6			160.6	3.2	0.34	305.0		12.8			317.8	3.4	0.68	478.4	3.3	1.0		
GAMTEL	42.7		193.4	3.3		236.1	4.7	0.50	83.6		139.7		44.5	267.8	2.9	0.57	503.9	3.5	1.1		
GNPC	54.9					54.9	1.1	0.12	61.4	98.2				159.6	1.7	0.34	214.6	1.5	0.5		
GGC	239.3		145.4	3.0		384.7	7.6	0.82	250.3					250.3	2.7	0.53	635.0	4.4	1.4	305.4	
GAM POST						0.0	0.0	0.00	6.1			57.8		63.8	0.7	0.14	63.8	0.4	0.1		
GIA	54.4	16.0	95.6	1.9	0.1	166.0	3.3	0.35	12.2	10.0	1.3			23.5	0.3	0.05	189.5	1.3	0.4		
GPA	477.0	75.0				552.0	11.0	1.17			0.1	1231.2		1231.3	13.3	2.62	1783.4	12.4	3.8		
GCAA	138.8	95.0	227.6	4.7		461.4	9.2	0.98		64.2		57.4		121.6	1.3	0.26	583.0	4.1	1.2		
SSHFC						0.0	0.0	0.00						0.0	0.0	0.00	0.0	0.0	0.0	2094.8	
GRTS	4.8	94.4	20.5	0.4		119.7	2.4	0.25	29.4	50.0		21.1		100.5	1.1	0.21	220.2	1.5	0.5		
NAWEC	1904.6	999.8				2904.3	57.6	6.18	2645.9				4102.8	6748.7	72.7	14.35	9653.0	67.4	20.5	189.6	
Total	2993.5	1360.2	686.2	13.4	0.1	5039.8	100.0	10.7	3393.9	222.4	154.0	21.1	1346.4	4147.3	9285.1	100.0	19.7	14324.9	100.0	30.5	2589.8

GOVERNMENT GUARANTEES TO STATE OWNED ENTERPRISES (SOEs)

NAME OF BENEFICIARY	CREDITOR	CURR.	Amount (000s)	GMD EQUIVALENT (000s)
GCAA	Trust Bank (Gambia) Ltd	GMD	125,000.00	125,000.00
NAWEC	Megabank (Gambia) Ltd	USD	1,000.00	45,550.00
NAWEC	Zenith Bank (Gambia) Ltd	USD	1,000.00	45,550.00
NAWEC	BSIC Gambia Ltd	EURO	855.83	41,841.35
NAWEC	ING BANK N.V	EURO	1,007.86	49,274.37
NAWEC	ING BANK N.V	EURO	16,253.00	794,609.17
				1,101,824.89
GPA	BV Scheepswerf Damen Gc	EUR	8,088,035.00	
GPA	African Development Fund	UA	16,000,000.00	208,000,000.00

Diagramme Initial en Arête de Fishbone Diagram



Énoncé de Problème Initial

- Notre énoncé de problème a été révisé à plusieurs reprises pour en arriver à l'énoncé de problème finalisé :

FAIBLE SURVEILLANCE DES RISQUES D'AUGMENTATION DES PASSIFS ÉVENTUELS LIMITANT L'ESPACE DE MANŒUVRE BUDGÉTAIRE DU GOUVERNEMENT

- Nous avons identifié la faiblesse de la surveillance de ces institutions comme la cause profonde d'une série de problèmes auxquels elles sont confrontées et qui touchent à leur tour le gouvernement.
- La mauvaise surveillance des EE les a amenés à accumuler des dettes qui finiront par tomber sous la responsabilité du gouvernement de rembourser. Ces dépenses non financées aggravent encore le budget de l'État qui est déjà déficitaire.
- À la suite de la révision de l'énoncé de problème, nous avons également dû réviser et mettre à jour notre diagramme en arête de poisson.



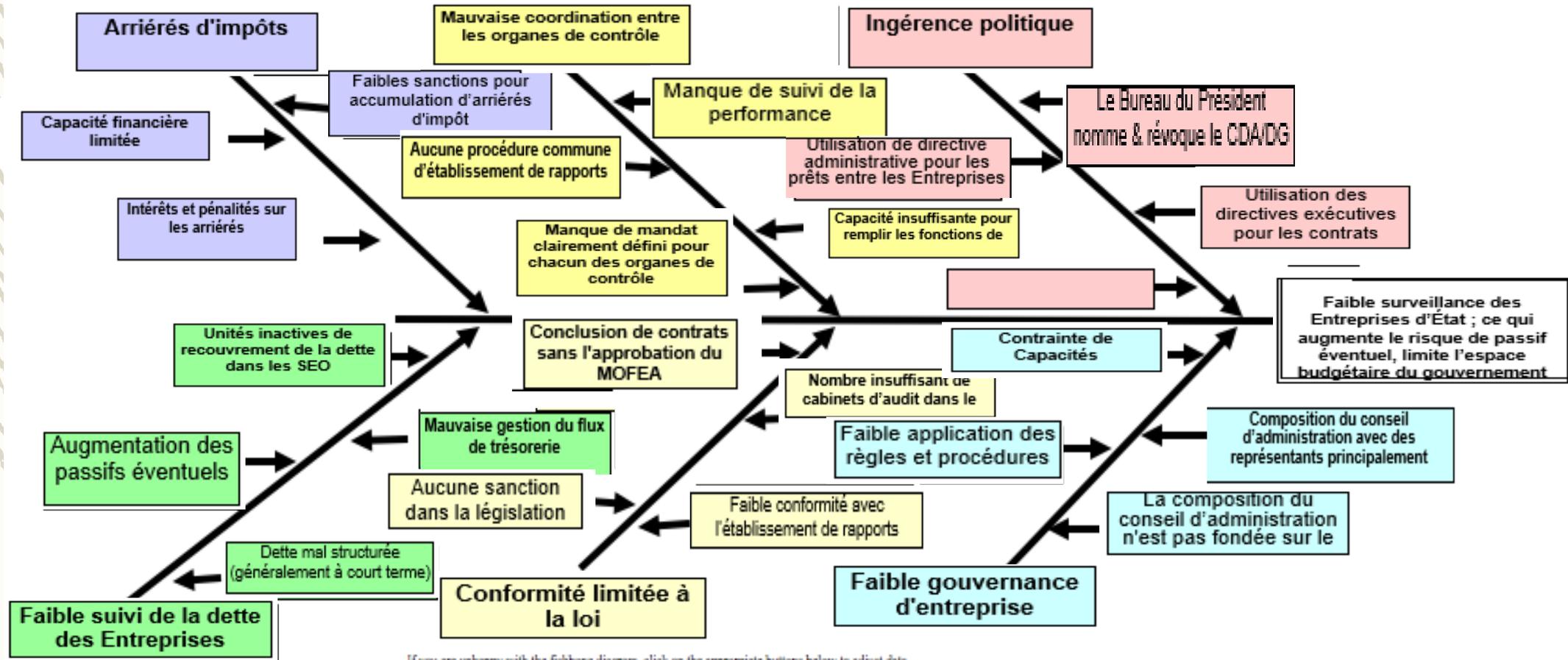
Pourquoi le Problème est important

- Depuis l'abrogation en 2009 de la Loi sur l'Agence gambienne de Dessaisissement (Loi GDA), la faible surveillance des EE continue d'accroître le risque de passifs éventuels, limitant ainsi l'espace budgétaire du gouvernement
- La faiblesse de la surveillance des EE a mis à rude épreuve l'espace budgétaire du pays, car le fardeau de l'entreprise publique sur le budget national a atteint un niveau de crise en 2014, lorsque les plus grandes EE n'ont pas été en mesure de rembourser leurs dettes et que le Gouvernement a dû intervenir pour les renflouer.
- Ce problème est important, compte tenu du niveau actuel de la dette publique du pays qui représente environ 120% du PIB, des passifs totaux des EE s'élevant à 17,2 milliards de GMD et du niveau élevé de la dette des EE et des arriérés d'impôt continue d'augmenter le risque de passifs éventuels, limitant l'espace budgétaire du gouvernement

Diagramme en Arête de Poisson

Mis à jour et Final

Fishbone Diagram



If you are unhappy with the fishbone diagram, click on the appropriate buttons below to adjust data

Engagements des Parties Prenantes

- Ministre des Finances
 - Secrétaire permanent (I & II) du Ministère
- Directeurs budgétaires du budget et du partenariat public-privé et des EE
- Membres d'anciens organes de contrôle des EE (GDA & NIB)
- Directeurs généraux et financiers de diverses EE



Points d'Entrée



Point d'Entrée	Aptitude	Autorité	Acceptation
Mauvaise coordination entre les organes de contrôle	+	+	+
Conformité limitée à la loi	+	+	+
Faible Gouvernance d'Entreprise	+	+	+



Point d'Entrée 1 – Mauvaise Coordination entre les Organes de Contrôle

- Causes sous-jacentes :

- Manque de surveillance de la performance - les Entreprises d'État ne sont pas responsables de leur performance
- Aucune procédure commune d'établissement de rapports
- Aucune sanction à l'Assemblée législative pour non-présentation de rapports

- Solutions identifiées :

- A obtenu l'*autorité* en engageant le Ministère et les Secrétaires Permanents à présenter les indicateurs de performance et les contrats de performance ; a engagé le Comité des EE à l'Assemblée Nationale sur leurs attentes en matière de suivi des performances pour assurer leur *acceptation*.
- Rencontrer les directeurs généraux, les directeurs financiers et les présidents des conseils d'administration des EE pour discuter de l'introduction des contrats de performance et des IPC
- Rédaction d'une note conceptuelle sur les contrats de performance qui a été transmise aux personnes concernées pour examen et commentaires.
- L'équipe a ensuite procédé à l'organisation d'une réunion invitant les membres supérieurs de la NIB et du GDA conscients du fait qu'ils ont essayé d'introduire des contrats de performance aux EE dans le passé. La réunion a permis de partager des données d'expérience pratiques sur les difficultés et les opportunités de mise en œuvre d'un modèle de gestion fondé sur les contrats de performance.

REPUBLIC OF THE GAMBIA



MINISTRY OF FINANCE AND ECONOMIC AFFAIRS

CODE OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE
FOR STATE-OWNED ENTERPRISES IN THE
GAMBIA

2016 - 2020

This Code of Good Corporate Governance aims to define the responsibilities and accountabilities of the Board of Directors and Officers of State-Owned Enterprises (SOEs). It is the primary source of guidance on all aspects of governance including statutory guidance under which the SOEs operate if not conflicted with Acts of Parliament. The focus is on commercial SOEs at the national level in which government has significant control through full, majority, or substantial minority ownership.

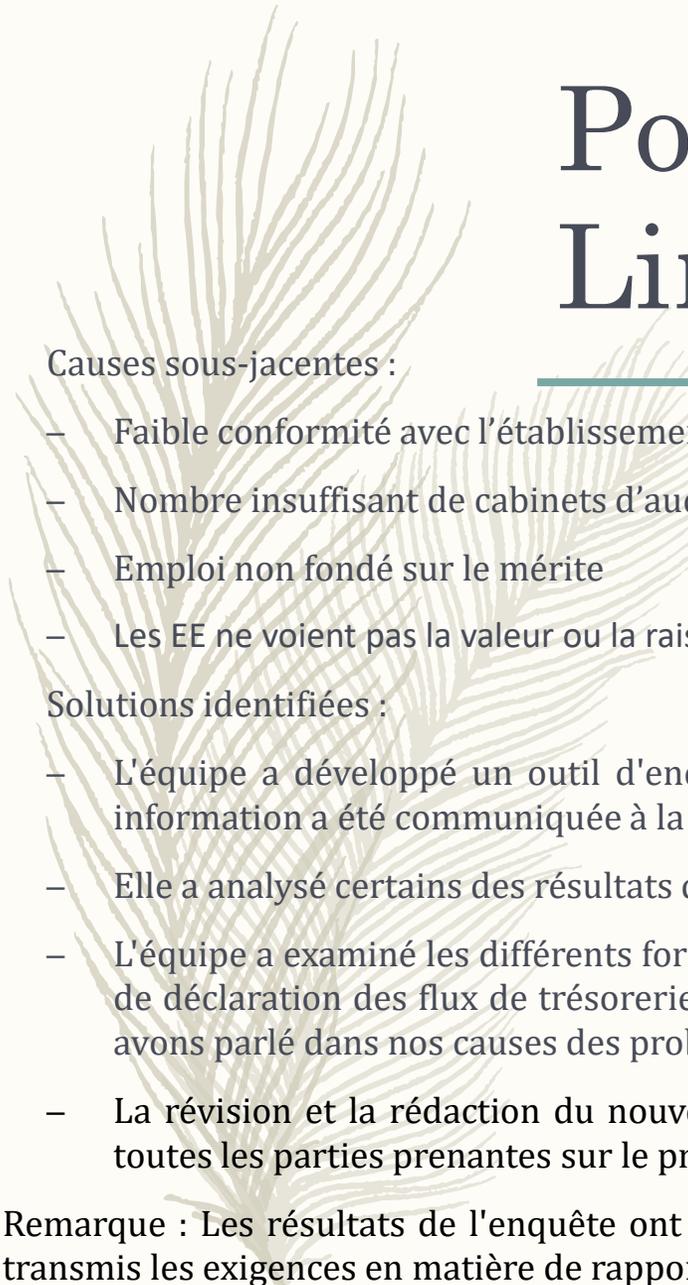
TABLE OF CONTENT

Draft Concept Note: Re-introducing Performance Contracting for State Owned Enterprises in The Gambia

Background

The SOE sector in The Gambia first emerged during the early 1970s and today, the SOE sector covers a large part of the economy. Over the years, the sector has shown poor financial and operational performance and there have been a number of partially successful reform efforts to deal with the problems.

In the late 1980s the Economic Recovery Program included a component to rationalize the sector and improve its performance by means of performance contracts and imposed a temporary freeze on the creation of new SOEs. This program also included technical assistance to the reform program to settle interlocking SOE payments arrears. In the early 1990s the Program for Sustained Development included improvements to the governance framework to promote operational autonomy and accountability of SOE management. These included redefining the roles of Boards of Directors, line ministries, the National Investment Board and the Cabinet Committee on Public Enterprises. Before the program finished in 1993, the major SOEs all signed Memoranda of Understanding with Government establishing their independence and setting performance and good governance criteria.



Point d'Entrée 2 – Conformité Limitée à la Loi

- Causes sous-jacentes :
 - Faible conformité avec l'établissement de rapports financiers
 - Nombre insuffisant de cabinets d'audit dans le pays qui facturent des coûts élevés
 - Emploi non fondé sur le mérite
 - Les EE ne voient pas la valeur ou la raison de la soumission de ces rapports
- Solutions identifiées :
 - L'équipe a développé un outil d'enquête pour déterminer le niveau de conformité des EE aux lignes directrices en matière de rapports. Cette information a été communiquée à la direction pour approbation, puis transmise aux EE.
 - Elle a analysé certains des résultats du sondage, rédigé un rapport et l'a transmise à la direction.
 - L'équipe a examiné les différents formats de déclaration des flux de trésorerie des EE. À partir de là, nous avons pu concevoir un modèle normalisé de déclaration des flux de trésorerie pour les EE à utiliser et cela a été adopté par certaines des EE. Cela nous aide à faire face au suivi dont nous avons parlé dans nos causes des problèmes.
 - La révision et la rédaction du nouveau projet de loi relative aux EE (consultant d'appui de la BM), l'organisation d'un atelier de validation avec toutes les parties prenantes sur le projet de loi sur les EE révisé

Remarque : Les résultats de l'enquête ont permis de mieux comprendre les défis liés aux rapports des EE, de déterminer si la direction du PPP a bien transmis les exigences en matière de rapports et d'évaluer les EE qui ont des plans stratégiques.

Plusieurs EE ont commencé à adopter le nouveau modèle. Cela est conforme aux étapes déjà définies dans la stratégie de réforme des EE



Point d'Entrée 3 – Faible Gouvernance d'Entreprise

- Causes sous-jacentes :
 - Composition des Conseils d'Administration des EE
 - Contrainte de Capacités
- Solutions identifiées :
 - A rédigé et obtenu l'approbation du Cabinet sur le code de bonne gouvernance d'entreprise
 - A rédigé les ToR en ce qui concerne la nomination du conseil d'administration
 - A Organisé une formation sur le code de bonne gouvernance approuvé pour les DG, les DF et les Présidents des Conseils d'Administration

MONTHLY CASH FLOW REPORTING

Reporting Period: 31st January 2018

Detailed Cash Flow	Financial Year 2018						Financial Year 2107					
	Annual	Budget 2018		Actual 2018		Variance		Same Period		Variance		
	Budget	This Mo	YTD	This Mo	YTD	Amou	%	Actual	Budget	Amount	%	
1. Operating Revenue												
Income												
2. Other Income												
3. Total Revenue												
4. Operating Expense												
Staff Cost												
Operating Cost												
Other												
5. Capital Expenditure												
Land and Building												
Equipment												
Vehicles												
Other												
6. Cash Surplus (Deficit) Befor Tax												
Tax/ Govt Settlements												
Dividend												
7. Net Cash Surplus (Deficit)												
Net Cash Flow b/fwd												
Net Cash Flow												
8. Financing												
8.1 Domestic Financing												
GOTG onlending												
Disbursement Rec												
Principal Repaymnt												
8.2 Other Loans												
Disbursement Rec												
Loan Repaymnt- GTB												
Loan Repaymnt- TBL												
8.3 Sale of Assets												
Total Financing												
Closing Cash Flow Balance												

Survey for State Owned Enterprise (SOE) reporting to MOFEA

1. Name of Enterprise:

.....

.....

2. Main area of business:

.....

.....

.....

.....

.....

3. Is your Enterprise established by an Act of Parliament or Companies Act? Please provide a copy of the Act

.....

.....

.....

.....

4. Do you have a Business Plan that outlines your Enterprise's strategic objectives?

.....

Qu'avons-nous appris sur les Indicateurs de Performance

- Nous devons continuellement mobiliser les directeurs généraux et financiers des EE à mettre en place des mécanismes pour éviter la répétition de notre énoncé de problème.
- L'équipe a appris qu'elle devait s'engager personnellement sur des questions spécifiques dont les agents voulaient obtenir des commentaires, y compris GDA/NIB. L'équipe a l'intention de consulter directement les EE en ce qui concerne les indicateurs de performance et les premières mesures qui peuvent être prises.
- L'équipe a reconnu qu'une première étape vers les contrats de performance consisterait à instituer une culture de rapports sur la performance pour commencer et s'appuyer sur celle-ci progressivement au lieu de déployer les IPC dès le début. Une option à prendre en considération est de commencer par des critères de performance de base sans primes pour afin que la performance puisse être surveillée et construite à partir de là
- Éviter les erreurs du passé est essentiel et l'équipe en a fait le bilan, en les mettant par écrit si possible. Certains enseignements essentiels sont que l'autorisation politique la plus élevée est nécessaire (au niveau du Président), que les contrats d'exécution ne peuvent pas être dictés et que la mise en œuvre des sanctions/primes est plus difficile que l'accord sur les sanctions
- Les logiciels des EE ne leur permettent pas de préparer les données en temps opportun

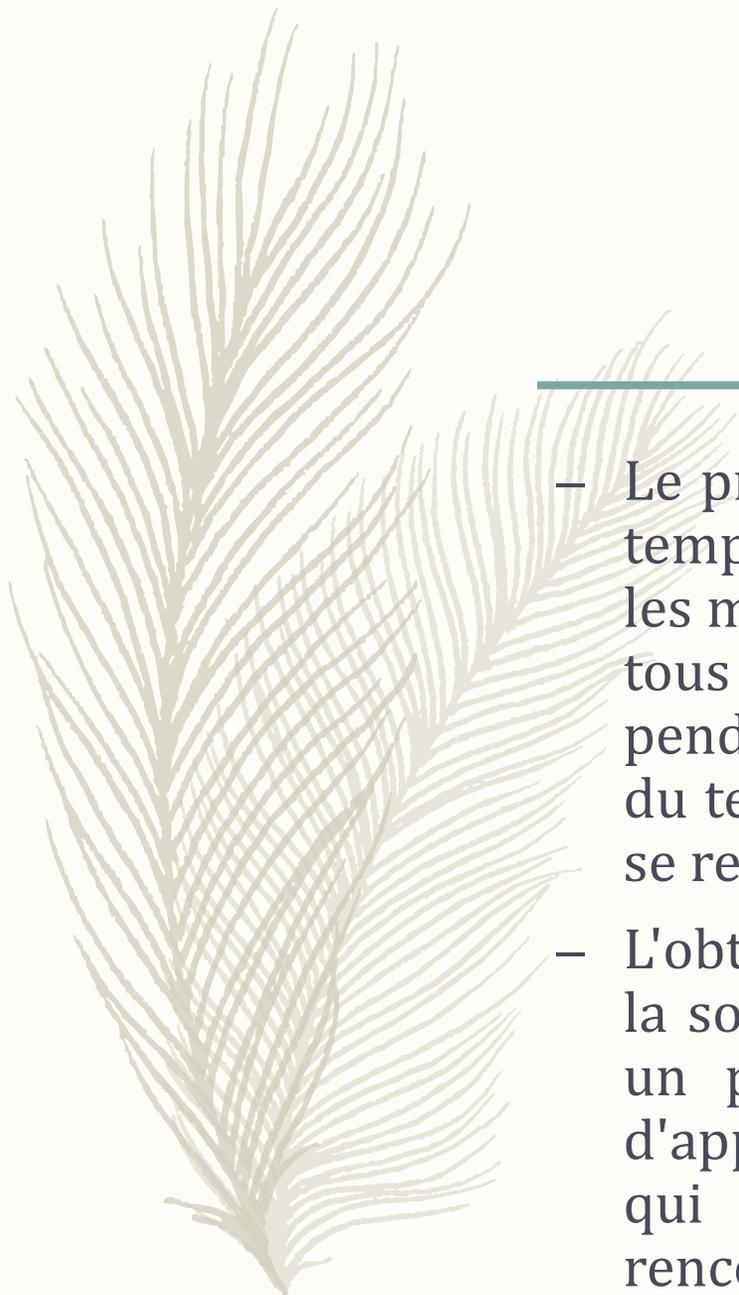


Ce que nous avons appris sur la Gouvernance des EE

- Les membres du conseil d'administration retardent l'approbation des rapports annuels/trimestriels → l'équipe renforcera sa légitimité pour assister aux réunions du conseil d'administration et s'assurer que le représentant du MOFEA obtienne l'approbation des rapports.
- Les membres du conseil d'administration sont nommés sans termes de référence clairs
- Il n'existe pas de système de sanction pour non-soumission
- Les autorités interviennent dans les activités des EE
- La nouvelle Loi sur les EE, qui sera adoptée en février 2019, est le principal outil par lequel l'équipe entend avoir un impact sur la question de la gouvernance des EE
- En particulier, l'équipe examine les bonnes dispositions concernant :
 - Les sanctions en cas de non-respect de la présentation des rapports
 - Nomination des membres du conseil d'administration
 - Limiter l'ingérence politique
 - Rationalisation du contrôle

Travailler en Équipe

- Le principal défi auquel nous avons dû faire face était de trouver du temps pour nous acquitter de nos tâches hebdomadaires, d'effectuer les missions dans les délais et nos tâches respectives, car nous avons tous nos engagements au bureau. C'est devenu un problème plus tard pendant la phase de réflexion. Pour relever ce défi, l'équipe a trouvé du temps après les heures de bureau et pendant les week-ends pour se rencontrer et travailler sur le programme.
- L'obtention d'informations opportunes auprès des EE, en particulier la soumission de l'enquête que nous leur avons envoyée constituait un problème. Nous avons essayé de renvoyer le formulaire et d'appeler, mais les réponses n'étaient toujours pas disponibles. Ce qui a finalement fonctionné, était d'aller aux institutions et les rencontrer en personne.





Réalisations

- A pris contact avec les EE, les Présidents de Conseils d'Administration, les Secrétaires Permanents, le Comité des Comptes Publics, la Présidence. L'équipe définira une feuille de route en vue de la participation des parties prenantes. L'engagement a eu lieu en personne en tant qu'équipe.
- Réorganiser l'organisation de l'équipe en sous-groupes avec un leader pour chaque point d'entrée et soutenir les membres pour être plus flexibles aux voyages de certains membres.
- L'équipe rend compte au Ministre et au Secrétaire Permanent toutes les deux semaines des progrès accomplis et des défis à relever à l'avenir.
- L'objectif final que nous espérons atteindre est que TOUTES LES EE soient en mesure d'être financièrement saines et de fournir une fonction publique satisfaisante pour tous les citoyens. Cela, nous l'espérons, peut être réalisé grâce à une surveillance plus forte qui mène à la prise de décisions et à des mesures correctives par le MOFEA.



Prochaines Étapes : Janvier - Mars 2019

- Bien que nous ayons accompli quelques progrès dans le travail que nous avons accompli jusqu'à présent cette année pour régler notre problème, il reste encore du travail à faire. Au cours des prochains mois, l'équipe entend :
- En ce qui concerne l'information financière, nous travaillerons sur :
 - Définir une discipline pour que les entités EE soumettent régulièrement leur état des flux de trésorerie
 - Mettre en place et appliquer un système de sanctions et de récompenses pour la non-présentation de rapports en temps voulu
 - Concevoir un tableau des rapports qui peut être diffusé pour signaler les institutions non conformes



Janvier - Mars 2019

- En ce qui concerne le manque d'obligation de rendre compte sur leur performance :
 - Mettre à jour la politique des EE 2015 pour inclure des considérations sur le contrôle
 - Adopter la loi sur les PE avec des dispositions efficaces et applicables pour améliorer le contrôle des EE
 - Collaborer avec l'Assemblée Nationale pour appuyer le suivi de la performance des EE
 - Suivi de l'atelier sur les contrats de performance
- Faible gouvernance d'entreprise :
 - Poursuivre les consultations directes sur la Loi relative aux EE
 - Rédiger les TdR sur la nomination du conseil d'administration des EE
 - Veiller à ce que le recrutement du personnel des EE corresponde aux besoins et soit géré correctement



Conclusion

- Avec l'aide de l'approche de la PDIA, au cours du premier semestre de 2019, l'équipe s'efforce de s'assurer qu'au moins 80% des EE fassent rapport au Ministère en utilisant le modèle de rapport normalisé.
- Ayant un IPC approuvé, nous espérons également obtenir une couverture de 50% des EE pour signer un contrat de performance et soumettre leurs rapports en temps opportun.

THANK YOU!

QUESTIONS & COMMENTAIRES

