



SÉMINAIRE D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS

DU 10 AU 12 DECEMBRE 2018, DAKAR

**Présentation de:
L'EQUIPE DES FAUVES DE BAS-TOUBANGUI**

EQUIPE DES FAUVES DE BAS-OUBANGUI

Modérateur: Mobiyak Daudeska DOMMSS KAMNDOMON

Rapporteur: Patrice NGOUANDJIKA POUMAYASSI

Responsable du Suivi-Evaluation: LOBAKA Thierry Godefroy

2^e Responsable du Suivi-Evaluation: FIOMBOY S. Ginette

Responsable des Collectes de données: KORE Freddy Arsène

Chargé des Relations: TAZAO TELEGOUZOU Evariste Dupin



1. La construction du problème

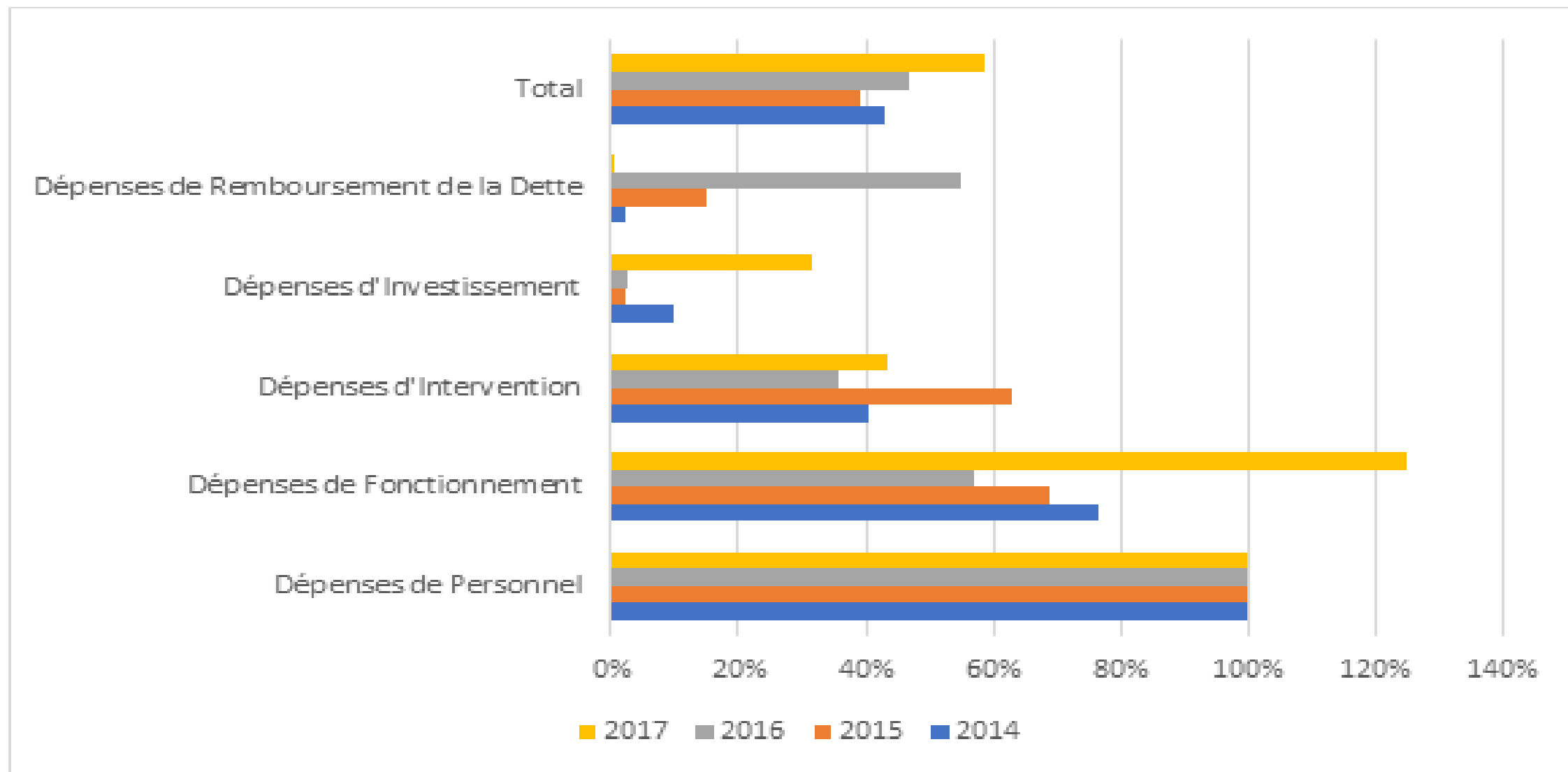
**LA PRESSION BUDGÉTAIRE ET LE
POIDS DE LA DETTE DANS UN PAYS
POST CRISE**

**LA CRÉDIBILITÉ
BUDGÉTAIRE DE LA
RCA**

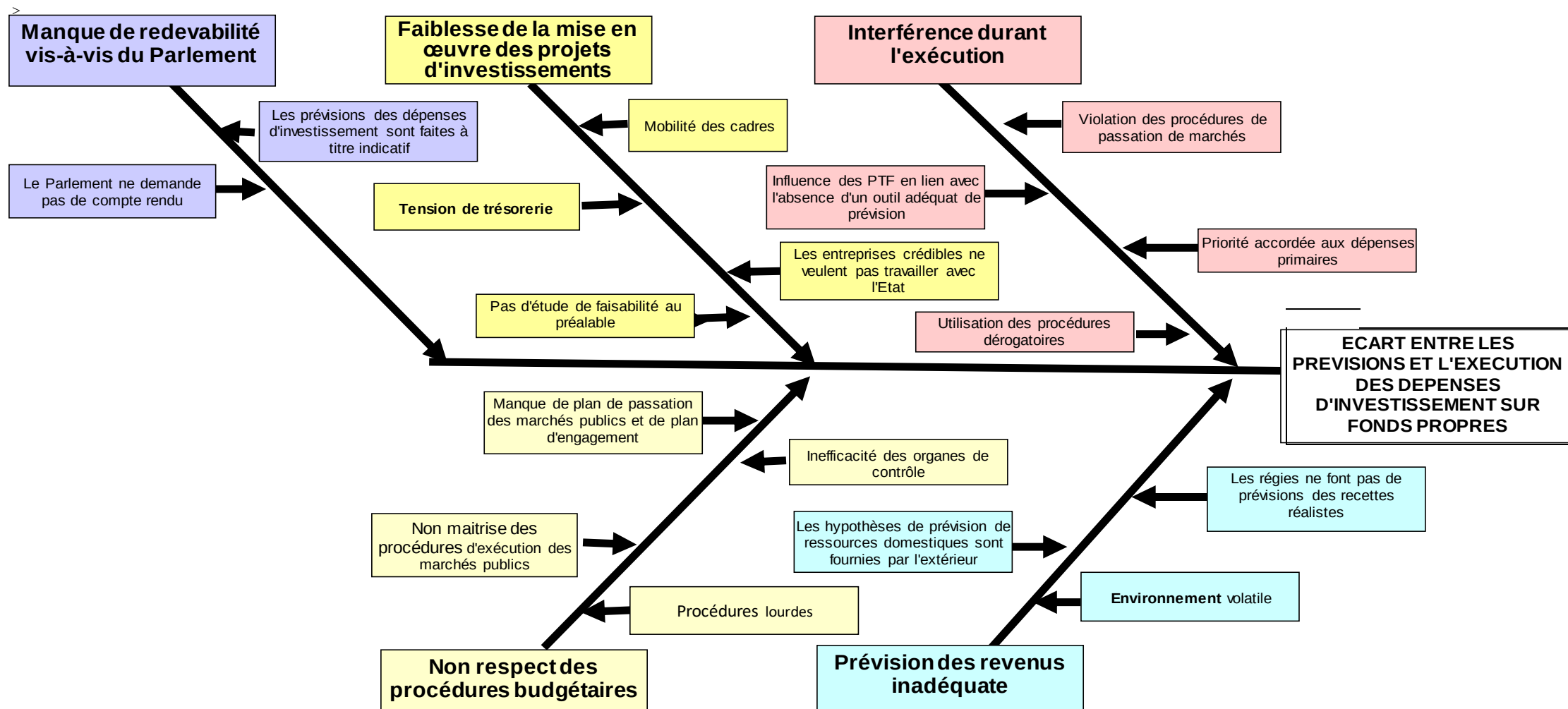
**L'ECART ENTRE PREVISIONS ET REALISATIONS DES
DEPENSES D'INVESTISSEMENT SUR FONDS PROPRE**



2. Les données du problème



3. Le diagramme en arête de poisson initial



5. Le travail en équipe → Changements d'hypothèses

➤ **Au début**

Mardi et jeudi de 12 H à 13 H

➤ **Après...**

Mardi et jeudi de 16 H à 17 H 30

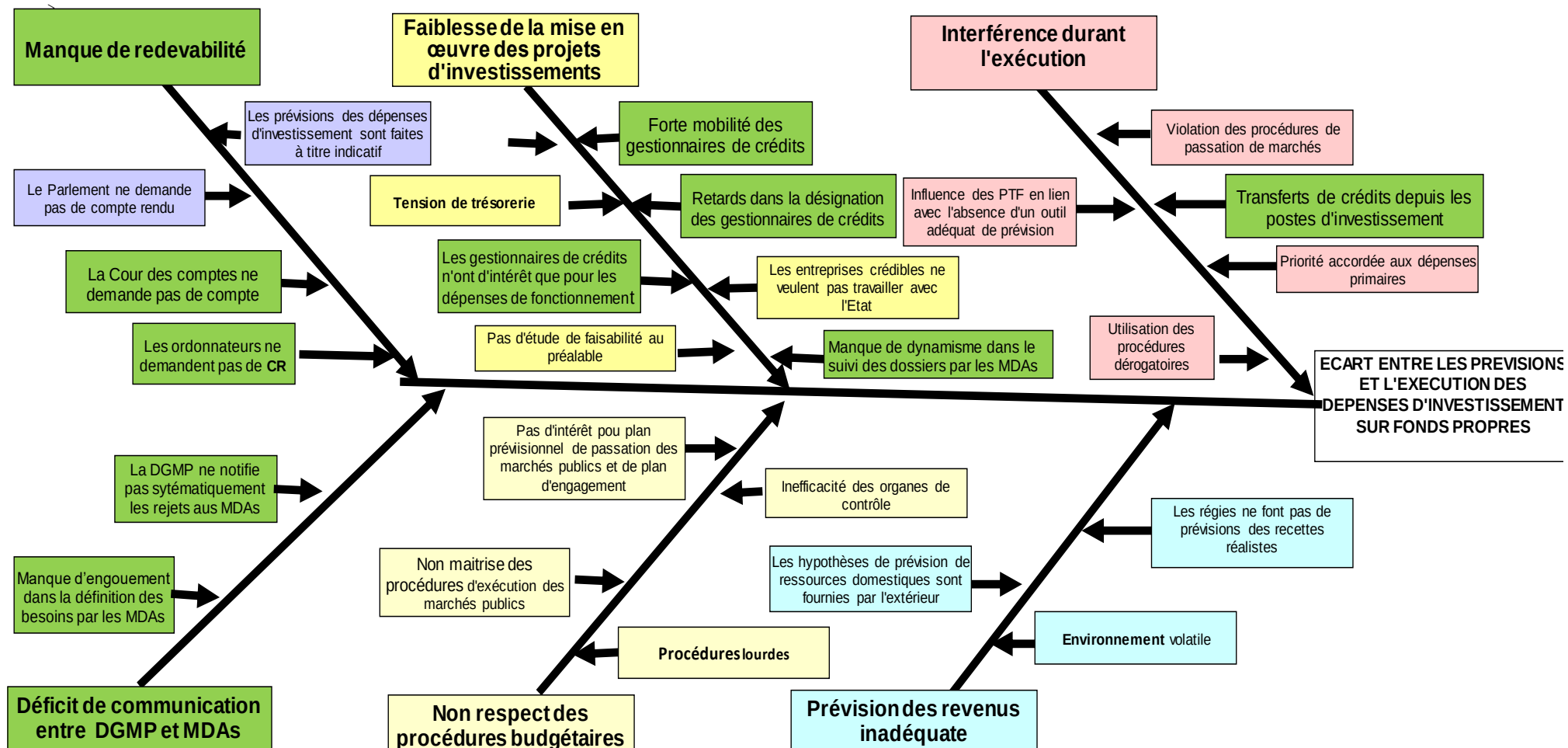
Samedi de 9 H à 11 H

✓ **Méthodologie du travail:**

- Nous avons un responsable chargé de diriger de manière hebdomadaire les travaux;
- Chaque sous-équipe fait une restitution de sa descente sur le terrain.



D'où un nouveau diagramme



Les changements sont en couleur verte



4. Après l'atelier de cadrage

- ❑ Au retour de l'Afrique du Sud
- ❑ La première présentation du travail au MFB



5. Le processus d'autorisation

- ❑ L'autorisation de travail
- L'acte consacrant l'équipe des Fauves



6. Pourquoi notre acceptation a été prise au sérieux?

- L'importance et la réalité du problème identifié, soutenu par des données sur l'exécution budgétaire (documentation);
- La motivation de l'équipe de plus en plus forte qui a conduit à la motivation des agents relevant des MDAs les a poussés à s'intéresser au travail de l'équipe.

Stratégies de travail:

- Echanges directs avec les responsables du volet investissement;
- Priorité donnée aux secteurs sociaux: santé, éducation, affaires sociales, travaux publics, agriculture, habitat et transports;
- Apporter le changement non seulement au niveau des MDAs dans l'exécution de leur budget d'investissement (BI), mais aussi dans la manière dont le Ministère des Finances et du Budget (MFB) répond à leurs préoccupations.



7. Les échanges et l'émergence d'idées

Les échanges avec:

- ✓ ***Les MDAs***: comprendre les difficultés et les opportunités;
- ✓ ***L'IGF***: disponible pour auditer et assouplir les procédures de passation des marchés publics ;
- ✓ ***L'IGE***: assurer un contrôle de gestion régulier des MDAs;
- ✓ ***Le Parlement***: disponible pour accompagner et demander des comptes au Gouvernement;
- ✓ ***La Cour des Comptes***: renforcer son contrôle juridictionnel en collaboration avec le Parlement.



8. Vers la définition de nouvelles causes et sous causes... 1/2

- ❑ Une nouvelle **CAUSE MAJEURE** apparaît: **le déficit de communication entre la DGMP, la DGB, DGTCP et les MDAs**
- ❑ Des sous-causes nouvelles:
 - ✓ Manque d'engouement dans la définition des besoins par les MDAs;
 - ✓ Absence de notification systématique des rejets par la DGMP aux MDAs;
 - ✓ Méconnaissance des points d'entrée dans l'exécution des marchés publics par les MDAs;
 - ✓ Longue durée de traitement des dossiers entre la DGMP, la DGB et les MDAs;
 - ✓ Absence de l'opérationnalisation des PPMP et du Plan d'engagement global.



8. Vers la définition de nouvelles sous causes...1/2

Manque de redevabilité

- Les ordonnateurs délégués n'exigent pas de résultats;
- La Cour des comptes ne demande pas de compte-rendu;

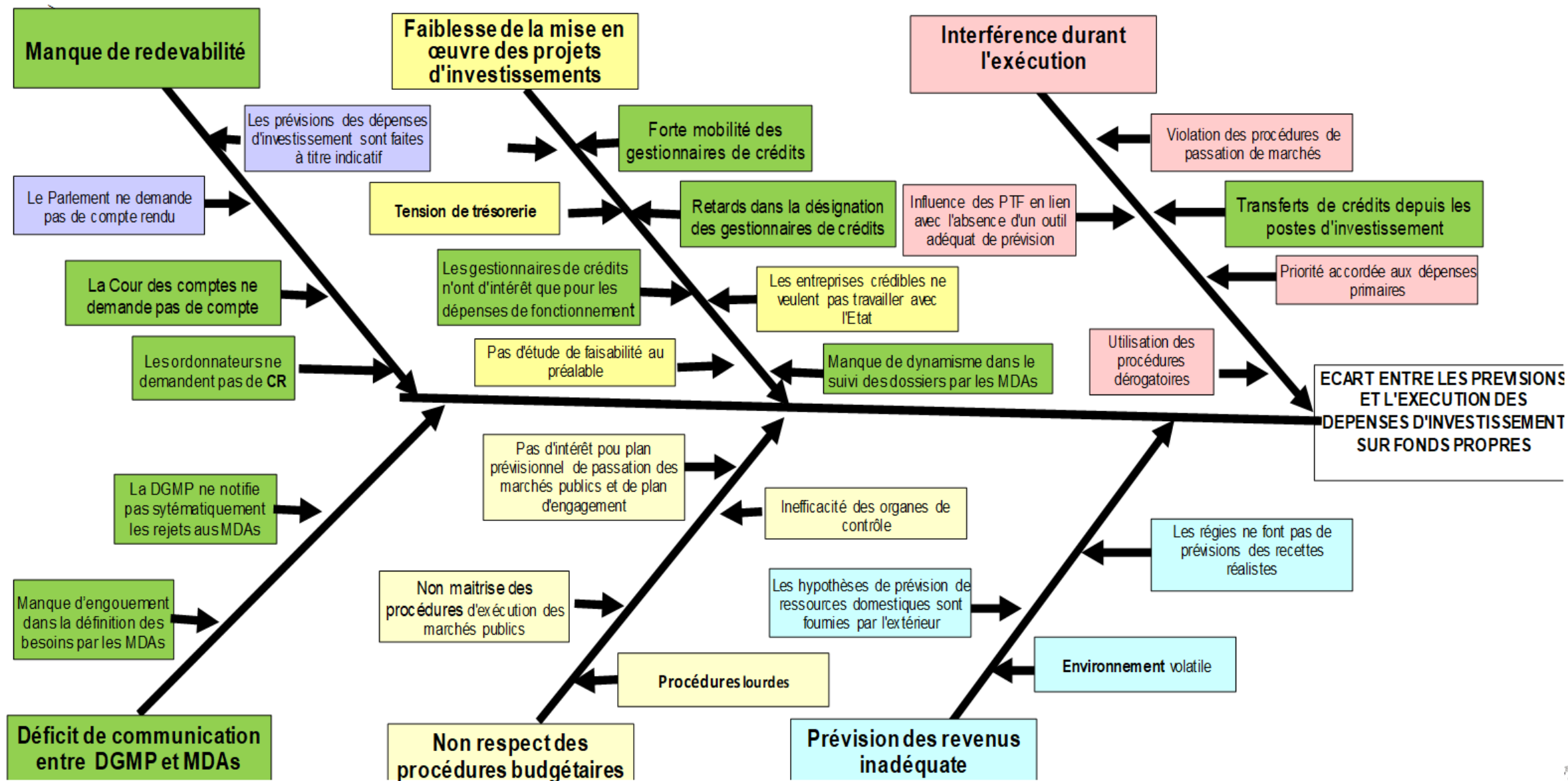
Faiblesse dans la mise en œuvre des projets/programmes:

- Forte mobilité des gestionnaires de crédits;
- Retard dans la désignation des gestionnaires de crédits;
- Les gestionnaires de crédits n'ont d'intérêt que pour les crédits de fonctionnement;
- Manque de dynamisme dans le traitement de dossiers par les MDAs.

Interférence durant l'exécution:

- Transfert de crédits depuis le poste d'investissement.





9. Vers la création de nouvelles alliances...

Avec:

☐ *Certains MDAs*

- ✓ Les TP et Agriculture: pour leur déviance positive

☐ *La désignation du Co-coach (IGF) par le MFB;*

☐ *La DGMP (Direction des Statistiques et Etudes);*

☐ *L'ACCT (Fondé de Pouvoirs).*

10. Organisation d'un atelier de travail

- ✓ Avec nos alliés
- ✓ Avec le soutien financier de la Banque Mondiale (AGIR)
- ✓ Avec une difficulté d'adhésion de AGIR
- ✓ Grâce à l'originalité de notre méthode



11. Une méthode purement différente...

Ce n'est plus une méthode traditionnelle de cours magistral

Ce n'est pas une formation avec un contenu fortement théorique

MAIS...

C'est l'adaptation itérative pour la résolution des problèmes;

C'est la diffusion des déviations positives;

C'est la réflexion en commun pour résoudre un problème.



Quelques images de l'atelier



12. Quels étaient nos points d'entrée?

1. Les procédures de passation de marché ne sont pas maîtrisées
 - Non respect de procédure budgétaire
2. Déficit de communication entre le MFB et les MDAs;
3. Les MDAs ne font pas d'études de faisabilité;
 - Faiblesse de mise en oeuvre des projets d'investissement
4. Manque de redevabilité sur les dépenses d'investissement



De nouvelles sous-causes issues de l'atelier

Sur le manque de redevabilité

- ✓ L'acte de nomination des gestionnaires ne leur exige pas de résultat
- ✓ Absence de textes y relatifs
- ✓ Absence de transparence
- ✓ Absence de rigueur
- ✓ Culture de redevabilité moins développée

Sur l'absence d'études de faisabilité

- ✓ Manque de capital humain
- ✓ Ignorance



13. Les expériences réussies et dupliquées

En matière de procédure de passation de marché

- ✓ Cas des TP
- ✓ Cas de l'ORCCPA

En matière de redevabilité²

- ✓ Cas du Ministère de la Défense

Ces déviances positives ont été beaucoup appréciées!

Mais, il y'a aussi des expériences mal réussies...

- ✓ Cas du Ministère de l'Habitat



14. Les recommandations

1. Sur les procédures de passation des marchés publics

- Réduction de six à trois mois des délais de traitement des dossiers d'appel d'offre ;
- Nomination des gestionnaires de crédits sur la base des qualifications minimales correspondant à un niveau de Bac +2 pour une durée d'au moins trois ans;
- Renforcement des capacités des Gestionnaires et Administrateurs;
- Durée de rotation des gestionnaires de trois (03) ans minimum;
- Réalisation des revues de passation de marchés publics.

2. Sur le deficit de communication entre le MFB et les MDAs

- Notification systématique des rejets par appels téléphoniques dans les 7 jours qui suivent aux MDAs

3. Sur l'absence d'études de faisabilité;

- Création d'une base de données pouvant permettre de répertorier les projets/programmes avec des études de faisabilité disponibles;
- Renforcement du capital humain;
- Exécution totale du budget alloué au MPEC en 2019 pour couvrir les études de faisabilité des MDAs.

4. Sur le manque de redevabilité



Comment comptons-nous mettre en œuvre ces recommandations?

- Réduction de six à trois mois les délais de traitement des dossiers d'appel d'offre ;
- Nomination des gestionnaires de crédits sur la base des qualifications minimales correspondant à un niveau de Bac +2 pour une durée d'au moins trois ans **(Circulaire du PM)**;
- Avoir une durée de rotation des gestionnaires de trois (03) ans minimum **(Circulaire du PM)**
- Renforcement des capacités des Gestionnaires et Administrateurs **(Ateliers)**;
- Réalisation des revues de passation de marchés publics
- Notification systématique des rejets par appels téléphoniques dans les 7 jours qui suivent aux MDAs

(Circulaire MFB);

- Création d'une base de données pouvant permettre de répertorier les projets/programmes avec des études de faisabilité disponibles **(Circulaire du PM)**;
- Renforcement du capital humain **(Ateliers)**;;
- Exécution totale du budget alloué aux MDAs en 2019 pour couvrir les études de faisabilité.
 - Mise en place d'un Comité de redevabilité (Arrêté interministériel MEPC & MFB)



16. Les prochaines étapes

❑ **Nos objectifs en termes d'amélioration du taux**

Nous comptons franchir au moins le cap de 60% d'engagement au premier semestre 2019 et 20% de taux global d'exécution à fin décembre 2019.

- L'arrimage du plan de Trésorerie par les autres outils de gestion;
- Avoir le guide méthodologique simplifié et schématisé de la passation de marché.

❑ **Les points d'entrée ayant plus de progrès**

1. Les procédures de passation de marchés ne sont pas maîtrisées

Ce qui reste à faire:

- Inscrire des lignes de crédits de fonctionnement conséquentes au profit des Services de Passation des Marchés dans la prochaine Loi des Finances
- Elaborer un syllabus pour la constitution des dossiers (DGMP);
- Assouplir les procédure de passation de marchés.



2. Déficit de communication entre le MFB et les MDAs

Ce qui reste à faire:

- Mettre en place une courroie de transmission entre la DGMP, la DGB, la DGTCP et les MDAs;
- Transformer l'équipe des Fauves en un Comité de suivi-évaluation de l'exécution du BI.

3. Manque d'études de faisabilité des projets par les MDAs

Ce qui reste à faire:

- Encourager les MDAs à identifier et faire parvenir leurs projets d'investissement au MPEC dans un délai raisonnable pour faciliter ces études.

4. Manque de redevabilité sur les dépenses d'investissement

Ce qui reste à faire:

- Mettre et rendre opérationnel le Comité de suivi de la question de redevabilité.



17. Les hypothèses qui sous tendent nos mesures prises sur le long terme

- Pérenniser le cadre de communication entre les MDAs et MFB;
- Pérenniser l'apprentissage par itération au sein des MDAs;
- Réviser le PPPM au cours d'élaboration de budget de chaque année;
- Mutualiser la connaissance entre les MDAs : la déviance positive;
- Disponibiliser une base de données répertoriant les projets/programmes (Plan et Habitat);
- Rendre compte des activités à la hiérarchie au fil de l'eau.



18. Les prochains points d'entrée à attaquer

- **Prévision de revenus inadéquate**
 - Comment attaquer?
- Sensibiliser les régies de recettes à tabler leur prévisions sur des bonnes bases;
- Avoir un modèle de cadrage macroéconomique pour capter les informations sur les agrégats macroéconomiques;
- **Le refus des entreprises crédibles à travailler avec l'Etat**
 - Comment attaquer?
- Sur la base des statistiques de la DGTCP au cours des exercices 2016-2018, sensibiliser les opérateurs économiques qui hésitent encore à traiter avec l'Etat



19. Conclusion

- Amener progressivement tous les MDAS à comprendre l'importance des études de faisabilité;
- Combler le fossé des infrastructures et satisfaire le besoin de nos concitoyens.

L'équipe des « Fauves a fait un rêve » !!!



La ville de Grimari en 2050. Que la réflexion commence !





SINGUILA

