



CABRI 

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

RENFORCER LES COMPÉTENCES EN FINANCES PUBLIQUES EN AFRIQUE

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

Renforcer les compétences en finances publiques en Afrique

Au cours des 30 dernières années, les pays africains ont mis en place des réformes pour améliorer la gestion des finances publiques. Dans un contexte de ressources limitées et d'énormes besoins sociaux et économiques, ces réformes visaient à assurer une distribution plus efficiente et efficace des ressources aux priorités nationales des gouvernements.

L'une des approches communes de ces réformes a été d'imiter les pratiques des pays développés dans l'espoir qu'elles apporteraient des résultats similaires, sans tenir compte des contextes politiques, économiques et administratifs. Cependant, des réformes basées sur les bonnes pratiques, n'ont réussi à améliorer la fonctionnalité des systèmes de GFP et la prestation des services que de façon limitée. Des masses salariales élevées et inabordables persistent, les dépenses non approuvées ou hors budget continuent de détourner des ressources des programmes prioritaires et les compétences au niveau de la prestation des services semblent s'éroder.

En réponse, CABRI a développé le programme « Renforcer les compétences en finances publiques » (RCFP), un programme d'apprentissage par l'action élaboré conjointement avec le programme Building State Capability (BSC) de la Harvard Kennedy School. Le programme applique une approche unique de la réforme des finances publiques : l'adaptation itérative pour la résolution des problèmes, ou le PDIA. L'approche reconnaît que la compréhension approfondie des problèmes de finances publiques et de leurs causes est essentielle à l'élaboration de solutions adéquates et efficaces pour améliorer les systèmes de GFP des pays.



« Le RCFP est un programme d'apprentissage par l'action de huit mois qui place les équipes de praticiens du gouvernement au centre des réformes de la GFP grâce à une approche qui entraîne un changement progressif dans la résolution des problèmes de finances publiques identifiés localement. »

(Neil, Cole, Secrétaire exécutif de CABRI)

Des solutions locales à des problèmes locaux

Les problèmes proposés localement attirent l'attention sur la nécessité d'un changement et facilitent l'élaboration de réformes adaptées au contexte.



Promouvoir la déviance positive

Créer des environnements au sein des organisations et entre elles, qui encouragent l'expérimentation et la déviance positive, assorties d'une redevabilité accrue en ce qui concerne les résultats obtenus dans la résolution de problèmes.



L'approche PDIA

Le programme RCFP applique l'approche PDIA qui repose sur les principes suivants :

Expérimenter, apprendre, itérer, adapter

Les réformes exigent un examen constant de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas et l'adaptation des plans d'action au fur et à mesure que de nouveaux aspects techniques sont identifiés.



Propager par la diffusion

Impliquer les parties prenantes de l'ensemble des secteurs et organisations qui assurent la viabilité, la légitimité et la pertinence des réformes.



Structure du programme

La structure du programme facilite l'apprentissage pratique et expérimental des fonctionnaires pour résoudre des problèmes complexes de finances publiques. Tout au long du programme, un coach dédié de CABRI apporte soutien et expertise à l'équipe.

1

Processus de candidature [3 semaines]

Les fonctionnaires des ministères des Finances africains sont invités à postuler au programme et à identifier un problème urgent de finances publiques propre à leur pays ainsi que les membres de l'équipe qui travailleront sur la résolution du problème.

2

Cours en ligne [4 à 5 semaines]

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.

3

Atelier de cadrage [3 jours]

Les équipes se rencontrent à l'occasion de cet atelier, et, par le biais de discussions facilitées : (i) construisent un récit autour du problème identifié en matière de finances publiques ; (ii) identifient les causes principales et secondaires du problème, en utilisant des données justificatives et (iii) déterminent les actions immédiates qu'elles mèneront pour commencer à résoudre le problème.

5

Atelier d'évaluation des progrès [3 jours]

L'atelier offre aux équipes une plateforme leur permettant de partager les progrès réalisés, leurs expériences d'apprentissage et de déterminer les prochaines étapes et les objectifs pour les mois à venir. Les participants reçoivent un certificat de réussite et sont invités à rejoindre le réseau des membres du RCFP, dont l'objectif est de mettre en relation les fonctionnaires africains de GFP qui mettent en pratique l'approche PDIA.

6

Poursuite de l'engagement

Les équipes devraient continuer à œuvrer à la résolution de leur problème après l'atelier d'évaluation des progrès accomplis. Afin de garantir des progrès constants vers la résolution du problème, les équipes déterminent l'importance du soutien supplémentaire que CABRI devra leur apporter à l'avenir.

4

Période d'apprentissage par l'action [environ 30 semaines]

Après l'atelier de cadrage, les équipes de chaque pays procèdent à des itérations d'apprentissage régulières axées sur la résolution pratique du problème identifié. Ce qui comprend : (i) la collecte et l'analyse des données sur leur problème ; (ii) la consultation régulière des principales parties prenantes afin d'obtenir de nouvelles perspectives sur le problème et un soutien politique et administratif au travail de l'équipe et (iii) la tenue régulière de réunions d'équipe en vue de faire part des progrès accomplis, des défis à relever et autres idées, de clarifier les objectifs et de décider des prochaines étapes.

Conditions requises pour participer au programme

Le programme RCFP est destiné aux fonctionnaires qui veulent apporter un changement positif au sein de leur organisation et au-delà.



Les pays participant au programme en :

- remplissant le formulaire de candidature au programme RCFP, signé par un(e) Autorisant(e) [(un(e) ministre ou un(e) secrétaire général(e)] ;
- proposant un problème urgent de GFP qui nécessite une action ;
- nommant une équipe pour s'attaquer au problème.



Les équipes de chaque pays sont composées de six fonctionnaires qui :

- connaissent le problème et ont les compétences requises pour être à même de contribuer à sa résolution ;
- viennent de différentes directions et sont familiers avec le problème (au sein du ministère des Finances et/ou d'un ministère sectoriel ou d'une agence publique/d'un organisme public, le cas échéant) ;
- peuvent consacrer en moyenne **cinq heures par semaine au programme pendant toute la période de huit mois.**

Quelques faits marquants du programme 2019

Renforcer les compétences en finances publiques en Afrique

Problème

Accomplissements



BÉNIN

Les dépenses municipales par rapport aux recettes propres ne sont pas soutenables, encore moins efficaces.

Le cadre réglementaire pour les municipalités a été renforcé par l'adoption de nouveaux textes visant à améliorer les ressources locales.



GHANA

La mise en œuvre inefficace des programmes du budget compromet la qualité de la prestation des services.

L'équipe a élaboré une application mobile pour suivre la mise en œuvre du budget afin de faciliter une prise de décisions budgétaires plus rapide.



MALI

Les contribuables ne s'acquittent pas correctement de leurs obligations fiscales.

L'équipe a développé une stratégie de communication qui comprenait la production d'une vidéo par une star malienne du hip-hop afin de promouvoir la conformité fiscale.



RWANDA

La faible participation des citoyens à la planification et à l'élaboration du budget, limite la redevabilité à l'égard des résultats.

L'équipe a lancé de nouveaux outils pour favoriser une meilleure consultation budgétaire avec les citoyens, tels qu'un guide citoyen de district, et améliore l'information budgétaire au sein des établissements d'enseignement supérieur grâce à des conférences universitaires.



AFRIQUE DU SUD

des décisions inefficaces sur la répartition de ressources aux entités publiques, qui conduisent à une mauvaise prestation de services et qui évincent les dépenses prioritaires.

Trois équipes de la Trésorerie nationale ont travaillé ensemble en vue d'améliorer la communication et les relations entre les entités publiques et la Trésorerie nationale et ont développé un outil analytique pour une meilleure analyse des données soumises par les entités publiques.

Témoignages de participants au programme RCFP

En 2019, **98 % des participants** ont estimé le programme « très bon », voire « excellent ».

“

Geoffrey Asimwe

fonctionnaire chargé de la formulation et de la réforme de la politique budgétaire (Rwanda)

« Ce programme m'a apporté des compétences essentielles pour identifier de graves problèmes de GFP qui affectent nos économies et comment trouver des solutions, en tenant compte de notre contexte local, et m'a également permis de m'inspirer de l'expérience des autres et d'adapter leurs méthodes et solutions à notre contexte local. »

Ndey Anta Taal

Économiste principal (Gambie)

Économiste principal (Gambie) – « Avec l'appui des coachs de CABRI, notre équipe a été guidée vers l'adoption de solutions locales pour résoudre les problèmes réels qui affectent la GFP de notre pays. Cette expérience a été unique, nous a enrichi en tant que fonctionnaires. »

”

“

Mahamadou N'Diaye

Cadre de haut niveau (Mali)

Cadre de haut niveau (Mali) – J'ai appris à travers ce programme que les solutions à nos problèmes sont entre nos mains et qu'il suffit d'un tout petit accompagnement pour faire des miracles. »

“

Bona Ouorou

Chef Adjoint du Service de la Coopération Financière Décentralisée et des Opérateurs de l'Etat (Bénin)

« Ce programme m'a donné l'occasion de réfléchir à des solutions locales en fonction d'un diagnostic approfondi de nos problèmes. Cet exercice m'a donné le sentiment d'être utile à mon pays en contribuant à la résolution de problèmes importants pour les collectivités locales au Bénin. »

Spencer Janari

Directeur en chef (Afrique du Sud)

« Grâce à ce programme, j'ai appris la nécessité de clarifier nos problèmes de finances publiques et de bien les comprendre avant de les résoudre, et de ne pas me précipiter trop prématurément pour trouver des solutions à des problèmes incorrects. »

”

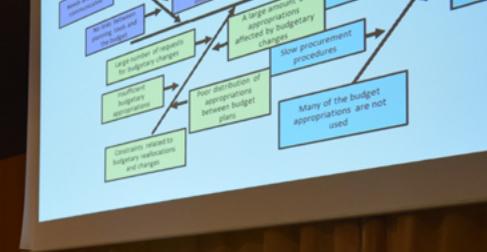
Le calendrier 2020 du programme RCFP

Activité	Dates provisoires
Date limite pour que les pays déposent leur candidature au programme	Le 6 mars 2020
Cours en ligne	Du 30 mars au 1er mai 2020
Atelier de cadrage	Du 4 au 6 mai 2020 pour les pays anglophones Du 7 au 9 mai 2020 pour les pays francophones
Période consacrée à l'action	Du 11 mai au 6 décembre 2020
Atelier d'évaluation des progrès	Du 7 au 9 décembre 2020
Poursuite de l'engagement	À partir du 10 décembre

Pour en savoir plus :

Page Web de CABRI relative au Programme RCFP : <https://www.cabri-sbo.org/en/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 + Flora Hewlett.



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

BILL & MELINDA
GATES foundation

