



SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

RENFORCER LES COMPÉTENCES EN GFP

*Une approche de la
réforme de la GFP grâce à
l'adaptation itérative pour
la résolution de problèmes*

Renforcer les compétences afin d'assurer la fonctionnalité de la GFP en Afrique



Bon nombre de gouvernements africains disposent de vastes programmes de réformes de la gestion des finances publiques (GFP) qui durent depuis longtemps. Toutefois, il est très fréquent que ces réformes ne relèvent pas efficacement les défis auxquels font face les gouvernements : de nouveaux systèmes sont introduits mais les salaires sont encore payés en retard ; de nouveaux processus de passation des marchés sont adoptés mais les manuels scolaires et les médicaments ne sont toujours pas livrés dans les délais ou dans les budgets prévus ; de nouvelles lois sont votées pour maîtriser les dépenses mais les engagements excédentaires restent omniprésents.

Le programme « Renforcer les compétences en GFP ([RCGFP](#)) » a été élaboré par l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire ([CABRI](#)), en collaboration avec le programme *Building State Capability* ([BSC](#)) au *Harvard Center for International Development*. En 2017 et 2018, quinze équipes de neuf pays africains ont participé avec succès à ce programme.

Le programme RCGFP contraste avec les approches traditionnelles de la réforme de la GFP qui mettent principalement l'accent sur des solutions techniques et n'ont donné que des résultats mitigés. Le programme de CABRI estime que la réforme de la GFP ne se prête pas à une approche unique et qu'elle nécessite la gestion prudente des contraintes politiques et administratives en même temps qu'une compréhension approfondie du contexte local. À ce titre, le programme RCGFP met les équipes de praticiens gouvernementaux au centre de l'action et les munit d'une approche qui se traduit par des changements progressifs. Des problèmes de GFP localement identifiés sont abordés par le biais d'un programme structuré et pragmatique de huit mois.

« Les réformes en Afrique doivent être conduites de l'intérieur et les compétences nécessaires pour assurer la fonctionnalité de la GFP doivent être renforcées par l'itération, l'adaptation et l'apprentissage continu. »



(Neil, Cole, Secrétaire exécutif de CABRI)



L'approche PDIA

Le programme RCGFP se fonde sur l'approche de l'Adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA), élaborée par le *Harvard Center for International Development* en vue de renforcer les compétences permettant de mettre en œuvre les politiques et les programmes. Cette approche de l'apprentissage par la pratique facilite l'apprentissage par l'expérience rapide et conduit à l'émergence de nouvelles compétences. La PDIA repose sur quatre principes fondamentaux :



Des solutions locales à des problèmes locaux :

passer de solutions prédéterminées à la facilitation de l'identification et de l'expression de vrais problèmes locaux de GFP à résoudre.

Promouvoir des solutions adaptées aux problèmes :

créer des environnements au sein des ministères et entre eux, qui encouragent l'expérimentation et l'émergence de solutions.

Expérimenter, apprendre, itérer, adapter :

encourager l'apprentissage actif, par l'expérience et expérimental, grâce à des retours d'informations réguliers, fondés sur les faits et qui stimulent l'adaptation.

Propager par la diffusion :

impliquer une multitude d'agents pour s'assurer de la pertinence, de la légitimité et de la viabilité des réformes.



Fonctionnement du programme RCGFP

Le programme RCGFP est un programme axé sur la demande des participants dans le cadre duquel les équipes de fonctionnaires renforcent leurs propres compétences, en résolvant un problème de gestion des finances publiques qu'elles ont identifié.

Deux variations du programme

RCGFP en Afrique

- Une seule équipe par pays participant
- Un seul problème par équipe
- Un programme normalisé de huit mois
- Évaluation par les pairs et leur rétroaction

Pays qui y ont participé : la République centrafricaine, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Lesotho, le Libéria, le Nigéria, la Sierra Leone, l'Afrique du Sud et la Gambie.

RCGFP national

- Plusieurs équipes par pays participant
- Un ou plusieurs problèmes par pays participant
- Un programme personnalisé (par exemple, la durée, le rythme, les cycles)
- Un échange entre équipes

Pays qui y ont participé : l'Afrique du Sud et la Gambie.

Structure du programme

Le programme RCGFP a pour objet de renforcer les compétences d'un ensemble de fonctionnaires, à mesure qu'ils apprennent comment résoudre des problèmes, en travaillant en équipe et de manière pragmatique. La structure du programme qui facilite l'apprentissage pratique et expérimental des fonctionnaires, comprend les six étapes progressives suivantes :

-  **Processus de candidature**
Les candidats des ministères des Finances africains sont invités à soumettre un problème complexe de GFP spécifique à leur pays ainsi qu'une liste des membres de l'équipe qui s'appliquera à la résolution de ce problème.
-  **Cours en ligne**
Le cours de formation en ligne présente l'approche PDIA aux équipes, en utilisant des cours vidéo, des lectures, des travaux à faire, des exercices de réflexion ainsi que des interactions entre pairs.
-  **Atelier de cadrage**
À l'occasion de cet atelier, les équipes apprennent à formuler et à analyser leur problème de GFP en définissant : (i) un objectif de GFP ambitieux à atteindre ; (ii) les causes principales et secondaires du problème de GFP identifié ; et, (iii) les actions immédiates qu'elles vont mener pour commencer à résoudre le problème.
-  **Période consacrée à l'action**
En prélude au séminaire d'évaluation, les équipes de pays procèdent à des itérations d'apprentissage régulières axées sur la résolution de leur problème. Les itérations comprennent des rapports d'équipes et des réflexions individuelles ainsi que des séances de suivi à distance et sur place, au cours desquelles les équipes mettent en œuvre les actions qu'elles ont identifiées, réfléchissent aux progrès accomplis et déterminent les prochaines actions à entreprendre pour progresser davantage. Tout au long du processus, un coach de CABRI apporte son soutien et son expertise à l'équipe qui bénéficie également de la rétroaction de ses pairs.
-  **Évaluation par les pairs**
Le séminaire offre une plateforme aux équipes leur permettant de partager avec leurs pairs les actions menées, de décrire les progrès ultérieurs, de partager leurs expériences d'apprentissage, et, d'examiner le travail des autres équipes. À la fin du programme, les participants reçoivent un certificat de réussite et sont invités à rejoindre le réseau des membres RCGFP, dont l'objet est de mettre en relations les fonctionnaires africains de GFP qui mettent en pratique l'approche PDIA.
-  **Poursuite de l'engagement**
Les équipes devraient continuer à résoudre leur problème à l'issue du Séminaire d'évaluation. Afin de garantir des progrès constants vers la résolution du problème, les équipes déterminent l'étendue nécessaire du nouveau coaching de CABRI à partir d'un menu d'options.



Expérience des participants

Accomplissements des équipes

En coopération avec le programme RC GFP, CABRI a publié une série de « Notes de pratique » qui relatent les expériences vécues par les équipes à travers les différentes étapes du programme, en fournissant des preuves documentées de leurs réalisations et la manière dont elles ont réussi à améliorer leurs compétences en GFP et à les diffuser au sein de leur organisation.



Une équipe du Libéria s'est attaquée au problème des dépenses hors budget, qui représentent plus de 15 % du budget national approuvé.

Son travail a conduit à l'amélioration notable de la soumission des plans de dépenses ainsi qu'à la mise en place d'un Comité de gestion des liquidités, doté d'un rôle décisionnel actif dans le contrôle des dépenses.

Pour en savoir plus, veuillez lire : [Libéria - Notes de pratique](#)



Une équipe de la Gambie s'est attelée à résoudre le problème des virements et des arriérés élevés dans son pays.

Son travail a débouché sur l'élaboration et la mise en œuvre de directives et de modèles de mise en œuvre et de reporting du budget et sur la vérification de l'authenticité des arriérés afin d'éviter le règlement de factures frauduleuses tout en apportant une aide à la gestion d'arriérés ciblés aux fonctionnaires compétents.

Pour en savoir plus, veuillez lire : [Gambie - Notes de pratique](#).

Évaluation du programme



Je recommanderai ce programme à mes collègues



Ce que j'ai appris au travers de ce programme est pertinent pour mon travail actuel ou mes fonctions actuelles



Les principes PDIA amélioreront mon futur travail

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord ni en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Fortement en désaccord

Le programme a été jugé comme « excellent » ou « très bon » par 97 % des participants.

Commentaires des participants



Thierry Lobaka
Expert macro-budgétaire
Direction générale du budget
République centrafricaine

« L'approche PDIA m'a permis de mettre en valeur l'expertise et les compétences qui résident en moi, au profit de mon pays. Désormais, je ressentirai de la fierté chaque fois que je verrai une infrastructure administrative reconstruite ou réhabilitée sur ressources de l'État. »



Anta Taal Ndey
Économiste principale
Direction des partenariats public-privé
Gambie

« Avec l'appui des coaches de CABRI, notre équipe a été guidée en vue d'adopter des solutions « maison » pour aborder les véritables problèmes qui affectent la GFP de notre pays. Ce fut une expérience unique d'enrichissement et de stimulation pour nous, en tant que fonctionnaires. »



Claude-François N'Goumissa
Directeur
Direction de la réforme budgétaire et de la modernisation de la gestion publique
Côte d'Ivoire

« Plus qu'une formation, le programme nous permet d'identifier les causes des problèmes qui fragilisent la gestion budgétaire et, par itération, nous donne les leviers pour les solutionner de façon endogène. Mieux les difficultés sont identifiées en interne, plus adaptées sont les solutions qui en découlent. »



Titus K. Tikwa
Administrateur principal chargé de la conformité et du suivi
Commission de la passation des marchés publics et des concessions
Libéria

« Le programme adopte une approche novatrice qui révolutionne la manière dont les problèmes de GFP sont abordés, à la différence de l'approche traditionnelle fondée sur les meilleures pratiques clés en main. La réforme est un processus complexe qui exige beaucoup d'adaptation par le biais d'engagements des parties prenantes. »



Makubutu Rakubutu
Gestionnaire de la dette
Service de gestion de la dette publique
Lesotho

« Le programme facilite la collaboration entre les services ; en conséquence, les membres de l'équipe, non seulement comprennent la nature du problème par rapport à leur travail mais aussi peuvent appréhender un problème interservices sous des angles différents. »



En savoir plus

Page Web de CABRI relative au Programme « Renforcer les compétences en GFP » :
<https://www.cabri-sbo.org/fr/bpc>
Email : info@cabri-sbo.org

Le programme est financé par la Banque africaine de développement, la Fondation Bill & Melinda Gates et la Fondation William et Flora Hewlett.



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

BILL & MELINDA
GATES foundation

WILLIAM + FLORA
Hewlett
Foundation