

Le dispositif de pilotage des réformes budgétaires et financières au Sénégal

Auteur : **Serigne Amadou Sèye**

Expert en Finances publiques

Dakar, le 24 mars 2023

1. Rappel du contexte

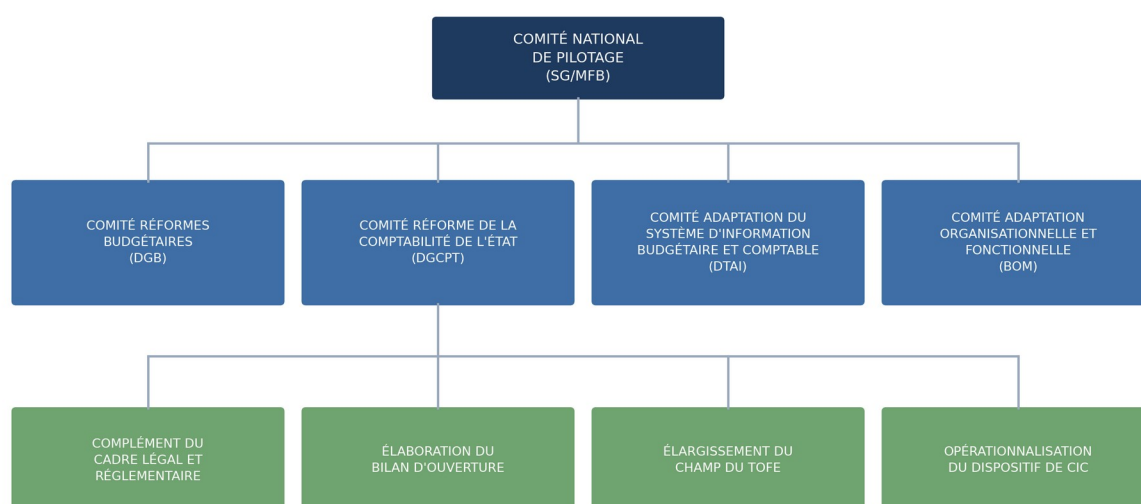
L'Union économique et monétaire ouest-africaine a instauré, en 2009, un nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques par l'adoption de six directives portant respectivement sur la transparence dans la gestion des finances publiques, les lois de finances, le règlement général sur la comptabilité publique, le plan comptable de l'État, la nomenclature budgétaire de l'État et le tableau des opérations financières de l'État. Cette décision-phare, prise collégialement par les huit États membres, visait comme principaux objectifs l'efficacité des politiques publiques et la transparence dans la gestion des finances publiques.

Après avoir réussi à internaliser dans son droit positif, et dans les délais requis, lesdites directives, le Sénégal a entamé le processus de mise en œuvre de ces réformes potentiellement disruptives dans le dispositif budgétaire et, au-delà, dans l'organisation de l'État. En effet, la réussite du défi de la mise en œuvre suppose, entre autres conditions, un engagement au plus haut niveau, un pilotage rigoureux et une bonne coordination.

C'est ainsi qu'a été mis en place un cadre institutionnel pour assurer le pilotage et le suivi de la mise en œuvre.

Ce cadre est porté par l'arrêté n° 0013.282/MEFP du 13 août 2013 portant mise en place du cadre institutionnel de pilotage et de mise en œuvre des réformes induites par le nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA, modifié par l'arrêté n° 09.295/MEFP du 29 juin 2016.

La structure organisationnelle qui en résulte peut être schématisée comme suit :



Dispositif institutionnel de pilotage et de mise en œuvre des réformes budgétaires et financières.

2. État d'opérationnalité des comités

2.1 Le Comité national de pilotage

Au regard de l'arrêté fondateur, le Comité national de pilotage doit se réunir trimestriellement et chaque fois que de besoin. Il est présidé par le ministre chargé des Finances ou son représentant, mais s'appuie sur le Projet de coordination des réformes budgétaires et financières (PCRBF), qui en assure le secrétariat. Mieux, celui-ci, conformément à sa vocation et aux attributions que lui confère l'arrêté n° 005.222 du 30 juillet 2003 qui l'a créé, y joue un rôle pivot.

Le Comité national de pilotage ne se réunit plus avec la même régularité qu'au début de sa mise en place.

2.2 Les comités techniques sectoriels (CTS)

Le comité technique sectoriel « Préparation, exécution, contrôle de l'exécution budgétaire ». Il se réunit certes, mais suivant une périodicité irrégulière. Il gagnerait à être redynamisé eu égard au rôle fondamental qui lui est assigné dans le cadre de la réforme : préparer et mettre en œuvre, de façon graduelle et en rapport avec les ministères sectoriels, la transition des pratiques budgétaires vers les nouveaux modes de gestion budgétaire.

Le comité technique sectoriel « Réforme de la comptabilité ». Il fonctionne assez régulièrement à travers ses quatre sous-comités techniques, placés chacun sous la responsabilité d'une structure. C'est ainsi qu'un certain nombre d'acquis peuvent être inscrits à son actif. Cependant, l'un des principaux facteurs qui entravent son déploiement est lié à l'absence d'un système d'information pertinent, comme était censé l'être SIGIF.

Le comité technique sectoriel « Adaptation du système d'information budgétaire et comptable ». Il n'a pas encore atteint un degré d'opérationnalité à la hauteur des enjeux liés à cet important aspect de la réforme. La nomination de l'ancien responsable de la cellule de suivi de SIGIF aux fonctions de directeur du Traitement automatique de l'information (DTAI) n'a pas permis d'engranger les synergies positives attendues de ce fait notoire.

Le comité technique sectoriel « Adaptation organisationnelle et fonctionnelle ». Il a été créé à la faveur de la modification du dispositif par l'arrêté n° 09.295/MEFP du 29 juin 2016. Il ne se réunit pas de façon régulière et semble tomber dans une véritable léthargie. Ainsi, l'effet catalyseur escompté de son avènement ne s'est pas encore produit. Eu égard à l'émergence de nouveaux acteurs et à l'adoption de nouvelles règles de gestion, induites par l'avènement du budget-programme, il apparaît impératif de redynamiser ce comité afin de lui permettre d'assumer son rôle fondamental, lié aux attributions d'appui-conseil conférées à son chef de file, en l'occurrence le Bureau organisation et méthode (BOM). La stratégie de conduite du changement, l'une des priorités transversales du projet USAID – Appui à la gestion des finances publiques, assigne principalement au BOM, et dans une moindre mesure au PCRBF, un rôle de locomotive et de relais pour les ministères sectoriels. Ce nouveau et déterminant rôle pourrait servir de rampe pour permettre à cette structure de relancer ce comité.

3. Perspectives

Entre autres constatations tirées du diagnostic sur l'état des réformes au Sénégal figurent en bonne place :

- L'asymétrie notoire de niveau entre, d'une part, le ministère des Finances et du Budget et, d'autre part, les ministères sectoriels.
- La diversité du niveau d'appropriation de la réforme et de la capacité générale au sein des ministères sectoriels, certains étant des pionniers, d'autres traînant loin derrière.

- L'absence relative de cadre permanent de dialogue ou de remontée des difficultés entre le MFB et les ministères sectoriels.
- Les goulots qui entravent l'exercice, par les ministères sectoriels, des attributions qui leur sont conférées, en raison de l'accès non libre au système d'information SYSBUDGEP et des imperfections inhérentes à celui-ci.

Ce tableau relativement sombre de l'état des réformes devrait toutefois être relativisé eu égard aux mesures salutaires se profilant à l'horizon. Il s'agit des décisions arrêtées dans le cadre du plan d'actions pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de réformes 2022-2027, adoptée par le Gouvernement du Sénégal en juin 2022. Ces mesures visent à réorienter le pilotage de la réforme en le rendant plus en phase avec les enjeux de la gestion moderne. Parmi celles-ci figurent :

- La rénovation du cadre institutionnel de la gouvernance des réformes.
- La mise en place d'un cadre de dialogue entre le PCRBF et les ministères sectoriels.

Dakar, le 24 mars 2023

Serigne Amadou Sèye

Note d'édition. Le présent document reprend la note du 24 mars 2023 sans modification de fond : la terminologie, les données, les références réglementaires et l'analyse sont celles de l'original, et aucune information postérieure n'y a été ajoutée. Seules les fautes de frappe, d'accord et de ponctuation ont été corrigées et la mise en forme harmonisée. L'organigramme a été redessiné à l'identique.