

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un Peuple – Un But – Une Foi



---

**PROJET DE COORDINATION DES REFORMES  
BUDGETAIRES ET FINANCIERES (PCRBF)**

Coopération Technique Allemande – GTZ  
Projet d'Appui aux Réformes et à la Réduction de la Pauvreté (PARRP)/MEF

---

**RECUEIL BILAN DES REALISATIONS DE LA MISE EN  
ŒUVRE DES REFORMES BUDGETAIRES ET FINANCIERES  
2003 - 2009**

---

Rapport provisoire

-----  
**SADA LY CISSE**

---

AOUT 2010

## Table de matières

Sigles et abréviations .....	i
Repères clés 2002 - 2009 .....	iv
I Introduction.....	1
II Contexte général des réformes budgétaires et financières .....	2
2.1 Cadre juridique et administratif .....	2
2.2 Cadres stratégique et socio-économique des réformes budgétaires et financières ..	2
III Les réformes de la gestion des finances publiques de 2003 à 2009 .....	4
3.1 Processus d'évolution des réformes de la gestion des finances publiques .....	4
3.2 Les chantiers des réformes de la gestion des finances publiques.....	6
3.3 Cadre institutionnel et organisationnel de la mise en œuvre des réformes GFIP .....	8
IV Etat de la situation des réalisations du PCRBF .....	11
4.1 Principaux résultats des réformes budgétaires et financières .....	11
4.2 Réalisations détaillées de la mise en œuvre des Plans d'actions des réformes budgétaires et financières.....	13
4.2.1 Amélioration de la crédibilité budgétaire .....	13
4.2.2 Amélioration de la couverture et de la transparence budgétaires .....	14
4.2.3 Budgétisation basée sur les politiques nationales .....	16
4.2.4 Prévisibilité et contrôle de l'exécution budgétaires .....	18
4.2.5 Comptabilité, enregistrement de l'information et reddition des comptes .....	19
4.2.6 Surveillance et vérification externes .....	21
4.2.7 Mise en œuvre des réformes des marchés publics .....	21
4.3 Mécanismes de financement des réformes budgétaires et financières .....	23
4.4 Contraintes, défis et enseignements tirés .....	27
V Conclusion et recommandations.....	28
Annexes .....	29
<b>Annexes</b>	
A1 Principaux documents consultés.....	29
A2 Liste des réunions du CCHS.....	30
A3 Principaux textes juridiques et réglementaires de la gestion des finances publiques au Sénégal .....	31
A4 Contributions au financement des réformes budgétaires et financières (2004 – 2009) .....	33

## Sigles et abréviations

ACAB	Arrangement Cadre des Appuis Budgétaires
ACBF	African Capacity Building Foundation
	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
ACDI	Agence Canadienne pour le Développement International
ADIE	Agence de Développement pour l'Informatique de l'Etat
AFD	Agence Française de Développement
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
ASTER	Progiciel comptable et budgétaire de la DGCPT
BACDI	Bureau d'Appui de la Coopération Canadienne pour le le Développement International
BAD	Banque Africaine de Développement
BCI	Budget Consolidé d'Investissement
BGE	Budget Général de l'Etat
BOOT	Build Operate Own and Transfer
BM	Banque Mondiale
BTP	Bâtiment Travaux Publics
CAD-OCDE	Comité d'Aide au Développement
	Organisation de Coopération et de Développement Economique
CCHS	Comité Conjoint d'Harmonisation et de Suivi
CCP	Comité de Coordination et de Pilotage
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CDSMT	Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme
CE	Commission Européenne
CEPOD	Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement
CF	Contrôle Financier
CFAA	Country Financial Accountability Assessment
CGCPE	Cellule de Gestion et de Contrôle du Portefeuille de l'Etat
CMP	Code des Marchés Publics
CNCA	Commission Nationale des Contrats de l'Administration
CNCAS	Caisse Nationale du Crédit Agricole du Sénégal
CNQC	Commission Nationale de Qualification et de Classification
COA	Code des Obligations Civiles
COF	Contrôle des Opérations Financières
CPAR	Country Procurement Assessment Report
CPM	Cellule de Passation des Marchés
CSF	Centre des Services Fiscaux
CSPLP	Cellule de Suivi du Programme de Lutte Contre la Pauvreté (devenu UCSPE)
CSRP	Crédit de Soutien à la Réduction de la Pauvreté
DB	Direction du Budget
DCE	Délégation de la Commission Européenne
DCEF	Direction de la coopération économique et financière
DCM	Direction de la Monnaie et du Crédit
DCMP.	Direction Centrale des Marchés Publics
DDI	Direction de la dette et de l'investissement
DFP	Direction de la Fonction Publique
DGC	Déclaration Générale de Conformité
DGCPT	Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor
DGD	Direction Générale des Douanes
DGF	Direction Générale des Finances
DGID	Direction Générale des Impôts et Domaines
DMTA	Direction du Matériel et du Transit Administratif

DPEE	Direction de la Prévision et des Etudes Economiques
DPN	Direction de la Planification Nationale
DSPRV	Direction de la Solde des Pensions et des Rentes Viagères
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DREAT	Délégation de la Réforme de l'Etat et de l'Assistance Technique
DTAI	Direction de Traitement Automatique de l'Information
ESPS	Enquête de Suivi la Pauvreté au Sénégal
FCFA	Franc communauté financière africaine
FDD	Fonds de Dotation à la Décentralisation
FECL	Fond d'Equipement des Collectivités Locales
FMI	Fonds Monétaire International
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GFP	Gestion des Finances Publiques
GTZ	Coopération Technique Allemande
IADM	Initiative pour l'Annulation de la Dette Multilatérale
ICS	Industries Chimiques du Sénégal
IDH	Indice de Développement Humain
IGE	Inspection Générale de l'Etat
IGF	Inspection Générale des Finances
ISPE	Instrument de Soutien à la Politique Economique
LF	Loi des Finances
LFR	Loi des Finances Rectificative
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MDTF	Multi Donor Trust Funds
NBE	Nomenclature Budgétaire de l'Etat
OCB	Organisation Communautaire de Base
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAFIES	Projet d'Appui aux Administrations Financière et Economique du Sénégal
PAMOCA	Programme d'Appui à la Modernisation du Cadastre
PAPNBG	Projet d'Appui au Programme National de Bonne Gouvernance
PCE	Plan Comptable de l'Etat
PCRBF	Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières
PEFA	Public Expenditures and Financial Assessment
PEF/ISPE	Programme Economique et Financier / ISPE
PIB	Produit Intérieur Brut
PLR	Projet de Loi de Règlement
PNBG	Programme National de Bonne Gouvernance
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPIP	Projet pour la Promotion des Investissements Privés
PPM	Plan de Passation des Marchés
PPTTE	Pays Pauvres Très Endettés
PRBF	Plan des Réformes Budgétaires et Financières
PRECAREF	Projet de Renforcement des Capacités en matière de Responsabilité Financière
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTIP	Programme Triennal d'Investissements Publics
RELF	Rapport d'Exécution des lois de finances
RGCP	Règlement Général de la Comptabilité Publique
SAS	Subvention d'Ajustement Structurel
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
SCAC	Secrétariat de Coopération et d'Action Culturelle
SDI-MEF	Schéma Directeur Informatique – Ministère de l'Economie et des Finances
SE/PCRBF	Secrétariat Exécutif/Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières

SG/MEF	Secrétariat Général du MEF
SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SIGTAS	Standard Integrated Government Taxes Administration System
	Système Intégré de Gestion des Impôts et Taxes
SNPM	Système National de Passation de Marchés
SONATEL	Société Nationale de Télécommunication
SYGMAP	Système de Gestion de l'information sur les Marchés Publics
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
UCSPE	Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique (ex. CSPLP)
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USAID	Agence des Etat Unis pour le Développement
\$ US	Dollar des Etats-Unis

## Repères clés 2002 - 2009

### Mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques

Année	Evènements importants
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption du Code des marchés publics (CMP) de 2002 - Décret 2002-550 du 30 mai 2002</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude et Publication des rapports :               <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Evaluation de la gestion des finances et des pratiques comptables du secteur privé (CFAA)</li> <li>(ii) Rapport analytique du système de passation des marchés au Sénégal (CPAR)</li> </ul> </li> <li>• Validation officielle des plans d'actions CFAA et CPAR (juillet 2003)</li> <li>• Création officielle du PCRBF et des organes du dispositif institutionnel</li> <li>• Création du CCHS</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place du PCRBF et du CCHS</li> <li>• Rapport annuel 2004 : Note sur l'état d'avancement 2004 de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières CFAA et CPAR</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel sur l'état d'avancement 2005 de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières CFAA et CPAR</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel sur l'état d'avancement 2006 de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières CFAA et CPAR</li> <li>• Adoption et promulgation de la loi n° 2006-16 30 juin 2006 modifiant la loi n° 65-61 du 19/07/1965 portant Code des Obligations de l'Administration (COA).</li> <li>• Rapport « <i>Etude d'Evaluation de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières</i> » ECORYS Research and Consulting, Rotterdam - juillet 2006</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décret n° 2007-545 portant Code des Marchés publics (CMP) signé le 27 avril 2007.</li> <li>• Réalisation de l'exercice PEFA (juillet 2007)</li> <li>• Groupe Consultatif pour le Sénégal à Paris (octobre 2007)</li> <li>• Adoption du rapport final PEFA (novembre 2007)</li> <li>• Approbation ISPE (3 ans) par FMI (novembre 2007)</li> <li>• Rapport annuel sur l'état d'avancement 2007 de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières CFAA et CPAR</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approbation par FMI 1<sup>ère</sup> Revue ISPE (mai 2008)</li> <li>• Adoption du Plan d'action PEFA (juin 2008)</li> <li>• Validation du rapport de la Revue annuelle (2007) du DSRP (juillet 2008)</li> <li>• Mission d'assistance pour l'amélioration du système budgétaire FMI (sept. 2008)</li> <li>• Approbation par FMI 2<sup>nd</sup> Revue ISPE (décembre 2008)</li> <li>• Approbation par FMI du programme FCE (décembre 2008)</li> <li>• Rapport annuel CCHS 2007</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport final du FMI « Amélioration du système budgétaire » (février 2009)</li> <li>• Adoption du rapport annuel CCHS 2008 : Mise en œuvre des réformes des finances publiques (avril 2009)</li> <li>• Approbation par FMI 3<sup>ième</sup> Revue ISPE (juin 2009)</li> <li>• Approbation par FMI 1<sup>ère</sup> Revue du programme FCE (juin 2009)</li> <li>• Adoption de nouvelles directives en matière de gestion des finances publiques - UEMOA (juin 09)</li> <li>• Validation du rapport de la Revue annuelle (2008) du DSRP (juillet 2009)</li> <li>• Adoption du Plan des Réformes Budgétaires et Financières (PRBF) 2009 – 2010 (octobre 2009)</li> <li>• Evaluation ACAB (octobre 2009) et MDTF (novembre 2009)</li> <li>• Approbation par FMI 4<sup>ième</sup> Revue ISPE (décembre 2009)</li> <li>• Approbation par FMI 2<sup>ième</sup> Revue du programme FCE (décembre 2009)</li> </ul>

## I Introduction

1.1 Le Gouvernement du Sénégal, s'est résolument engagé, depuis 2002, à mettre en œuvre avec l'appui des partenaires au développement, un vaste chantier de réformes de la gestion des finances publiques. Les premières réformes en matière de gestion des finances publiques ont été conduites avec l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'actions sur : (i) l'évaluation de la gestion des finances publiques et des pratiques comptables du secteur privé au Sénégal, dénommée « *Country Financial Accountability Assessment (CFAA)* » ; et, (ii) le système de passation des marchés au Sénégal, le *Country Procurement Accountability Review (CPAR)*.

1.2 En 2003, le Gouvernement a mis en place le Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF) au sein du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) pour assurer la coordination, l'impulsion et le suivi évaluation de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières telles que consignées dans les plans d'actions CFAA et CPAR. Par la même occasion, le dispositif institutionnel et organisationnel incluant les partenaires au développement a été clairement défini pour assurer le pilotage, la coordination et le suivi de la mise en œuvre des réformes.

1.3 En 2006, la mise en œuvre des plans d'actions CFAA et CPAR a fait l'objet d'une évaluation externe exhaustive dont les principaux résultats ont fait ressortir une performance globalement satisfaisante. En 2007, le Gouvernement a pris la décision de passer à une vitesse supérieure en adoptant de réaliser une analyse de la situation des finances publiques basée sur le Cadre de Mesure de la Performance en matière de Gestion des Finances Publiques (PEFA) afin de disposer une analyse de la performance globale du système de gestion des finances publiques. Le rapport final de l'évaluation PEFA adopté en novembre 2007, a mis en exergue que de nombreux défis restent encore à relever dans le domaine de la gestion des finances publiques.

1.4 En 2008, le plan d'action PEFA a été élaboré et adopté pour la période 2008-2010. Il intègre les actions résiduelles des plans d'actions CFAA et CPAR et contient, entre autres, une série d'actions à entreprendre pour une meilleure gouvernance financière. La nécessité de disposer un cadre unifié des réformes de la gestion des finances publiques, le Gouvernement en concertation avec les partenaires au développement, a élaboré et adopté en octobre 2009 un nouveau plan intitulé « Plan de Réformes Budgétaires et Financières (PRBF) ». Ce plan qui constitue un cadre commun cohérent de suivi de la mesure des performances en matière de gestion des finances publiques, est assorti d'un Plan d'action détaillé pour la période 2009 à 2012. Le dispositif institutionnel et organisationnel de la mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques a été amélioré en mars 2010 avec l'institution d'un haut comité de suivi du PRBF et l'élargissement du Comité de Conjoint d'harmonisation et de suivi des réformes.

1.5 Le présent rapport consiste à réaliser le « bilan des réalisations du PCRBF » dans la mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques, tirer les leçons de l'expérience et proposer des recommandations. Ce document bilan constitue un recueil de réalisations visant à rendre plus visible les actions de coordination et du suivi du PCRBF au sein du Ministère de l'Economie et des Finances.

1.6 Outre l'introduction, le recueil expose : (i) la contexte général des réformes budgétaires et financières, (ii) les grandes étapes des réformes de la gestion des finances publiques de 2003 à 2009 ainsi que le dispositif institutionnel et organisationnel de pilotage, de coordination et de suivi des réformes budgétaires et financières dans une approche de la responsabilisation directe des services impliqués dans la mise en œuvre et, (iii) l'état de la situation des principales réalisations du PCRBF dans la mise en œuvre des différents plans d'actions des réformes des finances publiques ainsi que le rôle joué par les partenaires au

développement dans l'appui à la coordination et au suivi de la mise en œuvre des plans d'actions des réformes. Le contenu du recueil souligne également les autres contribution du Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF) dans les activités du Gouvernement ainsi que les contraintes, les défis, les enseignements tirés et les recommandations en matière de pilotage, de coordination et de suivi de la mise en œuvre des réformes des finances publiques.

## **II Contexte général des réformes budgétaires et financières**

### **2.1 Cadre juridique et administratif**

2.1.1 Le cadre juridique, institutionnel et administratif du système de gestion des finances publiques du Sénégal est clairement défini d'abord dans la Loi fondamentale – la Constitution du Sénégal de 2001 - qui confie : (i) au Gouvernement la responsabilité de la gestion des finances publiques, (ii) au Parlement à travers ses deux chambres (Assemblée Nationale et Sénat) la responsabilité du vote de la Loi de Finances (LF) et de contrôle externe de son exécution (à posteriori) ; et, (iii) à la Cour des Comptes l'assistance des organes exécutif et législatif dans le contrôle de l'exécution des Lois de Finances.

2.1.2 Par ailleurs, le Sénégal, en sa qualité de membre de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), a adhéré aux mécanismes institutionnels communautaires des finances publiques à travers les Directives du Cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA relatives aux Lois de Finances, au Règlement Général de la Comptabilité Publique (RGCP), à la Nomenclature Budgétaire de l'Etat (NBE), au plan comptable de l'Etat (PCE), au TOFE et au code de transparence. Actuellement, les modalités de préparation, d'exécution, de reporting et de contrôle budgétaire du Sénégal sont conformes aux dispositions de la Directive 05/97/CM/UEMOA du 16 décembre 1997 qui a été transposé à travers la Loi Organique N° 2001-09 du 15 octobre 2001 relative aux lois de finances. A cet effet, plusieurs textes réglementaires (lois, décrets d'application) ont été pris dans le cadre de la transposition des directives communautaires de l'UEMOA dans le droit interne sénégalais.

2.1.3 Le Cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA a fait l'objet d'une innovation en juin 2009 avec l'adoption de 5 directives<sup>1</sup> financières communautaires portant sur : (i) les lois des finances (exécution et contrôle), (ii) le règlement général sur la comptabilité publique (RGCP), (iii) la nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE), (iv) le plan comptable de l'Etat (PCE), et (v) le tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE). Auparavant, il a été adopté par le Conseil des Ministres de l'UEMOA, la Directive n°01/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009 portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA. Ces directives viennent renforcer certains aspects des réformes de la gestion des finances publiques, notamment : (i) la budgétisation axée sur les résultats, (ii) la déconcentration de l'ordonnancement du budget de l'Etat, (iii) le renforcement du contrôle externe, et (iv) la transparence dans la gestion des finances publiques. Elles sont applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 et transposables intégralement dans le droit interne des pays de l'UEMOA avant le 1<sup>er</sup> Janvier 2017.

2.1.4 Il convient de souligner que les principaux textes juridiques réglementant depuis 2001 la gestion des finances publiques sont consignés dans le tableau fourni en annexe.....

### **2.2 Cadres stratégique et socio-économique des réformes budgétaires et financières**

2.2.1 La réforme du système de gestion des finances publiques au Sénégal s'inscrit dans le cadre la stratégie nationale de développement décliné dans le Document de Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (DSRP II) pour la période 2006-2010, à

<sup>1</sup> Directives adoptées le 26 juin 2009 par le Conseil de Ministres de l'UEMOA

travers le Pilier 4 « la bonne gouvernance et le développement participatif et décentralisé<sup>2</sup> ». Elle est en cohérence avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Elle entre également dans le cadre sectoriel de la promotion de la bonne gouvernance économique.

2.2.2 Le contexte socio-économique du Sénégal affiche un profil d'ensemble assez mitigé, en dépit des efforts consentis en matière de réduction de la pauvreté durant la décennie 2000. Le Sénégal occupe la 166<sup>ème</sup> position<sup>3</sup> de la liste des 182 pays présents au niveau l'Indice du Développement Humain (IDH) du Programme des Nations Unies pour le Développement. L'incidence de la pauvreté<sup>4</sup> reste élevée : 48,4% selon une estimation pour 2007. L'indicateur s'est toutefois amélioré, puisqu'il était de 57,1% en 2001, et 50,6% en 2005, selon les données de l'Enquête sur la Pauvreté au Sénégal (ESPS 2005).

2.2.3 Le taux de croissance du PIB réel est de l'ordre de 3,7% en rythme annuel moyen, entre 2000 et 2009 et, le taux moyen annuel d'inflation de 2,1%. Les équilibres budgétaires et extérieurs ont été globalement maintenus. Toutefois, force est de reconnaître que : (i) le taux de croissance a connu une régression depuis 2006 et s'est situé à 1,2% en 2009 ; (ii) l'inflation a connu un fort repli en 2009 (-0,9%) après les tensions de 2007 (5,9%) et 2008 (5,8%) ; (iii) le déficit budgétaire de base a été presque structurel depuis 2000 avec un ratio 7,2% du PIB réel en 2009 ; (iv) le déficit du solde courant hors dons rapporté au PIB réel a été supérieur à 5% depuis 2000 avec un ratio de 9,8% du PIB réel.

2.2.4 La dégradation de l'activité économique a été principalement imputable aux effets négatifs combinés relatifs : (i) aux problèmes de l'arrêt d'exploitation des Industries Chimiques du Sénégal (ICS) dont la reprise des activités a été timide, (ii) aux retards de paiements de l'Etat vers le secteur privé, (iii) à la persistance des difficultés du secteur secondaire combinées à la baisse du dynamisme du secteur tertiaire, et (iv) aux effets collatéraux des crises mondiales énergétique, alimentaire, financière et économique.

2.2.5 Avec l'effet des allègements des dettes extérieures relatives aux initiatives PPTE (en 2004) et l'Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale (IADM)<sup>5</sup>(en 2005) décidées par les créanciers bilatéraux et multilatéraux, le ratio de la dette publique totale rapporté au PIB nominal est passé de 74,6% en 2001 à 27,9% en 2009. Depuis 2002, ce ratio est resté inférieur du plafond communautaire de 70% fixé dans le cadre de l'UEMOA. La dette publique est soutenable selon le rapport de janvier 2010 sur l'analyse de la viabilité de la dette publique sur la période 2009-2029.

2.2.6 S'agissant des principaux indicateurs sociaux, le taux d'accès à l'eau potable était de 75,5% en milieu rural et de 98% en milieu urbain, en 2008. Dans le domaine de la santé, le taux de couverture vaccinale chez les enfants de moins d'un an s'est dégradé, passant de 89% en 2007 à 80% en 2008, tandis que le taux d'accouchements assistés par du personnel formé s'appréciait de 52% en 2005 à 61% en 2008. Le taux de prévalence du VIH/SIDA était de 0,7% en 2005. Au niveau du secteur de l'éducation, le taux brut de scolarisation élémentaire a atteint 90,1% en 2008, mais le taux d'achèvement dans le même cycle reste très faible à 58,4% en 2008.

<sup>2</sup> DSRP II (2006), 4.4, pages 56-57

<sup>3</sup> Rapport du Développement Humain de 2009 : IDH = 0,464

<sup>4</sup> Pourcentage de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté (moins de 1,25 USD/jour/habitant)

<sup>5</sup> L'Initiative pour l'Allègement de la Dette Multilatérale

### III Les réformes de la gestion des finances publiques de 2003 à 2009

#### 3.1 Processus d'évolution des réformes de la gestion des finances publiques

3.1.1 Le Gouvernement du Sénégal a réalisé, entre 2002 et 2003, avec l'appui des partenaires au développement, notamment la Banque mondiale (BM) et la Banque africaine de développement (BAD), et la participation des acteurs non étatiques, deux exercices d'évaluation approfondies des systèmes de gestion des finances publiques et de passation des marchés publics<sup>6</sup> en vue d'améliorer l'efficacité des processus de préparation et d'exécution de la dépense publique et le système de reddition des comptes. Ces exercices ont abouti à deux rapports publiés en 2003 et assortis de plan d'actions : (i) l'évaluation de la gestion des finances publiques et des pratiques comptables du secteur privé au Sénégal, dénommée « *Country Financial Accountability Assessment (CFAA)* » ; et, (ii) le rapport analytique du système de passation des marchés au Sénégal, le *Country Procurement Accountability Review (CPAR)*.

3.1.2 En juillet 2003, la validation officielle des plans d'actions CFAA et CPAR en comité interministériel présidé par le Premier Ministre, a marqué le début de la volonté politique des autorités sénégalaises à conduire pour les années subséquentes des réformes profondes de la gestion des finances publiques. Dans la même foulée, le Gouvernement a mis en place, en juillet 2003, le Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF) au sein du Ministère de l'Economie et des Finances dans le souci de répondre à un besoin de disposer d'une structure légère permettant d'assurer la coordination, l'impulsion et le suivi évaluation de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières telles que consignées dans les plans d'actions CFAA et CPAR. Le PCRBF est composé de deux entités : un Comité de Coordination et de Pilotage (CCP) et un Secrétariat exécutif (SE). En plus, le Gouvernement a institué le Comité Conjoint de Suivi et d'Harmonisation (CCHS)<sup>7</sup> incluant les bailleurs de fonds et permettant d'assurer la coordination, le suivi, le dialogue et la concertation entre les autorités sénégalaises et la communauté des bailleurs de fonds dans le cadre la mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques. Cependant, la mise en œuvre des plans d'actions CFAA et CPAR n'a véritablement démarré qu'en juillet 2004 avec l'opérationnalisation réelle du PCRBF sous le pilotage stratégique du Ministère de l'Economie et des Finances.

3.1.3 En juin 2006, le Gouvernement a conduit l'évaluation externe exhaustive de la mise en œuvre des plans d'action CFAA et CPAR<sup>8</sup>. Les principaux résultats de cette évaluation qui ont fait l'objet d'un consensus dans le cadre du CCHS, ont fait ressortir une performance globalement satisfaisante sur une période effective de 2 années avec :

- (i) une réelle appropriation marquée par la volonté politique au plus haut niveau, un dispositif institutionnel pratique et pertinent mis en place et fonctionnant sur le principe de responsabilisation des structures maîtresses d'œuvre et l'utilisation d'une approche participative ;
- (ii) une mise en œuvre avancée des plans d'action CFAA et CPAR avec des résultats satisfaisants : pour le CFAA 52% des mesures réalisées ou dans le

<sup>6</sup> République du Sénégal, *Evaluation de la Gestion de Finances Publiques et des Pratiques Comptables du Secteur Privé*, 2 volumes, Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement, Dakar, Sénégal, juin 2003 et Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement, *Rapport analytique du système de passation de marchés au Sénégal*, 2 Volumes, Dakar 31 mars 2003.

<sup>7</sup> Par arrêté n°5475/MEF du 25 juin 2004. Le comité inclut le MEF, des directions centrales de l'administration et des bailleurs de fonds composant le groupe restreint « Finances publiques et Appui budgétaire » dont la Banque Mondiale (BM), la Commission Européenne (CE), le Canada, le Royaume des Pays-Bas, la France, l'Allemagne, l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et la Banque Africaine de Développement (BAD).

<sup>8</sup> *Etude d'Evaluation de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières*, Rapport Final et Annexes, ECORYS Research and Consulting, Rotterdam (financement CE), Dakar, Sénégal, juillet 2006 et République du Sénégal, Ministère de l'Economie et des Finances, Note de Synthèse des conclusions et propositions de recommandations réformes CFAA et CPAR, Dakar, novembre 2006.

- dernier stade de réalisation et 20% à un niveau avancé de réalisation et pour le CPAR 41% et 3% ; et,
- (iii) un dispositif de financement, notamment pour la prise en charge des mesures de transformation, qui reste une préoccupation en terme de coordination des mécanismes et d'articulation avec les autres programmes/projets financés par les Bailleurs de fonds.

3.1.4 En bref, il est permis de citer un paragraphe de la conclusion du rapport d'évaluation de 2006 : « *La nécessité de « passer la vitesse supérieure » dans la mise en œuvre de la réforme des finances publiques et de l'inscrire dans une perspective de long terme pose les questions : des moyens de pérennisation de la réforme ; du dispositif financier le plus adapté à son financement ; de son contenu. »*

3.1.5 Au sortir de l'exercice d'évaluation des plans d'actions CFAA et CPAR, le CCHS a jugé nécessaire de réaliser en 2007 une analyse de la situation des finances publiques basée sur le Cadre de Mesure de la Performance en matière de Gestion des Finances Publiques (PEFA<sup>9</sup>) afin de disposer une analyse de la performance globale du système de gestion des finances publiques. Cette analyse donne une situation de référence pour permettre de mesurer l'évolution dans le temps de cette performance. A cet égard, le Gouvernement a réalisé en mi-2007 l'exercice PEFA<sup>10</sup> pour la période 2004-2006 avec l'appui technique et financier des partenaires au développement, notamment la Délégation de la Commission Européenne (DCE) et la Banque mondiale. Le rapport final de l'évaluation PEFA a été adopté en novembre 2007.

3.1.6 L'évaluation PEFA a démontré que de nombreux défis restent encore à relever dans le domaine de la gestion des finances publiques. Les résultats du PEFA ont conduit à l'élaboration d'un nouveau plan d'actions de réformes des finances publiques couvrant la période 2008-2010 intégrant les actions résiduelles des plans d'actions CFAA et CPAR en cours d'exécution. Le Gouvernement a adopté, en mai 2008, ce nouveau plan d'action PEFA qui contient une série d'actions à entreprendre pour une meilleure gouvernance financière.

3.1.7 Faisant suite aux difficultés budgétaires que le Sénégal a connues en mi-2008, une mission d'assistance technique du FMI en matière de gestion des finances publiques (GFIP) a été effectuée en septembre 2008 en accord avec les autorités sénégalaises. Les résultats de cette mission ont fait ressortir un ensemble de mesures pertinentes de court et moyen termes pour (i) améliorer le système de gestion des finances publiques, et (ii) accélérer la production et accroître la fiabilité des rapports d'exécution budgétaire et financière de l'Etat afin de répondre aux difficultés budgétaires relevées.

3.1.8 C'est dans cette dynamique que le Gouvernement et les partenaires au développement ont convenu la nécessité de mettre à jour et d'unifier les différents plans de réformes des finances publiques et de se concentrer sur les actions prioritaires permettant de remédier à la situation et d'inscrire, dans la durée, les ajustements et les améliorations nécessaires à la consolidation des performances en matière de gestion des finances publiques. Le nouveau plan intitulé « Plan de Réformes Budgétaires et Financières (PRBF)<sup>11</sup> élaboré en 2009 avec l'appui financier de la Commission Européenne, constitue un cadre commun cohérent de suivi de la mesure des performances en matière de gestion des finances publiques. Il est assorti d'un Plan d'action détaillé pour la période 2009 à 2012. Le

<sup>9</sup> PEFA- *Public Expenditure and Financial Accountability* (Dépense Publiques et Responsabilité Financière). Le PEFA est un programme de partenariat agréé par la communauté des bailleurs de fonds par le Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et Développement Economique (CAD-OCDE). Voir également [www.pefa.org](http://www.pefa.org) et [www.oecd.org/cad](http://www.oecd.org/cad).

<sup>10</sup> Sénégal : Rapport sur la performance de la Gestion des Finances Publiques (PEFA) - Rapport final - Novembre 2007.

<sup>11</sup> Plan de Réformes Budgétaires et Financières (PRBF) pour l'amélioration des performances en matière de gestion des finances publiques du Sénégal (2009-2012) – Juillet 2009

PRBF a été validé le 7 octobre 2009 par le Gouvernement et les partenaires au développement, notamment ceux du groupe « finances publiques et appuis budgétaires ». Le dispositif institutionnel de pilotage et de suivi des réformes des finances publiques a été revu et adopté en mars 2010 avec la mise en place d'un haut comité de suivi du PRBF, le CCHS élargi et la mise en place de comités techniques thématiques de suivi de la mise en oeuvre du PRBF.

3.1.9 Le PRBF est aligné avec les orientations stratégiques fixées par le DSRP II<sup>12</sup> et de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA). Il intègre les mesures résiduelles des plans d'actions CFAA et CPAR ainsi que les mesures importantes du plan d'action PEFA, du rapport final du FMI<sup>13</sup> sur l'amélioration du système budgétaire, du programme de l'ISPE et de l'Arrangement Cadre des Appuis Budgétaires (ACAB). Le PRBF est un programme de modernisation de la gestion des finances publiques sénégalaises qui ambitionne de préparer les bases robustes au niveau des institutions, des systèmes et des processus pour le développement de l'appui budgétaire.

### **3.2 Les chantiers des réformes de la gestion des finances publiques**

3.2.1 Entre 2002 et 2003, les exercices d'évaluation CFAA et CPAR du Sénégal ont été initiés, menés et coordonnés d'un commun accord entre le Gouvernement du Sénégal, la Banque africaine de développement, la Banque mondiale et d'autres partenaires techniques et financiers présents au Sénégal (PNUD, Pays Bas, France). Ils s'inscrivent dans le cadre de l'amélioration de la gestion du cadre fiduciaire en vue de créer les conditions nécessaires à une utilisation plus efficace des ressources publiques, notamment celles allouées au financement de la stratégie de réduction de la pauvreté. Le Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal, à travers un dispositif institutionnel approprié (PCRBF et CCHS) assure le maître d'ouvrage du pilotage de la mise en oeuvre des réformes budgétaires et financières.

3.2.2 **Les réformes CFAA** : L'exercice CFAA a permis d'évaluer la qualité des systèmes et des pratiques ainsi que les risques financiers qui résultent de la gestion des finances publiques et des pratiques comptables du secteur privé. A cet égard, le rapport CFAA décrit, analyse et propose des pistes d'actions concrètes portant principalement sur la gestion du secteur public sénégalais, la profession comptable privée, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les questions de bonne gouvernance. Le Plan d'actions prioritaires issu du rapport CFAA est structuré en 12 domaines et comprend 52 mesures<sup>14</sup> considérées robustes pour une amélioration de la gestion des finances publiques. Les domaines sont : (i) la préparation budgétaire, (ii) l'exécution budgétaire, (iii) la gestion de la trésorerie et de la dette publique, (iv) la comptabilité publique et reporting, (v) le contrôle des finances publiques, (vi) les instruments de gestion, (vii) les ressources humaines, (viii) les collectivités locales, (ix) le secteur parapublic, (x) la comptabilité privée, (xi) les ONG et les OCB, et (xii) la bonne gouvernance.

3.2.3 **Les réformes CPAR** : L'analyse diagnostique du CPAR publiée en mars 2003, a permis d'effectuer un examen exhaustif des aspects fiduciaires de l'exécution budgétaire du Sénégal. Le plan d'actions CPAR résultant de cette analyse et dûment approuvé par le Gouvernement en juillet 2003, s'articulait autour de trois (03) groupes des mesures, à savoir : (i) améliorer l'efficacité du système et la capacité d'absorption des ressources publiques, (ii) améliorer les systèmes de contrôle des marchés publics, et (iii) améliorer le partenariat Secteur public/Secteur privé dans les marchés publics. Ce plan d'actions de

<sup>12</sup> Le 4<sup>ème</sup> Pilier du DSRP II (2006-2010) « bonne gouvernance et du développement décentralisé et participatif »

<sup>13</sup> FMI, Département des Finances Publiques, *Sénégal, Amélioration du système budgétaire*, par Michel Lazare, Jean-Michel Jouffret, François Michel, Nicolas Nganze Doukou et Emmanuel Rousselot, version finale de février 2009

<sup>14</sup> Les 2 mesures relatives à la comptabilité privée sont suivies en dehors du dispositif institutionnel du MEF

trente (30) mesures, présentait quelques différences avec celui du rapport provisoire du CPAR 2003, intitulé « Plan d'actions recommandé ».

3.2.4 Suite à la mission conjointe de la BAD/BM de février-mars 2005<sup>15</sup>, le plan d'actions CPAR a fait l'objet d'une modification structurelle autour de quatre (04) principaux piliers au lieu de « groupes de mesures » : Pilier I : *Cadre législatif et réglementaire*, décliné en 8 mesures (I.1 à I.8) ; Pilier II : *Cadre institutionnel et capacité de gestion*, également décliné en 8 mesures (II.1 à II.8) ; Pilier III : *Opérations de passation des marchés et performance du secteur privé*, qui comporte 15 mesures (III.1 à III.15) ; et Pilier IV : *Intégrité du système de passation des marchés publics*, qui comprend 7 mesures (IV.1 à IV.7). En plus, il a été défini un pilier particulier intitulé Pilier 0 : *Cadre institutionnel de mise en œuvre de la réforme*, qui comporte une seule mesure relative à l'opérationnalisation du Secrétariat technique du Comité CPAR. Ce plan d'actions révisé qui comporte 39 mesures réparties sur cinq (05) piliers, a été utilisé pour les besoins du *Rapport annuel 2005* du Comité conjoint d'harmonisation et de suivi du CFAA/CPAR.

3.2.5 **Le Cadre de Mesure de la Performance en matière de Gestion des Finances Publiques (PEFA)** : L'évaluation du Cadre de Mesure de la Performance en matière de Gestion des Finances Publiques (PEFA) a permis de faire une analyse de la performance globale du système de gestion des finances publiques et disposer une situation de référence. L'analyse a couvert les six (06) dimensions essentielles d'un système de gestion des finances publiques transparent et organisé, à savoir : (i) crédibilité budgétaire, (ii) exhaustivité et transparence, (iii) budgétisation fondée sur les politiques nationales, (iv) prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget, (v) comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers, et (vi) surveillance et vérification externes. Ces six dimensions sont assorties de 28 indicateurs de performance de haut niveau. L'évaluation a également porté sur les pratiques des bailleurs de fonds avec trois (03) autres indicateurs de performance. Le rapport final de l'évaluation PEFA publié en novembre 2007, a conduit à l'adoption, en mai 2008, du plan d'actions 2008-2010 contenant 107 mesures réparties dans les 6 dimensions du PEFA. Ce plan d'action ambitionne de corriger les insuffisances identifiées dans l'évaluation.

3.2.6 **Le Plan de Réformes Budgétaires et Financières (PRBF) pour l'amélioration des performances en matière de gestion des finances publiques du Sénégal (2009-2012)** : Le Plan de Réformes Budgétaires et Financières (PRBF) adopté en octobre 2009, constitue une référence commune pour le Gouvernement et les partenaires au développement en matière d'unification des différents plans établis depuis 2003. En plus de quelques mesures résiduelles de renforcement du Plan d'actions CFAA, le PRBF intègre les mesures du plan d'action du cadre d'évaluation des performances en matière de gestion des finances publiques (PEFA) actualisé sur la base des recommandations issues de la revue du système budgétaire par le département des finances publiques du FMI, les priorités dégagées par le Gouvernement notamment dans le cadre du Programme économique et financier (2007-2010) résultant de l'ISPE et de la matrice de l'ACAB.

3.2.7 Le PRBF comprend au total 103 mesures regroupées en six (6) thèmes correspondant aux six (6) dimensions PEFA essentielles d'un système de gestion des finances publiques transparent et organisé. Il s'agit des thèmes suivants : (1) renforcer la **crédibilité du budget** pour qu'il soit réaliste et exécuté comme prévu ; (2) renforcer **l'exhaustivité et la transparence** pour que le budget et le suivi des risques budgétaires soient exhaustifs et que les informations budgétaires et financières soient facilement accessibles au public ; (3) mettre en œuvre un **processus budgétaire efficace fondé sur les politiques publiques** ; (4) renforcer la **prévisibilité et les divers systèmes de contrôle de l'exécution du budget** pour que ces derniers soient plus efficaces dans le contrôle et le

<sup>15</sup> Mission conjointe BAD/BM de suivi de la mise en œuvre des recommandations du CPAR 2003 (21 février au 3 mars 2005)

suivi des fonds publics ; (5) améliorer la qualité de la comptabilité, la qualité de l'enregistrement des données et des informations et la qualité des rapports financiers ; et, (6) rendre opérationnelles les dispositions relatives à l'**examen des finances publiques** et aux mesures de suivi par les responsables concernés (Cour des Comptes, Assemblée).

3.2.8 Les six thèmes (6) sont regroupés en trois (3) objectifs stratégiques (budgétaires) : (i) renforcement de la discipline budgétaire (thèmes 1, 2, 3, 4, 5) ; (ii) allocation stratégique des ressources (thèmes 1, 2, 3, 5, 6) ; et, (iii) prestation efficace des services publics (thèmes 2, 4, 5, 6). Le PRBF a mis en exergue 61 mesures prioritaires parmi les 103 ainsi que le dispositif de pilotage et de suivi évaluation. Le budget estimé du PRBF (2009-2012) est de l'ordre de 68 milliards FCFA.

3.2.9 Le PRBF intègre cinq (5) mesures résiduelles de renforcement dérivant du Plan d'action CFAA dont une (1) intégralement réalisée. Les quatre (4) mesures à réaliser sont les suivantes :

- (i) La rénovation du système informatisé de gestion de la solde et des pensions avec le déploiement du logiciel de gestion des ressources humaines d'ADIE au niveau de la Direction de la Fonction Publique (DFP) et la dotation d'une application informatique à la Direction de la Solde, des Pensions et des Rentes Viagères (DSPRV).
- (ii) L'institution des systèmes informatiques de suivi du patrimoine de l'Etat avec la DMTA, à travers la mise en place de la nomenclature unifiée des matières, la finalisation du développement du logiciel de comptabilité des matières avec l'intégration des données relatives à la nomenclature des matières, et la poursuite des formations des comptables.
- (iii) La poursuite de la modernisation et du renforcement des capacités de la Cour des comptes avec la construction du siège.
- (iv) L'adoption des textes relatifs à la réforme de la Cour des comptes.

### **3.3 Cadre institutionnel et organisationnel de la mise en œuvre des réformes GFIP**

3.3.1 **Principaux acteurs de la chaîne budgétaire** : Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) est la pierre angulaire du dispositif institutionnel des finances publiques. Le MEF à travers certaines de ses directions<sup>16</sup> intervient dans le processus de préparation, d'exécution budgétaires ainsi que pour les activités de contrôle interne. Les ministères sectoriels et les autres institutions étatiques sont les centres de dépenses pour l'exécution budgétaire. Le Parlement avec ses deux chambres (Assemblée Nationale et Sénat) intervient en amont du processus avec l'adoption des projets de lois des finances après avis favorable du Conseil des Ministres et, puis en aval exerce l'activité de contrôle de l'exécution budgétaire à travers l'adoption des Lois de Règlement. La Cour des Comptes effectue un contrôle externe des comptes de gestion et du projet de Loi de Règlement. Quant à la Présidence, elle intervient dans les contrôles interne (Contrôle financier) et externe (IGE). Les ministères sectoriels sont particulièrement concernés au moment des conférences budgétaires.

3.3.2 **Dispositif institutionnel de pilotage pour la mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques** : Le dispositif institutionnel pour la planification, l'exécution et le suivi des réformes est fondé sur les plans d'actions des réformes budgétaires et financières et un système institutionnel et organisationnel de suivi. Les instances de pilotage et de suivi des réformes de la gestion des finances publiques sont initialement constituées par : (i) Le Projet de Coordination des réformes budgétaires et financières (PCRBF), (ii) le Comité Conjoint d'Harmonisation et de Suivi (CCHS), (iii) le Comité de suivi des réformes CFAA, et (iv) le Comité national de pilotage des réformes CPAR (CNP-CPAR).

<sup>16</sup> (DGF/DB – DGCPT – DGD – DGID – DPEE – DCEF – DTAI – DCM) et ses services rattachés (IGF – CGCPE – UCSPE ex CSPLP – PCRBF)

3.3.3 Le Projet de Coordination des réformes budgétaires et financières (PCRBF)<sup>17</sup> a pour mission principale « *d'assurer la coordination et le suivi de la mise en œuvre des réformes à entreprendre en vue de la modernisation du système de gestion des finances publiques* » (article 2 – arrêté de création). Le PCRBF directement rattaché au cabinet du Ministre de l'Économie et des Finances (MEF), est constitué des deux entités :

- (i) Le Comité de Coordination et de Pilotage (CCP), présidé par le Secrétaire général du MEF, regroupe les directions et services impliqués dans la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières. Le CCP valide le plan d'activités du projet, le budget et les comptes financiers après audit. Il examine également les rapports d'activité préparés à l'intention des autorités et des bailleurs de fonds avant leur diffusion.
- (ii) Le Secrétariat exécutif (SE/PCRBF), une structure légère qui a pour mission principale « *d'assurer la mise en œuvre correcte des activités du Comité de Pilotage et de contribuer à l'exécution des tâches spécifiées à l'article 4* », c'est-à-dire, assumer la supervision technique et financière et la coordination avec les bailleurs de fonds dans le cadre du projet et dans le cadre de programmes connexes (PNBG, PRECAREF ...). Le SE/PCRBF est directement rattaché au Cabinet de MEF.

3.3.4 Au plan stratégique, le dispositif du PCRBF est complété par trois instances :

- (i) Le Comité Conjoint d'Harmonisation et de Suivi (CCHS)<sup>18</sup>, qui a pour mission « *de faciliter l'absorption des financements par une approche concertée entre les bailleurs de fonds et l'État dans l'élaboration et la mise en œuvre de procédures harmonisées d'exécution et de contrôle des activités du PCRBF* ». Il est composé des représentants du MEF et ceux des partenaires au développement membre du Groupe thématique « *Finances publiques et Appuis budgétaires* ». Le CCHS facilite la concertation entre les bailleurs de fonds et l'Etat autour du financement, du suivi et du contrôle de l'exécution de l'agenda national des réformes budgétaires et financières. Il est composé des structures gouvernementales (PCRBF, DGF, CSPLP, ANSD, DGCPT, DDI, DCEF, DTAI, DGID, CEPOD, IGF, DPEE) et des partenaires au développement (DCE, Pays Bas, Canada (Ambassade/ACDI - BACDI), France (AFD et Ambassade/SCAC), USAID, BM, GTZ, BAD). Il est présidé au moins 2 fois par an par le Ministre de l'Économie et des Finances et pour le reste par le Secrétaire général du MEF.
- (ii) Le Comité de suivi des réformes CFAA est une structure ad hoc présidée par le Secrétaire général du MEF. Il est composé des responsables désignés dans chaque structure chargée de mettre en œuvre les mesures du plan d'action CFAA et du Secrétaire exécutif du PCRBF.
- (iii) Le Comité national de pilotage des réformes CPAR (CNP-CPAR)<sup>19</sup> est principalement chargé « *de contribuer à une mise en œuvre efficace des activités prévues dans le plan d'action CPAR d'une part, et à une meilleure appropriation des réformes par les acteurs, d'autre part* ». Ce Comité est tripartite qui regroupe les structures compétentes de l'Administration, le Secteur privé (à travers plusieurs organisations patronales) et la Société civile (à travers le Forum social). Le Comité CPAR se réunit, sous la présidence du SE-PCRBF, « *au moins une fois par mois* ».

<sup>17</sup> Le PCRBF a été créé par l'arrêté n° 5222/MEF du 30 juillet 2003

<sup>18</sup> Le CCHS a été créé par l'arrêté n° 5475/MEF du 25 juin 2004

<sup>19</sup> Le CNP-CPAR a été créé par l'arrêté n° 10475/MEF/SG/PCRBF du 2 novembre 2004

3.3.5 Avec la mise en œuvre du PRBF, le MEF a revu et adopté un nouveau dispositif institutionnel de pilotage et de suivi de la mise en oeuvre des réformes des finances publiques sous l'impulsion du SE/PCRBF. Ce dispositif s'articule autour : (i) d'un haut comité de suivi du PRBF<sup>20</sup> constituant le cadre d'orientation, d'arbitrage et de décision – le SE/PCRBF assure le secrétariat ; (ii) d'un CCHS<sup>21</sup> rénové et élargi à de nouveaux membres, notamment la DREAT, l'ADIE, l'ARMP, la DCMP, la Cour des comptes, le Parlement et le Forum civil ; et, (iii) de la mise en place de comités techniques thématiques<sup>22</sup> de suivi de la mise en œuvre du PRBF en rapport avec les différents points focaux désignés par les services. Les comités techniques de suivi sont animés par le SE/PCRBF. Ils sont au nombre de sept (07) dont les six dimensions du PEFA et un spécifiquement consacré à l'approfondissement de la réforme des marchés publics. Par ailleurs, le SE/PCRBF qui assure le secrétariat du haut comité de suivi et du CCHS, a été chargé de présider le Comité national de suivi pour la mise en œuvre de la transposition des nouvelles Directives de l'UEMOA.

3.3.6 La performance du dispositif institutionnel de pilotage pour la mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques a été satisfaisante dans l'ensemble. Dans la pratique, le dispositif institutionnel a globalement fonctionné autour du SE/PCRBF qui a impulsé et conduit avec succès les chantiers des réformes sous le pilotage du CCHS. Par contre, il a été noté une insuffisance de supervision au niveau des instances de pilotage. En effet, le CCP ne s'est réuni qu'une seule fois au démarrage de la mise en œuvre du Plan d'action CFAA. Il a, par la suite à partir d'août 2006, transféré ses attributions<sup>23</sup> au CCHS. Le Comité de suivi des réformes CFAA se réunissait régulièrement au démarrage jusqu'au lancement de la plupart des chantiers de réformes. Quant au Comité National de Pilotage du CPAR, ses réunions s'étaient régulièrement tenues jusqu'à la mise en oeuvre effective du nouveau code de marchés publics en 2008. Au demeurant, le SE/PCRBF a fonctionné avec une insuffisance de capacités humaines.

3.3.7 L'efficacité du processus de mise en œuvre des réformes s'est manifestée à travers plusieurs facteurs, notamment à savoir :

- (i) l'appropriation des plans des réformes qui s'est traduite par la *volonté politique du Gouvernement d'améliorer la performance du système de gestion des finances publiques*, notamment à travers la validation de tous les agendas de réformes, la mise en place d'un dispositif fonctionnel de mise en oeuvre et de suivi et l'amélioration des dotations budgétaires ;
- (ii) la pertinence du principe de responsabilisation des structures opérationnelles concernées, mais qui pose de difficultés lorsque les actions à réaliser concernent plusieurs structures - le principe de responsabilisation devrait être accompagné d'une formalisation avec l'appui de textes réglementaires et d'une dotation de ressources suffisantes en vue d'améliorer le niveau d'adhésion des structures concernées par les réformes budgétaires et financières – ceci conjugué avec la bonne collaboration entre le PCRBF et les structures concernées par les réformes ; et,
- (iii) l'efficacité du système de reporting du SE/PCRBF qui comprend, entre autres, l'élaboration, à la fin de chaque année depuis 2004, du rapport annuel du Comité Conjoint d'Harmonisation et de Suivi (CCHS) et l'organisation d'ateliers techniques - sous la présidence du Secrétaire Général du MEF, le CCHS s'est réuni plus d'une dizaine de fois depuis sa mise en place pour, en général,

<sup>20</sup> Arrêté du MEF n° 02774/MEF/CAB/PCRBF du 22 mars 2010 portant création de haut comité de suivi du PRBF

<sup>21</sup> Arrêté du MEF n° 02775/MEF/CAB/PCRBF du 22 mars 2010 modifiant l'arrêté n° 05425/MEF du 25 juin 2004

<sup>22</sup> Note de service du MEN n° 002574/MEF/PCRBF du 18 mars 2010

<sup>23</sup> Arrêté n° 5943/MEF du 28 août 2006 portant renouvellement de la durée du PCRBF

examiner et adopter les rapports d'avancement et les programmes d'activités de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières.

3.3.8 Par ailleurs, il convient de souligner avec force que le SE/PCRBF dans sa fonction de conseiller technique du MEF, a contribué à l'action gouvernementale, notamment à travers : (i) l'élaboration et la mise en œuvre du DSRP, (ii) la mise en œuvre de la Déclaration de Paris pour l'harmonisation et l'alignement de l'aide au développement, (iii) l'élaboration de textes règlementaires et législatifs pour le compte du Cabinet du MEF, (iv) les contributions aux notes techniques et aux rapports du MEF, (v) l'organisation et la participation aux formations, la participation des séances de travail et des ateliers du MEF, et (vi) les appuis techniques fournis aux ministères sectoriels dans les aspects des finances publiques.

## IV Etat de la situation des réalisations du PCRBF

### 4.1 Principaux résultats des réformes budgétaires et financières

4.1.1 L'architecture des rapports annuels de 2004 à 2007 portant sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des réformes financières et budgétaires reposait sur la structuration des plans d'actions CFAA et CPAR. Depuis 2008, le rapport annuel a été structuré sur la base des dimensions du système de gestion des finances publiques telles que utilisées dans le rapport d'évaluation PEFA.

4.1.2 Les principaux résultats décrits dans le rapport final de l'étude d'évaluation de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières (juillet 2006) et dans le rapport PEFA (en 2007), ont mis en exergue les progrès importants accomplis dans l'amélioration de la gestion des finances publiques sénégalaises ainsi que les contraintes. Selon l'évaluation de juin 2006, 52% des mesures inscrites dans le Plan d'actions CFAA ont été réalisées ou sont dans le dernier stade de réalisation tandis que la performance a été de 41% pour le Plan d'action CPAR. En fin 2007, les proportions sont passées à 60% pour le CFAA et 77% pour le CPAR. Les tableaux ci-après résument les principales réalisations des plans d'actions CFAA et CPAR.

PLAN D' ACTIONS CFAA : 2003 - 2007

Période effective : Juin 2004 - déc. 2007

Domaines	# mesures	Degré de réalisation des mesures (Evaluation juin 2006)					Degré de réalisation des mesures (Cumul au 31 déc. 2007)				
		Non démarrées	En cours au démarrage	En cours au niveau avancées	En cours au dernier stade de réalisation	Réalisées	Non démarrées	En cours au démarrage	En cours au niveau avancées	En cours au dernier stade de réalisation	Réalisées
A. Préparation budgétaire	4		1	2	1			1	2		1
B. Exécution budgétaire	9		3	2	1	3			4		5
C. Gestion de la trésorerie et de la dette publique	4				1	3					4
D. Comptabilité publique et Reporting	6		1	1	3	1			2	2	2
E. Contrôles des finances publiques	11	4	0	1	3	3	1	2	2	2	4
F. Les Instruments de gestion	5	1	1	1	1	1			2	1	2
G. Les Ressources humaines	3	1	0	1	0	1			1		2
H. Les Collectivités locales	1			1						1	
I. Le Secteur parapublic	2			1		1			1		1
J. La Comptabilité privée	2										
K. Les ONG et les OCB	2	2							2		
L. Bonne Gouvernance	3				1	2				1	2
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>23</b>
TOTAL évaluées	<b>50</b>	16%	12%	20%	22%	30%	2%	6%	32%	14%	46%

PLAN D'ACTIONS CPAR: 2003 - 2007

Période effective : Juin 2004 - déc. 2007

Domaines	# mesures	Degré de réalisation des mesures (Evaluation juin 2006)					Degré de réalisation des mesures (Cumul au 31 déc. 2007)				
		Non démarrées	En cours au démarrage	En cours au niveau avancées	En cours au dernier stade de réalisation	Réalisées	Non démarrées	En cours au démarrage	En cours au niveau avancées	En cours au dernier stade de réalisation	Réalisées
Pilier 0 : Cadre institutionnel de mise en œuvre de la réforme	1		1							1	
Pilier 1 : Cadre législatif et réglementaire	8	0	1	0	2	5				3	5
Pilier 2 : Cadre institutionnel et capacité de gestion	8	3	3	0	1	1			2	4	2
Pilier 3 : Opérations de passation des marchés et performance du secteur privé	15	9	2	1	2	1			4	7	4
Pilier 4 : Intégrité du système de passation des marchés publics	7	2	1	0	2	2		2	1	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>13</b>
TOTAL évaluées	<b>39</b>	36%	21%	3%	18%	<b>23%</b>	0%	5%	18%	44%	33%

4.1.3 Au regard des efforts déployés en 2008 et 2009, la quasi-intégralité des mesures inscrites dans les Plans d'actions CFAA et CPAR ont été réalisées. Cependant, les mesures réalisées à caractère continu dans le temps sont à consolider, améliorer ou renforcer. Toutefois, le Plan d'actions de PEFA validé en mai 2008 et le nouveau Plan des réformes budgétaires et financières (PRBF) validé en octobre 2009 contiennent certaines mesures du Plan d'actions CFAA à renforcer ainsi que celles nécessitant un déploiement. A cet égard, le PRBF intègre cinq (5) mesures dérivées résiduelles du Plan d'action CFAA dont une (1) intégralement réalisée, 3 en cours de réalisation et une (1) à réaliser.

4.1.4 Les principaux progrès enregistrés portent essentiellement sur :

- (i) l'introduction effective d'une nouvelle législation et réglementation sur le système de passation des marchés : le nouveau code de marchés publics adopté en 2007 et est entré en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 avec un dispositif institutionnel fonctionnel ;
- (ii) la mise en œuvre progressive de la gestion axée sur les résultats dans la chaîne budgétaire avec l'introduction des CDMT & CDSMT, la déconcentration de l'ordonnancement et le contrôle interne ;
- (iii) la modernisation et la mise en cohérence des systèmes d'information budgétaires avec notamment l'informatisation de la chaîne de la dépense publique ;
- (iv) le renforcement du processus de reddition des comptes ; et,
- (v) la réorganisation et le renforcement du système de contrôle et la décentralisation du Budget Consolidé d'Investissements (BCI).

4.1.5 Des efforts restent encore à faire, notamment dans : (i) la rénovation du système informatisé de gestion de la solde et des pensions et l'institution des systèmes informatiques de suivi du patrimoine de l'Etat ; (ii) l'amélioration de la production de données et du rapportage ; (iii) le contrôle externe en termes de surveillance et de vérification, en particulier sur les retards de la production et la transmission des projets de loi de règlement (PLR) ; (iv) l'amélioration de la qualité et la performance du système de gestion des finances publiques au plan décentralisé ; et (v) la consolidation et le renforcement du nouveau dispositif de passation des marchés publics.

4.1.6 Des difficultés ont été identifiées de la mise en œuvre des plans d'actions, notamment : (i) la complexité de certaines des mesures dont la mise en œuvre nécessite un long processus et un budget conséquent, (ii) les aléas liés à la mise en place de certains financements pour la réalisation de certaines activités, (iii) les nombreuses structures ou institutions impliquées étrangères au MEF, et (iv) la difficulté des certaines structures à adopter le changement. Toutes ces difficultés ont été graduellement surmontées avec la multiplication des séances de concertation entre les différents acteurs de la réforme.

## **4.2 Réalisations détaillées de la mise en œuvre des Plans d'actions des réformes budgétaires et financières**

4.2.1 La présente situation des résultats enregistrés dans la mise en œuvre des Plans des réformes de la gestion des finances publiques est faite sur la base d'une approche intégrée et croisée des domaines des Plans d'actions CFAA et CPAR et des six (6) dimensions d'un système pertinent de gestion des finances publiques en conformité avec le rapport PEFA. Il est à noter que, sur les 52 mesures inscrites dans le Plan d'actions CFAA, sept (7) n'ont pas été directement suivies et coordonnées par le PCRBF, à savoir les 3 domaines couvant les ressources humaines (3), le secteur public (2) et les ONG et les OCB (2).

### **4.2.1 Amélioration de la crédibilité budgétaire**

4.2.2 Le Plan d'actions CFAA n'avait pas spécifiquement pris en compte la dimension de l'amélioration de la crédibilité budgétaire. Cependant, des progrès ont été enregistrés en matière de recouvrement des recettes intérieures. Les actions entreprises portent sur la réforme institutionnelle de la DGID initiée depuis 2007, la mise en place et le déploiement du Systèmes Intégrant de Gestion des Impôts et Taxes (SIGTAS), le transfert effectif des fonctions de recouvrement du Trésor à la DGID depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et la numérisation du cadastre.

4.2.3 Nonobstant les progrès réalisés, la performance de la crédibilité du budget a été remise en cause en 2008 suite aux dérapages budgétaires qui ont occasionné les déséquilibres budgétaires, affectant la performance de la gestion des finances publiques du Sénégal. A cet égard, le Gouvernement a pris des mesures réglementaires coercitives relatives aux virements de crédits, aux avances de trésorerie<sup>24</sup> et aux retards de paiement de la dette interne due au secteur privé. Une loi des finances rectificative a été votée en 2008 par le Parlement pour régulariser les opérations budgétaires et de trésorerie qui avaient mis en cause la crédibilité budgétaire. En 2009, la morosité de l'environnement économique interne a occasionné des ajustements budgétaires régularisés par une LFR en juin 2009 et des efforts ont été déployés pour réduire le stock des arriérés de paiement à l'ordre de 36 milliards FCFA (0,6% du PIB) en fin 2009 contre 175 milliards FCFA en octobre 2008. Quant aux dépenses extrabudgétaires chiffrées par l'audit externe commandité par le MEF, des solutions ont été envisagées pour leur liquidation au cours de l'année 2010.

4.2.4 D'une manière globale, la cohérence des équilibres budgétaires a été assurée par l'Etat avec une performance améliorée de l'administration fiscale en matière de recouvrement des recettes intérieures avec un taux supérieur à 90% par rapport aux prévisions. Une étude portant sur l'évaluation du coût des dépenses fiscales a été conduite en 2009 pour renforcer le rendement de l'efficacité fiscale. Les résultats obtenus de cette étude ont mis en exergue les principales dépenses fiscales et les analyses montrent que les exonérations et autres formes de dépenses fiscales pourraient atteindre l'équivalent de 3¼ % du PIB de 2008. Les situations provisoires de l'exécution budgétaire extraites du SIGFIP sont régulièrement publiées depuis 2008 dans le site web de la DPEE.

4.2.5 Des réalisations importantes ont été enregistrées au titre de la numérisation du cadastre, à savoir, entre autres : la conservation de la cartographie numérique, l'élaboration

<sup>24</sup> Décret N° 2008-1377 du 28/11/08 relatif aux dispositions applicables aux paiements sans ordonnancement préalable avant et après service fait

des monographies des locaux de référence, les enquêtes cadastrales, l'étude sur l'informatisation de la conservation foncière et numérisation du livre foncier, le renforcement des capacités institutionnelles de la DGID et de la Direction du Cadastre. Quant à l'implantation du SIGTAS, son déploiement est effectif à tous les centres fiscaux de Dakar. Son extension aux autres régions autres que Dakar sera poursuivie courant 2010.

#### **4.2.2 Amélioration de la couverture et de la transparence budgétaires**

4.2.6 La dimension « couverture et transparence » couvrent 12 mesures du Plan d'actions CFAA. Les résultats enregistrés concernent essentiellement : (i) l'inscription dans le budget des montants des financements extérieurs s'est légèrement amélioré ; (ii) l'amélioration du mécanisme de suivi de l'utilisation des ressources PPTTE qui s'est traduite par la création par le MEF du cadre institutionnel et la facilitation en grande partie du suivi automatique des opérations effectuées sur le PPTTE avec le SIGFIP ; (iii) le logiciel de gestion du patrimoine de l'Etat a été développé en 2005 et est opérationnel ; et, les résultats de l'exécution budgétaire sont publiés sur une base annuelle et le public a accès aux principales informations budgétaires.

4.2.7 La classification courante du budget général de l'Etat (BGE) ne permet pas de disposer d'une présentation économique exhaustive, et ce malgré les efforts entrepris pour adhérer à la mesure convenue dans le PEF/ISPE. Des perspectives d'amélioration nette de la classification du BGE sont attendues avec la mise en application des nouvelles Directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA de juin 2009<sup>25</sup> qui entreront en vigueur en janvier 2012. Par ailleurs, l'introduction progressive des budgets programmes a permis de diversifier les informations contenues dans la documentation budgétaire annexée au PLF. Un projet de développement de la plateforme Gateway a été lancé au niveau du DCEF pour l'amélioration de la traçabilité des financements extérieurs dans le système d'information financière de l'Etat.

4.2.8 Force est de reconnaître que des faiblesses restent à relever sur l'exhaustivité budgétaire relative à la fourniture de l'image complète des situations d'exécution budgétaire portant sur les transferts du budget de l'Etat aux fonds, agences<sup>26</sup> et établissements publics. A cet égard, une loi d'orientation<sup>27</sup> votée par le Parlement a été promulguée en 2009 par le Gouvernement en vue d'harmoniser et d'encadrer la pluralité et la diversité des modes de création, d'organisation et de fonctionnement de ces entités publiques dotées d'une autonomie de gestion et financées en grande partie par le budget de l'Etat. A ce jour, la nomination de comptables publics au niveau de certaines agences est devenue effective. Par ailleurs, il est à souligner depuis 2008 l'élargissement et la diversification de la base de la documentation budgétaire et de l'information fournies au Parlement dans le cadre des lois de finances.

4.2.9 Les relations budgétaires entre l'Etat et les collectivités locales se sont améliorées depuis 2006. Différents textes ont été adoptés pour renforcer la réforme relative au domaine « décentralisation » initiée depuis le Plan d'action CFAA, à savoir :

- (i) La loi n° 2007-07 du 12 février 2007 modifiant les articles 57, 58 et 63 de la loi de 96-07 de la loi 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales qui précise le mécanisme de compensation des charges par une dotation déterminée par rapport à un pourcentage de la TVA perçue au profit de l'Etat. Ce pourcentage est fixé à 3,5% pour le FDD et 2% pour le FECL de la TVA perçue par l'Etat au cours de la dernière gestion arrêtée

<sup>25</sup> Directive n° 8/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE)

<sup>26</sup> Transferts en capital des dépenses des agences sur total des dépenses en capital sur ressources internes : 30% en 2008, 26% en 2009 et 29% en 2010

<sup>27</sup> Loi d'orientation n° 2009-20 du 04/05/2009

- (ii) Le décret n° 2008-209 (mars 2008) précisant les critères de répartition du FDD qui décompose en trois dotations : de compensation ; de fonctionnement ; et relatif à l'appui aux services de l'Etat
- (iii) La loi n° 2008-22 du 25 juillet 2008 complétant les articles 252 et 258 de la loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales pour prendre en compte les ressources issues de la décentralisation du BCI
- (iv) Le décret n°2009-862 du 10/09/2009 portant sur l'utilisation des économies budgétaires obtenues par les collectivités locales à la suite des appels à concurrence des marchés de travaux et d'équipement des salles de classe et des postes de santé.

4.2.10 Quant à la décentralisation de la gestion et de l'exécution des dépenses en capital sur ressources internes programmées par l'Etat vers les Collectivités locales, la réforme a été initiée avec la LF 2006 avec deux secteurs tests (Education et Santé) pour permettre aux collectivités locales concernés de réaliser des infrastructures scolaires et sanitaires. Sur une prévision cumulée de transferts en capital de l'ordre de 12,4 milliards FCFA pour la période 2006-2009, le taux d'exécution a été de 27,5%, notamment à cause des difficultés de mobilisation des transferts de crédit et d'une insuffisance de capacité technique des collectivités dans la passation des marchés publics, conditions nécessaires pour accompagner une véritable mise en œuvre de la réforme.

4.2.11 La volonté politique de la décentralisation du BCI se poursuit depuis 2006.

- (i) Le conseil interministériel sur la décentralisation du BCI tenu en février 2006, a validé la stratégie de mise en œuvre et les recommandations formulées pour l'adaptation du cadre légal et réglementaire en vigueur et la mise en place d'un mécanisme de suivi – évaluation des résultats de l'expérience test en vue de son élargissement à d'autres ministères sectoriels à compétences transférées.
- (ii) Le Secrétariat Exécutif du Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (SE/PCRBF), sous l'impulsion du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) a commandité une étude « Etat des lieux sur la mise en œuvre de la réforme en septembre 2007 », suivie d'une étude Evaluation de la phase test en janvier 2009 « Evaluation critique des résultats et impacts de la mise en œuvre de la phase test (2006-2008) de la décentralisation de la gestion et de l'exécution des ressources du budget consolidé d'investissement (BCI) transférées aux collectivités locales » validée en avril 2009.
- (iii) Un dispositif de suivi de la réforme a été institué par arrêté primatorial N° 09445 du 29 septembre 2009 portant création et organisation du comité de suivi de la mise en œuvre de la décentralisation de l'exécution du Budget consolidé d'Investissement.
- (iv) Un Manuel des Opérations de la Décentralisation du BCI a été élaboré en fin 2009 en vue fournir à l'ensemble des acteurs concernés un mode opératoire de l'exécution des ressources internes du Budget consolidé d'investissements transférées aux collectivités locales. Il constituera un outil de référence dans le cadre de la mise en œuvre des projets décentralisés aux collectivités locales.

4.2.12 S'agissant de l'accès du public aux informations budgétaires, le processus a démarré en 2005 avec la publication mensuelle des situations d'exécution budgétaire de la gestion 2005, mais avec quelques difficultés administratives qui ont été surmontées. Depuis 2006, un panel de publications économiques et financières sont régulièrement mises en ligne dans les sites web du MEF (<http://www.finances.gouv.sn> ou <http://www.dpee.sn>) telles

que les LFI, les LFR, le TOFE d'exécution, les situations d'exécution budgétaire et les situations économiques et financières. Les rapports de vérification externe de la Cour des comptes sont également régulièrement publiés sur le site de l'institution <http://www.courdescomptes.sn>. Avec l'entrée en vigueur, en janvier 2008, du nouveau Code des Marchés Publics (CMP), sont systématiquement publiés par toutes les autorités contractantes concernées par le champ d'application du CMP, dans des journaux à grand tirage et sur le site web des marchés publics (<http://www.marchespublics.sn> ou <http://www.armac.sn>) : (i) les plans généraux de passation des marchés, les Avis généraux de passation des marchés, les avis d'appels d'offres, les attributions provisoires et définitives des marchés, les décisions rendues par le comité de règlement des différends de l'ARMP, les statistiques sur les marchés publics passés, et les rapports d'audits à posteriori des marchés publics.

### **4.2.3 Budgétisation basée sur les politiques nationales**

4.2.13 Trois (3) mesures du domaine « préparation budgétaire » du Plan d'actions CFAA sont traduites dans cette dimension du PEFA. Le PRBF inscrit dans sa feuille de route la généralisation des CDSMT à tous les ministères d'ici 2012. Des progrès notables ont été enregistrés dans la réalisation depuis 2005 de l'harmonisation des nomenclatures entre les dépenses de fonctionnement et d'investissement et dans le cadre du passage à la budgétisation axée sur les résultats.

4.2.14 Initié depuis 2004 dans la LF 2005, le processus d'introduction de l'approche du budget programme ou CDMT (axé sur les résultats) en conformité avec le programme prioritaire du DSRP, se poursuit avec succès. De 2004 à 2009, avec le ministère de l'éducation scindé en deux ministères, le nombre total des ministères mis sous CDSMT a été porté à quatorze (14), à savoir :

- (i) en 2005 : quatre (4) ministères sous CDSMT 2006-2008 à travers la LF 2006 (Education – Santé – Environnement - Justice) avec un volume de ressources allouées représentant environ 28% des ressources budgétaires totales de 2006.
- (ii) en 2006 : trois (3) ministères sous CDSMT 2007-2009 à travers la LF 2007 (agriculture - hydraulique rurale et sécurité alimentaire - élevage - tourisme) avec une allocation totale de l'ordre de 33% des ressources budgétaires totales de 2007.
- (iii) en 2007 : cinq (5) ministères sous CDSMT 2008-2010 à travers la LF 2008 (infrastructures et assainissement - transports aériens et transports terrestres - économie maritime et transports maritimes intérieurs – famille et solidarité nationale - enseignement technique et formation professionnelle) avec une allocation totale de l'ordre de 45% des ressources budgétaires totales de 2008.
- (iv) en 2008 : un (1) ministère celui de la culture et du patrimoine historique classé à travers la LF 2009.

4.2.15 Initialement, pour une introduction efficace des CDSMT, plusieurs séminaires ont été organisés pour le compte des acteurs concernés : (i) les outils d'élaboration du CDSMT à Mbodiène du 8 au 18 mai 2005 par le SE/PCRBF ; (ii) le partage sur le Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT 2006-2008) et les Cadres de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT) les 25 et 26 novembre 2005, à l'Hôtel Indépendance de Dakar, par la Direction Générale des Finances ; et (iii) le suivi-évaluation des stratégies et programmes du 13 au 24 mars 2006 à Mbour. D'autres séminaires sur les CDMT & CDSMT ont été également organisés sous l'égide de la Direction du budget. En plus, des formations ont été réalisées sur les concepts et la démarche méthodologique de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) à l'attention des agents de tous les ministères en vue de renforcer les capacités sur le processus de préparation budgétaire.

4.2.16 Le CDMT global est élaboré par le comité de pilotage sous la supervision de la DGF/MEF depuis 2006. Le processus s'appuie sur un cadre macroéconomique permettant l'élaboration d'un cadrage fiable pour la préparation de la loi de finances. En vue d'améliorer la qualité du CDMT global, le PCRBF a réalisé en 2009, sur financement du MDTF : (i) un guide méthodologique pour l'élaboration des programmes budgétaires et économiques pluriannuels et du suivi d'exécution ; (ii) des sessions de formation de douze ministères sectoriels sur la GAR et le processus d'élaboration et de suivi-évaluation des CDSMT.

4.2.17 Pour renforcer l'efficacité de la budgétisation basée sur la GAR, un décret<sup>28</sup> portant sur la préparation du budget de l'Etat a été pris en 2009. Cette disposition permet de codifier le calendrier et processus technique de préparation du budget. Il vise à consolider les bonnes pratiques en matière de gestion des finances publiques et à réaliser le déploiement intégral du système de gestion axé sur les résultats dans tous les secteurs publics. En outre, la DPN a été chargé de faire la revue de l'état des ministères/secteurs dotés de lettres de politique de développement ou de programme sectoriel et de structure de planification fonctionnelle. Avec l'adoption en juin 2009 de la nouvelle directive n°6/2009/CM de l'UEMOA portant sur les lois de finances, le Gouvernement envisage de transmettre, avant le 15 octobre 2010, le projet de loi organique portant sur les lois de finances, issu de la transposition de cette directive.

4.2.18 **S'agissant de la simplification du circuit de la dépense**, la chaîne de la dépense a été informatisée en 2004 avec la mise en place effective du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) dans les ministères tests de CDMT et au MEF. Le processus de déploiement a été poursuivi dans les autres ministères dépensiers. A ce jour, tous les ministères ainsi que toutes les régions sont connectés au réseau SIGFIP. Ce qui a permis de réduire considérablement les délais de traitement des dossiers de dépenses.

4.2.19 **Au titre de la déconcentration de l'ordonnancement**, la phase administrative de la dépense a été effective depuis 2004 pour 4 ministères tests (Santé, Education, Justice et Environnement) et ce, avec la mise en place du SIGFIP. Grâce à l'extension du réseau SIGFIP, le déploiement de la déconcentration de l'ordonnancement s'est régulièrement poursuivi d'abord au niveau des ministères dépensiers, notamment en 2006 avec 2 ministères, à savoir le MAHSA (agriculture, hydraulique et sécurité alimentaire) et le MIETTMI (infrastructure, équipement, transports terrestre et maritime intérieure). En 2009, neuf (9) ministères<sup>29</sup> sont concernés dans la déconcentration de l'ordonnancement du budget. La couverture intégrale est fixée en 2012 dans le cadre des actions prioritaires du PRBF (2009-2010). Entre 2007 et 2009, le réseau SIGFIP a été également déployé au niveau de 7 régions<sup>30</sup> permettant de faciliter l'exécution du budget et de bénéficier de la simplification du circuit administratif de la dépense publique. L'extension du réseau aux autres régions devrait s'achever en 2010. Il est à noter que, depuis 2007, la poursuite de l'extension du réseau s'est heurtée à une contrainte afférente à l'indisponibilité de locaux devant accueillir les équipements réseaux du SIGFIP et les ordonnateurs délégués et les contrôleurs des opérations financières au niveau de certains ministères.

4.2.20 L'extension de la phase paiement du SIGFIP au building administratif et à la Paierie Générale du Trésor (PGT) a été réalisée en 2007. L'interfaçage du SIGFIP et d'ASTER est en cours de finalisation avec un test concluant à la PGT.

4.2.21 Par ailleurs, des initiatives ont été prises pour recentrer l'approche du CDSMT par ministère en s'appuyant sur le « secteur » en s'inspirant des classifications sectorielles existantes, à savoir le manuel statistique des finances publiques du FMI de 1986, la

<sup>28</sup> Décret n° 85/2009 du 30/01/09

<sup>29</sup> Le ministère de l'éducation scindé en 3 ministères qui disposent d'un même ordonnateur délégué

<sup>30</sup> Thiès, Kaolack, Fatick, Diourbel, Louga, Saint Louis et Matam

classification de la comptabilité nationale, la codification des programmes publics du Programme Triennal d'Investissement Public (PTIP) et de la nomenclature de l'UEMOA. Au total huit (8) secteurs ont été retenus et déclinés en 23 sous secteurs.

4.2.22 Le nouveau cadre harmonisé des finances publique adopté en juin 2009 par le conseil des Ministres de l'UEMOA permettra une intégration efficace des budgets programmes dans l'arsenal juridique et institutionnel du pays. A cet égard, le PRBF (2009-2012) intègre comme action prioritaire la transposition des six directives de l'UEMOA. Un comité national UEMOA a été mis en place sous la houlette du SE/PCRBF en vue de la préparation de la transposition des nouvelles directives.

#### **4.2.4 Prévisibilité et contrôle de l'exécution budgétaires**

4.2.23 Vingt deux (22) mesures du Plan d'actions CFAA et trente deux (32) mesures du Plan d'actions CPAR étaient inscrites dans la dimension « prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget », soit près de 50% des mesures intégrées dans les dimensions du PEFA. Au titre de la mise en œuvre des réformes financières et budgétaires, les réalisations sont les suivantes.

4.2.24 **Système de gestion de la solde et des pensions** : L'audit technique et financier de la solde a été réalisé en 2005. Le rapport final assorti d'un plan d'actions a été validé en septembre 2005 par le comité de pilotage. La mise en œuvre du plan d'actions a permis de réaliser en 2006 certaines actions pour la rénovation du système de gestion de la solde et des pensions : (i) organisation d'un atelier de partage des constats, conclusions et recommandation de l'audit technique et financier du système de gestion de la solde ; et (ii) recrutement d'informaticiens grâce au programme spécial de recrutement de la fonction publique (2003-2005) ; et, (iii) préparation des projets de textes permettant de réorganiser la DSPRV. Toutefois, l'état d'avancement de la mise en œuvre de la réforme reste timide depuis 2007. Des lenteurs sont observées dans la restructuration organisationnelle de la DSPRV et ce, malgré la nouvelle réorganisation<sup>31</sup> du MEF. Les projets de la DSPRV ont souffert de lenteurs dans le bouclage de leur financement, à savoir : (i) la modernisation du système d'information pour la gestion de la solde et des pensions (équipements informatiques, logiciels de gestion, archivage électronique), (ii) la mise en place d'un fichier unifié des données du personnel, et (iii) la modernisation des logiciels de gestion de la solde et des pensions.

4.2.25 **Dans le cadre de la restructuration et modernisation des services des domaines et du cadastre**, les avancées concernent essentiellement : (i) la réalisation et la validation de l'étude portant sur la réforme des structures de l'administration fiscale avec l'appui du PAMOCA ; (ii) la prise des textes<sup>32</sup> portant sur la réorganisation de la DGID et la création de caisses intermédiaires de recettes à la DGID au sein de chaque bureau de recouvrement des Centres de Services Fiscaux (CSF) ; (iii) le transfert effectif en 2009 de la fonction recouvrement des impôts directs d'Etat du Trésor à la DGID ; (iv) le découpage de l'aire géographique de Dakar en CSF ; (v) l'amélioration du cadre de travail avec la mise en place d'un système de motivation des agents de la DGID instituant une indemnité spéciale. Toutes ces réformes ont permis d'améliorer la prévisibilité et le recouvrement des recettes fiscales.

4.2.26 L'application de gestion du numéro d'immatriculation des entreprises et associations (NINEA WEB) développé en 2008, est opérationnelle depuis janvier 2009. Le système d'immatriculation a été transféré à l'ANSD depuis janvier 2010 en vue de son déploiement national au niveau des régions.

<sup>31</sup> Décret N° 2008-642 du 16/06/2008 portant réorganisation du MEF

<sup>32</sup> Arrêté n°000955/MEF/DGID daté du 19/02/07 et portant organisation de la DGID approuvé le 19 février 2007.

**4.2.27 Recensement des comptes bancaires :** Il a été procédé en 2006 au recensement de tous les comptes des projets publics et administrations ouverts dans le système bancaire et suivi de leurs transactions. Au total 769 comptes bancaires ont été répertoriés dont 239 ouverts par les services de l'administration et 40 par les agences créées par l'Etat. Les comptes des projets sont au nombre 257 ouverts dans les livres du système bancaire privé et de la CNCAS.

**4.2.28 Suivi et gestion de la dette publique et des garanties :** Le système d'information partagée intitulé « D-AIDA » mis en place en 2006 au MEF avec l'appui technique de la DTAI a permis d'améliorer la gestion de la dette publique à temps réel entre l'ordonnateur et le comptable payeur. Les rapports semestriels sur l'analyse de la viabilité de la dette publique sont systématiquement publiés sur les sites Web du MEF et de la DPEE.

**4.2.29 Gestion de la Trésorerie :** Depuis 2007, les situations prévisionnelles de trésorerie sont établies trimestriellement, et une consolidation mensuelle pour les comptes de l'administration centrale est reflétée dans le TOFE d'exécution publié. Désormais, tous les soldes de trésorerie sont calculés sur une base journalière et les situations prévisionnelles de trésorerie sont établies mensuellement.

**4.2.30 Renforcement du contrôle interne au sein du MEF :** En 2005, le MEF a pris deux (02) arrêtés ministériels pour : (i) l'érection des services de contrôle interne en direction (DGD, DGID, DGCPT, DGF), et (ii) la formalisation de l'organisation et de la mission de contrôle du COF (N°007620/MEF/DGF/COF). Dans le cadre de la rationalisation de l'organisation des structures de contrôle des finances publiques, les conclusions et recommandations de l'étude ont été validées par le comité de pilotage le 17 d'octobre 2006 avec 3 scénarios proposés. L'option a été portée sur le scénario n° 1 qui consiste à maintenir la configuration actuelle du système de contrôle mais avec comme principal élément le réaménagement des rapports entre le pouvoir exécutif et le pouvoir judiciaire.

**4.2.31 L'IGF/MEF a bénéficié en 2005 avec l'appui de la coopération française des actions de renforcement des capacités en formation sur les nouvelles normes d'audit financier des comptes et de contrôle de gestion du service public.** Par ailleurs, l'appui financier inscrit dans le MDTF- (UE-Pays Bas) et la contribution canadienne dans le cadre du programme d'appui budgétaire sectoriel (2008-2011) ont permis de renforcer les capacités d'intervention de l'IGF. Par ailleurs, les services de contrôle interne des ministères, y compris les nouvelles directions du contrôle interne du MEF, ne bénéficient, en dehors des faibles budgets de fonctionnement, d'aucun appui technique permettant notamment de mettre en place des guides et manuels de procédures.

**4.2.32 Maîtrise et gestion des risques financiers (contingents) y afférents sur les finances publiques :** En 2007, il a été réalisé dans le cadre de la préparation du projet de loi de finance 2008 et, avec l'appui de l'agence judiciaire de l'Etat, un travail important consistant à l'identification de toutes les sources provenant de type de contrats nouveaux (ex BOOT), d'opérations de garanties de prêts, de plafonnement de prix ou de prestation de services non commerciaux, d'opérations engageant l'Etat et pouvant influencer sur l'exécution budgétaire en cours d'année 2008 et leur évaluation en vue de leur prise en compte. Cette action a permis d'inscrire dans la durée la gestion des risques financiers dits contingents.

#### **4.2.5 Comptabilité, enregistrement de l'information et reddition des comptes**

**4.2.33** Le processus d'implantation du projet ASTER pour la modernisation du système d'information et de gestion de la comptabilité publique de l'Etat se déroule normalement. Le déploiement se poursuit avec les contraintes relatives aux liaisons de la SONATEL. L'interfaçage entre SIGFIP et ASTER réalisé est en phase de test. Des chantiers restent encore à réaliser pour son implantation intégrale dans le système d'information de l'Etat. Par

ailleurs, des efforts ont été déployés pour rendre opérationnel l'interface entre les systèmes d'information des trois administrations financières DGCPT, DGID et DGD.

**4.2.34 Clôture de la gestion budgétaire et des comptes de gestion comptable :** Depuis 2006, la clôture de la gestion budgétaire (arrêt de l'ordonnancement et de l'engagement) de l'année courante est rendue effective avant fin novembre de la même année. Les comptes de gestion comptable de 2004 ont été définitivement clôturés en novembre 2006 et déposés en septembre 2007 à la Cour des Comptes. Des efforts ont été déployés depuis 2007 pour résorber les retards dans la production et la transmission des comptes de gestion des comptables principaux : (i) les comptes de 2005 et 2006 ont été respectivement déposés à la Cour des Comptes en mai 2008 et septembre 2008 ; et, (ii) pour ceux de 2007 et de 2008, ils ont été déposés en 2009.

**4.2.35 Résorption des retards en matière d'examen des comptes de gestion de l'Etat et production des rapports d'exécution des Lois de finances (RELF) et des déclarations générales de conformité (DGC) :** En 2007, tous les comptes de gestion des comptables publics de l'Etat pour les années de 1997 à 2003 ont été transmis et examinés par la Cour des Comptes. Le Rapport d'Exécution de la Loi de Finances (RELF) et la Déclaration Générale de Conformité (DGC) pour les années 1997, 1998 et 1999 sont produits par la Cour des comptes et déposés en 2007 à l'Assemblée Nationale. Depuis 2007, d'énormes efforts ont été consentis et les retards ont été entièrement résorbés. A ce jour, (i) les RELF de 2000 à 2007 ainsi que les DGC y afférents ont été produits par la Cour des comptes ; et (ii) les PLR des années 2000, 2001 et 2002 ont été transmis au Parlement.

**4.2.36 S'agissant de l'amélioration du système d'information, le rapport sur l'état de la situation informatique du MEF a été produit en 2005 et les résultats ont été reversés, par la suite, dans l'étude pour l'élaboration et la réalisation du Schéma Directeur Informatique du MEF (SDI-MEF), dont la réalisation de la première phase de l'étude SDI-MEF relative à l'état des lieux de la situation informatique des services du MEF a été validée le 13 juillet 2006. Les résultats des diagnostics et les recommandations issues de l'étude SDI-MEF ont été validés en février 2007 par le comité de pilotage en présence de l'ADIE. En 2007, la mise en œuvre du plan d'actions issues de l'étude du Schéma Directeur Informatique du MEF (SDI-MEF) a démarré avec l'exercice de chiffrage du coût de réalisation du SDI-MEF tenant compte des projets en cours et des financements disponibles est en cours d'élaboration.**

**4.2.37 Mise en place d'un système informatisé de gestion du patrimoine de l'Etat :** Entre 2006 et 2007, le système informatique est développé et testé avec succès à la DMTA. L'étude sur le recensement des matières fongibles et durables d'utilisation courante par l'administration et l'établissement d'une nomenclature unifiée sur financement des Pays Bas (MDTF) a été réalisée en 2007. Les textes régissant la comptabilité des matières ont été actualisés avec la prise du décret 2007-434 du 23 mars 2007 modifiant le décret 81-844 du 20 août 1981 à la comptabilité des matières. Quant à l'adaptation et installation du logiciel ASTER, le paramétrage du logiciel ASTER, un outil de gestion de la comptabilité publique issu de la coopération avec la France, est terminé en 2006 et rendu fonctionnel en 2007 au niveau de la recette générale du Trésor et dans ses postes rattachés<sup>33</sup> et dans les trésoreries paieries régionales de Thiès et de Kaolack. Par ailleurs, les capacités techniques des comptables des matières de l'administration ont été renforcées à travers la réalisation de deux sessions de formation en 2007 qui ont permis à une quarantaine de comptables des matières d'utiliser toutes les fonctionnalités du système informatisé.

**4.2.38 Concernant, l'amélioration du système de gestion des documents d'archives des services du MEF, le rapport final de l'évaluation des besoins urgents des services du MEF en matière d'archivage est validé le 17 août 2006. Les recommandations ont été approuvées par le comité de pilotage. La mise en œuvre effective des actions prioritaires a débuté en**

<sup>33</sup> Perceptions de Cerf volant, de Dakar source et de Dakar centre

2007 avec l'appui du budget de l'Etat pour un montant de 248 millions de FCFA qui a permis l'acquisition d'un premier lot de matériel de rangement, de conservation et de conditionnement et le démarrage du traitement du passif d'archives non classées localisé au sous sol du MEF et dans quelles directions générales (DGCPT, DGID, DGF).

#### **4.2.6 Surveillance et vérification externes**

4.2.39 Des efforts ont été déployés depuis 2007 pour **renforcer les capacités techniques des structures de contrôle externe des finances publiques. A cet égard**, la dimension contrôle externe des finances publiques a connu des progrès importants, notamment en matière de reddition des comptes. Les capacités des structures exerçant un contrôle externe sur les finances publiques ont été renforcées.

4.2.40 La Cour des Comptes a bénéficié des appuis financiers pour la production des rapports d'exécution des lois de finances (RELF) et des déclarations générales de conformité (DGC). A cet égard, le PCRBF a facilité l'adoption en octobre 2008 d'une stratégie concertée entre la DGCPT, la DGF et la Cour des comptes qui fixe les engagements les uns et des autres dans la résorption des retards en matière de production des rapports d'exécution des lois de finances (RELF) et des déclarations générales de conformité (DGC). Les résultats obtenus à ce jour sont les suivants : (i) projets de lois de règlement 2003 et 2004 instruits ; et, (ii) projets de lois de règlement 2005 à 2008 en instruction à la Cour des comptes. Toutefois, les lenteurs de l'adoption des projets de textes portant sur la réforme de la Cour des comptes réduisent les capacités d'intervention de son parquet représentant le ministère public.

4.2.41 L'IGE a été érigée en 2006 par une loi en une institution supérieure de contrôle administratif. La mise en œuvre de son plan de développement stratégique 2007-2010 qui comporte, entre autres, un volet renforcement des capacités techniques relatif à l'amélioration de l'efficacité du contrôle administratif.

4.2.42 La Commission des finances du Parlement a bénéficié depuis 2006 des appuis de l'UE (PAPNBG) et du PRECAREF en terme de renforcement des capacités techniques (formation et mise à disposition d'assistants parlementaires). Le Parlement a adopté les PLR de 1997 à 2002.

#### **4.2.7 Mise en œuvre des réformes des marchés publics**

4.2.43 Au titre de la réforme des marchés publics, il est important de rappeler certaines dispositions légales et réglementaires qui avaient été prises entre 2003 et 2006 avant l'adoption du nouveau Code des Marchés Publics (CMP), à savoir : (i) le décret N° 2003-701 du 26 septembre 2003 portant sur le relèvement des seuils d'approbation ; (ii) l'adoption des textes relatifs à la révision de la Commission Nationale de Qualification et de Classification (CNQC) des entreprises du BTP (2004) ; (iii) la validation du code d'éthique et de transparence par le sous comité CPAR (2004) ; (iv) la nomination des membres de la CNCA et des CRCA ; et, (v) la prise de la circulaire interprétative du Premier Ministre n° 004/PM du 26 avril 2005 rendant obligatoire la présentation de plans de passation des marchés à la Commission Nationale des Contrats de l'Administration (CNCA).

4.2.44 Concernant la **révision du cadre juridique des marchés publics**, tous les textes juridiques ont été approuvés entre juin 2006 et avril 2007. Les textes concernent :

- (i) L'adoption et la promulgation de la loi n° 2006-16 30 juin 2006 modifiant la loi n° 65-61 du 19/07/1965 portant Code des Obligations de l'Administration (COA). L'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) est créée par cette loi. Elle sera sous la tutelle de la Primature.

- (ii) Le décret n° 2007-545 portant Code des Marchés publics (CMP) est signé le 27 avril 2007.
- (iii) Le décret n° 2007-546 portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) est signé le 27 avril 2007. Les membres du Conseil de Régulation de l'ARMP organe tripartite regroupant les représentants de l'Administration, de la société civile et du secteur privé ont été nommés par décret n° 2007-1143 le 28 septembre 2007.
- (iv) Le décret n° 2007-547 du 25/4/007 portant création la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP) sous la tutelle du MEF. Le Directeur de la DCMP a été nommé par décret n°2007-847 du 12 juillet 2007. L'organisation et le fonctionnement de la DCMP sont précisés par arrêté n°009286 du 3/10/2007.

4.2.45 Le nouveau CMP est entré en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le dispositif institutionnel constitué de deux organes l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP), est fonctionnel.

4.2.46 Le processus d'élaboration d'un système d'information et de gestion électronique des marchés publics qui a démarré en 2006, a abouti à la création d'un site Web et d'un système de gestion électronique des marchés publics opérationnel. Les informations relatives sur les marchés publics sont mises en ligne sur le site web du Système d'Information et de gestion des Marchés Publics (SIGMAP)<sup>34</sup> qui a été interfacé avec le SYGFIP. A cet égard, tous les plans de passation des marchés reçus par la DCMP ont fait l'objet de publication sur le Portail des marchés publics du Sénégal. Le nombre d'avis d'appel d'offres publié à travers le Portail des marchés a quadruplé entre 2008 et 2009.

4.2.47 Après une année d'application du nouveau code des marchés publics, des mesures ont été prises pour assurer l'opérationnalité du système, à savoir :

- Le décret n°2008-1165 du 16 octobre 2008 modifiant l'article 63 du Code des Marchés publics pour tenir compte des contraintes de délais liées aux calamités naturelles (inondations) ;
- L'institution par l'ARMP d'un Comité de relecture du Code des Marchés publics en vue de remédier à certaines difficultés d'application ou d'interprétation du Code et de proposer les ajustements nécessaires ;
- L'organisation d'un séminaire gouvernemental d'évaluation du système de passation des marchés qui a regroupé une centaine de participants, notamment les Directeurs de l'Administration générale et de l'Equipement (DAGE) et chefs de service de l'Administration générale et de l'Equipement (SAGE) des différents ministères et des représentants d'entreprises publiques, d'agences, des partenaires au développement, du Secteur privé, de la société civile et des Collectivités locales.
- La mise en œuvre du Plan d'actions Global de Formation sur les Marchés Publics (PAGF/MP) afin de renforcer les capacités des autorités contractantes à travers les modules de formation : la préparation des marchés, l'attribution des marchés, l'exécution des marchés, la gestion du cycle des marchés et résistance aux changements dans les organisations, le système intégré de gestion électronique des marchés publics, et les dossiers types de passation de marchés.
- Les cellules de passation des marchés (CPM) des départements ministériels ont été dotées d'équipements informatiques pour une utilisation effective du SYGMAP. La

<sup>34</sup> <http://www.marchespublics.sn>

circulaire n° 5412/PM du 21 décembre 2009 prise dans ce sens fait obligation à tous les ministères et à leurs structures rattachées d'utiliser le système de gestion pour la saisie et la transmission des PPM à la DCMP et de poster au niveau du portail la publication des avis généraux en plus des moyens de communication prévus par le Code des marchés publics.

- Le système national de passation des marchés (SNPM) du Sénégal a fait l'objet de deux revues selon les indicateurs de l'OCDE/Banque mondiale : (i) la première mission d'évaluation du système national selon la méthodologie OCDE/CAD a eu lieu du 13 au 23 janvier 2008 avec un taux de satisfaction de 82,4%; (ii) la seconde mission a été effectuée du 04 au 08 mai 2009 avec un taux de 89,1%. Cette évaluation permettra, à terme, de faire partie des pays pilotes potentiellement éligibles à l'utilisation de leur système national de passation et d'exécution des marchés pour des projets et programmes financés par la Banque mondiale,

4.2.48 Les audits annuels à posteriori de la passation des marchés publics ont été systématiquement réalisés depuis 2003 à l'exception de l'année 2007. Les rapports des audits annuels ont été publiés dans le site web du MEF<sup>35</sup>.

### **4.3 Mécanismes de financement des réformes budgétaires et financières**

4.3.1 La mise en œuvre des plans d'actions des réformes budgétaires est financée par le Gouvernement à travers le budget de l'Etat et le BCI et par les partenaires au développement dans le cadre de l'aide publique au développement (African Capacity Building Fund - ACBF, Canada, Banque africaine de développement, Banque mondiale, France, Etats-Unis, Pays Bas, PNUD, Union Européenne).

4.3.2 Le financement des réformes budgétaires et financières a été canalisé à travers les instruments suivants :

- (i) les appuis budgétaires ou à la balance de paiement conditionnant, entre autres, la réalisation de certaines mesures des réformes financières et budgétaires :
  - France : Subvention d'Ajustement Structurel (SAS) – DTAI, IGF, DGF, DGCPT/ASTER, SE/PCRF
  - Canada : Initiative d'appui au Programme Décennal de l'Education (IAPDE) – DSPRV, IGF, DGF, DCMP, CGCPE, DGCMT, DMTA, Cours des Comptes, ARMP, SE/PCRF
  - Pays Bas : Programme d'appui budgétaire ciblé dans l'environnement – Ministère de l'environnement
  - FMI : Instrument de Soutien à la Politique Economique (ISPE)
  - Banque Mondiale : Crédit de Soutien à la Réduction de la Pauvreté (CSR)
  - Gouvernement du Sénégal : Budget de l'Etat
- (ii) les appuis programme/projet
  - African Capacity Building Foundation (ACBF) ou Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique : PRECAREF – Parlement, Cour de Comptes, DGCPT, IGF, IGE, DGF/DCI, DCMP – mis en 2006 avec une contribution de 900 millions FCFA dont le cumul de l'exécution est 613 495 412 FCFA à fin décembre 2009
  - Union Européenne : Programme d'Appui au Programme National de Bonne Gouvernance (PA/PNBG) – Parlement, Cour des Comptes, ANSD, Cadastre,

<sup>35</sup> <http://www.minfinances.sn>

justice – avec un budget total de 10 330 617 186 FCFA et un montant cumulé de 8 182 192 513 FCFA à fin décembre 2009

- Banque africaine de développement : Programme d'Appui à la Modernisation du Cadastre (PAMOCA) - Cadastre
- PNUD : Programme de Renforcement de Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG) – Parlement, Ministères sectoriels (programmation et budgétisation) – un budget mobilisé de 786 727 014 FCFA dont 676 960 538 FCFA exécutés en fin 2009
- Etat Unis : USAID – ARMP
- Gouvernement du Sénégal : BCI

(iii) les appuis institutionnels ponctuels

- Allemagne (coopération financière – KFW) : appui ponctuel à la Cour des Comptes
- Banque mondiale : Projet de Promotion des Investissements Privés (PPIP) – Marchés publics avec la mise en place du nouveau code des marchés publics
- Belgique et Luxembourg (BPRP/LPRP) : Belgian Partnership Poverty Reduction / Luxembourg Partnership Poverty Reduction – Programmes de partenariat belge/luxembourgeois pour la Réduction de la Pauvreté

(iv) les assistances financières et techniques

- Allemagne (coopération technique – GTZ) : Projet d'Appui aux Réformes pour la Réduction de la Pauvreté (PARRP) – assistance technique au MEF pour la mise en oeuvre de réformes de la gestion des finances publiques
- France : Projet d'Appui aux Administrations Financière et Economique du Sénégal (PAFIES) – DGID, DGCPT, DGD, ANSD, DPEE, Cour des Comptes

(v) la mise en place d'un fonds fiduciaire dénommé « Multi Donors Trust Fund (MDTF) ».

- Pays Bas
- Union Européenne
- Gouvernement du Sénégal : Budget de l'Etat

4.3.3 Les contributions cumulées au financement des réformes budgétaires et financières se sont élevées à l'ordre de 34,5 milliards FCFA sur la période 2004 -2009 dont près de la moitié provenant des appuis projets/programmes et le tiers des ressources de l'Etat du Sénégal. L'annexe ... résume la répartition du financement de la mise en œuvre des plans d'actions des réformes de la gestion des finances publiques selon les projets/programmes. La contribution de l'Union Européenne représente globale 29% du montant total. Le Canada et la France ont contribué respectivement à hauteur de 12% et 10% du montant total. La mise en œuvre du Plan d'actions CPAR a particulièrement bénéficié de l'appui de la Banque mondiale à travers le Projet de Promotion des Investissements Privés (PPIP). Les tableaux ci-après donnent la répartition des contributions par mécanisme de financement et par sources de financement.

<b>Financement des réformes budgétaires et financières de 2003 - 2009</b>		
Mécanismes de financement	Montants en millions FCFA	%
MDTF	1 707	5%
Appui programmes/projets	17 089	49%
Appui budgétaire	4 481	13%
Gouvernement du Sénégal - Budget Etat	10 407	30%
Gouvernement du Sénégal - BCI	860	2%
<b>TOTAL</b>	<b>34 544</b>	<b>100%</b>

<b>Financement des réformes budgétaires et financières de 2003 - 2009</b>		
Sources de financement	Montants en millions FCFA	%
ACBF	900	3%
Banque africaine de Développement	2 205	6%
Banque mondiale	862	2%
Canada	3 990	12%
France	3 429	10%
Pays Bas	689	2%
PNUD	1 125	3%
Union Européenne	9 993	29%
Etats-Unis	84	0%
Gouvernement du Sénégal	11 267	33%
<b>TOTAL</b>	<b>34 544</b>	<b>100%</b>

**4.3.4 Multi Donors Trust Fund (MDTF) :** Le MDTF est un mécanisme de financement mis en place en fin 2003 par le Gouvernement en partenariat avec bailleurs de fonds en vue de financer les activités inscrites dans les plans des réformes de la gestion des finances publiques. Il repose sur le principe de mobilisation des fonds et d'exécution financière basé sur un système de panier commun de fonds de divers bailleurs. Il est administré par la Banque mondiale sur la base d'accords administratifs en conformité avec les procédures de gestion et de suivi des projets bénéficiant de ses financements. Il est géré par le Gouvernement à travers le SE/PCRBF en qualité d'administrateurs des crédits et la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI) en qualité d'Ordonnateur national délégué. Les structures étatiques concernées par les réformes assurent la maîtrise d'ouvrage des activités à réaliser.

4.4.4 Le MDTF a bénéficié des contributions de deux (02) bailleurs de fonds : (i) le Royaume des Pays Bas depuis fin 2003, et (ii) l'Union Européenne (UE) à partir de fin 2007. Le tableau ci-après donne le montant total des décaissements inscrits dans les conventions de financement. En plus, l'Etat du Sénégal, à travers le Budget de l'Etat, a contribué au MDTF, notamment pour la mise en place et le fonctionnement du PCRBF.

<b>Décaissements au titre du MDTF de 2003 - 2009 (en Euro)</b>								
Bailleurs de fonds	2003	2 004	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
Pays Bas	350 000	-	350 000	-	200 000	-	150 000	1 050 000
Union Européenne	-	-	-	-	-	950 000	950 000	1 900 000
<b>TOTAL</b>	<b>350 000</b>	<b>-</b>	<b>350 000</b>	<b>-</b>	<b>200 000</b>	<b>950 000</b>	<b>1 100 000</b>	<b>2 950 000</b>

4.4.5 Le mécanisme de financement MDTF a bel et bien fonctionné depuis sa création. Des rapports périodiques et des audits ont été régulièrement produits et transmis aux partenaires au développement concernés. Le MDTF a été clôturé en fin décembre 2009. Le tableau ci-après résume les activités financées par MDTF ainsi que les structures bénéficiaires.

Composantes	Activités	Structures concernées
Préparation budgétaire	CDMT, CDSMT et rapports de performance de 14 ministères Guide méthodologique CDMT et CDSMT Formations : gestionnaires publics, approche GAR et CDMT	DGF/DB, DCEF, DPN, Ministères sectoriels
Exécution budgétaire	Déconcentration, Ordonnancement Décentralisation du BCI	DCEF, Ministère Education, Min. Santé et Min. décentralisation et collectivités locales
Comptabilité matière et reporting	Nomenclature unifiée des matières, formation, équipements informatiques	DMTA
Contrôle interne	Rationalisation des corps de contrôle	IGE, IGF, CF, Cour des Comptes
Contrôle externe	Assistance technique pour la vérification des comptes de gestion, formations	Cour de Comptes
Marchés publics	Formations, opérationnalisation du SYGMAP, équipements DCMP, centre de formation ARMP, interfaçage SYGMAP avec SIGFIP	ARMP, DCMP, Secteur privé, société civile, Collectivités locales, Ministères, Villes de Dakar, Pikine et Guédiawaye
Coordination et suivi des réformes	Fonctionnement SE/PCRBF	PCRBF
	Informatisation du MEF	DTAI

4.4.6 Le budget du MDTF a atteint un montant de l'ordre de 1,7 milliard FCFA dont 1,5 milliards FCFA mobilisé au titre de l'exécution, soit un taux d'engagement de 93%. Le tableau ci-après fournit l'état d'exécution des ressources du MDTF. Il est à noter que la Banque mondiale a bénéficié une rémunération de 5% pour les services de la gestion des risques fiduciaires et les ressources ont été érodées de l'ordre de 7% à cause des pertes financière sur le circuit de change (Euro – US\$ - FCFA).

Composantes	Cumul Situation d'exécution au 17. 12.2009		
	Budget	Engagements	Décaissements
1. Mise en place CDMT & CDSMT	338 820 000	299 798 616	299 798 616
2. Déconcentration de l'ordonnancement	20 000 000	19 968 888	19 968 888
3. Décentralisation BCI	16 000 000	14 018 000	14 018 000
4. Exécution budgétaire	-	-	-
4. Comptabilité publique et reporting (Comptabilité matière)	37 360 000	36 245 096	35 545 096
5. Mise à jour lois de règlement	27 000 000	23 440 925	23 440 925
6. Contrôle des finances publiques	47 000 000	45 970 112	45 970 112
7. Appui mise en œuvre nouveau CMP	599 400 000	592 503 342	550 529 295
8. Interfaçage SIGMAP / SIGFIP	100 000 000	97 006 156	97 006 156
9. Gestion du Projet	384 500 000	344 574 845	340 192 845
10. Fonds d'appui services de consultants	50 000 000	45 000 000	-
11. Divers services de consultants retenus suite mission supervision IDA du MDTF	70 000 000	70 000 000	-
Non réparti	17 420 000	-	-
12. Appui sécurisation données MEF	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 707 500 000</b>	<b>1 588 525 980</b>	<b>1 426 469 933</b>

Montant total accord de financement amendé	1 707 500 000
Montant total cumulé des engagements	1 588 525 980
Montant total cumulé des décaissements	1 426 469 933
Montant total non alloué	118 974 020
Taux d'engagement	93%
Taux de décaissement	84%
coût de fonctionnement du PCRBF (exécution)	21,42%

4.4.7 En fin 2009, le MDTF a fait l'objet d'une évaluation pour mesurer l'expérimentation. Le rapport d'évaluation du MDTF fait ressortir que l'outil mis en place depuis six ans, a seulement opéré comme un fonds commun lors des deux dernières années avec des activités financées faisant partie du plan retenu qui gardent une cohérence avec les autres contributions venues en appui de la réforme de la GFP. Toutefois, le MDTF a connu dans ses débuts (2005-2007) une faible flexibilité qui n'a pas permis d'orienter les ressources vers de nouvelles priorités apparues en dehors des plans d'utilisation initialement arrêtés avec l'administrateur de l'outil.

4.4.8 Ce rapport souligne également : (i) la performance du PCRBF à travers sa capacité à mobiliser les ressources, (ii) la conformité des activités financées par rapport au plan d'utilisation des ressources arrêté, (iii) le manque d'intérêt des partenaires au développement pour contribuer au fonds – seulement, deux bailleurs de fonds ont adhéré, (iv) les retards enregistrés dans la mise en place des fonds par les bailleurs du MDTF, et (v) la faiblesse du volume de fonds par rapport au financement global mobilisé par les plans de réforme de la gestion des finances publiques. Parmi les recommandations édictées, il a été proposé la *mise en place d'un MDTF amélioré*, avec une nouvelle conception visant à remédier aux insuffisances observées dans le passé et à lui assurer une plus grande efficacité.

#### **4.4 Contraintes, défis et enseignements tirés**

4.4.1 Malgré les bonnes performances réalisées, le processus de la mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques est confronté dans la pratique à certaines contraintes et à des défis à relever.

4.4.2 Il est à citer, entre autres :

- (i) L'insuffisance de ressources financières pour appuyer la mise en œuvre des plans d'actions des réformes
- (ii) L'absence d'adhésion au MDTF aux autres bailleurs de fonds
- (iii) L'insuffisance de ressources au niveau des structures responsables de la mise en œuvre de certaines mesures, notamment celles qui exigent un processus de déploiement intégral
- (iv) l'insuffisance de formalisation juridique du dispositif institutionnel des structures opérationnelles concernées par les réformes,
- (v) l'insuffisance de ressources pour la préparation et l'accompagnement des réformes portées par les structures opérationnelles
- (vi) la faible utilisation des outils de programmation et de suivi par les structures bénéficiaires
- (vii) l'insuffisance de prise de responsabilité de la part des structures en charge des actions
- (viii) l'insuffisance d'indicateurs de résultats et d'impact associés aux mesures de réforme des plans d'action CFAA et CPAR.
- (ix) l'absence d'articulation opérationnelle entre le PCRBF et le PNBG
- (x) l'insuffisance de synergie entre les programmes et le PCRBF.
- (xi) L'existence d'autres parties prenantes liées à des centres de décision extérieurs au MEF

Adhésion des structures opérationnelles (insuffisance)  
Incertitude sur les résultats et l'impact des réformes  
Incohérence soulignée dans la mise en œuvre des réformes  
Appui financier non soutenu pour les mesures nécessitant un déploiement intégral

## **V Conclusion et recommandations**

5.1 Les chantiers des réformes de la gestion des finances publiques ont connu un réel succès au regard du niveau de l'état d'avancement de la mise en œuvre des divers plans d'actions associés. Force est de constater que le processus de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières est soutenu d'une part, par la forte volonté politique des autorités sénégalaises d'améliorer la performance du système de gestion des finances publiques, et d'autre part, par l'engagement constant de la communauté des bailleurs de fonds à soutenir l'émergence de la bonne gouvernance économique. Le système de gestion des finances publiques sénégalaises s'est progressivement modernisé en se dotant d'outils performants qui ont permis d'améliorer l'efficacité de la chaîne budgétaire.

5.2 Le SE/PCRBF a assuré avec efficacité son rôle de noyau du dispositif institutionnel et organisationnel des réformes de la gestion des finances publiques. Sa mission centrale devrait être renforcée en le dotant de ressources adéquates pour une coordination efficace de la mise en œuvre du nouveau PRBF 2009-2012. Il n'est pas exagéré de repenser à sa mutation institutionnelle pour une intégration pérenne des réformes de la gestion des finances publiques dans attributions régaliennes du MEF.

## Annexes

### A1 Principaux documents consultés

Sources	Documents	Dates
PCRBF	Comptes rendus des réunions du CCHS	
MEF	Textes légaux et réglementaires : Lois, Décrets et Arrêtés	
BM/BAD	Sénégal : Evaluation de la gestion des finances et des pratiques comptables du secteur privé (Volume I)	2 juin 2003
BM/BAD	Sénégal : Rapport analytique du système de passation des marchés au Sénégal	31 mars 2003
PCBRF	Note (2004) sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières CFAA et CPAR	Décembre 2004
PCRBF	Rapport annuel 2005 sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières CFAA et CPAR	Janvier 2006
PCRBF	Rapport d'étape sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières CFAA et CPAR – janvier à novembre 2006	Janvier 2007
PCRBF	Rapport d'avancement des réformes budgétaires et financières CFAA & CPAR – 2007	Janvier 2008
PCRBF	Rapport annuel de 2008 sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières	Janvier 2009
PCRBF	Rapport annuel de 2009 sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières	Janvier 2010
PCRBF/Union Européenne	Sénégal : Rapport final - Etude d'évaluation de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières	Juillet 2006
FMI	Sénégal : Amélioration du système budgétaire	Février 2009
MEF/UE/BM	Sénégal : Rapport sur la performance de la Gestion des Finances Publiques (PEFA)	Novembre 2007
MEF/PCRBF	Plan de Réformes Budgétaires et Financières (PRBF) pour l'amélioration des performances en matière de gestion des finances publiques du Sénégal (2009-2012)	Juillet 2009
FMI	Sénégal : Mission d'assistance technique – Gestion des finances publiques	Mars 2010
UE/FED	Sénégal : Evaluation de la mise en œuvre du Multi Donor Trust Fund (MDTF) mis en place pour soutenir les réformes budgétaires et financières	Décembre 2009

## A2 Liste des réunions du CCHS

	Dates	Principaux points abordés
		<b>REUNIONS ORDINAIRES DU CCHS</b>
1	18 août 2004	Présentation de l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures de réformes budgétaires et financières (CFAA – CPAR)
2	17 décembre 2004	Avis sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures de réformes budgétaires et financières (CFAA – CPAR) Programme d'activités de la mise en œuvre des mesures de réformes budgétaires et financières (CFAA – CPAR) Financement de la mise en œuvre
3	30 mai 2005	Examen des rapports (fin décembre 2004 et jan –avril 05) de mise en œuvre des plans d'actions CFAA et CPAR
4	2 novembre 2005	Examen du rapport d'étape mai- août 2005
5	7 décembre 2006	Validation du rapport annuel CCHS de 2005 (OK) Examen et validation du rapport d'étape de la mise en œuvre des réformes CFAA et CPAR « janvier – novembre 2006 » Examen et validation des propositions de recommandations de l'évaluation externe de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières – juin 2006 Validation du programme d'activités et du budget de 2007
6	18 décembre 2007	Présentation et validation du rapport annuel CCHS de 2007 (OK) Examen et validation du programme d'activités et du budget 2008
7	3 octobre 2008	Examen du rapport d'avancement de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières « janvier – septembre 08 » Examen des observations des PTF au plan d'action PEFA Compte rendu des activités financées sur MDTF
8	8 avril 2009	Examen du rapport annuel CCHS de 2008 Examen des travaux préparatoires du plan des réformes budgétaires et financières (PRBF)
9	3 mars 2010	Examen du rapport annuel de 2009 sur l'état d'avancement des réformes des finances publiques Financement du PRBF à travers un projet de constitution d'un « panier commun »
		<b>REUNIONS TECHNIQUES</b>
	16 octobre 2008	Réunion technique CCHS : examen des points de clarification soumis au CCHS du 3 octobre 2008 et au recueil des réponses du Gouvernement
	31 octobre 2008	Réunion technique CCHS : production des lois de règlements et des rapports de l'exécution des lois de finances (Réf : réunion technique du 16 octobre 2008)

### **A3 Principaux textes juridiques et réglementaires de la gestion des finances publiques au Sénégal**

#### **Textes juridiques et réglementaires adoptés et mis en application**

- Décret n° 66-458 du 17 juin 1966 qui organise la Comptabilité Publique
- Le Code des Douanes du 28 décembre 1987, l'Arrêté 8381 du 25 août 2000 portant organisation de la Direction Générale des Douanes (DGD), le Tarif Extérieur Commun (TEC) dans le Cadre de l'UEMOA
- Loi n° 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur para-public et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique.
- Le Code Général des Impôts du 9 juillet 1992 avec ses 1094 articles et les nombreuses modifications (ainsi que les directives de l'UEMOA concernant les Impôts)
- Arrêté n° 10229 portant organisation et fonctionnement de la Cellule de Gestion et de Contrôle du Portefeuille de l'Etat, Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, 28 novembre 1994
- Loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités Locales
- Loi n° 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétence aux régions, aux communes et aux communautés rurales
- Loi Organique n° 99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes
- Constitution de la République du Sénégal du 22 janvier 2001
- Loi Organique n° 2001-09 du 15 octobre 2001 relative aux Lois de Finances
- décret 2001- 857 du 7 novembre 2001 portant nomenclature budgétaire de l'Etat qui transpose dans le droit interne sénégalais la Directive 04/98/CM/UEMOA
- Décret n° 2002-550 du 30 mai 2002 portant Code des Marchés Publics (CMP) modifié par le Décret 2003-701 du 26 septembre 2003
- Décret n° 2003-101 du 13 mars 2003 relative au règlement général sur la comptabilité publique
- Décret n° 2003-162 du 28 mars 2003 portant plan comptable de l'Etat
- Décret no 2003-163 du 28 mars 2003 relative au Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE)
- Arrêté n° 5222/MEF du 30 juillet 2003 portant création d'un Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF)
- Arrêté n° 5475/MEF du 25 juin 2004 portant création et fonctionnement d'un Comité Conjoint d'Harmonisation et de Suivi
- Arrêté n° 10475/MEF/SG/PCRBF du 2- novembre 2004 portant création du CNP-CPAR
- Décret n° 2004-1320 de 2004 portant sur la nomenclature budgétaire appliquée aux recettes et aux dépenses
- Décret n° 2004-1679 du 31 décembre 2004 relatif à la mise en service du logiciel dénommé système intégré de gestion des finances publiques (SIGFIP)
- Décret n° 2005-576 du 22 juin 2005 portant Charte de Transparence et d'Ethique en matière de marchés publics
- Loi n° 2006-16 du 30 juin 2006 modifiant la Loi no 65-51 du 19 juillet 1965 portant Code des Obligations de l'Administration (partiellement mise en application)
- Loi n° 2007-07 du 12 février 2007 modifiant les articles 57, 58 et 63 de la loi de 96-07 de la loi 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales : fixation à 3,5% pour le FDD et 2% pour le FECL de la TVA perçue par l'Etat au cours de la dernière gestion arrêtée.
- Arrêté n° 000955/MEF/DGID daté du 19/02/07 et portant organisation de la DGID approuvé le 19 février 2007.
- Décret n° 2007-545 du 25 avril 2007 portant Code des Marchés Publics (CMP)
- Décret n° 2007/546 du 25 avril 2007 portant organisation et fonctionnement de l' Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP)
- Décret n° 2007/547 du 25 avril 2007 portant création de la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP)

- Décret n° 2008-209 (mars 2008) précisant les critères de répartition du FDD qui décompose en trois dotations : de compensation ; de fonctionnement ; et relatif à l'appui aux services de l'Etat.
- Loi n° 2008-22 du 25 juillet 2008 complétant les articles 252 et 258 de la loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités Locales.
- Décret N° 2008-642 du 16/06/2008 portant réorganisation du MEF
- Le décret n°2008-1165 du 16 octobre 2008 modifiant l'article 63 du Code des Marchés publics pour tenir compte des contraintes de délais liées aux calamités naturelles (inondations)
- Décret N° 2008-1377 du 28/11/08 relatif aux dispositions applicables aux paiements sans ordonnancement préalable avant et après service fait
- Décret n° 85/2009 du 30/01/09 portant sur la préparation du budget de l'Etat
- Loi d'orientation n° 2009-20 du 04/05/2009 sur les agences autonomes
- Arrêté du MEF n° 02774/MEF/CAB/PCRBF du 22 mars 2010
- Arrêté du MEF n° 02775/MEF/CAB/PCRBF du 22 mars 2010 modifiant l'arrêté n° 05425/MEF du 25 juin 2004
- Note de service du MEN n° 002574/MEF/PCRBF du 18 mars 2010

#### A4 Contributions au financement des réformes budgétaires et financières (2004 – 2009)

Intitulé des projets et programmes appuyant les réformes	Montant des contributions apportées aux réformes budgétaires en FCFA
Programme d'appui au PNBG <sup>36</sup> (Cadastre, Cour des comptes, ANSD, Justice, Assemblée Nationale) – UE	8 182 192 513
<b>Programme d'Appui SRP 9<sup>ième</sup> FED – UE</b>	<b>524 765 600</b>
<b>Informatisation du MEF (PAPNBG) – UE</b>	<b>983 850 000</b>
SAS – appui aux réformes/DSRP – France	1 311 914 000
PAFIES 1 et 2 – France	2 117 318 500
PAMOCA (cadastre-impôts) – FAD/BAD	2 205 180 540
Appui aux réformes (AB/PDEF – Canada)	3 990 000 000
PRECAREF (ACBF)	900 000 000
<b>Appui aux réformes (MDTF Pays Bas)</b>	<b>688 754 850</b>
Appui aux réformes des marchés publics (USAID)	84 000 000
Plan global de Formation sur les Marchés Publics – Contrat cadre UE	126 050 000
PPIP (composante réformes marchés publics)	862 150 000
Evaluation de la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières (contrat cadre UE)	59 466 400
Evaluation GFP (PEFA) et élaboration PRBF (2009-2012) – contrat cadre UE	117 076 838
Projet de Renforcement des capacités en matière de bonne gouvernance (PRECABG – PNUD)	1 125 000 000
<b>Appui aux réformes (Budget Etat –BCI depuis 2004)</b>	
- Fonctionnement du PCRBF depuis 2004	196 000 000
- Audit des marchés 2004 – 2005	125 000 000
- Développement logiciel SIGMP	86 000 000
- Acquisition SIGFIP – Informatisation DGF depuis 2005	4 200 000 000
- Acquisition ASTER – informatisation DGCPT (depuis 2004)	2 269 768 000
- Acquisition ASTER – informatisation DGCPT (depuis 2004)	2 500 000 000
- Acquisition SIGTAS – Informatisation DGID (depuis 2005)	45 000 000
- Acquisition logiciel solde et pension (cf. appui canada)	985 000 000
- Acquisition logiciel gestion comptabilité des matières (DMTA)	860 000 000
- Opérationnalisation ARMP et DCMP	
- Contreparties au PRECAREF, PAMOCA et PRECABG	
<b>Total financements acquis depuis 2004 toutes sources confondues [1]</b>	<b>34 544 487 241</b>
<b>Total des contributions du MDTF [2]</b>	<b>1 707 500 000</b>
<b>Pourcentage [3 = (2)/(1)]</b>	<b>4,94</b>

Sources : Données reconstituées par PCRBF à la date du 31.12.09

<sup>36</sup> Dont gouvernance économique (cadastre, Cour des Comptes, Assemblée Nationale) : 4 869 894 554 FCFA