



### LA 5ÈME ÉDITION DE LA CIFP EN BREF:

La 5ème édition de la Conférence des Instituts des Finances Publiques intitulée « Aspects managériaux et organisationnels des finances publiques à l'ère de la Covid-19 » a été organisée les 24 et 25 novembre 2021, en visioconférence, par l'Institut des Finances du 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.

Cet évènement a rassemblé d'éminents spécialistes dans le domaine des finances publiques, de hauts fonctionnaires des États membres, des dirigeants et décideurs, ainsi que des universitaires et des représentants des organisations, qui ont décrit, chacun selon son contexte, la manière dont les administrations des finances publiques ont réagi à la crise, les changements, innovations et adaptations déployées lors de la crise de la Covid-19.

Les discussions ont porté principalement sur les pratiques managériales optimales et les modes d'organisation adaptés pour la poursuite des activités dans un contexte de contraintes liées à la pandémie. Lors du premier panel, consacré aux modes d'organisation et aux expériences de terrain, les témoignages et réflexions des intervenants vivants 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, ont décrit comment ces organisations se sont adaptées, les difficultés rencontrées, les innovations qui émergent et les grandes problématiques d'organisation et de reprise d'activités 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.

La deuxième séance de discussion de cette conférence a été dédiée aux pratiques managériales nécessaires et optimales pour garantir la cohérence globale du travail et du service dans la période de crise. 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 d'une nouvelle approche de management qui allie conjointement le côté social et le côté technique.

Lors de l'Assemblée générale, Monsieur Mohammed EL KHARMOUDI le Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques a souligné combien il importe que tous les acteurs s'unissent pour évaluer et faire évoluer les liens tissés entre les membres du réseau CIFP. Il s'est félicité de la réussite totale de l'événement, et il a remercié les membres du Réseau pour la bonne qualité de leur participation et a donné rendez-vous l'année prochaine pour la 6ième édition de la CIFP qui se tiendra au Maroc.



### EDITO:

La 5ème édition de la CIFP consacre la volonté et la détermination des instituts membres du réseau des Instituts des Finances publiques, à apporter leurs réflexions sur des sujets d'actualité en lien avec la gestion des Finances Publiques.

Au cours de ces deux dernières années, les administrations en charge de l'Economie et des Finances ont traversé une période particulièrement difficile, totalement inédite et imprévisible. Leurs rôles dans la gestion de cette crise sanitaire, transformée par son ampleur en crise économique et sociale, étaient de grande importance. 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.

À travers le choix de la thématique cette année « **Aspects managériaux et organisationnels des administrations des finances publiques à l'ère de la pandémie de la COVID-19** », la 5ème édition de la CIFP a permis d'importants échanges d'expériences en vue de développer et partager les pistes d'opérationnalisation et d'amélioration de l'organisation en particulier en ce qui concerne les acquis, effets et leçons apprises de la pandémie COVID 19.

Chaque rencontre a été l'occasion, aussi, pour reformuler le vœux en faveur d'une action concertée et d'un partenariat efficace entre les membres du Réseau pour esquisser de nouvelles pistes de coopération à l'ère où la COVID-19 nous invite à renforcer davantage les coopérations internationales.

Rendez-vous est pris pour la prochaine édition avec encore plus d'actions, d'idées et de partage.

### SAVE THE DATE

La réunion des coordonnateurs du Réseau des Instituts des Finances Publiques en vue de la préparation de la 6ème Conférence sera tenue les 16, 17 et 18 mai 2022 à Rabat.

### DANS CE NUMÉRO

EDITO	1
LA 5ÈME ÉDITION DE LA CIFP EN BREF	1
A L'OUVERTURE	2
PANEL 1	3
PANEL 2	3
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	4
L'INSTITUT LIBYEN DE LA FORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE	4



**Les discours d'ouverture ont été l'occasion de découvrir les mesures rigoureuses qui ont été mises en place, selon des contextes différents, en vue de contenir la propagation de la Covid19, à protéger les citoyens et assurer la continuité du service.**

## **Le Digital est un levier incontournable pour maintenir la continuité du service public**

Guidé par la vision éclairée de Sa Majesté le Roi Mohamed VI et pour faire face à l'ampleur, à la rapidité et à la profondeur des mutations induites par la crise de COVID 19, le Maroc, a adopté un plan intégré qui consiste 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).

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

« **...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... » »**

## **L'élément humain est au cœur des préoccupations**

L'Agence Marocaine de Coopération Internationale a dû également faire face aux défis imposés par la pandémie du Covid-19 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 à savoir :

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

Les mesures prises ont concerné principalement l'adaptation des activités au contexte sanitaire à travers la mobilisation de son capital humain qui s'est pleinement engagé en dépit des difficultés et restrictions sanitaires, l'instauration des nouveaux modes d'organisation, la mise en place de solutions technologiques innovantes en plus de la formation académique des étudiants internationaux en distanciel.

« **... 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.... » »**

## **les Institutions de formation et accompagnement des réformes**

Le Cameroun a amorcé sa réforme budgétaire en 2007 et il poursuit la modernisation de son système financier avec la réforme de la comptabilité publique. Ces réformes ont entraîné une modification des structures organisationnelles du Ministère des Finances et l'apparition de nouveaux procédés de travail. Les instituts de formation en finances viennent donc pour mettre en place les réformes à travers la formation et le renforcement des capacités des acteurs. C'est dans ce sens que s'inscrit le rôle des instituts des finances en accompagnant le changement : qu'il soit technique, dans lequel tous les acteurs de l'organisation subissent la transformation des processus de travail, ou qu'il soit d'ordre politique et managériale mettant en avant le rôle propre aux dirigeants, qui se fondent sur leur autorité et leur pouvoir pour impulser la performance.

« **...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... » »**

## **La crise pose d'énormes défis et offre des possibilités de changement constructif**

la crise a eu un impact important sur les modes de fonctionnement des administrations des finances publiques sur plusieurs niveaux. Sur le plan organisationnel, les administrations ont dû inventer leurs modes de fonctionnement notamment la mise en télétravail d'une partie 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. Les méthodes managériales traditionnelles, fondée 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.

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

« **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... » »**

## **La formation s'impose comme levier incontournable de sortie de la crise COVID 19**

L'évolution de la situation pandémique à l'échelle internationale, avec les nouvelles contraintes en matière d'organisation du travail, a accéléré la mise en place de nouvelles pratiques organisationnelles et managériales. Par ailleurs, 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. Face à ces bouleversements, la digitalisation, la formation du personnel et l'évolution des métiers s'avèrent plus que jamais des précieux leviers pour pallier les effets de la crise. C'est ainsi que les instituts des finances ont remis en cause leur capacité d'anticipation et leur démarche de gestion prévisionnelle de l'activité de la formation pour pouvoir s'aligner avec les nouveaux besoins de cette période compliquée.

« **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 » »**



**M. Ahmed LAAMOURI,**  
Secrétaire Général du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration



**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



**M. Mohammed EL KHARMOUDI,**  
Directeur des Affaires Administratives et Générales, Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques



**Mme Sonia HMAMOUCHE,**  
Directrice de l'Institut Des Finances du Maroc - Secrétaire Générale du réseau des Instituts des Finances Publiques

# Exploration des panels.....

## 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**

Directeur Général à l'École Nationale des Régies Financières



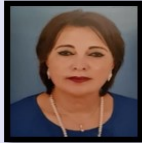
**M. Abdelhafid EL HASSANI**

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



**Mme Nadia NIOMBA NZONDO**

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



**Mme Naoual JELLOULI**

Cheffe de la division de l'audit et du contrôle de gestion Royaume du Maroc



**M. Olivier LOVWA MULELENU**

Chef de Division des Statistique, Digitalisation, Normes et Procédures des collectes des données des agents de carrière des services publics de l'Etat -Ministère de la Fonction Publique, Modernisation de l'Administration et Innovation du Service Public République Démocratique du Congo



**M. Taghi CHEIKHNA**

Inspecteur Général des Finances Mauritanie

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



**M. Yannick Gervais LEVODO**

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



**M. Vincent Bambock Éric BANOCK**

Chef de l'Unité du Développement de la Coopération et de la Formation Continue au Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques - Cameroun



**M. Ahmed EL BOUAZZAOUI**

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



**Mme Fatimetou YAHYA**

Directrice Générale Adjointe du Trésor et de la comptabilité publique- 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. Gabriel KHONDE PHUATI**

Chercheur en Finances Publiques République Démocratique du Congo



**M. Allal TOTSS**

Adjoint au Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation au Ministère de l'Economie et des Finances Maroc

## Premier panel en bref

Face aux restrictions sanitaires mises en place à l'échelle mondiale en réponse à la propagation de la pandémie de COVID 19, les gouvernements ont réagi rapidement et ont entrepris les mesures nécessaires sur le plan fiscal, social et financier. Entre mesures de distanciation, d'hygiène, contrôle d'accès, limitation des déplacements, le télétravail, visioconférence... tous des mesures prises par les administrations des finances publiques qui se rejoignent dans leurs vocations à protéger la santé et la sécurité des personnes d'une part et d'une autre, assurer la continuité du service.

Pour l'ensemble des administrations et particulièrement les instituts des finances publiques, la crise a été considérée comme une opportunité pour améliorer l'offre des services en ligne, parfaire les processus de digitalisations, améliorer la sécurité et la robustesse des systèmes d'information et élargir l'offre de la formation à travers la formation à distance. La crise a revalorisé le rôle de la proximité et engagé les administrations à une plus grande humanisation de la gestion, avec de nouvelles formes d'organisation du travail plus soucieuses du genre et de l'équité sociale.

## Le deuxième panel en bref

La pandémie de la COVID-19 a frappé de plein fouet l'économie mondiale et a provoqué un ralentissement marqué de la croissance économique. 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. Dans ce cadre, plusieurs outils ont été déployés notamment le télétravail, la dématérialisation, la digitalisation et les visioconférences et qui se rejoignent dans leur vocation à simplifier les échanges et réduire le contact humain. Les administrations des finances publiques se sont trouvées dans la nécessité de repenser leur mode de management, réinventer le mode d'organisation, les techniques et les moyens pour faire face à la crise. Les nouvelles formes de travail ont permis, non seulement une reconfiguration du style de management, mais également l'apparition d'une culture managériale qui allie le côté social au côté technique et 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 surtout pour les femmes.

# L'Assemblée générale

## LA 5ÈME ASSEMBLÉE GÉNÉRALE APPROUVE L'ADHÉSION DE LA LIBYE ET CONSOLIDE SON BILAN

Lors de l'ouverture de la 5ème Assemblée générale, le Président du Réseau des Instituts des Finances Publiques a insisté sur la nécessité de faire une évaluation des actions prometteuses lancées depuis la création du réseau des IFP en matière de renforcement de liens entre les instituts membres et le développement de leurs capacités et compétences professionnelles.

Le bilan annuel des activités du Réseau a été présenté durant cette assemblée, une occasion pour revenir sur les faits marquants de l'année précédente, les actions portées par le Réseau et les progrès réalisés malgré les conditions particulières suite à la pandémie de la COVID-19.

Cinq instituts ont été présentés à cette occasion qui sont:

- ◆ École Nationale des Régies Financières Burkina – Faso
- ◆ Programme Supérieur de Spécialisation des Finances Publiques – Cameroun
- ◆ Institut des Finances – Maroc
- ◆ Ecole Nationale des Finances - République Démocratique du Congo
- ◆ l'Institut libyen de formation financière et comptable—Libye

A travers les présentations, les membres du Réseau de la CIFP ont affirmé leur engagement à mobiliser toutes ses ressources

et capacités pour consolider la coopération 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 ;

L'Assemblée générale a été marquée par l'adhésion de la Libye au réseau de la CIFP. Cet élargissement du réseau contribuera à renforcer la coopération et la mutualisation des données, outils, expertises et pratiques pour une meilleure efficacité des finances publiques.

### Faits marquants

–340 participants marocains et 464 participants des pays d'Afrique, de moyen orient et des Caraïbes ont pris part à la 5ème édition de la CIFP;

–Un contenu riche, des intervenants de haut niveau, accompagnés d'un dispositif d'interprétariat disponible à distance en trois langues ;

–La Libye a rejoint le Réseau de la CIFP;

–L'ouverture internationale et les liaisons avec les agences internationales de coopération dans le domaine de la formation est à développer;

–Promouvoir l'approche genre lors de l'organisation de la prochaine édition de la CIFP ;

–La prochaine édition de la CIFP se tiendra au Maroc.

## L'Institut Libyen de La Formation Financière et Comptable

L'Institut de Formation Financière et Comptable a été créé en 2016 suite à la décision n°27/2016 du conseil ministériel. Ce centre 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 de Formation Financière et Comptable de la Libye 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 autres 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 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 en 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.

## La 5ème CIFP en photos

