

# Réduire les dépenses hors-budget et les transferts inscrits au budget au Libéria

**notes de  
pratique**

# Table des matières



Le programme <i>Renforcer les compétences en GFP</i>	1
Avant-propos	2
<b>1. Une façon innovante d'aborder la réforme de la GFP</b>	<b>3</b>
<b>2. Déterminer les points d'entrée pour l'action</b>	<b>4</b>
<b>3. Période consacrée à l'action</b>	<b>5</b>
<b>4. Réflexions sur les actions menées</b>	<b>10</b>
<b>5. Enseignements tirés du processus</b>	<b>12</b>
<b>6. Remarques de conclusion : réfléchir sur le travail</b>	<b>14</b>
Annexe 1 – Addendum aux règles budgétaires ayant trait aux demandes hors budget	16
Annexe 2 – Résultats de l'enquête	16
Annexe 3 – Principales différences entre le précédent modèle de reporting et le nouveau	17
Annexe 4 – Termes de référence du Comité de gestion des liquidités	18
Annexe 5 – Règlement relatif au fonctionnement de l'équipe	19
Acronymes et abréviations	20

# Le programme *Renforcer les compétences en GFP*

La mission de l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI) est de renforcer les compétences des fonctionnaires d'État africains pour la mise en œuvre de réformes qui permettent la mise en place de systèmes fonctionnels de gestion des finances publiques (GFP). Le programme *Renforcer les compétences en GFP*, lancé en 2017 et fondé sur l'approche de l'Adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA), contribue à la mission de CABRI par le biais du travail axé sur l'action.

Le programme *Renforcer les compétences en GFP* a été développé en collaboration avec le programme *Building State Capacity* (BSC) au Centre de développement international de l'Université de Harvard. Il consiste en un engagement de sept mois avec des équipes nationales africaines, qui a pour objet de renforcer les compétences d'un ensemble de fonctionnaires. Le programme est ventilé comme suit : (i) un cours en ligne sur l'approche PDIA ; (ii) un atelier de cadrage où les équipes apprennent à construire et à déconstruire leurs problèmes de GFP ; (iii) une période consacrée à l'action au cours de laquelle les équipes nationales pratiquent des itérations régulières en vue de résoudre leurs problèmes avec le soutien régulier d'un coach dédié de CABRI ; et, (iv) un atelier de clôture qui permet aux équipes d'exposer les actions menées, d'évaluer les progrès accomplis et de partager ce qu'elles ont appris avec leurs pairs.

Le programme soutient les réformes de GFP et souligne des principes tels que l'appropriation par les pays, basée sur des solutions locales à des problèmes locaux, l'expérimentation par la promotion d'une approche itérative et adaptative, et la participation multi-parties prenantes au travers de la diffusion et de la coordination au sein de l'administration.

En 2017, sept équipes de pays africains anglophones ont terminé avec succès la première édition du programme *Renforcer les compétences en GFP en Afrique*. Une équipe de hauts fonctionnaires du ministère des Finances et de la Planification du développement (MFPD) a participé au programme afin de résoudre le problème persistant des dépenses hors budget excessives et des transferts budgétisés. Ce document décrit le parcours de l'équipe, et fournit des données probantes documentées sur les progrès accomplis au fil du temps, et sur la façon dont l'équipe a renforcé ses propres compétences et les a diffusées au cours d'une période de sept mois, qui était aussi une période de transition électorale au Libéria.

## Avant-propos



L'expérience du programme *Renforcer les compétences en GFP* nous a vraiment ouvert les yeux. Je dois féliciter l'équipe pour sa persévérance et son aptitude à maintenir ses objectifs. Les efforts de l'équipe sont inattendus, dans la mesure où elle nous a fait prendre conscience du fait que nous pouvions nous-mêmes résoudre nos problèmes persistants de GFP.

Dans le contexte du Libéria, les travaux de l'équipe se sont déroulés pendant une période particulièrement difficile pour nous, car nous étions confrontés à de fortes contraintes budgétaires dues en grande partie aux incertitudes liées aux élections présidentielles. Cette situation a cependant fourni une expérience d'apprentissage merveilleuse dans la mesure où elle nous a contraints, non seulement à rester concentrés sur nos objectifs, mais aussi à mettre en place des mécanismes de gestion des dépenses hors budget.

L'équipe était motivée par un environnement fiscal et politique difficile, notamment lorsque ses actions semblaient exigeantes et politiquement sensibles. La détermination dont l'équipe a fait preuve permet aux réformateurs de transformer les revers en enseignements, et l'équipe a maintenu son engagement à renforcer ses compétences au moyen d'un surcroît de travail et de sacrifices personnels. En tant que Libériens, nous pouvons résoudre nos propres problèmes de GFP et nous croyons que notre détermination est un facteur essentiel du changement effectif.

Le programme *Renforcer les compétences en GFP* est un programme très pratique dont l'objectif est d'améliorer notre aptitude à résoudre des défis réels en matière de GFP, et de tirer les enseignements au fur et à mesure que nous progressons. À l'avenir, il faudrait appliquer une approche similaire aux autres réformes. L'équipe libérienne participe actuellement au programme de 2018, qui s'attaque au problème de l'affectation limitée de fonds aux projets d'investissements du secteur public.

Au nom du gouvernement et du peuple du Libéria, j'aimerais exprimer notre reconnaissance à CABRI pour nous avoir permis de participer au programme *Renforcer les compétences en GFP en Afrique*.

*Madame Tanneh G. Brunson, vice-ministre des Finances et de la Planification du développement au Libéria.*

# 1

## Une façon innovante d'aborder la réforme de la GFP

**Le Libéria a bénéficié d'un important soutien extérieur à ses systèmes de GFP.** Le pays a mis au point une gamme d'outils relative aux meilleures pratiques, notamment un compte unique du Trésor (CUT) et un Système intégré de gestion de l'information financière (SIGIF).<sup>1</sup> En 2011 et 2017, il a en outre approuvé une stratégie de réforme de la GFP, ainsi qu'une stratégie de gestion de la dette en 2013, avec le soutien des partenaires du développement. Entre 2011 et 2017, la Banque mondiale a mis en œuvre le Liberia Integrated Public Financial Management Reform Project (IPFMRP) (projet de réforme de la gestion intégrée des finances publiques du Libéria), une initiative d'assistance technique d'un montant de 30,2 millions de dollars américains en vue « d'améliorer la couverture budgétaire, la gestion de la politique budgétaire, le contrôle financier et la supervision des finances publiques au Libéria ».<sup>2</sup>

**Les réformes de la GFP financées par les donateurs ont entraîné un manque d'uniformité en termes de fonctionnalité au Libéria.** Comme constaté dans le rapport PEFA (*Programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière*) du Libéria<sup>3</sup>, bien qu'un cadre de dépenses à moyen terme ait été adopté pour l'exercice financier 2012/13 avec le soutien du Fonds monétaire international (FMI) ce cadre est inactif depuis l'exercice financier 2014/15. Le rapport a souligné par ailleurs, que la GFP utilisant la technologie de l'information, requiert une forte capacité en ressources humaines et en connexion, dont le Libéria ne dispose pas. De manière plus générale, le rapport a souligné les faiblesses de facto du système de GFP au Libéria : les ajustements budgétaires fréquents en cours d'exercice et l'insuffisance du respect des engagements de dépenses et d'autres contrôles internes des coûts non salariaux, sont des facteurs qui retardent l'application des réformes et réduisent la crédibilité budgétaire. La Banque mondiale a estimé que la performance de l'IPFMRP (*projet de réforme de la gestion intégrée des finances publiques*) était « relativement peu satisfaisante », soulignant que : « L'IPFMRP n'a guère eu d'impact dans les domaines de l'amélioration de la couverture budgétaire [et] de la gestion de la politique budgétaire, et a eu un impact modeste dans l'amélioration des contrôles financiers dans la mesure où certains extraits demeurent incomplets et certains systèmes sont sous-utilisés ».<sup>4</sup> En termes d'enseignements retenus, la Banque mondiale a noté : « Il faudrait éviter les conceptions de projet complexes dans les contextes de faibles capacités... La gestion de projet devrait incomber à un haut fonctionnaire capable de résoudre les problèmes au niveau politique ». Lors de ses interventions futures au Libéria, la Banque mondiale compte s'appuyer sur une meilleure mise en séquence, en mettant l'accent sur les problèmes fondamentaux de GFP avant de passer aux réformes plus avancées.

Dans ce contexte, CABRI, en collaboration avec le Programme Building State Capability (BSC) du Centre pour le développement international de l'Université d'Harvard, a proposé une approche alternative à la réforme de la GFP au Libéria par le biais du programme *Renforcer les compétences en GFP en Afrique* (RCGFP).



1 Outre l'adoption du Standard Integrated Government Tax Administration System (*système intégré standard d'administration fiscale publique*), l'Automated System for Customs Data Administration (*système d'information et de gestion automatisées des douanes*) et le Civil Service Management System (*système de gestion de la fonction publique*).

2 Cofinancée par l'USAID (*Agence américaine pour le développement international*), l'Agence Suédoise de Coopération Internationale pour le Développement, l'UE, la Banque mondiale et la Banque africaine de développement.

3 <https://pefa.org/assessments/Liberia-2016> [consulté le 7 juillet 2018].

4 <http://documents.worldbank.org/curated/en/565131514407008744/pdf/ICR00004277-12182017.pdf> [consulté le 7 juillet 2018].

# 2

## Déterminer les points d'entrée pour l'action

**Au cours de l'atelier de cadrage, les membres de l'équipe ont constaté que le problème qu'ils cherchaient à résoudre les rapprochait entre eux, en raison de ses répercussions profondes.** L'équipe a noté que l'envergure du problème en question était considérable, dans la mesure où plus de 15 pour cent du budget se compose des dépenses hors budget et 20 pour cent des transferts budgétisés, limitant ainsi la signification de l'enveloppe budgétaire. Parmi les répercussions de ce problème, il convient de citer les entraves aux décaissements opportuns destinés aux établissements de santé ou aux fournisseurs scolaires dans tout le pays, ce qui perturbe le bon fonctionnement des secteurs de la santé et de l'éducation. Compte-tenu de cette situation, l'équipe était motivée pour résoudre le problème et était confiante en son aptitude à le faire. Elle s'est fixée la cible ambitieuse de réduire les dépenses hors budget de 15 pour cent à 5 pour cent, et les transferts budgétisés de 20 pour cent à 5 pour cent respectivement, et ce avant 2018.

L'équipe a noté que l'envergure du problème en question était considérable, dans la mesure où plus de 15 pour cent du budget se compose des dépenses hors budget et 20 pour cent des transferts budgétisés.

**L'équipe a passé beaucoup de temps à considérer les raisons pour lesquelles les ministères, agences et commissions (MAC) n'exécutent par leurs budgets comme prévu.** La composition diversifiée des membres de l'équipe quant au ministère qu'ils représentent et à leur ancienneté, leur a permis de mener une analyse des causes profondes appréhendée sous divers angles, couvrant la préparation et l'exécution du budget, les mécanismes d'aide, les contraintes en matière de données et l'ingérence politique. L'équipe était composée de représentants de divers départements (ou services) et comprenait un ministre délégué et un directeur du Département des affaires financières, un directeur de l'Unité de la gestion économique et deux hauts fonctionnaires du Département du budget. L'équipe a été constituée par la vice-ministre des Finances et de la Planification du développement, qui était considérée comme capable de s'attaquer au problème identifié. À la fin de l'atelier, l'équipe a conçu son diagramme en arêtes de poisson, dont le but est de ventiler ou de « déconstruire » le problème en arêtes qui représentent les catégories de causes sous-jacentes (Voir Figure 1). Les causes principales mises en évidence sont : (i) les MAC continuent à pratiquer le financement hors budget plutôt que de se limiter aux dépenses prévues dans le budget ; (ii) le manque d'informations pour appuyer le processus de préparation du budget ; (iii) l'ingérence politique dans l'exécution du budget ; (iv) les MAC révisent leurs plans après l'approbation du budget ; et, (v) le montant des recettes est systématiquement révisé. En cherchant d'autres causes profondes du problème, l'équipe a identifié 20 causes secondaires.

**L'équipe est allée plus loin, en identifiant trois causes secondaires importantes à l'égard desquelles elle avait l'autorisation, les aptitudes et l'acceptation nécessaires pour intervenir.** Ces points d'entrée pour l'action requise afin de s'attaquer à l'ensemble du problème se rapportent aux causes secondaires suivantes : (i) le Département des affaires financières et le Département du budget ne se rencontrent pas en dehors des situations de crise et ne partagent pas suffisamment d'informations ; (ii) le MFPD n'offre pas de formations adéquates pour la production de rapports d'exécution, et le programme de formation est dispensé en fonction des besoins ; et, (iii) le MFPD ne fournit pas de rapports d'analyse des compromis aux MAC pour les dépenses hors budget. Bien qu'aucun point d'entrée pour les causes (iv) et (v) n'ait été identifié, l'équipe était persuadée que ces causes cesseraient d'être une contrainte lorsque les MAC seraient assujettis à un examen plus strict et que les estimations de recettes prudentes, produites par l'Administration fiscale du Libéria (LRA) seraient systématiquement utilisées dans le processus d'élaboration du budget.

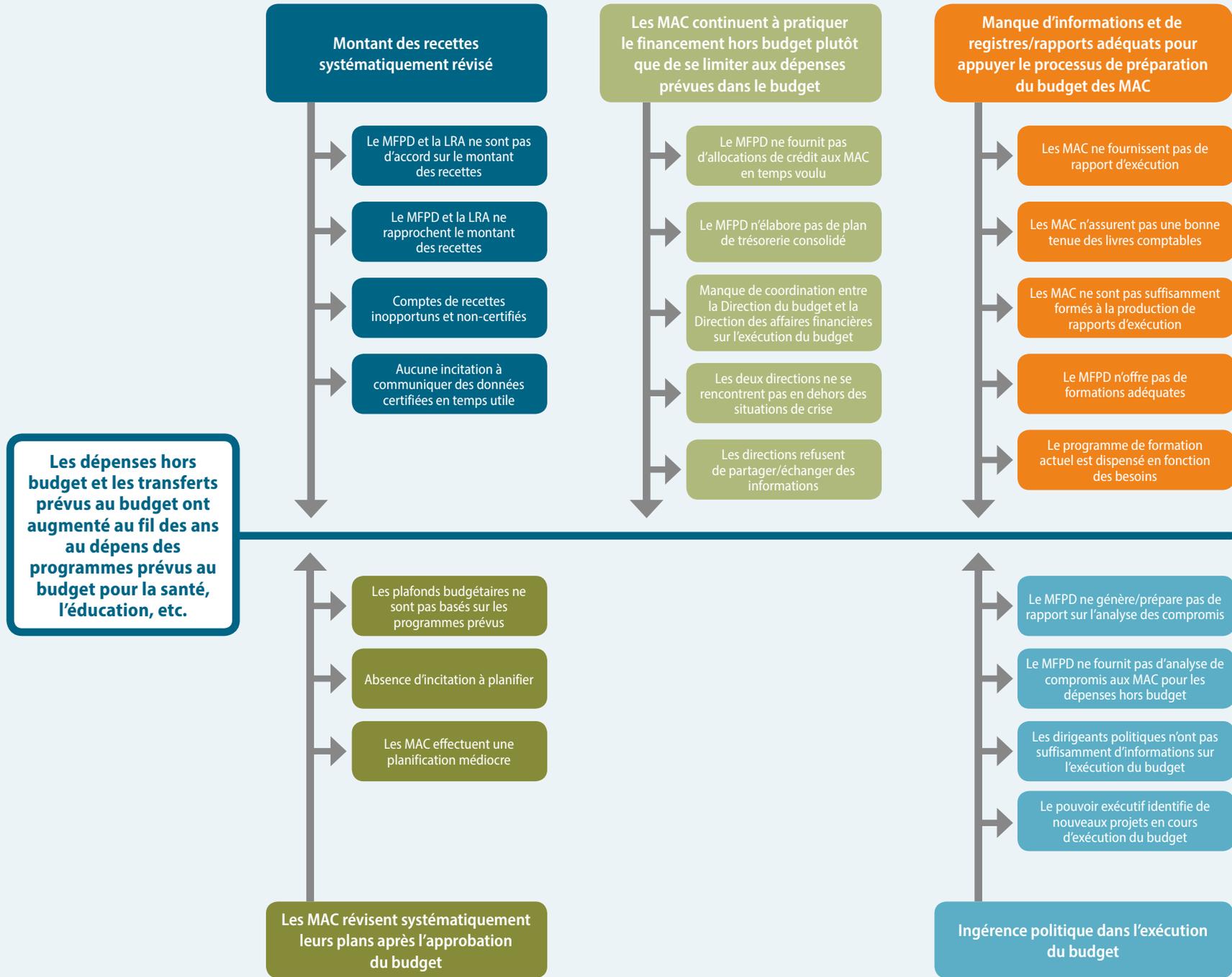


FIGURE 1 : Le diagramme en arêtes de poisson de l'équipe du Libéria

# 3

## Période consacrée à l'action



### Obtenir l'autorisation initiale et se préparer à l'action

Lorsque l'équipe est rentrée à Monrovia, elle a présenté les résultats de ses délibérations au cours de l'atelier de cadrage à son autorisant, la vice-ministre des Finances et de la Planification du développement et le directeur de la politique budgétaire. Ayant été bien accueillie au cours de ces discussions, l'équipe a demandé à s'entretenir avec le ministre des Finances, mais sa demande a été rejetée à maintes reprises. L'équipe a compris qu'elle devait travailler davantage sur son acceptation et autorisation si elle souhaitait retenir l'attention du ministre. Par conséquent, elle a décidé de préparer par écrit un rapport de situation, adressé au ministre pour l'informer des travaux que l'équipe comptait entreprendre.

L'équipe a également compilé une liste des MAC ayant soumis des rapports financiers et de ceux qui ne l'avaient pas fait à la fin de l'exercice financier 2015/16, ainsi qu'une liste des agents d'unités et de directions, qui devaient participer au processus de réforme. Ces listes ont fourni une orientation stratégique utile pour les échanges entre l'équipe, les MAC et les agents dans les mois qui ont suivi. En outre, l'équipe a préparé un questionnaire d'enquête à soumettre aux MAC afin de parvenir à une meilleure compréhension de leurs pratiques de reporting et des défis auxquels ils étaient confrontés.

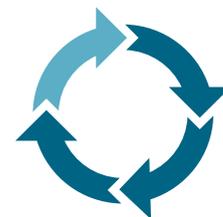
Malgré les rôles et responsabilités assignés à ses membres (preneur de notes, porte-parole, coordinateur, etc.), l'équipe a rencontré des difficultés au niveau de l'assiduité aux réunions et de l'accomplissement des tâches attribuées aux membres, ce qui a créé des tensions. L'équipe a tiré les enseignements de cette expérience et a décidé de mettre en place un comité de deux personnes, pour rédiger un ensemble complet de règles régissant les affaires de l'équipe.



### Faire valoir l'acceptation et établir le bien-fondé du travail

L'équipe a organisé des réunions avec des agents des Départements du budget et des affaires financières pour leur expliquer les raisons de son travail et recueillir des commentaires, en vue de renforcer son acceptation auprès du MFPD. Suite à ces discussions, l'équipe a engagé le dialogue conjointement avec le vice-ministre des Finances et celui du Budget. Ayant compris l'importance d'une meilleure coopération entre les deux départements pour résoudre le problème, les vice-ministres ont convenu d'un engagement officiel à partager les informations, comme base d'un engagement mutuel qui n'avait pas été formalisé jusqu'alors. Toutefois, dans l'accomplissement de ses tâches, l'équipe a réalisé que « le succès requiert la participation des techniciens au niveau inférieur ».

Étant donné leur manque d'expérience dans le domaine de la conception d'une enquête, les membres de l'équipe ont eu du mal à compiler le questionnaire de l'enquête. Suite à des séances de suivi avec leur coach, les membres de l'équipe ont convenu que le pilotage du questionnaire avec l'aide de quelques MAC, leur permettrait d'ajuster et d'adapter les questions de l'enquête afin de mieux cerner leurs préoccupations. À cet effet, les membres de l'équipe ont noué des relations individuelles avec les MAC, ce qui était une pratique inhabituelle, dans la mesure où les réunions avec les MAC se déroulaient habituellement dans un contexte formel. Par ailleurs, lors de l'atelier annuel sur l'exécution budgétaire tenu avec les MAC, l'équipe a pris l'initiative



d'y ajouter une séance supplémentaire, pour présenter son approche comme un aspect du programme de renforcement des compétences en GFP. Afin de préparer cette rencontre, l'équipe a appuyé deux changements de nature juridique : (i) une règle budgétaire révisée contenant une disposition interdisant les demandes de dépenses hors budget soumises par les MAC (voir Annexe 1) ; et, (ii) un nouveau règlement sur la rémunération, pour renforcer la transparence des dépenses de personnel, qui représentent environ 60 pour cent du budget du gouvernement libérien (GdL). Ces deux initiatives avaient pour objet de fournir un fondement juridique aux travaux de l'équipe, qui était jugé nécessaire dans son dialogue avec les MAC.

L'équipe s'est attaquée à la cause secondaire relative à l'absence d'un plan de trésorerie consolidé en lançant des discussions à cet égard avec des collègues du MFPD. Ils sont parvenus à conclure un accord initial selon lequel le Département des affaires financières devait vérifier la qualité des plans de dépenses soumis par les MAC, tandis que le Département du budget devait les consolider et veiller à ce que le budget soit équilibré. S'appuyant sur cette entente, l'équipe a commencé à élaborer la première ébauche d'un plan de trésorerie consolidé pour le GdL.

Les membres de l'équipe ont rédigé, fait circuler et formellement convenu des règles régissant leurs affaires (voir Annexe 5). Ces règles incluent des dispositions aux termes desquelles les membres de l'équipe pouvaient être soumis à des pénalités en cas de leur non-respect. En outre, le leader de l'équipe a fait de son mieux pour motiver et encourager les membres de l'équipe afin qu'ils restent fermes dans leurs engagements envers les efforts entrepris.



### Renforcer l'autorisation et initier les actions

Après la soumission de son memorandum, l'équipe a été officiellement invitée à présenter son approche au ministre des Finances. Pour préparer cette présentation, l'équipe a recueilli des données sur les demandes hors budget, les dépenses dans les secteurs clés (santé et éducation), les transferts et les virements. L'équipe s'est efforcée de créer un sentiment prononcé de responsabilité et d'implication dans son travail en reliant le problème des dépenses hors budget et des transferts inscrits au budget à des questions politiques sensibles. L'équipe a mis en évidence le lien entre ce problème et l'incapacité du ministère à financer des programmes essentiels dans les domaines de la santé et de l'éducation, les décaissements tardifs et réduits à de nombreuses institutions à la fin de l'exercice financier, et la faiblesse d'exécution des programmes inscrits au budget. Le ministre a accepté de soutenir une réforme du plan de trésorerie afin de réduire les dépenses imprévues en cours d'exécution du budget.

Suite à cette présentation, l'équipe a acquis un niveau important d'autorisation, qui lui a permis de nouer le dialogue avec les représentants du Département des affaires financières et du Département du budget, ainsi que de l'Unité de gestion de la dette et de l'Unité de gestion de l'aide, afin qu'ils mettent en place un Comité de gestion des liquidités (CGL). Le CGL devait rapprocher les plans de dépenses du ministère avec les prévisions de recettes, en vue de s'assurer que les MAC reçoivent des affectations qui sont basées sur un budget réel et une disponibilité des fonds. Les données d'exécution générées au travers du CGL seront analysées et transmises pour approbation aux instances dirigeantes durant la période d'exécution du budget.

Après avoir finalisé l'enquête, l'équipe a présenté le questionnaire à 34 entités dépendantes afin de s'attaquer aux problèmes de soumission du budget (voir Annexe 2). Des problèmes communs

# 3

## Période consacrée à l'action

rencontrés par les MAC ont été mis en évidence, si bien que l'équipe a pris les décisions suivantes : (i) concevoir un modèle de reporting simplifié, accompagné d'une note explicative ; (ii) élaborer un plan de formation et établir une coordination régulière avec les MAC ; et, (iii) s'assurer que le CGL puisse résoudre les problèmes relatifs aux affectations inopportunes.



### Rassembler les données et le défi des acteurs « déconcentrés »

À partir de la fin du mois d'août, l'équipe s'est efforcée de recueillir des données essentielles auprès des MAC afin que le comité de gestion des liquidités puisse générer le plan de trésorerie consolidé. L'équipe estimait que le CGL nouvellement établi devait absolument respecter ses promesses et s'exécuter dans les délais convenus ; à défaut de quoi le comité risquait de donner l'impression d'être incapable de tenir ses promesses, ce qui pouvait remettre en cause son existence-même et affaiblir son élan. L'équipe était confrontée au problème si courant des acteurs déconcentrés, des MAC réticents à collaborer pleinement, dans la mesure où ces derniers se sentaient écartés des discussions ou avaient l'impression que leurs préoccupations n'étaient pas prises en compte.

L'équipe s'est retrouvée dans une situation où elle devait compter sur les contributions opportunes d'autres agents pour s'assurer que la solution mise en œuvre serait fonctionnelle. La première approche adoptée par l'équipe était d'améliorer la communication avec les MAC et de leur demander de soumettre leurs plans de dépenses plus rapidement. Leur deuxième approche était plus ascendante dans la mesure où les membres de l'équipe se sont adressés directement et individuellement aux responsables du budget dans les MAC, en tenant compte de leurs préoccupations et en partageant le plan élaboré par l'équipe suite au questionnaire pour faciliter leur travail. Comme l'a remarqué un membre de l'équipe : « Nous avons appris que pour obtenir les données dont nous avons besoin pour accomplir notre travail, nous devons rencontrer les gens qui génèrent ces données... Une attitude autoritaire ne permet pas de motiver les gens à agir ».

Les efforts fournis par l'équipe ont été récompensés, car toutes les entités dépensières lui ont soumis leurs plans de dépenses avec des données complètes, ce qui, aux dires d'un membre de l'équipe, était un résultat « inhabituel ». L'équipe s'attend à ce que ses efforts pour communiquer individuellement avec les MAC deviennent moins nécessaires au fil du temps, dans la mesure où l'exécution du budget s'améliore et où les entités dépensières réalisent que leurs efforts collectifs ont un impact positif, notamment en ce qui concerne les affectations budgétaires opportunes.



### Optimiser et institutionnaliser le travail

S'appuyant sur les plans de dépenses soumis, l'équipe et le CGL ont finalisé les plans de trésorerie afin de les présenter au ministre du Budget. Compte tenu des commentaires reçus à cet égard, les plans de trésorerie ont été présentés à l'équipe de la direction financière, comprenant le ministre des Finances, ses vice-ministres, ses ministres délégués et ses directeurs. Pour la première fois au Libéria, le ministre avait à sa disposition plusieurs scénarios possible pour prendre une décision concernant les affectations. Cette initiative contraste fortement avec la pratique précédente, au titre de laquelle le ministre approuvait



*L'équipe du Comité de gestion des liquidités*

généralement le montant des recettes qui lui était présenté et ne jouait pas un rôle aussi stratégique dans la décision relative à la dotation budgétaire. Par conséquent, l'équipe a obtenu du ministre une autorisation renforcée, et ce dernier s'est montré prêt à augmenter le personnel de soutien pour assurer le suivi serré des plans de trésorerie. En outre, les MAC ont exprimé leur satisfaction durant l'atelier sur le reporting financier, en constatant que les affectations budgétaires pour les salaires avaient été attribuées avant la date prévue avec l'approbation du ministre, ce qui était tout à fait inhabituel.

L'équipe, motivée par l'appui sans réserve du ministre à son égard, a pris la décision d'œuvrer à l'institutionnalisation de l'organisation du Comité de gestion des liquidités en produisant un document exposant en détail son fonctionnement, y compris les unités impliquées, les informations qu'elles devront fournir et les échéances hebdomadaires assignées à chacune d'elles (voir Annexe 4). Le document a été examiné et approuvé par toutes les entités du CGL. Les membres du CGL ont apporté leur soutien à l'initiative qui leur assure un accès auprès du ministre, et plus important encore, leur permet d'avoir de l'influence dans le processus décisionnel stratégique relatif à la dotation budgétaire.



### **Approfondir les réalisations**

Entre la fin du mois d'octobre et le mois de novembre, l'équipe, en collaboration avec le contrôleur et comptable général (CAG), a élaboré un modèle de reporting révisé, plus conforme aux résultats de l'enquête. L'équipe a profité de l'expertise technique du Centre régional d'assistance technique en Afrique de l'Ouest (ou AFRITAC-Ouest) du FMI, dans l'exécution de cette tâche. Au cours d'un atelier réunissant l'équipe, le CAG et les MAC, le modèle révisé a été présenté et des suggestions d'améliorations supplémentaires ont été intégrées (voir Annexe 3). En application de l'une de ces suggestions, l'équipe a intégré les notes explicatives directement au modèle pour des raisons de commodité. Comme l'a fait remarquer le membre de l'équipe le plus impliqué dans cette tâche : « Les expériences partagées et l'examen périodique de notre travail par d'autres personnes, nous permet d'écouter de nouvelles idées et d'avoir une meilleure compréhension d'autres points de vue ». Par la suite, le CAG a de nouveau aidé les MAC à compiler leurs rapports financiers à l'aide du nouveau modèle. Par ailleurs, l'équipe a considéré que la conformité au nouveau modèle était un facteur essentiel durant la phase pilote ; elle a donc décidé de mettre en place un service d'assistance et de suivre les MAC à titre individuel pour les soutenir. L'équipe a également organisé un atelier ad hoc avec des MAC sélectionnés pour discuter de leur expérience avec le nouveau modèle.

Les élections présidentielles ont présenté un défi pour le processus de la réforme, dans la mesure où de nombreux agents du MFPD n'étaient pas à leur poste. En outre, dans l'éventualité d'une transition politique, l'équipe avait décidé d'intégrer les résultats de leur réforme de façon à leur donner l'apparence « d'activités habituelles ». Outre le rapport sur le fonctionnement du CGL et les notes explicatives pour le modèle de reporting, l'équipe a inauguré la pratique générale des réunions bi-trimestrielles avec les MAC.

# 4

## Réflexions sur les actions menées

### Renforcer la coordination et le partage des données

**La composition même de l'équipe se prêtait à une position favorable à la formalisation de la coordination entre départements au sein du MFPD.** Lors de l'atelier de cadrage, l'équipe avait réalisé la faiblesse de la coopération entre les départements et avait pris conscience des avantages considérables liés à une coopération accrue. Par conséquent, l'équipe s'est attelée à formaliser la collaboration entre les départements par le biais d'un accord formel de partage des informations soutenu par les vice-ministres du Budget et des Affaires financières, qui a été intégré ultérieurement aux termes de référence du CGL. Cet accord entre les départements a permis d'améliorer le partage des données utilisées pour produire les rapports hebdomadaires sur la position financière du gouvernement et les options de dépenses à soumettre à la haute direction du MFPD.

**Au sein des départements, l'équipe a noué le dialogue de façon proactive avec de nombreuses unités du MFPD, étendant ainsi l'appropriation de ses efforts en faveur de la réforme.** Les avantages d'une meilleure coordination se sont très vite fait sentir dans les relations établies entre l'équipe et les unités du MFPD, par la création de nouvelles synergies. Ces unités incluent le reporting financier, le Trésor, les services comptables, la réglementation financière et les unités de politique fiscale. Lors de chaque interaction, l'équipe a présenté son approche aux unités en leur laissant la liberté de formuler leurs commentaires et leurs critiques, ce qui a permis une appropriation commune du processus de réforme. En outre, ces échanges ont ouvert la voie à une collaboration accrue entre les départements. Par exemple, les analystes du budget des MAC ont pratiqué un degré inusité de collaboration avec les spécialistes des bases de données dans la collecte des plans de dépenses et leur intégration au logiciel de gestion budgétaire.

Lors de l'atelier de cadrage, l'équipe avait réalisé la faiblesse de la coopération entre les départements et avait pris conscience des avantages considérables liés à une coopération accrue.

**Poursuivant cette approche, l'équipe s'est efforcée d'améliorer la coopération entre le MFPD et les MAC.** Elle a dialogué régulièrement avec les MAC dans un contexte formel au cours d'ateliers de coordination : en juillet, lors de l'atelier annuel sur l'exécution du budget, en octobre à l'atelier sur le reporting financier et en novembre lors d'un atelier ad hoc avec des MAC sélectionnés. Les ateliers ont permis aux MAC de prendre conscience de l'étendue du problème et de son impact sur leur financement, et ont donné l'occasion de discuter des problèmes auxquels ils sont confrontés dans la soumission de leurs rapports financiers. Cette coordination renforcée, soutenue par des engagements bilatéraux supplémentaires, a amélioré le niveau de conformité des MAC grâce aux flux de communication et à la confiance engendrée au sein du MFPD. Par la même occasion, en rassemblant les MAC qui n'ont habituellement pas de relations entre eux, ces ateliers de coordination ont également renforcé la coordination et la transparence entre les MAC.

### Améliorer la conformité des MAC en matière de reporting

**L'équipe a établi un cadre juridique et collecté des données pour appuyer son engagement avec les MAC.** La conformité des MAC en matière de reporting est une composante nécessaire du processus d'élaboration des budgets afin d'éviter les demandes hors budget en cours d'exécution du budget. Les règles budgétaires révisées pour l'exercice financier 2017/18 fournissent un fondement juridique pour cet engagement (voir Annexe 1). Parallèlement, l'équipe a collecté des données sur les rapports financiers et a constaté que 45 MAC sur 108, n'ont soumis aucun rapport financier pour l'exercice financier 2015/16. Si certains MAC ne représentent qu'une part négligeable du budget (comme par exemple le *Liberia College of*



*Physicians*) certains d'entre eux sont importants (comme le ministère des Travaux publics) et d'autres sont politisés (comme le ministère des Affaires présidentielles) ; par conséquent il peut s'avérer difficile de les amener à changer leurs pratiques.

#### **L'enquête menée par l'équipe sur les MAC lui a permis de formuler un plan d'action éclairé.**

Les discussions initiales avec des MAC sélectionnés ont amené l'équipe à envisager d'autres possibilités, et à considérer par exemple que le modèle fourni par le MFPD était trop complexe ou que le SIGIF souffrait d'insuffisances. Pour obtenir une idée plus claire des facteurs empêchant les MAC de soumettre leurs rapports financiers, l'équipe a mené une enquête (voir Annexe 3). Plus de 95 pour cent des 34 MAC ayant rempli le questionnaire ont estimé que le manque de soutien du MFPD et la complexité du modèle de reporting étaient les entraves les plus importantes à la soumission des rapports. Les propositions d'amélioration les plus courantes concernent la formation, la conception d'un nouveau modèle de reporting, le renforcement de la coordination du MFPD et l'affectation de ressources aux MAC en temps voulu (voir Annexe 4).

**Les discussions initiales avec des MAC sélectionnés ont amené l'équipe à envisager d'autres possibilités.**

**La conformité s'est considérablement améliorée, le nombre de MAC ne soumettant pas de rapports financiers passant en l'espace de deux trimestres de 60,4 pour cent à 31,6 pour cent (T1 2017/18).** La collaboration entre l'équipe et le CAG dans la conception d'un modèle simplifié accompagné d'explications claires, et approuvé par les MAC durant l'atelier de coordination du mois d'octobre, et les diverses formes de soutien direct fournies (par exemple, la formation et le service d'assistance), semblent avoir porté leurs fruits. Le modèle modifié, utilisé pour la collecte des données relatives au T1 2017/18, a également intégré des modifications de nature technique pour accroître sa pertinence et sa fonctionnalité (voir Annexe 4).

#### **Opérationnaliser le Comité de gestion des liquidités (CGL)**

**L'équipe a mis en place le CGL, un comité interdépartemental au sein du MFPD, qui produit des états hebdomadaires de flux de trésorerie.** Le CGL a été approuvé par le ministre des Finances, et comprend des représentants de l'Unité des recettes et de la politique fiscale, du Département du budget, de l'Unité de rapprochement et de reporting, de l'Unité de gestion de la dette, de l'Unité de gestion de l'aide et de l'Unité de la gestion de trésorerie. Il produit un rapport hebdomadaire sur les soldes courants et prévisionnels de trésorerie du GdL. Le fonctionnement du CGL est décrit selon des termes de référence convenus par chacun des départements impliqués (voir Annexe 5).

**Contrairement à la pratique précédente, le CGL permet une prise de décision fondée et opportune sur la gestion de trésorerie.** Avant l'établissement du CGL, les autorisations de dépenses étaient basées sur les prévisions de recettes sans tenir compte des soldes de trésorerie ou de la période des décaissements d'aide prévisionnels. En utilisant le reporting hebdomadaire de flux de trésorerie, le CGL a pu soumettre divers scénarios d'affectation budgétaire à la haute direction avec des recommandations fondées sur les dépenses prioritaires, qui ont été pleinement prises en compte. Comme l'a fait remarquer un membre du CGL : « La réunion hebdomadaire de notre équipe de gestion des liquidités s'avère très fructueuse ... le fait de rassembler dans une même salle, des fonctionnaires chargés des prévisions des recettes, du budget et des affaires financières, nous a permis de réaliser l'ampleur des problèmes auxquels nous sommes confrontés, et nous a aidé à établir nos priorités et à formuler nos recommandations. Les rapports produits fournissent à la haute direction une analyse des compromis en temps opportun qui permet d'éviter les demandes hors budget insoutenables.

# 5

## Enseignements tirés du processus

### Fonctionner en tant qu'équipe

**Après un début prometteur, l'équipe a dû relever des défis liés à la coordination et à l'exécution. Après un début prometteur, l'équipe a dû relever des défis liés à la coordination et à l'exécution.** Comme l'a souligné un membre de l'équipe au bout d'un mois : « Le plus difficile était d'inciter les membres à réaliser dans les temps les tâches qui leurs étaient attribuées... L'engagement des membres est peut-être irrégulier... Pour soutenir l'engagement des membres envers l'équipe, il faut davantage que des réunions et l'attribution de tâches ». Au bout d'un mois, l'équipe a traversé une phase de confrontation où les membres ont commencé à découvrir les styles de travail de chacun, ce qui a créé un certain degré de tension et d'incompréhension. À cet égard, l'équipe a dû faire d'importants ajustements pour garantir que l'exécution se fasse au cours des six prochains mois.

**En réponse à ces défis, l'équipe a pris l'initiative d'établir des normes et de clarifier le but du travail, étapes cruciales pour qu'elle puisse obtenir les résultats voulus.** L'équipe a adopté des règles la régissant, pour clarifier, entre autres, la participation aux réunions (horaire, fréquence et lieu), les rôles et responsabilités de ses membres, et les sanctions en cas de mauvaise conduite (voir Annexe 5). Cette ligne de conduite de base a permis d'assurer une forte assiduité aux réunions hebdomadaires, essentielle à la réussite de l'équipe : « en nous réunissant régulièrement, nous savions dès que les progrès ralentissaient ou que les livrables n'étaient pas réalisés et nous discutons des stratégies pour que l'équipe reste concentrée sur la tâche et que nous puissions atteindre nos objectifs ». L'équipe a de plus clarifié plusieurs fois le but du travail et sa vision commune du problème résolu au cours de ses réunions. Comme indiqué ci-avant, les engagements individuels se sont renforcés lorsque « nous avons commencé à nous considérer comme des réformateurs œuvrant à relever le défi, par opposition à notre état d'esprit initial où nous nous considérions du point de vue de nos ministères respectifs ».

### Veiller à s'approprier la réforme

**L'équipe a veillé à ce que les unités avec lesquelles elle coopérait s'approprient le processus de réforme et ses résultats.** Lorsque le Libéria est entré dans une période de transition politique en juin 2017, l'équipe avait conscience des défis qui l'attendaient pour assurer l'appui nécessaire des fonctionnaires avec lesquels elle collaborait : « à cause des élections, le personnel clé du ministère n'est parfois pas en mesure de fournir des informations capitales ». Par conséquent, lorsque l'équipe a réalisé que l'autorité ne suffisait pas à garantir la collaboration, elle a communiqué directement avec les techniciens impliqués, pour créer un sentiment d'objectif commun, et soumettre son approche à la critique et au retour d'informations. L'équipe s'est efforcée d'ancrer des habitudes de collaboration au sein du ministère des Finances et de la Planification du développement, car elle anticipait qu'au fur et à mesure que les efforts de réforme seraient fonctionnels, les agents impliqués commenceraient à voir le fruit de leur travail : « nous espérons qu'avec le temps, la fréquence de nos rappels diminuera au fur et à mesure que le personnel prendra conscience des améliorations dans l'exécution budgétaire grâce à ces modifications du processus ».

**Ces efforts systématiques ont facilité la coopération et élargi la portée des travaux de l'équipe.** Tout d'abord, l'équipe a élargi l'acceptation de ses efforts de réforme au sein et en dehors du ministère, ce qui a ensuite amélioré la coordination et les échanges de données nécessaires. À la différence du processus habituel, voir une équipe locale s'approprier les

Les engagements individuels se sont renforcés lorsque « nous avons commencé à nous considérer comme des réformateurs œuvrant à relever le défi, par opposition à notre état d'esprit initial où nous nous considérions du point de vue de nos ministères respectifs ».



réformes nationales a permis d'améliorer la coopération avec les fonctionnaires libériens. Puis, l'équipe a pu établir une structure d'organisation en forme de flocon de neige pour déléguer et partager les responsabilités et les récompenses. Un membre du Comité de gestion des liquidités a exprimé à quel point elle s'était sentie responsabilisée pendant le processus de fourniture de données destinées à la prise de décision : « il est important de noter que les informations servent à prendre des décisions, ce qui nous encourage vraiment à en faire plus ». Un autre membre de l'équipe a aussi commenté : « J'en ai beaucoup appris sur le MFPD. J'apprécie maintenant à leur juste valeur les fonctions majeures interconnectées des autres unités et bureaux dans l'établissement de réformes réussies ». Enfin, l'équipe est convaincue d'avoir promu une meilleure attitude de coopération au sein du MFPD : « l'allocation des rémunérations du deuxième trimestre a été effectuée en étroite collaboration avec l'Unité de gestion de trésorerie. Beaucoup ont réalisé que c'est la bonne façon de procéder et soutiennent donc notre travail ».

### Renforcer l'autorisation

**Les intérêts particuliers liés au problème abordé par l'équipe exigeaient un appui considérable de la part de l'autorisant de l'équipe.** Le problème impliquait de diminuer les dépenses hors budget et les transferts budgétisés, ce qui impliquait d'affaiblir le pouvoir discrétionnaire des ministres du gouvernement libérien. C'est l'existence de tels intérêts particuliers qui a fait stagner le problème au fil des ans. Par ailleurs, la période de transition électorale au Libéria représentait un obstacle supplémentaire, puisqu'elle incitait peu à initier une réforme ou à courir le risque que les efforts de réforme ne soient pas soutenus sur toute la période de transition.

C'est l'existence de tels intérêts particuliers qui a fait stagner le problème au fil des ans.

**C'est son travail persuasif et persévérant qui a permis à l'équipe de surmonter les premiers revers et de mobiliser un solide degré d'autorisation.** L'équipe a rencontré des difficultés quand elle a plusieurs fois échoué à faire approuver sa feuille de route des réformes par le ministre des Finances jusqu'à fin juillet 2017 : « le moral de l'équipe était sapé par une situation particulière, quand le ministre des Finances a annulé à la dernière minute notre briefing prévu ». Chaque semaine, l'équipe a néanmoins continué de tenir son autorisant, la vice-ministre des Finances, informé de ses progrès, de ses difficultés et des prochaines étapes. Ces discussions régulières ont poussé l'équipe à envoyer un rapport de situation détaillé au ministre des Finances, ce qui a attiré son attention. Le briefing ministériel a finalement eu lieu et a généré l'aval complet et permanent des travaux de l'équipe.



Atelier de coordination avec les MAC sélectionnés

# 6

## Remarques de conclusion : réfléchir sur le travail

**L'équipe a œuvré pour que les réformes soient maintenues tout au long de la période de transition politique.** La Coalition pour le changement démocratique a remporté les élections législatives de 2017 au Libéria contre le Parti de l'unité jusqu'alors en exercice. Lorsque le nouveau gouvernement prêtera serment, l'équipe préparera une note politique pour éclairer l'importance de résoudre la question des dépenses hors budget élevées, les progrès accomplis grâce à son engagement, et la pertinence de l'approche PDIA pour régler les problèmes de GFP au Libéria. Comme l'a noté l'autorisant de l'équipe : « il faut maintenir l'élan ».

**Comme potentielle étape suivante, l'équipe envisage de travailler sur l'ingérence politique au cours du processus budgétaire.** Les résultats des réformes émergeront en 2018 et l'équipe sera en mesure d'identifier si ses efforts atteignent les cibles ambitieuses qu'elle s'est donnée lors de l'atelier de cadrage. L'équipe est convaincue que l'identification de nouveaux projets, par le pouvoir exécutif, pendant la phase d'exécution du budget influe beaucoup sur les transferts non budgétisés. L'équipe prévoit donc de renforcer son degré d'autorité pour s'attaquer à cette cause secondaire, en tirant avantage des succès obtenus en résolvant les problèmes de GFP.



*L'équipe du Libéria à l'atelier de clôture du programme Renforcer les compétences en GFP en Afrique.*



# ANNEXES

## ANNEXE 1 : Addendum aux règles budgétaires ayant trait aux demandes hors budget

### Extraits

#### *Demandes hors budget*

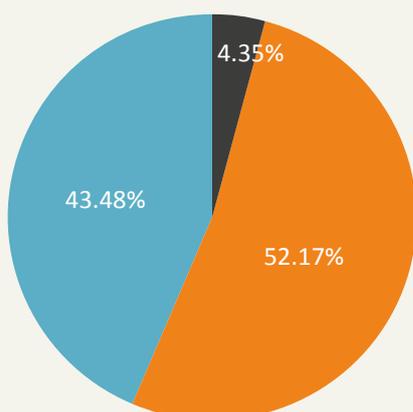
*Il est recommandé à toutes les entités dépensières d'éviter les demandes de dépenses hors budget auprès du ministère des Finances et de la Planification du développement (MFPD). Les demandes hors budget sont les demandes de dépenses qui ne sont pas inscrites dans le budget approuvé. Ces demandes seront d'office rejetées par le MFPD.*

*Il est fortement recommandé à toutes les entités dépensières de prévoir toutes les dépenses conformément au budget approuvé.*

## ANNEXE 2 : Résultats de l'enquête

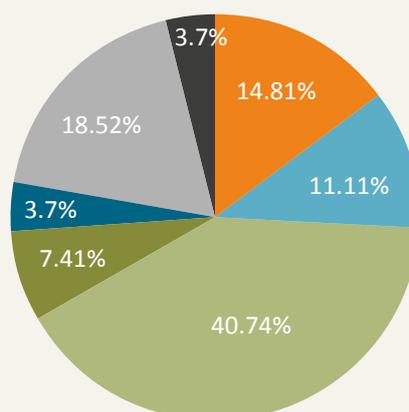
### Extraits

*Défis relevés par les MAC lors du reporting*



- Faiblesse des effectifs
- Modèles de reporting complexes
- Faible appui du MFPD

*Améliorations suggérées par les entités dépensières*



- Coordination adéquate par le MFPD
- Le processus d'allocation doit correspondre au plan de travail
- Atelier de renforcement des capacités
- Renforcement des capacités sur les modèles de reporting
- Élargir le lien avec le SIGIF
- Le MFPD doit mettre au point/concevoir des modèles de reporting
- Le MFPD doit résoudre les pannes constantes du système (SIGIF)

## ANNEXE 3 : Principales différences entre le précédent modèle de reporting et le nouveau

	PRÉCÉDENT MODÈLE	NOUVEAU MODÈLE
<b>Présentation des états financiers</b>	<p>L'état des recettes et paiements ne présente que les transactions et événements de l'exercice en cours</p> <p>L'état des recettes et paiements combine les dépenses de fonctionnement avec les fonds de développement en capital</p> <p>État de comparaison du budget et des montants réels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montants originaux et finaux du budget</li> <li>• Montants réels sur une base comparable seulement pour l'exercice en cours</li> </ul>	<p>L'état des recettes et paiements présente les transactions de l'exercice en cours et du précédent</p> <p>L'état des recettes et paiements sépare les dépenses de fonctionnement des fonds de développement en capital</p> <p>État de comparaison du budget et des montants réels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montants originaux et finaux du budget</li> <li>• Montants réels sur une base comparable pour l'exercice en cours et le précédent</li> </ul>
<b>Notes et informations données</b>	<p>Ne contient pas d'état du solde de trésorerie</p> <p>Notes incluses à titre d'annexe aux états financiers principaux, sans explication des variances incluant les montants réels et inscrits au budget</p>	<p>État du solde de trésorerie ajouté ; indique la liquidité à la date du <i>reporting</i></p> <p>Au moyen de notes complémentaires, une explication des différences matérielles entre le budget pour lequel l'entité rend des comptes publiquement et les montants réels est présentée dans les rapports annuels/trimestriels</p>
<b>Conditions générales</b>	<p>Aucune information complémentaire (aucune divulgation)</p>	<p>Encourage les informations complémentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagements dus</li> <li>• Passifs éventuels</li> </ul>

# ANNEXES

## ANNEXE 4 : Termes de référence du Comité de gestion des liquidités

### Fonctions

- Travailler avec tout le MFPD pour dresser le tableau réel et projeté de la trésorerie du gouvernement
- Rapport de trésorerie à présenter toutes les semaines
- Réunion de vérification du CGL : vendredi 15h30. Tous les membres sont convoqués.

### Informations requises sur les membres

Ces termes de référence énumèrent :

- Informations requises des membres du CGL
- Fréquence de *reporting*

### Unité des recettes et de la politique fiscale (Roland Saydee)

- Chiffres effectifs AAJ et chiffres effectifs des recettes quotidiennes fournis par l'Administration fiscale du Libéria, projection mise à jour

*Cible : vendredi 10h00 – rapport sur les activités de la semaine précédente*

### Département du Budget (E. Lloyd)

- Solde trimestriel précédent des allocations
- Allocations actuelles par rapport au plan
- Chiffres effectifs actuels (SIGIF)
- Rapport spécial sur les avances

*Cible : vendredi 10h00 – rapport sur les activités de la semaine précédente*

### Unité de rapprochement et de reporting (Flomo Harris)

- Liquidités à la banque, chèques émis et en circulation

*Cible : vendredi 12h00 – rapport sur les activités de la semaine précédente*

### Unité de gestion de la dette (Frederick Krahn)

- Vérification des remboursements prévus

*Cible : vendredi 10h00 – rapport sur les activités AAJ et projection*

### Unité de gestion de l'aide (Alice Williams)

- Vérification de l'appui budgétaire prévu et des autres dons (subventions)

*Cible : vendredi 10h00 – rapport sur les activités AAJ et projection*

### Unité de gestion de trésorerie (Kpambu Turay)

- Consolidation de rapports de tout le MFPD
- Rapport d'analyse de trésorerie disponible pour remboursement lors de la semaine suivante

*Cible : vendredi 14h30*

## ANNEXE 5 : Règlement relatif au fonctionnement de l'équipe

### Extraits

**1. Assiduité**

*Tous les membres de l'équipe doivent se présenter à l'heure aux réunions tous les mardis à 10h00 et viennent préparer, avec une attitude positive pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'équipe. Toute absence doit être communiquée un jour avant la réunion.*

**2. Présence mentale et physique**

*Tous les membres de l'équipe doivent être présents à toutes les réunions et ne sont pas autorisés à s'occuper de questions n'ayant aucun trait aux réunions pendant les horaires de réunion*

**3. Aucune interruption**

*Aucun membre ne sera interrompu lorsqu'il ou elle a la parole. Chaque membre de l'équipe se montrera patient, écouterá les autres attentivement et n'interrompra pas ni n'aura de conversations parallèles pendant les réunions.*

**4. Matériel de réunion**

*L'ordinateur portable du preneur de notes sera utilisé pour le travail des membres de l'équipe. Toutes les nouvelles informations ajoutées au travail de l'équipe doivent être transférées à tous les membres.*

**5. Procès-verbal des réunions**

*Les procès-verbaux de toutes les réunions doivent être rédigés et communiqués aux membres de l'équipe avant la fermeture des bureaux le jour de la réunion.*

**6. Utilisation de gadgets électroniques**

*Aucun membre de l'équipe ne sera autorisé à prendre des appels sans lien à la réunion pendant l'horaire de réunion. Tous les téléphones, tablettes et autres appareils électroniques qui ne sont pas utilisés dans le cadre de la réunion seront passés en mode silence ou rangés.*

**7. Ne pas s'éloigner du sujet et être ponctuel**

*Tous les membres de l'équipe respecteront les horaires de réunion. Les commentaires et suggestions pendant les réunions seront brefs et ne s'éloigneront pas du sujet.*

**8. Enregistrement et partage des résultats**

*Le preneur de notes rendra compte des questions abordées, des décisions prises et des tâches attribuées, et il les transférera aux membres de l'équipe avant la fermeture des bureaux le jour même de la réunion, qui auront la possibilité d'apporter des commentaires et des corrections le jour suivant.*

**9. « Rapporteur » officiel**

*Le ministre délégué des Affaires budgétaires sera le porte-parole de l'équipe lors de toutes les réunions officielles et des séances de suivi exigées. Tous les membres de l'équipe doivent remplir les tâches qui leur ont été attribuées dans les délais stipulés. Toutes les informations à l'intention de l'équipe seront envoyées au preneur de notes.*

## Acronymes et abréviations

<b>AAJ</b>	Année à ce jour (ou cumul annuel jusqu'à ce jour)
<b>AFRITAC-Ouest</b>	Centre régional d'assistance technique en Afrique de l'Ouest
<b>BSC</b>	<i>Building State Capability</i> (programme)
<b>CABRI</b>	Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire
<b>CAG</b>	Contrôleur et comptable général
<b>CGL</b>	Comité de gestion des liquidités
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>GdL</b>	Gouvernement du Libéria
<b>GFP</b>	Gestion des finances publiques
<b>LRA</b>	Administration fiscale du Libéria (ou autorité fiscale du Libéria)
<b>MAC</b>	Ministères, agences et commissions
<b>MFPD</b>	Ministère des Finances et de la Planification du développement
<b>PDIA</b>	Adaptation itérative pour la résolution de problèmes
<b>SIGIF</b>	Système intégré de gestion de l'information financière





SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

## Remerciements :

Cette publication a été préparée par l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI) dans le cadre de son programme *Renforcer les compétences en gestion des finances publiques en Afrique*.

Adil Ababou du Secrétariat de CABRI a compilé l'étude de cas, en collaboration avec Aliou Fuad Nyei, Prince Michelle Lighe, Frederick Bobby Krah, Ohyndis Blackie Sleweon et Nahdi K Kerkulah du Ministère des Finances et de la Planification du développement libérien.

CABRI souhaiterait remercier les participants à l'édition 2017 du programme *Renforcer les compétences en GFP en Afrique* pour leur dévouement au travail et pour leur ouverture d'esprit en ce qui concerne l'adoption d'une approche innovante des réformes de la GFP. CABRI tient à remercier tout particulièrement, Madame Tanneh G Brunson, vice-ministre des Finances et de la Planification du développement du Libéria, pour le soutien constant qu'elle a apporté au travail de l'équipe ainsi que le Professeur Matt Andrews pour ses conseils lors de la rédaction de cette étude de cas.

Pour tout renseignement sur CABRI, ou pour obtenir des exemplaires de cette publication, veuillez contacter :

CABRI Secretariat  
Cnr John Vorster & Nellmapius Drive  
Centurion, 0062  
South Africa

Téléphone : +27 (0)12 492 0022

Email : [info@cabri-sbo.org](mailto:info@cabri-sbo.org)

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

Révision par Laurie Rose-Innes

Conception et mise en page par COMPRESS.dsl

L'édition 2017 du programme *Renforcer les compétences en GFP en Afrique* a été financée avec l'aimable soutien du Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO) et d'UKaid du gouvernement britannique. Les constatations et les conclusions contenues dans cette publication ne reflètent pas nécessairement leurs positions ou leurs politiques.

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Embassy of Switzerland  
Swiss Cooperation Office in South Africa

