

# Moniteur Africain des Mesures en Finances Publiques COVID-19



**Assurer la continuité des activités  
au sein du ministère des Finances  
pendant la COVID-19**



## Table des matières

<i>Liste des encadrés</i> .....	3
<i>Acronymes</i> .....	3
<b>1. Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Gestion de la continuité des activités : vue d'ensemble</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Continuité des activités pendant la COVID-19</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Gestion de la continuité des activités au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Liberia, au Nigeria, au Rwanda et en Afrique du Sud</b> 9	
4.1 Refonte du travail et gestion des effectifs .....	9
4.2 Connectivité et numérisation .....	11
4.3 Processus décisionnel et d'approbation interne .....	12
4.4 Opérations de trésorerie .....	13
4.5 Exécution budgétaire et processus d'approvisionnement ininterrompus .....	13
<b>5. Conclusion et recommandations</b> .....	<b>15</b>
<i>Annexe : Résumé des mesures de confinement et durée des périodes de confinement initiales mises en œuvre par certains pays</i> .....	<i>16</i>

## Remerciements

Le présent rapport fait partie d'une série de publications qui s'appuient sur les informations recueillies dans le cadre du Moniteur africain des mesures en finances publiques COVID-19 de CABRI. Les rapports aident les décideurs à répondre aux situations de crise en leur permettant de mieux comprendre la gestion et l'atténuation des crises, les éléments des systèmes de GFP qui doivent être renforcés et la manière dont ces systèmes peuvent, à l'avenir, devenir plus résilients et réduire les coûts associés aux crises exogènes. Ce rapport a été rédigé par Awa Touray, avec le soutien de Philipp Krause, de Joana Bento et de Danielle Serebro du Secrétariat de CABRI. CABRI tient également à remercier les fonctionnaires des ministères des Finances du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Liberia, du Nigeria, du Rwanda et de l'Afrique du Sud pour les perspectives offertes lors des entretiens.



## Liste des encadrés

Encadré 1 : Le PCA de l’Afrique du Sud dans le contexte de la COVID-19 .....	7
Encadré 2 : Enseignements tirés des crises précédentes en matière de PCA.....	8
Encadré 3 : Planification de la continuité des activités en Ouganda .....	10
Encadré 4 : Numérisation des approbations dans le SIGIF au Rwanda .....	12
Encadré 5 : Approbations électroniques en Afrique du Sud .....	13

## Acronymes

<b>CABRI</b>	Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire
<b>COVID-19</b>	Maladie à coronavirus
<b>GCA</b>	Gestion de la continuité des activités
<b>GFP</b>	Gestion des finances publiques
<b>MDA</b>	Ministères, départements et agences
<b>MFPD</b>	Ministère des Finances et de la planification du développement
<b>PCA</b>	Plan de continuité des activités
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>RRC</b>	Réduction des risques de catastrophes
<b>SARS</b>	Syndrome respiratoire aigu sévère
<b>SGD</b>	Système de gestion des documents
<b>SIGIF</b>	Système intégré de gestion de l’information financière
<b>TI</b>	Technologies de l’information





# Introduction



L'importance de la gestion de la continuité des activités (GCA), souvent appelée planification de la continuité des activités (PCA), a été soulignée par les perturbations des pratiques de travail courantes engendrées par la pandémie de COVID-19 et les exigences en matière de distanciation physique. En raison des mesures de confinement, les gouvernements ont été contraints et forcés de modifier la façon dont ils fonctionnent. Le ministère des Finances, qui est non seulement le centre névralgique du gouvernement mais est aussi au cœur de la réponse de la politique économique et budgétaire à la pandémie, a notamment dû tirer parti, adapter ou mettre en place des stratégies de continuité des activités pour garantir l'adoption de mesures de santé publique adéquates tout en maximisant la continuité opérationnelle. Un large éventail de mesures a été introduit par les pays pour atténuer les effets considérables de la pandémie de COVID-19 sur les fonctions et les objectifs du ministère des Finances et assurer la continuité des activités dans la mesure du possible. En plus des processus de gestion, la COVID-19 a également mis à l'épreuve la gestion des employés dans le cadre du travail à distance.

Les expériences des pays à l'étude dans ce rapport montrent que le PCA est un concept naissant sur le continent. Par conséquent, la COVID-19 a mis à l'épreuve les processus de gestion des finances publiques (GFP) et a en outre souligné la nécessité pour les ministères des Finances et les administrations publiques en général de faire preuve de souplesse et d'adaptabilité, et de se doter de stratégies de gestion des risques. Ce rapport examine la continuité des

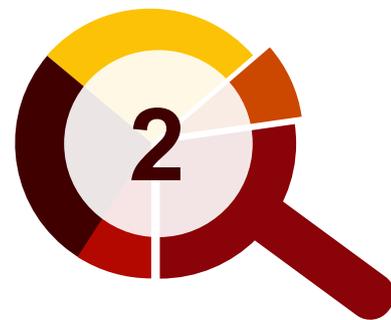
activités dans les ministères des Finances et du Budget de six pays africains en couvrant un large éventail de systèmes de GFP, de capacités, de niveaux de développement, ainsi que les expériences dans les domaines de l'innovation du secteur public et de la gestion de crises. Il est donc essentiel que les pays tirent les enseignements de leurs expériences respectives en matière de continuité des activités au cours de cette crise et institutionnalisent les pratiques ayant contribué à favoriser les gains d'efficacité et à améliorer le bien-être des fonctionnaires des finances publiques.

Ce rapport commence par documenter certaines de ces pratiques au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Liberia, au Nigeria, au Rwanda et en Afrique du Sud<sup>1</sup>. Pour ce faire, il s'appuie sur les données recueillies dans le cadre du Moniteur africain des mesures en finances publiques COVID-19 de CABRI et sur des entretiens avec des représentants principaux du ministère des Finances des six pays<sup>2</sup>. Afin de comprendre la continuité des activités au sein des ministères des Finances en Afrique subsaharienne, le rapport donne un aperçu de l'état de la continuité des activités sur le continent ; explique ce que signifie la continuité des activités dans les ministères des Finances pendant la COVID-19 ; examine les défis spécifiques aux pays associés à la poursuite des opérations financières pendant la pandémie, y compris la refonte du travail et la gestion des effectifs, la connectivité et la numérisation, les changements dans les processus décisionnels et internes, l'exécution budgétaire et l'approvisionnement ininterrompu ; et la gestion de la trésorerie. Le rapport conclut par des recommandations sur la voie à suivre.

***La COVID-19 a mis à l'épreuve les processus de gestion des finances publiques (GFP) et a en outre souligné la nécessité pour les ministères des Finances et les administrations publiques en général de faire preuve de souplesse et d'adaptabilité, et de se doter de stratégies de gestion des risques.***

- 1 Le rapport a été rédigé en mars 2021 et ne tient donc pas compte de la totalité des mesures de continuité des activités mises en place par les six pays pendant la pandémie. Des recherches complémentaires sur la façon dont s'est déroulée la continuité des activités au sein des ministères des Finances pendant le reste de la pandémie seraient utiles.
- 2 Les références à des informations propres à un pays sans citation proviennent d'entretiens réalisés avec des responsables principaux du ministère des Finances de ces pays.

# Gestion de la continuité des activités : vue d'ensemble



La GCA est une approche qui comprend l'élaboration, la mise en œuvre et le maintien de politiques, de procédures, de cadres et de programmes permettant de gérer les perturbations des activités et de renforcer la résilience<sup>3</sup>. La GCA vise à minimiser les perturbations des opérations commerciales, notamment les perturbations ayant des conséquences financières, juridiques et sur la réputation. La planification de la continuité des activités permet de prévenir les répercussions d'un incident ou d'un événement perturbateur comme les tremblements de terre ou la pandémie actuelle de COVID-19, de s'y préparer, d'y faire face, de les gérer et de s'en remettre. Les pays africains ne disposent que d'une expérience limitée en matière de continuité des activités.

Le manque de stratégies d'atténuation des risques ne se limite pas à la continuité des activités et s'étend aux politiques et aux cadres institutionnels visant à réduire les risques de catastrophe (RRC). Bien que de telles stratégies existent en Afrique, celles-ci ont une efficacité<sup>4</sup> réduite qui peut s'expliquer en partie par un espace et des ressources budgétaires limités pour investir dans les stratégies de RRC. À cela vient s'ajouter le manque de moyens des gouvernements

nationaux et des autorités locales chargées de la planification des risques de catastrophes<sup>5</sup>. En outre, les ministères africains sont encore fortement tributaires des processus manuels et les PCA sont souvent mal interprétés et considérés comme un problème relevant des technologies de l'information (TI). Dans la plupart des cas, le PCA est considéré comme un exercice qui se résume à « cocher une autre case » sur la liste des tâches à effectuer, qui ne bénéficie pas de l'appui du plus haut niveau de gouvernement. Cette culture, conjuguée à l'absence d'un cadre stratégique commun, limite la capacité des ministères d'accroître leur résilience, de se redresser après une catastrophe et d'assurer la continuité des activités<sup>6</sup>. L'absence de PCA dans le secteur public compromet donc la capacité d'un gouvernement – notamment le ministère des Finances chargé de gérer les actifs et passifs considérables du gouvernement – à fournir des services à sa population. Les autres risques potentiels incluent les risques politiques et d'atteinte à la réputation associés aux erreurs ou aux défaillances opérationnelles, qui peuvent être perçus comme un manque de compétence de la part du ministère des Finances pour gérer les opérations de trésorerie<sup>7</sup>.

***Le manque de stratégies d'atténuation des risques ne se limite pas à la continuité des activités et s'étend aux politiques et aux cadres institutionnels visant à réduire les risques de catastrophe (RRC).***

3 Supriadi, Leni Sagita Riantini, and Low Sui Pheng. Business Continuity Management (BCM). *Business Continuity Management in Construction*, August 2017, pp. 41–73. PubMed Central, doi:10.1007/978-981-10-5487-7\_3.

4 [https://gar.undrr.org/sites/default/files/chapter/2019-05/Chapter\\_11.pdf](https://gar.undrr.org/sites/default/files/chapter/2019-05/Chapter_11.pdf) (consulté le 22 juillet 2021).

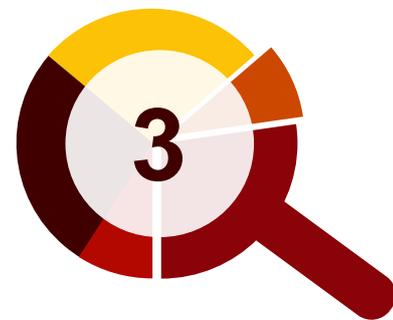
5 Report on the Status of Disaster Risk Reduction in Sub-Saharan Africa – Burkina Faso. *ReliefWeb*, <https://reliefweb.int/report/burkina-faso/report-status-disaster-risk-reduction-sub-saharan-africa> (consulté le 5 mars 2021).

6 Business Continuity Challenges in the Public Sector – and How to Overcome Them. *ContinuitySA*, 18 août 2020, <https://www.continuitysa.com/business-continuity-challenges-in-the-public-sector-and-how-to-overcome-them/>.

7 Storkey, Ian. Operational Risk Management and Business Continuity Planning for Modern State Treasuries. *IMF*, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2011/tnm1105.pdf>.



# Continuité des activités pendant la COVID-19



La continuité des activités pendant la COVID-19 a été rendue nécessaire par la mise en œuvre de mesures de confinement, notamment la distanciation sociale. Le Tableau figurant à l'Annexe résume les différentes mesures de confinement mises en place dès le premier jour où le virus a été détecté dans les pays africains à l'étude. Dans les différents pays, les réponses des gouvernements à la pandémie de COVID-19 suggèrent des approches différentes. Par exemple, lorsqu'un cas a été détecté pour la première fois au Nigeria, la réponse initiale du gouvernement a été d'interdire l'entrée des voyageurs en provenance de pays où le nombre de cas était élevé. De plus, en raison du système fédéral, la réponse a varié d'un État à l'autre. Dans des pays comme le Rwanda, le gouvernement a réagi rapidement et a mis en place des mesures de confinement dans la semaine qui a suivi la détection du premier cas de COVID-19.

La durée initiale des confinements a varié principalement de 14 à 21 jours. Cependant, après que les pays se sont rendus compte que le virus était de nature à se propager rapidement, les périodes ont été prolongées et, dans la plupart des cas, des mesures plus strictes ont été mises en place. Ces mesures de confinement strict ont rendu nécessaire la mise en place de PCA, ou du moins de mesures de continuité des activités, pour atténuer les pertes économiques élevées et assurer la continuité des activités du gouvernement. La pandémie a donné lieu à de nombreuses « premières » pour plusieurs pays africains, notamment le télétravail, les réunions virtuelles et d'autres modes de travail non conventionnel.

Comme indiqué précédemment, les ministères africains des Finances ont une expérience limitée de la GCA, notamment dans le contexte d'une pandémie comme la COVID-19. Même dans les pays disposant de PCA détaillés, comme l'Afrique du Sud, les responsables ont constaté que les dispositions étaient inadéquates face à la crise de la COVID-19 (voir Encadré 1). Cependant, le cas de l'Afrique du Sud, bien que considéré inadéquat par les fonctionnaires du Trésor public, montre que les organisations<sup>8</sup> dotées de certaines mesures d'urgence pour la gestion de crises sous la forme de PCA, de plans de gestion des catastrophes ou de plans d'urgence, ont été mieux à même d'opérer la transition vers un mode de travail différent, même en n'ayant pas prévu de crise de la nature de la pandémie de COVID-19. En effet, ces plans peuvent fournir un cadre dans lequel i) une structure de gestion des incidents et de prise de décisions est en place ; ii) des équipes sont créées à divers niveaux pour intervenir en cas de besoin ; iii) les fonctions essentielles et le niveau de personnel requis sont identifiés pour assurer un niveau acceptable de continuité opérationnelle ; et iv) l'infrastructure des TI est disponible pour répondre aux besoins du travail à distance<sup>9</sup>.

## Encadré 1 : Le PCA de l'Afrique du Sud dans le contexte de la COVID-19

Le PCA de l'Afrique du Sud vise à remédier aux perturbations résultant d'événements majeurs tels qu'une défaillance du système informatique, une perturbation de l'alimentation électrique ou un bâtiment incendié. Le plan prévoit uniquement la réinstallation du personnel, l'intégrité des données, la protection des bases de données et ainsi de suite, mais ne prévoit aucune activité commerciale hors site complète, et la politique actuelle relative au « travail à domicile » ne prévoit que quelques heures de travail hors site.

8 <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

9 BCI. *Moving to a Resilient Future: COVID-19 Prompts Us to Reconsider the Role of Business Continuity*. <https://www.thebci.org/news/moving-to-a-resilient-future-covid-19-prompts-us-to-reconsider-the-role-of-business-continuity.html> (consulté le 23 février 2021).

Cependant, certains pays ont tiré parti des enseignements tirés des précédentes épidémies dans leur réponse à la COVID-19, ce qui a permis d'élaborer des stratégies locales. Les expériences des pays en matière de gestion des épidémies comme l'Ebola et le SRAS ont influencé l'approche et la préparation à la pandémie de COVID-19 dans des pays comme le Liberia (Encadré 2).

## Encadré 2 : Enseignements tirés des crises précédentes en matière de PCA

On constate une incidence croissante d'épidémies de maladies contagieuses, comme le virus Ebola, le SRAS et la COVID-19, qui représentent certains des plus grands défis de santé publique du 21<sup>e</sup> siècle. En 2003, le SRAS, semblable à la crise de la COVID-19, a pris le monde par surprise après son apparition en Chine et sa propagation à l'échelle mondiale. En 2014, la plus grande épidémie du virus Ebola a émané de la Guinée et s'est propagée à d'autres pays d'Afrique de l'Ouest, notamment le Liberia et la Sierra Leone. Ces crises ont provoqué différents niveaux de perturbation et ont souligné la nécessité pour les pays de renforcer leurs capacités de gestion de crise ou de continuité des activités afin de renforcer leur résilience institutionnelle. Nous examinons les enseignements et les réflexions que les ministères des Finances peuvent tirer des expériences du virus Ebola et du SRAS pour assurer la continuité des activités. Ces enseignements sont essentiels à la préparation des mesures de riposte :

- S'agissant de l'utilisation d'outils numériques, ceux-ci sont plus productifs lorsqu'ils sont associés à des investissements significatifs dans les ressources humaines ainsi qu'à des politiques et procédures institutionnelles.
- Une approche progressive est essentielle. Par exemple, les expériences concluantes avec les outils numériques sont celles qui ont consisté à s'appuyer sur les outils et processus disponibles, plutôt que de partir de zéro. Même la technologie doit être ancrée dans le contexte local.
- « Les plans à eux seuls ne sont rien ; la planification est tout ». Il est essentiel d'intégrer les parties prenantes à la planification des stratégies de gestion des risques et de définir leurs rôles et responsabilités.
- La rotation du personnel clé pour diversifier les capacités du personnel. La rotation du personnel dans divers ministères ou unités du ministère des Finances permettra au personnel de développer son expertise et son expérience en dehors de son rôle désigné. Lorsqu'un effectif réduit est nécessaire, cette rotation permet de faire en sorte que la productivité soit toujours maintenue du fait que la capacité n'est pas compromise.

Sources : <sup>10,11,12,13</sup>

***Les expériences des pays en matière de gestion des épidémies comme l'Ebola et le SRAS ont influencé l'approche et la préparation à la pandémie de COVID-19 dans des pays comme le Liberia.***

10 Heymann, David L., and Guenael Rodier. *SARS: Lessons from a New Disease*. National Academies Press (US), 2004. [www.ncbi.nlm.nih.gov](http://www.ncbi.nlm.nih.gov), <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK92444/>.

11 How Can Lessons from Ebola Inform the Response to COVID-19? *The University of Manchester*, <https://www.manchester.ac.uk/coronavirus-response/humanities-coronavirus-projects/ebola/> (consulté le 23 février 2021).

12 Kandel, Nirmal. Is There a Business Continuity Plan for Emergencies like an Ebola Outbreak or Other Pandemics? *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, vol. 8, no. 4, 2015, pp. 295–298.

13 Day, Brennan, et al. The New Normal: Lessons Learned from SARS for Corporations Operating in Emerging Markets. *Management Decision*, vol. 42, no. 6, July 2004, pp. 794–806. PubMed Central, doi:10.1108/00251740410542357.



# Gestion de la continuité des activités au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Liberia, au Nigeria, au Rwanda et en Afrique du Sud



Cette section s'intéresse à la façon dont les ministères des Finances du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Liberia, du Nigeria, du Rwanda et de l'Afrique du Sud ont cherché à assurer le maintien des fonctions de finances publiques à travers i) la refonte du travail et la gestion des effectifs ; ii) la connectivité et la numérisation ; iii) la révision du processus décisionnel et des contrôles internes ; iv) l'exécution budgétaire et l'approvisionnement ininterrompus ; et v) les opérations de trésorerie. Ces mesures permettent d'examiner de manière critique les nouvelles façons de travailler des ministères des Finances et les réflexions et les adaptations qui sont faites concernant le bien-être et la productivité des employés, les capacités et l'efficacité numériques, les processus organisationnels et les fonctions essentielles à la réponse à la COVID-19.

## 4.1 Refonte du travail et gestion des effectifs

La plupart des pays disposent déjà de cadres juridiques, tels que des consignes d'urgence temporaires, que les gouvernements peuvent invoquer pour accroître l'efficacité de l'organisation du travail en période de crise ou qui permettent au gouvernement de formuler ou de mettre en place des procédures révisées qui offrent une certaine flexibilité pour une réponse plus efficace et plus rapide. Dans de nombreux pays, le cadre d'autorisation est instauré par la déclaration d'une situation d'urgence.

La pandémie a obligé les ministères des Finances à opérer une transition rapide de conditions de travail souvent rigides vers un travail flexible et/ou à distance. Cette transition a peut-être été plus facile dans les organismes de contrôle, tels que le ministère du Trésor ou des Finances, que dans les ministères chargés de l'exécution directe des services publics. Cependant, les ministères des Finances ont été mis au défi d'assurer la continuité des fonctions de base (y compris la gestion macro-budgétaire, la préparation du budget, l'administration des recettes, l'exécution du budget jusqu'au paiement, les opérations de gestion de la trésorerie, de la dette et des actifs, les opérations comptables et les rapports financiers).

Dans le cadre de l'exécution des fonctions essentielles, voire même spécialisées du ministère des Finances, les entretiens avec des représentants des six pays à l'étude ont révélé l'existence de changements notables dans l'organisation du travail pendant la pandémie de COVID-19. Au Rwanda, le ministère des Finances et de la Planification économique a adapté ses stratégies de redressement en fonction des instructions du ministère de la Santé. Le Cabinet se réunit tous les quinze jours pour examiner l'état de l'organisation du travail et prendre les décisions appropriées concernant l'état du confinement. De plus, des ressources sont mises à disposition pour la connexion à Internet et des réunions virtuelles par WebEx sont utilisées pour remplacer les réunions en personne. Par ailleurs, pendant la phase de retour au bureau, seuls 30 à 50 % du personnel du ministère des Finances sont autorisés à se présenter physiquement au travail. D'autre part, des pays comme le Liberia ont adopté une approche plus radicale et plus agressive en suspendant le travail pendant une période pouvant aller jusqu'à quatre mois. Soixante-quinze pour cent des effectifs sont restés chez eux, l'accent ayant été placé sur la préservation des vies et la santé publique plutôt que sur la continuité des activités. Cette situation a nui à la productivité, car seuls les employés essentiels, ceux travaillant au sein du Système intégré d'information sur la gestion financière (SIGIF) et, notamment ceux chargés du traitement des paiements, étaient opérationnels. Au début de la crise, l'héritage du virus Ebola et la nature infectieuse du virus ont suscité beaucoup de craintes quant aux répercussions sur la santé publique. Par conséquent, lorsqu'il s'est agi de considérer l'équilibre entre les préoccupations de santé publique et la productivité organisationnelle, le ministère des Finances et de la Planification du développement (MFPD) a adopté une approche prudente en suspendant le travail à court terme, ce qui contraste avec l'approche adoptée pendant la crise d'Ebola. Au plus fort de la crise, le MFPD opérait à partir du ministère de la Santé pour assurer une réponse efficace face à l'évolution des besoins<sup>14</sup>.

14 CABRI. *Extract 2017 CABRI Conference Report: Managing the Budgetary Impact of the Ebola Crisis in Liberia*. CABRI, 2017. <https://www.cabri-sbo.org/en/publications/extract-2017-cabri-conference-report-managing-the-budgetary-impact-of-the-ebola-crisis-in-liberia>

Alors que les pays optaient pour une organisation de travail à distance, il a fallu déterminer la façon de rendre le travail flexible aussi inclusif que possible. Par exemple, le Nigeria et l'Afrique du Sud ont versé des indemnités et mis à disposition des ordinateurs à certaines catégories de fonctionnaires pour faciliter le travail à distance. Des offres de données ont également été incluses dans le cadre des prestations mises à la disposition du personnel. De même, le Rwanda a mis à disposition du personnel des allocations de communication et des appareils 4G pour réduire les coûts de connexion à Internet pour le personnel travaillant à distance.

Cependant, le nouveau mode de travail comporte plusieurs défis. Au Nigeria, le sentiment est que la répartition de la charge de travail est inégale. Le changement d'environnement de travail du bureau à la maison a entraîné des changements liés à la charge de travail et à la productivité. Bien que les effets du travail à distance sur la productivité dépassent la portée du présent rapport, les recherches indiquent que les employés qui travaillent à domicile ont tendance à avoir une charge de travail plus élevée en raison de problèmes techniques que ceux qui travaillent au bureau<sup>15</sup>. Alors que de nombreux pays d'Afrique subsaharienne sont confrontés à des problèmes d'accès à Internet et d'alimentation irrégulière en électricité, il devient nécessaire de mettre à disposition des responsables financiers et budgétaires hors site les outils nécessaires pour assurer la continuité des activités à distance. À ce problème s'ajoute la question de l'obligation de rendre compte, par exemple au Nigeria, où certains fonctionnaires disparaissent ou ne répondent pas lors des réunions virtuelles. En Afrique du Sud, le télétravail a révélé que certains rôles au sein du trésor public pourraient être redondants. C'est le cas notamment du personnel administratif, comme les assistants personnels qui ont été très peu sollicités pendant cette période.

Par contre, dans des pays comme la Côte d'Ivoire, certaines réunions en personne ont eu lieu. La plupart des comités de gestion de la Direction du budget se sont réunis en personne, dans le respect des mesures de santé publique qui consistaient notamment à porter des masques et à réduire le nombre de participants aux réunions en les regroupant dans différentes salles, et en utilisant le système Cisco pour les vidéoconférences. S'agissant de l'assiduité au travail, afin de réduire le nombre d'employés présents au bureau à un moment donné et d'appliquer les mesures de distanciation sociale, un système de rotation a été mis en place dans les bureaux comptant un effectif important.

En outre, les fonctionnaires peuvent aller retirer des masques de protection dans les pharmacies sur présentation de leur carte d'assurance de fonctionnaire.

L'impact de la pandémie sur la continuité des activités soulève des questions importantes au sujet des capacités, des rôles et des responsabilités et de l'adaptation des tâches et des activités courantes pour garantir la santé publique tout en maximisant la productivité. Cela a permis aux pays de se doter de capacités différentes pour répondre à de nouvelles demandes urgentes à court terme tout en renforçant leur résilience à long terme. L'expérience du Burkina Faso met en évidence le recours à l'aide des donateurs par le biais de la Coopération allemande au développement (GIZ) pour combler l'écart de capacité dans le travail collaboratif. En plus d'autres mesures d'appui pertinentes, la GIZ a assuré une formation sur l'utilisation d'outils en ligne pour les responsables financiers burkinabés, comme Zoom et Google Docs, et sur l'animation de réunions en ligne. L'Encadré 3 met en évidence l'expérience de l'Ouganda, qui a adopté une approche pangouvernementale.

### Encadré 3 : Planification de la continuité des activités en Ouganda

En Ouganda, une approche pangouvernementale et intégrée de gestion des crises a été adoptée et est soutenue par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) à travers son « approche de « continuité des activités par la numérisation ». En avril 2020, le gouvernement ougandais a mis en place un confinement de 14 jours accompagné d'une politique de travail à domicile obligatoire. Le soutien du PNUD, d'une valeur de 600 000 dollars, visait à assurer la continuité des activités virtuelles et était composé des licences d'outils de collaboration, des ordinateurs ainsi que des caméras de vidéoconférence HD. Ce soutien s'étend également à l'élaboration d'un PCA pour la COVID-19. L'équipe du PCA est dirigée par le sous-secrétaire du Trésor et ses dispositions comprennent : i) l'identification des activités essentielles et du personnel d'accompagnement ; ii) la suspension de tous les rassemblements comme les réunions, les conférences et les ateliers ; iii) l'établissement d'un calendrier de rotation du personnel ; iv) la mise en évidence des normes de travail ; v) le travail à domicile ; vi) un cadre informatique ; vii) une stratégie de communication.

Source : <sup>16</sup>

15 Wu, Hongyue, and Yunfeng Chen. The Impact of Work from Home (WFH) on Workload and Productivity in Terms of Different Tasks and Occupations. Springer International Publishing, 2020, <https://www.springerprofessional.de/en/the-impact-of-work-from-home-wfh-on-workload-and-productivity-in/18421248>.

16 *Ministry of Finance Business Continuity Plan for COVID-19*. Ministry of Finance, Planning and Economic Development. <https://www.finance.go.ug/press/ministry-finance-business-continuity-plan-covid-19> (consulté le 6 mars 2021).

## 4.2 Connectivité et numérisation

Les outils numériques ont été à l'avant-garde des efforts visant à combattre l'impact du virus. Ils jouent un rôle clé dans le secteur de l'éducation et contribuent à assurer la continuité des activités à mesure que la demande de travail et de collaboration à distance, et de vidéoconférence, augmente. De plus, les normes et les règlements en matière de distanciation sociale ont fait que les paiements numériques sont passés d'une commodité à une nécessité<sup>17</sup>.

Le Bureau du budget nigérian s'est appuyé sur des réunions virtuelles organisées par l'intermédiaire de Zoom et de Microsoft Teams pendant son confinement, notamment avec des partenaires multilatéraux pendant les négociations sur l'appui budgétaire. « Nous n'avons pas eu à nous déplacer pour financer le budget », a fait remarquer un responsable du budget nigérian. Cependant, la transition vers le travail à distance s'est accompagnée de plusieurs défis découlant de la mauvaise infrastructure informatique et des contraintes de capacité. Le Liberia, par exemple, n'a pas été en mesure d'organiser le travail à distance pendant la suspension de travail de quatre mois en raison d'un manque de moyens informatiques et de l'incapacité de mettre à disposition les ressources nécessaires dont les fonctionnaires du MFPD ont besoin pour travailler efficacement à domicile. En fait, les ministères, les agences et les commissions étaient tenus de traiter physiquement les demandes d'allocation au MFPD. Le Burkina Faso n'a pas non plus été en mesure de tirer suffisamment parti du travail à distance parce que les fonctionnaires ne sont pas en mesure de collaborer efficacement en ligne. En Afrique du Sud, les problèmes de connexion à Internet qui empêchent une bonne participation de certains fonctionnaires a fait écho dans de nombreux pays africains.

En revanche, les investissements du Rwanda et de l'Afrique du Sud dans la numérisation ont porté leurs fruits dans leur transition. Au Rwanda, grâce au renforcement du Système de gestion des documents (SGD) dans le SIGIF, il n'est plus nécessaire de gérer physiquement les lettres entrantes et sortantes. Le SGD est disponible depuis plusieurs années, mais a été sous-utilisé jusqu'à l'avènement de la pandémie de COVID-19. Maintenant, au lieu de se déplacer pour transmettre des lettres sortantes ou traiter physiquement les lettres entrantes, le SGD s'assure que les lettres sont traitées par le SIGIF. De même, l'expérience du Burkina Faso met en lumière la capacité des crises à accélérer les

réformes – la numérisation de la collecte des recettes par le biais des paiements en ligne aurait été plus lente et aurait été difficilement acceptée par les citoyens sans la nécessité créée par la COVID-19.

Les paiements numériques sont essentiels pour faciliter la distanciation sociale et minimiser l'échange de liquidités. En outre, ils peuvent conduire à une augmentation des recettes fiscales grâce à l'amélioration de la visibilité des paiements, qui, à son tour, contribue à lutter contre l'évasion fiscale et la corruption<sup>18</sup>. La numérisation des transferts d'argent est un autre domaine que les systèmes de GFP ont dû élargir à la lumière de la COVID-19, pour faire en sorte que les populations vulnérables et dans le besoin puissent recevoir les aides sociales accordées dans le cadre de la COVID-19. Compte tenu du besoin de distanciation sociale pendant la pandémie, les plateformes financières numériques permettent aux gouvernements de transférer des fonds rapidement et efficacement. Les services financiers numériques sont accessibles par téléphone mobile car les paiements mobiles sont moins chers que d'autres formes de décaissements. Les paiements mobiles tels que M-Pesa disponibles dans des pays comme le Kenya et l'Ouganda sont utilisés pour transférer de l'argent en vue d'aider les ménages, notamment ceux du secteur informel<sup>19</sup>. Au Burkina Faso, les paiements bancaires mobiles ont été utilisés pour limiter l'utilisation d'espèces et les contacts en personne.

En Afrique du Sud, la disponibilité d'une base de données centrale qui stocke les données de trésorerie et assure des sauvegardes a été essentielle et a permis aux responsables du trésor d'accéder aux données budgétaires à distance, et donc au processus budgétaire de se dérouler sans entrave. Dans l'ensemble, le PCA de l'Afrique du Sud a joué un rôle déterminant pour orienter le cadre informatique en place. Certaines clauses ont permis de guider sa mise en place une fois les opérations numérisées. Cependant, le processus n'a pas été sans difficulté ; l'accès au réseau a représenté un défi de taille et, comme indiqué, les problèmes de connexion à Internet ont entravé les interactions nécessaires à la continuité des activités.

La pandémie a déclenché la numérisation de certains processus et l'utilisation d'outils numériques pour assurer, autant que possible, la continuité des activités. Cela a conduit à des gains d'efficacité, à des économies de coûts et à une plus grande transparence dans certains cas. Cependant, les

17 New Voices in Africa – Covid-19 as a Catalyst for Digital Transformation. *Institut Montaigne*, <https://www.institutmontaigne.org/en/blog/new-voices-africa-covid-19-catalyst-digital-transformation> (consulté le 23 février 2021).

18 Agur, Itai, et al. *Digital Financial Services and the Pandemic: Opportunities and Risks for Emerging and Developing Economies*. International Monetary Fund, 1er juillet 2020, <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/covid19-special-notes/en-special-series-on-covid-19-digital-financial-services-and-the-pandemic.ashx?la=en>.

19 Ibidem.

goulots d'étranglement auxquels les pays sont confrontés, notamment ceux liés à l'infrastructure des TI, entravent leur capacité à maintenir les changements à court terme auxquels ils ont procédé pour faciliter le travail à distance et les interactions virtuelles au moyen d'outils numériques. Bien qu'il reste à voir si la pandémie de COVID-19 servira de carrefour critique qui accélèrera considérablement le rythme de la numérisation dans les ministères des Finances africains ou dans le secteur public en général, elle a conduit à l'optimisation de la technologie. Elle a toutefois mis en évidence d'importantes lacunes, comme celles liées à une infrastructure informatique limitée et aux écarts de capacité, et a justifié un investissement plus important dans la numérisation. L'argument en faveur de la numérisation est illustré par la façon dont le Rwanda a réussi à enregistrer des gains d'efficacité et à s'attaquer à certains risques pour la santé publique grâce à la numérisation des processus de paiement (Encadré 4).

#### Encadré 4 : Numérisation des approbations dans le SIGIF au Rwanda

En Ouganda, une approche pangouvernementale et intégrée de gestion des crises a été adoptée et est soutenue par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) à travers son « approche de « continuité des activités par la numérisation ». En avril 2020, le gouvernement ougandais a mis en place un confinement de 14 jours accompagné d'une politique de travail à domicile obligatoire. Le soutien du PNUD, d'une valeur de 600 000 dollars, visait à assurer la continuité des activités virtuelles et était composé des licences d'outils de collaboration, des ordinateurs ainsi que des caméras de vidéoconférence HD. Ce soutien s'étend également à l'élaboration d'un PCA pour la COVID-19. L'équipe du PCA est dirigée par le sous-secrétaire du Trésor et ses dispositions comprennent : i) l'identification des activités essentielles et du personnel d'accompagnement ; ii) la suspension de tous les rassemblements comme les réunions, les conférences et les ateliers ; iii) l'établissement d'un calendrier de rotation du personnel ; iv) la mise en évidence des normes de travail ; v) le travail à domicile ; vi) un cadre informatique ; vii) une stratégie de communication.

Source : <sup>20</sup>

### 4.3 Processus décisionnel et d'approbation interne

Les processus décisionnel et d'approbation des ministères africains des Finances s'effectuent souvent sur papier, et sont composés de procès-verbaux et de signatures transmis dans toute la hiérarchie. Pour créer une option de travail à domicile viable, il est fondamental d'adapter les processus d'approbation internes et le pouvoir décisionnel. Au Nigeria, les courriels ont facilité la prise de décisions et les approbations électroniques liées au budget, mais cette pratique a désormais disparu avec le retour aux méthodes traditionnelles d'approbation. Le Rwanda a augmenté l'utilisation des signatures électroniques pour l'approbation des documents, qui faisait déjà partie de sa stratégie de numérisation élaborée en 2010. Le système d'approbation électronique de l'Afrique du Sud est décrit dans l'Encadré 5.

Le processus de préparation du budget, qui nécessite l'interaction du ministère des Finances avec les ministères, départements et agences (MDA), est un processus clé du cycle budgétaire. Dans des pays comme l'Afrique du Sud, celui-ci est caractérisé par des discussions approfondies alors que les budgets ministériels sont examinés. Ce processus nécessite habituellement la participation d'environ 20 fonctionnaires à l'élaboration de propositions budgétaires. Ces interactions sont devenues difficiles parce qu'« une grande partie de ce type de réunions consiste à lire le langage corporel des gens et à s'impliquer dans cet espace, ce que l'on perd avec les médias électroniques », dit un responsable du Trésor. Ainsi, les limites imposées par l'utilisation des médias électroniques pour ces discussions pourraient avoir un impact sur la qualité des négociations et des discussions requises dans le processus de préparation du budget.

Au Nigeria, la relégation de la prise de décision à des interactions en ligne incarne la modernisation de pratiques bien ancrées liées à la prise de décision. Cependant, sa marche en arrière nous apprend une leçon importante : les changements apportés aux pratiques bien établies prendront probablement du temps et nécessiteront une réorientation plus globale que la simple introduction d'outils numériques. En outre, l'expérience sud-africaine en matière de facilitation de son processus de préparation du budget en ligne suggère que tous les processus internes ne se prêtent pas facilement à une transition numérique.

20 *Ensuring Treasury Continuity during Covid-19 Lockdowns: The Role of Rwanda's Integrated Financial Management Information System*. CABRI, 2020, <https://www.cabri-sbo.org/en/blog/2020/ensuring-treasury-continuity-during-covid-19-lockdowns-the-role-of-rwandas-integrated-financial-management-information-system> (consulté le 6 mars 2021).

## Encadré 5 : Approbations électroniques en Afrique du Sud

L'approche initiale adoptée par l'Afrique du Sud était la méthode traditionnelle d'impression, de signature et de renvoi de documents par courriel. Compte tenu de ce processus fastidieux, le gouvernement a contacté Law Trust\* pour mettre en place un système de signature électronique appelé « Sign Hub ». Une note de service peut désormais être signée par un fonctionnaire du trésor, téléchargée sur Sign Hub puis signée par les individus compétents au sein du flux de travail via la plateforme de signature électronique. Ce processus garantit la nature juridiquement contraignante des documents. Dorénavant, tous les processus de paiement sont approuvés par l'intermédiaire du Sign Hub et finissent par être intégrés au système de classement. Une fois que le ministre a signé et approuvé le document, les parties concernées dans le flux de travail en sont informées.

Note : \* Law Trust est une société qui fournit des solutions de sécurité dans l'univers numérique.

## 4.4 Opérations de trésorerie

L'impact de la pandémie a obligé les gouvernements à revoir rapidement les priorités des dépenses publiques pour relever les défis en matière de dépenses. La gestion des liquidités est devenue essentielle pour que les gouvernements s'acquittent des obligations de dépenses supplémentaires qui leur incombent. Les opérations de trésorerie doivent tenir compte de l'incertitude accrue découlant de la plus grande difficulté à prévoir les flux de trésorerie en raison de besoins de trésorerie imprévus et de la baisse des recettes. Les plans de trésorerie doivent donc tenir compte de l'augmentation des dépenses d'urgence, de la baisse parallèle des recettes et du financement des mesures de dépenses liées à la crise<sup>21</sup>.

L'Afrique du Sud a modernisé son système de gestion de la trésorerie au fil du temps, en veillant à ce que des dispositions et des responsabilités institutionnelles appropriées soient mises en place pour favoriser le partage d'informations entre les différents acteurs, renforcer la capacité de prévision et assurer la centralisation des soldes de trésorerie<sup>22</sup>. La crise n'a

pas modifié le fonctionnement, les structures ou le processus décisionnel du cadre de gestion de trésorerie de l'Afrique du Sud. Les ministères ont été en mesure de présenter leurs budgets et de fournir des projections des besoins de trésorerie. L'Afrique du Sud s'est appuyée sur ses réserves de liquidités et a modifié sa stratégie d'emprunt à court terme pour se donner les moyens de respecter ses obligations de trésorerie. De même, le Rwanda a réussi à maintenir ses opérations de trésorerie régulières avec la réunion trimestrielle du Comité de gestion de la trésorerie pour examiner les plans de trésorerie trimestriels. Ces réunions se déroulent toutefois en ligne. Au Ghana, les MDA ne sont pas tenus de présenter de nouveau leurs plans de trésorerie car les dépenses liées à la COVID-19 ont été en grande partie établies pour leur compte.

La pandémie de COVID-19 a servi de test décisif pour les systèmes de gestion de trésorerie dans la région. Les pays dotés de systèmes efficaces ou avancés disposent des structures nécessaires pour répondre aux besoins de liquidité découlant de la pandémie. En revanche, les inefficacités seront exacerbées dans les pays dotés de systèmes de gestion de trésorerie moins avancés.

## 4.5 Exécution budgétaire et processus d'approvisionnement ininterrompus

Plusieurs mesures ont été adoptées pour faciliter l'exécution ininterrompue du budget. Le Moniteur africain des mesures en finances publiques COVID-19 de CABRI indique que de nombreux pays ont assoupli ou adapté certaines règles ou certains processus de GFP. Par exemple, l'Angola, le Burkina Faso, le Cameroun, le Malawi, le Mozambique et l'Afrique du Sud ont simplifié ou appliqué des procédures de passation de marchés exceptionnelles ou d'urgence<sup>23</sup>. Des faits de corruption, de fraude et de collusion ont été allégués au Sénégal, où des procédures simplifiées ont été utilisées pour l'approvisionnement pendant la pandémie de COVID-19<sup>24</sup>. Une telle situation appelle à un fort plaidoyer en faveur de l'amélioration de la transparence, de la supervision et de l'obligation de rendre compte des marchés publics, dans le cadre desquels des procédures et des approvisionnements d'urgence sont mis en œuvre<sup>25</sup>. Des méthodes de passation de marchés efficaces et clairement définies peuvent être mises en œuvre dans des conditions de crise comme la pandémie de COVID-19.

21 IMF Fiscal Affairs Department. *Preparing Public Financial Management Systems for Emergency Response Challenges*. International Monetary Fund.

22 Redelinghuys, Johan. *Cash Flow Forecasting Practices in South Africa*. [https://www.cabri-sbo.org/uploads/files/Documents/Session-6\\_South-Africa.pdf](https://www.cabri-sbo.org/uploads/files/Documents/Session-6_South-Africa.pdf).

23 Le rapport de CABRI intitulé 'Streamlining Procurement Processes: Balancing Efficiency and Accountability' examine les problèmes d'obligation de rendre compte découlant de l'adoption de processus accélérés et risqués.

24 When Covid-19 Confirms the Need for Open Contracting in Senegal. *Development Gateway*, 6 mai 2020, <https://developmentgateway.org/blog/when-covid-19-confirms-the-need-for-open-contracting-in-senegal/>.

25 *Global Survey Highlights Challenges and Opportunities for Public Procurement during the Covid-19 Pandemic*. <https://blogs.worldbank.org/governance/global-survey-highlights-challenges-and-opportunities-public-procurement-during-covid-19> (consulté le 30 mars 2021).

À l'inverse, au Nigeria, la continuité du processus d'approvisionnement a été gravement affectée en raison de son incapacité à organiser des appels d'offres virtuels et de la lourdeur du processus d'approvisionnement découlant d'une loi sur l'approvisionnement visant à étouffer la corruption. La nouvelle loi de finances prévoit néanmoins la réforme de l'approvisionnement en ligne à l'étude. Dans le cas du Nigeria, la grande quantité de fonds inutilisés disponibles a entraîné la prolongation de trois mois du calendrier budgétaire de 2020 (après un processus de révision du budget) jusqu'en mars 2021. Les MDA n'avaient pas été en mesure d'utiliser pleinement leurs crédits budgétaires, en raison, essentiellement, du ralentissement des activités d'approvisionnement dû à l'incapacité d'organiser des appels d'offres virtuels. Environ trois milliards de nairas auraient été retournés au Trésor du fait que les processus d'approvisionnement n'auraient pas été achevés au 31 décembre 2020.

De plus, le Nigeria dispose d'une ligne budgétaire dédiée pour comptabiliser toutes les dépenses liées à la COVID-19 dans le cadre des modifications apportées à ses processus de GFP. Des pays comme la Côte d'Ivoire disposaient déjà de deux lignes budgétaires, créées respectivement en 2015 et en 2017, pour les réponses épidémiologiques, et les niveaux de crédits dépendent des urgences identifiées lors de la préparation du budget. Ces lignes budgétaires ont été essentielles à la réponse initiale à la pandémie.

Par ailleurs, la flexibilité des approbations de paiement s'est manifestée dans la numérisation et la rationalisation des processus de paiement au Rwanda, alors qu'au Ghana, les avances de fonds mises à disposition des unités de prestation de services sont utilisées pour accélérer le décaissement des fonds. En outre, la mise en place de structures supplémentaires par le biais de divers comités dans plusieurs pays a joué un rôle déterminant pour faciliter les décisions d'allocation des ressources et améliorer l'efficacité de la coordination entre le ministère des Finances et les ministères de tutelle<sup>26</sup>.

***Plusieurs mesures ont été adoptées pour faciliter l'exécution ininterrompue du budget. Le Moniteur africain des mesures en finances publiques COVID-19 de CABRI indique que de nombreux pays ont assoupli ou adapté certaines règles ou certains processus de GFP.***

<sup>26</sup> Public Finance Response Monitor. CABRI, <https://www.cabri-sbo.org/en/pages/covid-19-public-finance-monitor> (consulté le 23 février 2021).



## Conclusion et recommandations



La COVID-19 a mis à l'épreuve les processus de gestion des finances publiques (GFP) et a souligné la nécessité pour les ministères des Finances et les administrations publiques dans leur ensemble de faire preuve de souplesse et d'adaptabilité, et de se doter de stratégies de gestion des risques. Pour que les pays soient en mesure de réagir de manière adéquate aux crises futures, il est impératif d'institutionnaliser les enseignements tirés de la pandémie. Au Liberia, malgré des défis et des contraintes similaires en matière de santé publique rencontrés pendant l'épidémie d'Ebola, le MFPD n'a été en mesure d'adapter ses processus opérationnels que de façon très limitée pendant la pandémie actuelle. Au Nigeria, tous les processus automatisés ont disparus une fois le confinement terminé, ce qui n'a pas permis de saisir l'occasion de maintenir certaines des mesures de productivité et de réduction des coûts qui avaient été mises en place. Au Rwanda, certaines mesures devraient être maintenues, notamment celles liées aux économies de frais de déplacement.

En plus des processus de gestion, la COVID-19 a également mis à l'épreuve la gestion des employés dans le cadre d'un travail à distance. Les ministères des Finances ont dû améliorer leur façon de travailler pour faciliter le travail à distance. A cet effet, les pays ont dû prendre en compte, entre autres : la nécessité de redéfinir certains rôles en fonction du nouvel environnement opérationnel créé et d'identifier ceux qui sont considérés comme essentiels et non essentiels en période de crise ; le bien-être des employés lié au flou qui s'installe dans la vie professionnelle et privée étant donné que les employés sont toujours chez eux ; la façon de compenser l'interaction humaine qui manque pour l'apprentissage et l'échange entre pairs en raison de l'absence d'interactions physiques ; l'équité et l'obligation de rendre compte dans l'exécution des tâches ; et la nécessité de mettre à disposition des employés les ressources nécessaires pour travailler efficacement.

De plus, la COVID-19 a mis les ministères des Finances en mode survie et a attiré l'attention sur les besoins immédiats et nouveaux. Ceci dit, il est important que le personnel veille à ce que les efforts actuels s'inscrivent dans une stratégie à long terme et que la prestation globale des services ne soit pas fortement impactée. L'Afrique du Sud et le Nigeria ont tous deux mis en évidence les problèmes liés à la sous-utilisation de fonds. Alors que la sous-utilisation de fonds était à prévoir dans des domaines tels que les déplacements, la faible absorption dans des domaines tels que l'entretien des routes est préoccupante.

La numérisation et la connectivité est un autre domaine qui revêt une importance cruciale. Les outils numériques et la connexion à Internet ont joué un rôle essentiel dans les efforts de continuité des activités dans tous les pays à l'étude. La base de données centrale de l'Afrique du Sud, par exemple, a fortement contribué à faciliter son processus de préparation du budget. Toutefois, les questions de connexion à Internet et de capacité d'utilisation d'outils numériques ont posé problème. La pandémie encourage les pays à poursuivre ou à lancer des investissements dans la numérisation et l'infrastructure informatique permettant de prendre en charge l'internet haut débit et le stockage de données. La crise peut être mise à profit pour renforcer les capacités et promouvoir des réformes qui, autrement, auraient stagné ou n'auraient jamais vu le jour.

Lorsqu'on dresse le bilan des enseignements et des possibilités découlant des épidémies précédentes et de la COVID-19, il apparaît clairement que les pays dotés de politiques et de procédures rigoureuses en cas de situation d'urgence et qui tirent les enseignements du passé sont mieux à même de relever les défis des épidémies ou des pandémies futures. Compte tenu des difficultés et des lacunes rencontrées par les pays pour assurer la continuité des activités pendant la pandémie, les recommandations suivantes sont formulées dans le but de guider leurs efforts :

- L'élaboration d'une politique globale sur le travail à domicile – axée sur l'obligation de rendre compte et la protection des droits des employés. Idéalement, la politique devrait viser principalement à obtenir un rendement maximal du personnel par rapport au nombre d'heures travaillées.
- La mise en place de procédures opérationnelles standard (POS) pour les mesures de santé publique – pour prévoir des protocoles de santé publique en vue de guider les interventions du ministère des Finances, en tenant compte des différents niveaux de risques pour la santé publique.
- L'élargissement et l'amélioration de l'infrastructure et des capacités de TI – notamment en identifiant les processus et fonctions qui pourraient bénéficier de l'automatisation et en procédant à l'investissement nécessaire dans l'infrastructure de TI et les outils numériques pour veiller à ce que les activités virtuelles soient adéquatement prises en charge. Pour ce faire, la priorité devra également être accordée à la littératie numérique au sein du ministère des Finances.

## Annexe

### Résumé des mesures de confinement et durée des périodes de confinement initiales mises en œuvre par certains pays

Pays	Date de détection du premier cas de COVID-19	Mesures de confinement	Période
Afrique du Sud	5 mars 2020	35 ports terrestres ont été fermés et des interdictions de voyager ont été imposées aux ressortissants d'Italie, de Corée du Sud, d'Iran, d'Espagne, d'Allemagne, des États-Unis, du Royaume-Uni et de Chine. Les mesures de confinement n'ont pas été appliquées aux intervenants d'urgence. Les vols intérieurs ont été suspendus. Toutes les entreprises ont été fermées, sauf les supermarchés, les pharmacies, les laboratoires, les banques et les stations-service.	Un confinement total a été institué le 27 mars 2020 pour une durée de 21 jours ; il devait prendre fin le 16 avril 2020, mais a été prolongé jusqu'au 30 avril 2020. Les mesures ont été assouplies avec un confinement partiel à partir du 1 <sup>er</sup> mai 2020, avec un retour progressif aux activités économiques.
Burkina Faso	9 mars 2020	Les rassemblements publics ont été interdits. Un couvre-feu a été imposé de 19h00 à 5h00 (heure locale) et toutes les écoles ont été fermées. Les déplacements internationaux ont été suspendus au départ des principaux aéroports. Les déplacements terrestres et ferroviaires ont tous été suspendus.	12 mars 2020 pendant 49 jours. Le couvre-feu national a été levé le 3 juin 2020.
Côte d'Ivoire	11 mars 2020	État d'urgence déclaré et couvre-feu imposé entre 21h00 et 5h00 (heure locale). Tous les déplacements non essentiels ont été interdits entre Abidjan et le reste du pays. Les frontières aériennes, terrestres et maritimes ont été fermées. Tous les établissements d'enseignement et les lieux publics, à l'exception des bars et des restaurants, ont été fermés. Les rassemblements publics ont été suspendus.	23 mars 2020 pendant 46 jours. Le confinement a été prolongé à plusieurs reprises, puis assoupli en mai 2020. Les églises et les mosquées ont été rouvertes le 15 mai 2020.
Liberia	16 mars 2020	État d'urgence déclaré avec restriction des déplacements internationaux au départ de pays ayant signalé plus de 200 cas, et une seule personne par ménage autorisée à acheter de la nourriture. La fonction publique a accordé un congé payé aux employés non essentiels ; les frontières avec les pays voisins ont été fermées.	10 avril 2020 au 8 mai 2020. L'état d'urgence a été prolongé jusqu'au 22 mai 2020.

Pays	Date de détection du premier cas de COVID-19	Mesures de confinement	Période
Nigeria	27 février 2020	<p>L'entrée a été refusée aux voyageurs en provenance de pays ayant plus de 1 000 cas de coronavirus (COVID-19). Les pays concernés étaient la Chine, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Iran, la Corée du Sud, l'Espagne, le Japon, la France, la Norvège, les Pays-Bas et la Suisse. On a conseillé aux citoyens nigériens d'éviter de se rendre dans les pays touchés par l'interdiction d'entrée. Les citoyens en provenance de ces pays ont fait l'objet d'un auto-isolément de 14 jours et d'une surveillance par le Centre national de contrôle des maladies (NCDC).</p> <p>Les déplacements à l'étranger des représentants du gouvernement ont également été restreints. Les vols internationaux au départ des deux principaux aéroports de Lagos et d'Abuja ont été suspendus, à l'exception des vols essentiels. Les déplacements internes ont été restreints à Abuja, à Lagos, dans l'État d'Ogun et dans le territoire de la capitale fédérale. Les entreprises non essentielles ont été fermées, à l'exception des services relatifs aux produits pharmaceutiques, à l'alimentation, au pétrole, à l'électricité, et des entreprises de sécurité privées.</p> <p>Les ports maritimes et les véhicules transportant des marchandises essentielles ont pu poursuivre leur activité.</p>	<p>Phase de pré-confinement pendant 31 jours, du 28 février 2020 au 29 mars 2020.</p> <p>35 jours pour le confinement total du 30 mars 2020 au 3 mai 2020. La période initiale de confinement de 14 a été prolongée de 14 jours supplémentaires. Plusieurs États ont mis en œuvre des mesures plus strictes et des mesures répressives à l'encontre des contrevenants, ce qui a entraîné plusieurs morts.</p>
Rwanda	14 mars 2020	<p>Les mouvements internes ont été limités, sauf pour les services essentiels tels que les achats alimentaires, les soins de santé et les services bancaires. Tous les lieux publics, y compris les lieux de culte et les entreprises non essentielles, ont été fermés. Les employés des secteurs public et privé ont travaillé à domicile, à l'exception du personnel essentiel.</p>	<p>Pendant 43 jours, du 22 mars 2020 au 4 mai 2020, date à laquelle il a été levé par étapes.</p>



SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Pour tout renseignement sur CABRI, veuillez contacter :

Southdowns Ridge Office Park  
Coin de la John Vorster & Nellmapius Drive  
Centurion, 0062  
Afrique du Sud

Téléphone : +27 (0)12 492 0022  
Email : [info@cabri-sbo.org](mailto:info@cabri-sbo.org)

 [cabri-sbo.org](http://cabri-sbo.org)

 [@cabri.sbo](https://www.facebook.com/cabri.sbo)

 [@CABRI\\_SBO](https://twitter.com/CABRI_SBO)

 CABRI – Collaborative Africa Budget Reform