



SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

SÉRIE DE RAPPORTS D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES EN GFP N° 1



Renforcer les compétences en gestion des finances publiques dans un environnement post-conflictuel

Le cas de la République centrafricaine

Table des matières

Tableaux et figures	3
Acronymes et abréviations	3
Note de synthèse	4
1 Contexte	5
2 Méthodologie	7
Définition de la portée	7
Recherche documentaire	7
Conception d'instruments	7
Travail sur le terrain	7
Validation	7
3 Crédibilité budgétaire	8
Vérité budgétaire	8
Qualité de la planification des dépenses	10
4 Exécution budgétaire	12
Recrutement et gestion de la masse salariale	12
Contrôle des engagements et des dépenses	12
Gestion de trésorerie	13
5 Transparence budgétaire et redevabilité	14
Préparation de rapports (Reporting)	14
Compétences en matière d'audit	14
Détection de fraude et de corruption	15
Participation du public	15
6 Compétences du personnel au sein des institutions de finances publiques	16
7 Écosystème des réformes	22
8 Conclusion	27
Annexe 1 : Examen des compétences en gestion des finances publiques - Questionnaire au niveau de l'organisme	28
Annexe 2 : Liste des départements de l'échantillon des membres du personnel ayant répondu à l'enquête	42

Tableaux et figures

Tableau 1 : Scores d'évaluation PEFA.....	5
Tableau 2 : Prévisions des recettes par rapport aux recettes réelles (en millions de francs CFA)	6
Tableau 3 : Taux d'exécution dans les secteurs prioritaires (2018).....	6
Tableau 4 : Interventions pour améliorer les prévisions des recettes (telles qu'indiquées par les personnes interviewées)	10
Tableau 5 : Sommaire des caractéristiques de l'échantillon des fonctionnaires	16
Tableau 6 : Prédicteurs de roulement potentiel (prévisions Logit ordonnées)	19
Figure 1 : Répartition des années d'expérience des fonctionnaires de l'échantillon.....	17
Figure 2 : Répartition des fonctionnaires de l'échantillon entre les fonctions de GFP au cours du cycle budgétaire	17
Figure 3 : Motivation du personnel et indicateurs connexes	18
Figure 4 : Raisons possibles de la rotation et destinations.....	20
Figure 5 : Pourcentage des fonctionnaires jugeant que l'inadéquation des compétences a affecté les performances de l'unité	21
Figure 6 : Durée de travail avec les superviseurs et les collègues horizontaux.....	21
Figure 7 : Origine des nouvelles idées/pratiques	22
Figure 8 : Mise en séquence des réformes.....	23
Figure 9 : Impliquer d'autres unités dans les réformes et travailler dans des équipes interministérielles.....	23
Figure 10 : Principaux facteurs d'amélioration des performances.....	24
Figure 11 : Approche la plus populaire du transfert des enseignements des réformes passées	25
Figure 12 : Participation de consultants externes et de personnel détaché	25
Figure 13 : Part des activités réalisée par des consultants qui pourrait être accomplie par le personnel interne	26

Acronymes et abréviations

AFRITAC	Centre régional d'assistance technique du FMI
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
FMI	Fonds monétaire international
GFP	Gestion des finances publiques
IFI	Institution financière internationale
ISC	Institution supérieure de contrôle des finances publiques
MDA	Ministères, Départements et Agences
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
MQC	Modèle quasi-comptable
OI	Organisation internationale
PEFA	Dépenses publiques et responsabilité financière
PPA	Parité de pouvoir d'achat
RCP	Renforcement des capacités de la paix
TI	Technologie de l'information

Note de synthèse

L'État moderne dans la plupart des pays africains est une construction relativement nouvelle, qui continue d'éprouver des difficultés à remplir ses fonctions de base. En tant que fonction essentielle de l'État, la gestion des finances publiques (GFP) est un domaine dans lequel de nombreux pays tentent depuis plusieurs décennies de renforcer leurs compétences. La GFP englobe toute une gamme de fonctions gouvernementales entreprises par des entités distinctes, de la planification et la formulation du budget à l'audit et l'évaluation. La complexité du processus d'élaboration et de gestion d'un budget pour l'ensemble de l'administration publique exige que les pays possèdent une série de compétences interdépendantes pour assurer le bon fonctionnement de l'État. En conséquence, il est important de suivre les principales compétences en GFP afin d'identifier les domaines susceptibles d'être améliorés et la facilitation de réformes progressives.

Ce rapport vise à faire le point sur les compétences institutionnelles et des ressources humaines nécessaires à un système de GFP fonctionnel en République centrafricaine (RCA). Étant donné que le système de GFP d'un pays se compose d'un ensemble vaste et complexe d'institutions et de processus, il est important que la portée de l'évaluation soit définie en fonction des problèmes propres au pays. S'appuyant sur des consultations préliminaires avec des fonctionnaires du pays pour identifier les questions fondamentales des compétences en GFP en RCA, les dimensions suivantes d'un système de GFP fonctionnel ont été choisies aux fins de la revue : la crédibilité budgétaire, l'exécution budgétaire fiable et efficiente et la redevabilité institutionnalisée. Ce choix se conforme aux types de problèmes de GFP auxquels diverses équipes de fonctionnaires du ministère des Finances et du Budget ont essayé de s'attaquer avec l'appui de CABRI au cours des dernières années. D'autre part, les connaissances étant vraisemblablement l'intrant le plus important pour s'acquitter des fonctions de GFP, les compétences des ressources humaines ont été identifiées comme un élément autonome de l'évaluation.

La revue consiste en des interviews approfondies avec 13 informateurs clés occupant une position avantageuse pertinente pour réfléchir à une fonction particulière de la GFP. Les interviews qualitatives sont accompagnées d'une enquête quantitative menée auprès de 225 fonctionnaires des finances publiques de deux ministères (le ministère des Finances et du Budget et le ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération).

Les principales conclusions de l'évaluation ont été triangulées et validées par un atelier des parties prenantes. Les données primaires provenant du travail qualitatif et quantitatif sur le terrain sont complétées d'une recherche documentaire établissant le contexte de la revue des compétences.

L'évaluation révèle que la RCA a du mal à améliorer la crédibilité budgétaire, du fait principalement de l'absence au stade de la formulation du budget, de compétences institutionnelles clés en matière de prévision des recettes.¹ Le manque d'incitations politiques (ou l'absence de compétences réglementaires) à tenir l'exécutif responsable de ses actes s'avère plus important pour les problèmes de crédibilité budgétaire au stade de l'exécution. En l'absence de connaissances techniques suffisantes pour scruter un budget de la part de l'assemblée législative et de la faible capacité d'effectuer des audits en temps opportun, le système de GFP en RCA continue de souffrir de la faiblesse des mécanismes de redevabilité. Outre les compétences systémiques et organisationnelles, les institutions de finances publiques en RCA sont handicapées par une faible motivation du personnel et des niveaux élevés d'inadéquation des compétences. Les problèmes de personnel sont particulièrement graves au sein de la fonction de planification et de statistiques. Face aux défis majeurs liés au personnel, il est particulièrement inquiétant de constater qu'il existe très peu d'opportunités de mentorat pour les fonctionnaires nouvellement recrutés. Pour l'instant, la RCA semble s'appuyer fortement sur l'assistance technique et les consultants externes pour combler son déficit de compétences en GFP. Cependant, un plan de transition devrait être établi afin d'utiliser l'assistance technique comme catalyseur du renforcement des compétences internes.

À part l'objectif immédiat de guider les efforts de réforme de la GFP en RCA, le rapport donne un aperçu des institutions de finances publiques d'un pays sortant d'un conflit qui tente de reconstruire les fonctions les plus importantes de l'État. À ce titre, le rapport examine les maillons faibles du système de GFP du pays qui pourraient ralentir les efforts de reconstruction économique et sociale. Par exemple, l'analyse présentée dans ce rapport pourrait se révéler utile pour mettre en exergue les faiblesses structurelles des compétences en gouvernance de l'État qui devraient être traitées plus efficacement pour que les ressources des donateurs aient un plus grand impact.

1 Le concept de crédibilité budgétaire, comme opérationnalisé dans cette évaluation, provient de Andrews et al. (2014), « C'est ça la GFP ! », Document de travail CID, N° 285, Université d'Harvard. En conséquence, la crédibilité budgétaire est définie comme le maintien de budgets exhaustifs et réguliers qui donnent une expression contraignante aux priorités et aux plans du gouvernement en matière de finances publiques, de politiques sur les recettes réelles et la performance de l'encaissement qui tiennent compte des projets et prévisions, et, de dépenses réelles qui reflètent des engagements budgétisés (dans les affectations tant globales que détaillées).

1 Contexte

La RCA qui compte 4,6 millions d'habitants est située dans la partie centrale du continent africain. Le pays est membre de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) aux côtés du Cameroun, du Tchad, du Congo, de la Guinée équatoriale et du Gabon. La RCA a connu une histoire postcoloniale mouvementée, minée de périodes de régime militaire et de conflits ouverts. Plus récemment, de 2013 à 2016, la RCA a été ravagée par une guerre civile qui a détruit l'économie et les infrastructures sociales, ce qui a provoqué le déplacement de près d'un quart de la population et la lutte pour survivre du reste de la population.

L'économie centrafricaine est dominée par l'agriculture de subsistance, la foresterie et l'exploitation minière. Il convient de noter que la capacité statistique s'est considérablement détériorée à la suite du conflit de 2013.² Ainsi, bien que certains indicateurs économiques puissent être peu fiables, on peut dire sans risque de se tromper que le pays a l'un des taux de pauvreté les plus élevés au monde. La Banque mondiale estime que le pourcentage de la population vivant en dessous du seuil international de pauvreté (soit 1,90 USD par jour, PPA 2011) est passé de 66 pour cent en 2008 à 75 pour cent en 2017. La croissance économique s'est améliorée depuis la fin de la guerre civile grâce à l'augmentation de la consommation privée et à l'amélioration des résultats à l'exportation. Toutefois, la reprise reste fragile, le secteur des services étant limité par un environnement de sécurité volatil.

La RCA se débat depuis longtemps avec des problèmes persistants de GFP. La plus récente évaluation des finances publiques selon la méthodologie PEFA (Dépenses publiques et

responsabilité financière), réalisée en 2010, montre que, dans l'ensemble, le pays disposait de processus et de résultats faibles en matière de GFP. En particulier, comme l'indique le Tableau 1, le système de GFP se caractérise par une faible crédibilité budgétaire marquée par l'indiscipline budgétaire, le manque d'exhaustivité et de transparence de l'affectation des ressources, l'absence de suivi de l'exécution du budget et l'absence d'examen ex post de la loi de finances. La faiblesse du processus budgétaire s'explique principalement par l'inadéquation des ressources humaines, le manque de compétences et de la compréhension des procédures budgétaires. Par ailleurs, la raison secondaire du problème est liée à des pratiques budgétaires peu orthodoxes et politiquement motivées.

Après la fin du conflit, le gouvernement s'est lancé dans un programme de réforme de la GFP afin de renforcer la crédibilité budgétaire et de rétablir des dépenses budgétaires normales. Une grande partie de la réforme se fait dans le cadre de la communauté économique régionale, la CEMAC. La RCA a adopté les six directives du cadre harmonisé de GFP adopté par la communauté en 2011.³ Les donateurs soutiennent fortement le travail sur plusieurs dimensions de la GFP en RCA. La nouvelle stratégie de renforcement des capacités de la paix (RCP) est soutenue par l'aide des donateurs dirigée par les cinq principaux partenaires techniques et financiers, à savoir : le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale, l'Union européenne, la Banque africaine de développement et la France. Malgré les progrès accomplis dans la mise en œuvre des réformes juridiques, administratives et techniques en matière de GFP, le gouvernement centrafricain doit encore faire face à d'importants défis tout au long du processus budgétaire.

Tableau 1 : Scores d'évaluation PEFA

Dimension	Score
Crédibilité du budget	D
Exhaustivité et transparence	C
Budgétisation basée sur les politiques publiques	C+
Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget	C+
Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers	D+
Surveillance et vérification (audit) externes	D+
Pratiques des bailleurs de fonds	D

Source : Rapport d'évaluation PEFA 2010

- ² D'après les données de la Banque mondiale, le score de la capacité statistique de la RCA a chuté, passant de 58,4 à 35,6 en 2018, soit 43 pour cent de moins que la moyenne de l'Afrique subsaharienne.
- ³ Ces directives sont relatives : au Code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques (Directive n° 06/11-UEAC-190-CM-22), aux Lois de finances (Directive n° 01/11-UEAC-190-CM-22), au Règlement général de la comptabilité publique (Directive n° 02/11-UEAC-190-CM-22), à la Nomenclature budgétaire de l'État (Directive n° 04/11-UEAC-190-CM-22), au Plan comptable de l'État (Directive n° 03/11-UEAC-195-CM-22), et, au Tableau des opérations financières de l'État (Directive n° 05/11-UEAC-190-CM-22).

Du côté des recettes, presque chaque année, le gouvernement présente un projet de loi de finances rectificative (ou projet de budget supplémentaire) afin de réviser l'état prévisionnel des recettes et d'inclure un soutien budgétaire supplémentaire des donateurs qui a été versé après l'adoption de la loi de finances. Les mauvais résultats obtenus par l'administration fiscale et les chocs externes ne sont souvent pas pris en compte lors des prévisions, ce qui conduit à des révisions constantes et des valeurs réelles imprévisibles. Comme le montre le Tableau 2, le taux de réalisation des recettes fiscales est passé de 89 % en 2017 à 102 l'année suivante, essentiellement parce que les objectifs ont été révisés en milieu d'exercice.

Du côté des dépenses, les dépenses prioritaires sont illimitées. Les secteurs ayant les enveloppes budgétaires les plus élevées

pour l'exercice 2019 sont respectivement : la Santé (10,57 %), la Défense (7,91 %), l'Enseignement primaire et secondaire (6,24 %), les Travaux publics (5,51 %), les Finances (5,24 %) et la Présidence (4,26 %). Le taux moyen d'exécution des dépenses était de 81,76 % en 2018, alors que l'exécution dans des secteurs tels que le Développement rural n'était que de 21 %, comme l'indique le Tableau 3. Le taux d'exécution des dépenses en capital était pire encore, avec une moyenne de 11,7 % entre 2014 et 2017. Les dépenses affichent actuellement une tendance à la hausse. Elles comprennent les dépenses prévues et celles exceptionnelles causées par de nouvelles priorités telles que les dépenses liées à la sécurité ou à la défense (par ex., la signature de l'accord de paix 2019 de Khartoum).

Tableau 2 : Prévisions des recettes par rapport aux recettes réelles (en millions de francs CFA)

	2016			2017			2018		
	Prévisions	Réelles	Réalisation (en %)	Prévisions	Réelles	Réalisation (en %)	Prévisions	Réelles	Réalisation (en %)
Impôts	43,444	33,476	77,05	53,009	47,259	89,15	54,599	55,901	102,38
Douanes	56,626	46,928	82,87	75,504	52,324	69,3	55,573	52,805	95,02

Source : Système d'Information à l'appui de la loi de finances et de la gestion des finances publiques

Tableau 3 : Taux d'exécution dans les secteurs prioritaires (2018)

Secteur	Taux d'exécution du budget
Éducation	94,4 %
Santé et Population	103,4 %
Affaires sociales	112,7 %
Genre (Promotion de la femme)	62,9 %
Eau & Énergie	41,5 %
Développement rural	21,6 %
MPME	95,3 %

Source : Rapport d'exécution du budget au quatrième trimestre

2 Méthodologie

Le travail de collecte des données mené pour ce rapport s'est déroulé en cinq étapes : la définition de la portée, la recherche documentaire, la conception d'instruments, le travail sur le terrain et la validation.

Définition de la portée

L'exercice de définition de la portée (ou étude exploratoire) a commencé par des consultations avec une équipe de fonctionnaires du budget participant à un programme d'apprentissage pragmatique organisé par CABRI avec l'objectif spécifique d'améliorer l'exactitude des prévisions de recettes. Ces consultations visaient à identifier les domaines prioritaires dans lesquels les fonctionnaires doivent obtenir davantage de données probantes pour soutenir les réformes existantes ou prévues. En conséquence, les fonctionnaires ont indiqué que la formulation, l'exécution et l'évaluation budgétaires étaient les grands domaines dans lesquels il serait nécessaire d'évaluer les compétences. Ils ont également choisi le ministère des Finances et du Budget et le ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération pour l'enquête menée auprès du personnel.

La deuxième partie de l'exercice de définition de la portée comprenait l'identification d'informateurs clés pour les interviews qualitatives sur les compétences institutionnelles ainsi que l'échantillonnage des fonctionnaires des deux ministères pour l'enquête quantitative sur les compétences en personnel et l'expérience de la réforme.

Recherche documentaire

Il s'agissait de l'examen des documents préparatoires et de l'analyse du contenu des médias. L'examen des documents préparatoires a été utilisé pour extraire des données qualitatives et quantitatives utiles à partir d'une variété de publications pertinentes telles que des documents législatifs, des documents constitutionnels, des plans stratégiques, des rapports, y compris d'autres évaluations (comme l'évaluation PEFA). Cette approche visait à obtenir des informations sur le système juridique en matière de GFP ainsi que de fixer un point de départ pour l'analyse des pratiques de fait, qui devrait être effectuée en collectant des données primaires. L'analyse du contenu des médias venait compléter l'examen des documents préparatoires par des faits saillants de l'évolution réelle du système de GFP, y compris des rapports de médias sur les initiatives de réforme et les processus normalisés.

Conception d'instruments

Les questionnaires tant qualitatifs que quantitatifs pour la collecte des données ont été établis à partir de parties d'instruments génériques développés par CABRI pour le programme d'évaluation des compétences en GFP. Les principaux instruments avaient été testés au préalable pour leur pertinence et leur clarté auprès d'un certain nombre de fonctionnaires des finances publiques dans quatre pays. Les questionnaires ont été personnalisés pour l'évaluation des compétences de la RCA en utilisant les informations fournies par les équipes

de fonctionnaires dans le cadre de l'exercice de définition de la portée. Par exemple, la partie sur les prévisions de recettes a été considérablement développée parce que l'équipe de fonctionnaires a identifié les problèmes de prévision comme une cause majeure du manque de crédibilité budgétaire.

Travail sur le terrain

Le travail sur le terrain, composé d'interviews qualitatives et quantitatives, a été mené à Bangui sur une période de trois semaines en août et septembre 2019. Les interviews qualitatives ont été menées auprès de 13 informateurs clés occupant des postes de direction au ministère des Finances et du Budget, au ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération, au ministère de la Santé et de la Population, à l'Assemblée nationale, au sein de la société civile et au Fonds monétaire international. Les interviews ont porté sur un éventail de questions relatives à la crédibilité des budgets, à la fiabilité et à l'efficacité des flux et transactions de ressources, ainsi qu'à la redevabilité institutionnalisée. L'Annexe 1 présente le questionnaire de l'interview qualitative.

L'enquête auprès du personnel a été menée par une équipe de trois enquêteurs sous la supervision d'un consultant. L'échantillonnage aléatoire stratifié a été utilisé pour sélectionner 158 fonctionnaires parmi un total de 1 536 employés du ministère des Finances et du Budget. On estime que le taux d'échantillonnage effectif se situe entre 15 et 20 pour cent parce que le segment éligible des fonctionnaires est nettement inférieur à 1 536. En effet le cadre de l'échantillon exclut le personnel des services généraux et de soutien ainsi que les stagiaires (qui constituent une partie importante du nombre total déclaré). Dans le cas du ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération, 67 fonctionnaires ont été échantillonnés sur un total de 385 employés, ce qui se traduit par un taux d'échantillonnage effectif de plus de 20 pour cent. Les organigrammes des ministères ont été utilisés pour identifier différentes directions comme strates d'échantillonnage. En outre, des efforts ont été faits pour assurer la représentativité de l'échantillon en ce qui concerne la répartition des hauts fonctionnaires, des fonctionnaires de niveau intermédiaire et subalternes au sein de chaque direction. Les fonctionnaires ayant des rôles liés aux prévisions de recettes ont été suréchantillonnés afin de s'assurer que les données finales contiennent suffisamment d'observations représentant cette fonction (qui est déterminée comme cruciale par les fonctionnaires du pays).

Validation

Les résultats préliminaires de l'évaluation ont été présentés lors d'un atelier de validation organisé pour un large éventail de parties prenantes, y compris les répondants aux interviews d'informateurs clés. L'objectif de l'atelier de validation était d'effectuer d'autres triangulations des principaux résultats et de recueillir des réactions avant la rédaction du rapport final. L'équipe d'évaluation a profité de l'occasion pour demander des éclaircissements sur certaines questions jugées équivoques ou douteuses dans la phase d'analyse préliminaire.

3 Crédibilité budgétaire

Vérité budgétaire

La plupart des parties prenantes au sein et en dehors de l'administration publique estiment que la projection des agrégats budgétaires en RCA manque de sincérité. Le manque de vérité se reflète principalement dans le recours à des lois de finances rectificatives dans deux des trois exercices depuis 2016. Dès que la loi de finances est votée, les autorités discutent déjà d'un budget révisé car les affectations sont insuffisantes ou ont été entièrement consommées. Cette tendance est attribuable à des types spécifiques de dépenses, qui sont pour la plupart exceptionnelles, comme les évacuations sanitaires, les indemnités journalières pour les fonctionnaires lors de voyages officiels et les frais de transport. De surcroît, le budget du secteur de la défense est sous-estimé de telle sorte qu'il est souvent entièrement exécuté avant le milieu de l'exercice. Outre la prise en compte des déficits, la loi de finances rectificative tient également compte des fonds apportés par les donateurs qui sont déboursés après le vote du budget. Il s'agit là d'un problème récurrent en RCA et dans d'autres pays dépendants de l'aide, où le manque de prévisibilité des décaissements de l'aide entraîne des budgets incomplets. Le caractère postconflituel du pays semble avoir contribué à un manque de prévisibilité des dépenses dans certains des domaines problématiques.

Certains fonctionnaires affirment que l'une des raisons de l'inexactitude des agrégats est liée à l'engagement du gouvernement à se conformer au plafond de déficit budgétaire recommandé par les partenaires du développement. Le FMI estime que la RCA, tout comme d'autres pays de la CEMAC, a une propension à gonfler les prévisions de recettes, qui sont basées sur des recettes hypothétiques et des hypothèses fragiles. Le FMI reconnaît également qu'il existe une tendance à manipuler les chiffres pour se permettre des dépenses non prioritaires tout en sauvegardant l'apparence d'atteindre l'objectif de déficit. L'Assemblée nationale partage ce point de vue et trouve les prévisions trop optimistes. Les autorités fiscales et douanières estiment que la pression exercée à leur encontre pour couvrir des niveaux élevés de dépenses n'est pas réaliste compte tenu de leurs compétences internes et de la situation sécuritaire du pays.

L'administration fiscale admet qu'au cours des trois derniers exercices, elle n'a pas atteint ses objectifs malgré la réduction des taux d'imposition globaux de 12 % à 8 % pour les microentreprises et de 10 % pour les petites et moyennes entreprises. Quant aux autorités douanières, elles estiment que leur potentiel annuel pour 2020 est de 60 milliards de francs CFA sur la base de la croissance des revenus. Cependant, le gouvernement s'attend à ce qu'elles recouvrent 62 milliards de francs CFA, qui selon lui

ne tient pas compte du territoire limité dans lequel elles sont opérationnelles et de la résistance des douaniers au changement, en ce qui concerne le respect des nouveaux processus. En outre, une pléthore d'exonérations fiscales représente une part importante des gros déficits d'un pays fragile comme la RCA. Malgré les progrès réalisés dans l'augmentation des recettes publiques globales, ceux-ci ont un effet proportionnel sur les dépenses parce que les ministères, départements et agences (MDA) y voient une occasion d'augmenter leurs dépenses (non prioritaires).

Les MDA préparent leur rapport d'exécution du budget chaque trimestre et leur rapport de mise en œuvre du plan de travail deux fois par an. Cependant, il n'y a pas de processus ex-ante ou ex-post pour passer systématiquement en revue la vérité budgétaire dans le but de tirer des enseignements des écarts passés. Dans certains cas, les MDA refusaient d'assister à des conférences budgétaires car ils prétendaient que le processus était un exercice cérémonial puisqu'une formule prédéterminée était appliquée aux affectations de l'exercice précédent pour déterminer leur budget.

D'importantes compétences techniques, qui pourraient faire défaut en RCA en raison de lacunes en matière de qualifications et de données, sont nécessaires pour maintenir la vérité budgétaire. Toutefois, l'engagement politique à assurer la crédibilité du budget par l'alignement des incitations des fonctionnaires à améliorer la qualité des informations du budget est aussi important que les compétences techniques. En l'absence d'incitations politiques à agir de manière proactive pour améliorer la crédibilité, toutes sortes de failles (ou de lacunes de la loi) sont exploitées pour détourner les ressources des dépenses prioritaires. Il semble qu'il n'y ait pas de consensus quant à la partie qui devrait prendre l'initiative d'assurer la crédibilité budgétaire. Même si l'assemblée législative semble consciente des principaux problèmes liés à la crédibilité budgétaire, elle reconnaît également que les politiciens n'ont peut-être pas les compétences techniques requises pour demander des comptes à l'exécutif. C'est en partie la raison pour laquelle, même lorsqu'il y a un dialogue politique sur le budget, il est davantage axé sur la corruption et le détournement que sur la crédibilité.

Prévision des recettes

Compte tenu de la nature multidimensionnelle des défis liés aux prévisions des recettes, le gouvernement centrafricain a récemment mis en place un comité de cadrage macroéconomique et budgétaire.⁴ C'est la première fois qu'une approche inclusive est adoptée pour les prévisions. Les membres du comité se réunissent pour discuter des objectifs fixés en

4 Le comité comprend deux sous-comités : i) le comité de surveillance chargé du cadre macroéconomique et budgétaire ; et, (ii) le comité technique responsable du cadre macroéconomique. Ce dernier réunit : le directeur général responsable de l'économie, le directeur général responsable du budget, le directeur général de l'Institut centrafricain des Statistiques et des Études Économiques et Sociales (ICASEES), le coordinateur de l'unité chargée du suivi des réformes économiques et financières, le directeur général de la planification économique, le directeur de la comptabilité nationale, le directeur général des impôts, le directeur général des douanes, le directeur général du Trésor et de la comptabilité publique, et le chef de la balance des paiements de la banque centrale des États d'Afrique centrale.

matière de prévisions par le ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération en fonction du cadre macroéconomique en utilisant le modèle quasi-comptable (MQC). Les chiffres budgétaires réels de chaque MDA au cours de l'année n-1 sont multipliés par un coefficient déterminé par le taux de croissance du PIB pour calculer les besoins en ressources. À l'inverse, les autorités fiscales produisent avec leurs propres prévisions de recettes compilées à partir des chiffres réels, l'impact attendu des réformes administratives et de politiques et des circonstances exceptionnelles. Sur le plan technologique, elles utilisent principalement Microsoft Excel pour établir les prévisions des recettes. Sur le plan technique, les prévisions ne tiennent pas compte du niveau de conformité, des créances, des remboursements et des activités du secteur informel. Toutefois, ces prévisions comprennent les arriérés. Une fois les estimations préliminaires présentées, des rapprochements s'ensuivent pour décider des chiffres qui figureront dans la loi de finances. Les autorités fiscales et douanières admettent que les prévisions ne sont pas fondées sur des estimations rigoureuses des recettes possibles parce qu'elles manquent de données fiables. En outre, il est nécessaire d'harmoniser leurs prévisions avec les prévisions indicatives produites par le ministère des Finances.

Les prévisions des recettes au niveau des douanes sont effectuées à l'aide des données d'entrée des services de statistiques et de comptes clients (ou créances à recouvrer). Le premier fait part des tendances de recettes et des perspectives des secteurs de croissance, tandis que le second suit le recouvrement des recettes. En fin de compte, c'est le service de comptes clients qui est responsable des prévisions. Toutes les parties impliquées dans le processus de prévision au niveau de l'administration fiscale se réunissent deux ou trois fois par an pour examiner les performances et apporter des ajustements.

Les personnes interviewées ont identifié plusieurs facteurs qui, selon elles, ont contribué à des erreurs dans la prévision des recettes :

- *La compréhension incomplète du potentiel fiscal* : la base de données des contribuables n'est pas à jour. L'administration fiscale soutient qu'en dépit de l'ajout de nouveaux contribuables à la base de données chaque année, il lui est difficile de mesurer leur contribution au recouvrement des impôts. En outre, elle utilise une approche linéaire pour la prévision, ignorant les effets de saisonnalité.

- *La difficulté à déterminer les impacts économiques de la politique fiscale et des réformes administratives* : l'Assemblée nationale a demandé à l'administration fiscale de procéder à une évaluation d'impact des mesures fiscales au cours des dix dernières années, afin d'abolir les impôts qui n'ont eu aucun impact économique. Toutefois, la tâche n'a pas pu être accomplie parce que le ministère manque trop de personnel pour s'en acquitter. Il s'est également avéré difficile de suivre et d'évaluer les effets des déductions et des exonérations fiscales.
- *Le manque de systèmes d'information et de compétences statistiques robustes* : la faculté de recueillir des informations fiables est compromise par les bureaux des douanes situés en dehors de Bangui, qui ne disposent pas d'outils standards tels que des systèmes informatiques (TI), des documents comptables et des manifestes douaniers. Par exemple, les douaniers font leurs déclarations par téléphone au lieu de déposer une déclaration imprimée et signée. Cette absence de documentation appropriée conduit à des informations incomplètes et inexactes qui affaiblissent la planification budgétaire. La majeure partie du trafic international (à l'exception de Douala) ne passe pas par le système douanier automatisé Sydonia. Il existe également une culture statistique sous-développée au sein de l'administration fiscale, qui se manifeste par l'absence totale d'un service statistique jusqu'en 2019.
- *Les problèmes que pose la nomenclature budgétaire* : la nomenclature budgétaire actuelle exclut ou classe de manière erronée les secteurs clés de l'économie qui stimulent la croissance, ce qui contribue à la sous-estimation des recettes (par exemple, les télécommunications).
- *Le manque d'outils de programmation et de compétences correspondantes* : les outils de programmation budgétaire sont inadéquats. Il y a aussi une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et un taux de rotation des effectifs élevé à des postes clés liés à la programmation budgétaire et à la prévision des recettes.
- *La gestion des recettes parafiscales* : malgré le compte unique du Trésor (CUT), les MDA et les institutions publiques étaient peu disposés à déposer les taxes parafiscales ou autres recettes perçues dans le CUT. Cette situation a conduit à l'application d'un mécanisme de partage des recettes par les agents du Trésor.

Les interviews ont révélé qu'il est reconnu que bon nombre des problèmes énumérés ci-dessus doivent être résolus de toute urgence pour que la crédibilité budgétaire s'améliore. Le Tableau 4 présente un résumé des interventions qui ont été mises en œuvre ou qui devraient l'être pour relever les défis.

En résumé, les nombreuses inexactitudes constatées dans la prévision des recettes émanent de problèmes structurels tels que la fragilité de la situation en matière de sécurité et les faiblesses de l'infrastructure de l'information. Les fonctionnaires reconnaissent que des ajustements discrétionnaires sont effectués principalement pour tenir compte des chocs extérieurs à l'économie et de la situation sécuritaire du pays. Cependant, il existe des compétences en coordination qui peuvent être améliorées pour permettre de mieux prévoir les recettes, quels que soient les facteurs structurels. Bien que la création récente du Comité de cadrage macroéconomique et budgétaire soit certainement un pas dans la bonne voie, il faut harmoniser les outils et les procédures utilisés par les bureaux de la planification (du plan), du budget et des recettes pour établir les prévisions.⁵

Qualité de la planification des dépenses

La planification des dépenses ordinaires est effectuée par les MDA en collaboration avec toutes leurs directions où ils évaluent leurs besoins avant qu'une décision ne soit prise par le chef de cabinet et/ou le ministre, pour déterminer l'enveloppe budgétaire de chaque direction. Par la suite, les MDA négocient leur enveloppe avec le Bureau du budget.

Deux fois par an (en milieu et fin d'exercice), le ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération recueille des rapports d'exécution budgétaire des dépenses en capital, des réformes de politiques, des affectations et ainsi de suite, de tous les MDA afin d'évaluer les chiffres réels et de faire part de leurs objectifs pour l'année n+1. À l'aide du MQC, la Direction prévoit les dépenses de l'exercice budgétaire suivant. L'une des principales conséquences de cette approche a été qu'elle encourage le financement des dépenses non prioritaires. Par exemple, certains ministères ou institutions constitutionnelles dépensent systématiquement tout leur poste budgétaire (souvent pour leurs dépenses ordinaires) avant la fin de l'exercice, puis demandent des fonds supplémentaires. En outre, les risques et incertitudes ne sont pas particulièrement pris en compte, car les prévisions de dépenses dépendent du cadre macroéconomique global, et pas nécessairement de la dynamique sectorielle.

Tableau 4 : Interventions pour améliorer les prévisions des recettes (telles qu'indiquées par les personnes interviewées)

Domaines problématiques	Mesures prises pour remédier aux problèmes
Estimation du potentiel fiscal	- La mise à jour et la réorganisation de la base de données des contribuables - L'ouverture de centres des impôts dans les districts afin de mieux évaluer le potentiel et l'assiette fiscale
Système d'information douanière inadéquat	- L'Interconnexion des systèmes camerounais et centrafricain - L'utilisation pilote des manifestes douaniers à l'aéroport - La formation des déclarants douaniers afin d'améliorer l'exhaustivité et l'exactitude des données - La mise en œuvre de réformes administratives particulières qui augmenteront les recettes
Problèmes de perception des recettes parafiscales (Trésor)	La nomination de contrôleurs financiers dans tous les MDA et institutions publiques

⁵ Par exemple, les agents des douanes ont indiqué qu'ils n'étaient pas au courant de la méthodologie utilisée par les fonctionnaires du budget pour estimer le potentiel de recettes, ce qui a pu contribuer à des objectifs de recettes trop ambitieux.

Parmi les problèmes rencontrés dans la planification des dépenses, figurent :

- *La pertinence pour les MDA* : les MDA se sont opposés à cette méthode, car elle ne tient pas compte de leurs besoins financiers réels, et plusieurs d'entre eux refusent d'assister aux conférences budgétaires organisées par la Direction générale du budget parce qu'ils estiment qu'il s'agit d'une perte de temps. En conséquence, qu'ils aient participé ou non à toutes les conférences budgétaires, les MDA assistent souvent aux réunions des comités sectoriels à l'Assemblée nationale pour nier avoir été consultés lors des conférences budgétaires et demander une augmentation de leur enveloppe budgétaire lors de l'adoption de la loi de finances.⁶
- *Les compétences internes des MDA pour rédiger un budget* : il n'est pas rare que certaines directions des MDA présentent des besoins financiers qui dépassent l'enveloppe budgétaire totale du ministère (par ex., le ministère de la Santé). En outre, il existe un déficit de compétences et un taux de rotation élevé des agents responsables de la planification (du Plan) des dépenses, ce qui aggrave la situation. Enfin, à l'exception du ministère des Finances et du Budget, aucun autre ministère n'a de direction de la planification (du Plan), ce qui l'oblige à s'appuyer sur le Bureau du budget pour diriger le processus de planification.
- *La planification des dépenses en capital* : même si les documents de planification contiennent des considérations d'ordre général sur les risques et les incertitudes, celles-ci ne sont pas suffisamment précises pour tenir compte du type de risques qui retardent l'exécution des projets en capital (d'investissement). Un décalage est souvent constaté par rapport au plan de passation des marchés (ou plan d'achats), ce qui se traduit par de faibles taux d'exécution. En outre,

en ce qui concerne la passation des marchés, les projets (travaux publics) sont parfois répartis en petits projets pour éviter de passer par le processus de passation des marchés. Cette répartition finit par camoufler le détournement de fonds et au bout du compte, l'infrastructure n'est jamais construite.

- *Le désalignement entre les plans d'engagement et le plan du Trésor* : bien souvent, les plans d'engagement ne sont pas synchronisés avec le plan du Trésor, ce qui entraîne des arriérés. Ainsi, le processus de planification des dépenses n'est pas lié au processus de prévision des recettes.
- *Les dépenses exceptionnelles* : la survenance fréquente de dépenses exceptionnelles telles que les frais officiels de déplacement et d'évacuation sanitaire compromet la qualité de la planification des dépenses.

Une partie du défi lié à l'amélioration de la qualité de la planification des dépenses tient à ce qu'il n'existe aucun mécanisme intégré de facilitation de l'apprentissage tiré des performances antérieures. Les erreurs de planification des dépenses ne sont pas prises en compte dans les cycles budgétaires suivants et il n'existe aucun processus établi pour examiner l'exactitude des projections exposées. En outre, la pénurie de personnel qualifié est probablement plus importante pour la planification des dépenses que pour la prévision des recettes, car la première implique de nombreux MDA, qui ont généralement une pénurie plus grave de personnel que celle du ministère des Finances. Compte tenu du processus de recrutement de la fonction publique centrafricaine, les MDA n'ont pas été en mesure de recruter ou de conserver les fonctionnaires ayant les talents appropriés. Le ministère des Finances déplore le manque de compétences en budgétisation et la compréhension superficielle du processus budgétaire au sein des unités chargées de la préparation et de la négociation du budget.

Une partie du défi lié à l'amélioration de la qualité de la planification des dépenses tient à ce qu'il n'existe aucun mécanisme intégré de facilitation de l'apprentissage tiré des performances antérieures

”

6 Le vice-président de la Commission Économie, Finances et Plan de l'Assemblée nationale a souligné la nécessité d'obliger les MDA à proposer des sources de recettes équivalentes lorsqu'ils demandent un budget supplémentaire.

4 Exécution budgétaire

Recrutement et gestion de la masse salariale

Le gouvernement d'unité nationale mis en place après l'Accord politique pour la paix et la réconciliation (APPR) en Centrafrique comprend 36 ministères qui emploient une pléthore de conseillers et de fonctionnaires. Le pays a une masse salariale relativement élevée, qui approche les 60 pour cent de ses ressources propres. Le recrutement dans la fonction publique a surtout lieu à l'échelon central. Les ministères précisent leurs besoins en personnel et, selon le quota annuel de recrutement, ils reçoivent de nouvelles recrues, ce qui signifie que les MDA ont une flexibilité limitée voire inexistante, pour ajuster le recrutement en fonction de leurs besoins. S'agissant des dépenses de personnel, il y a un chef des services administratifs et financiers dans chaque province, qui est chargé de payer les fonctionnaires.

Bien que l'importance de la masse salariale semble indiquer que la fonction publique pourrait être en sureffectif, le sentiment général qui prévaut est que la plupart des ministères manquent de personnel lorsque l'on tient compte de la pertinence des compétences. Les services techniques se plaignent que le personnel recruté n'est pas, pour la plupart, formé ou expérimenté dans le domaine pertinent. Par exemple, l'administration fiscale se plaint que peu de vrais fiscalistes lui sont envoyés par l'intermédiaire du système central. Dans des secteurs comme la santé, lorsque les agents sont admis au concours de personnel infirmier ou de sages-femmes, par exemple, leur entrée dans la fonction publique peut prendre des années, si bien que lorsqu'ils sont appelés à servir, ils sont désintéressés et estiment qu'ils ne peuvent pas exercer en n'utilisant que des connaissances théoriques dépassées.

La motivation des travailleurs représente le plus grand défi dans le domaine de la gestion de la masse salariale et des ressources humaines. La grille salariale de la fonction publique est identique pour tous les fonctionnaires, quel que soit leur emplacement dans le pays. Ils ne sont pas indemnisés pour les risques associés au service dans des endroits éloignés ou pour les frais de subsistance et de transport supplémentaires encourus.⁷ En outre, le système de recrutement trop centralisé, semble avoir entravé les innovations décentralisées visant à accroître les compétences du personnel dans des rôles qui ont un effet en cascade tels que la gestion budgétaire.

Contrôle des engagements et des dépenses

La RCA a accumulé des arriérés imputables en partie à la mauvaise gouvernance financière des régimes précédents, en particulier, pendant le conflit et, plus récemment, dus à des

niveaux élevés d'engagements effectués par les MDA qui ne correspondent pas aux flux du Trésor. La situation des arriérés est rendue encore plus complexe, du fait de l'absence, depuis longtemps, d'un inventaire crédible et audité des arriérés. On craint également qu'en raison du caractère routinier des arriérés, les fournisseurs de biens et de services ne gonflent les prix pour compenser l'incertitude (c'est-à-dire, en plus des intérêts qui peuvent éventuellement être payés sur les arriérés convertis en dettes). D'une certaine manière, la situation des arriérés en RCA incarne l'ampleur et la dépendance vis-à-vis de la voie choisie du problème lié aux compétences en GFP auquel est confronté le pays depuis plusieurs décennies.

À la suite d'engagements excessifs, le Trésor doit se prononcer sur les dépenses qui sont prioritaires. Les articles qui ne sont pas payés sont directement inclus dans l'encours de la dette et constituent des arriérés. Toutefois, grâce à l'aide du FMI, le gouvernement s'est engagé à ne pas accumuler d'autres arriérés et efface progressivement les arriérés passés selon un calendrier. En outre, des efforts sont déployés pour prévenir l'accumulation d'arriérés en contrôlant les engagements. En conséquence, le contrôleur financier tente de « réglementer » les engagements et les autorisations en sélectionnant des dépenses spécifiques (en fonction des priorités du gouvernement) que le Trésor devra payer.

En temps ordinaire, les virements sont généralement le résultat d'une mauvaise planification budgétaire et, dans le cas de la RCA, ils sont également dus à la mise en œuvre de l'APPR, qui implique des dépenses imprévues importantes. Par exemple, quelques mois après le début de l'exercice 2019, deux virements au ministère de la Défense avaient déjà été effectués, et ce, malgré la loi de finances rectificative. Alors qu'en 2018, trois virements avaient été faits en faveur du même ministère. Ce constat indique que les caractéristiques post-confliktuelles de la société peuvent contribuer au manque de prévisibilité dans l'exécution du budget.

Certaines solutions techniques sont mises en œuvre pour améliorer les compétences du gouvernement en matière de contrôle des engagements et des dépenses. Il s'agit notamment du lancement d'un outil informatique composé d'un tableau de bord pour le suivi des engagements relatifs au plan de trésorerie. La formation est offerte aux administrateurs de crédit des ministères pilotes par AFRITAC (Centre régional d'assistance technique du FMI).

Toutefois, l'accumulation d'arriérés est, pour l'essentiel, une question d'incohérence temporelle qui exige une solution institutionnelle pour inciter les politiciens à faire preuve de prudence dans le cadre de leur engagement. Les compétences techniques en contrôle des dépenses devraient être complétées par l'offre de bonnes incitations aux politiciens afin de limiter

⁷ Un exemple de l'effet d'une telle pratique est qu'elle a découragé les fonctionnaires de la Santé qui sont envoyés dans des régions éloignées, en réduisant leur présence au travail et leur motivation.

leur prédisposition à éviter de régler le problème des arriérés et à laisser aux prochains titulaires de leur charge le soin de s'en occuper.

Gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie constitue un défi majeur pour le gouvernement centrafricain, comme en témoigne l'écart chronique entre les plans d'engagement et les ressources du Trésor. Les MDA soumettent des plans d'engagement tant qu'ils voient que la ligne de crédit est disponible, même s'il n'y a aucun lien entre ces plans d'engagement et les plans de trésorerie du Trésor ou les plans de passation des marchés. Le FMI fait remarquer qu'il existe un rationnement de trésorerie perpétuel puisqu'il n'y a pas de détermination systématique des priorités, à l'exception des dépenses de salaires et de sécurité.

Afin d'obtenir une plus grande efficacité de son système de gestion de trésorerie, le ministre des Finances dirige une réunion mensuelle du comité de Trésorerie. En outre, le ministre organise une réunion hebdomadaire avec le Directeur de l'exécution du

budget, le Directeur général du budget, le Directeur général du Trésor et de la comptabilité publique et l'Agent comptable central du Trésor pour effectuer le suivi des dépenses de fonctionnement et décider des décaissements nécessaires.

Considérant que la gestion de la trésorerie est l'une des fonctions de GFP les plus complexes, qui requiert de s'instruire et d'innover continuellement, la perspective d'améliorer les compétences dans ce domaine dépend de l'aptitude du ministère des Finances à coordonner plusieurs éléments mobiles. Manifestement, il s'agit d'un domaine où les compétences techniques peuvent apporter de grands changements, et où l'institutionnalisation de l'apprentissage itératif s'avère essentiel pour progresser. À cet égard, la mise en œuvre prévue de nouvelles solutions de TI pourrait renforcer les compétences en gestion de trésorerie. Il devrait toutefois être précisé que la gestion de trésorerie subit les effets résiduels de l'antidatation des erreurs constatées dans le processus budgétaire. Par conséquent, la RCA continuera de faire face à des défis dans son système de gestion de trésorerie tant que certains des problèmes de crédibilité budgétaire les plus élémentaires ne sont pas résolus.

Encadré 1 : Étude de cas sectorielle

Faits saillants de la gestion des finances publiques au ministère de la Santé publique et de la Population

Le ministère de la Santé publique et de la Population est l'un des quatre ministères qui se préparent à l'élaboration du budget-programme au cours du prochain exercice. Une approche du financement axée sur les résultats est également mise en œuvre avec l'élaboration d'indicateurs de performance pour les différentes directions. Le ministère est chargé de la réhabilitation de l'ensemble du système de santé, qui s'était effondré pendant la crise. Par conséquent, il a fait l'objet de récentes réformes administratives et financières qui visent à améliorer la gouvernance financière, l'établissement de rapports et les résultats en matière de santé.

Après des années de mauvaise gestion, y compris le détournement de subventions qui ont été remboursées et l'accumulation d'arriérés (à savoir les contributions à l'OMS), le ministère de la Santé et de la Population se consacre désormais à améliorer l'optimisation des ressources. Une unité dirigée par un contrôleur financier a été créée pour gérer et suivre les deniers publics et les fonds des donateurs. Son mandat comprend de : (i) vérifier que toutes les demandes de financement concernent des activités qui figurent dans le plan de travail annuel ; (ii) confirmer la disponibilité des fonds pour l'activité ; et, (iii) s'assurer de l'achèvement de l'activité avant la rédaction du rapport destiné aux donateurs. En outre, un audit organisationnel et structurel est en cours, en s'appuyant sur son plan de dotation en personnel. Cependant, le quota de personnel est bien en deçà de ses besoins, ce qui l'oblige à donner la priorité au recrutement lié à son objectif de réduction de la mortalité infantile et maternelle. Enfin, le ministère sensibilise son personnel à la bonne gouvernance financière et applique des sanctions en cas d'irrégularités. Au besoin, il peut révoquer un coupable ou porter l'affaire devant le Conseil de discipline.

Le ministère mène ses séances de planification budgétaire avec toutes les directions qui présentent leur plan de travail trimestriel (les activités prioritaires) et le budget nécessaire à sa mise en œuvre. Puis, le budget est soumis aux partenaires du développement. En ce qui concerne les dépenses en capital, un plan de passation des marchés est utilisé pour mettre en œuvre les projets prioritaires par le biais du budget de l'État. Le taux d'exécution du budget s'améliore, pour atteindre entre 22 et 29 %, et, le pays, en général, s'est fixé une cible de 50 % en tant que condition préalable au soutien budgétaire de l'Union européenne et de la Banque mondiale.

5 Transparence budgétaire et redevabilité

Préparation de rapports (Reporting)

Chaque trimestre, tous les MDA sont tenus de produire des rapports d'exécution budgétaire, dont se servira le ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération pour effectuer ses prévisions. Ils publient également des rapports administratifs qui sont généralement destinés à l'usage interne ou des rapports d'activités à l'intention des partenaires du développement. La périodicité dépend de l'objet de la publication. Les rapports destinés aux partenaires du développement sont souvent présentés à la fin d'un programme. Étant donné que le gouvernement n'a pas de procédures précises en matière de compte-rendu, il n'y a aucun problème de compatibilité entre les pratiques gouvernementales et celles des donateurs en matière de préparation de rapports.

Les principaux défis systémiques et organisationnels qui ont un impact sur la production effective et opportune de rapports sont les suivants : (i) le manque de temps parce que le personnel est généralement accablé par ses activités quotidiennes et doit trouver le temps de travailler sur les rapports ; et, (ii) l'absence de départements (services) de planification et/ou de statistiques et d'experts pour produire des rapports de qualité.

Compétences en matière d'audit

Les audits relèvent de l'Inspecteur général des finances, qui effectue des contrôles aléatoires ou qui est mandaté par le gouvernement pour le faire. En outre, il y a des inspecteurs des finances au sein de chaque ministère. Cependant, l'audit interne est rare. L'Inspecteur général fait face à des défis qui vont de la réduction du nombre d'inspecteurs (de 30 à 21) et d'une logistique limitée à l'ouverture d'enquêtes secrètes. Parfois, les inspecteurs sont obligés de demander l'appui d'autres cadres tels que les inspecteurs des impôts et du Trésor pour constituer une équipe apte à effectuer des missions plus importantes.

Sur le plan de l'application d'un audit en tant que mécanisme de redevabilité, il est signalé que l'utilisation excessive de fonds spéciaux présente un défi en faisant de sorte que certaines activités ne soient pas du ressort des auditeurs. Plus important encore, le genre de redevabilité découlant de la séparation des pouvoirs au sein du gouvernement semble avoir été compromis parce que la Commission Économie, Finances et Plan de l'Assemblée nationale ne reçoit pas régulièrement les rapports d'audit.

L'utilisation excessive de fonds spéciaux présente un défi en faisant de sorte que certaines activités ne soient pas du ressort des auditeurs

”

Détection de fraude et de corruption

La responsabilité première de la détection de fraude dans le système standard de GFP incombe à l'Inspection générale des finances. Le bureau signale les irrégularités relatives à la manipulation des bons comptables ou des actions non autorisées au sein du Trésor, qui pourraient justifier des poursuites pénales contre des fonctionnaires. Les sanctions comprennent une suspension de salaire de trois mois et une audience sans préjudice avec le conseil de discipline.

Le Comité national de lutte contre la corruption (CNLC) est une institution au sein de la Primature qui est responsable de la lutte contre la fraude et la corruption, mais son mandat est mal connu. En outre, une Agence nationale d'investigations financières (ANIF), chargée de détecter la fraude, a été mise en place au sein du ministère des Finances.

Il n'existe aucun mécanisme permettant d'utiliser les organisations communautaires pour faire respecter la responsabilité sociale dans le cadre de la prestation des services. Le budget des citoyens est la première étape de cet engagement, mais sa diffusion n'est pas encore assez large, et la sensibilisation à son égard est insuffisante.

Participation du public

Le public et la société civile ne s'engagent guère sur les questions liées à la GFP. Outre l'accès aux informations et aux rapports sur les sites Web des ministères clés, la société civile fait parfois des demandes spécifiques de documents, mais ne produit pas une véritable rétroaction à leur sujet.

Les organisations de la société civile admettent qu'elles s'impliquent rarement dans les questions de GFP et qu'elles ont peu d'interactions avec le gouvernement en ce qui concerne le processus budgétaire. Elles n'ont participé ni aux discussions concernant le budget des citoyens 2018 ni à sa diffusion. Elles auraient aimé être en mesure d'effectuer le suivi des dons et des aides reçues par le gouvernement, mais elles n'ont aucune information sur les décaissements et sur l'utilisation que le gouvernement fait de ces fonds. Elles n'ont pas non plus les compétences nécessaires pour analyser la loi de finances et y apporter des commentaires. Entre-temps, une affirmation circule selon laquelle les ONG internationales ont écarté les ONG locales en travaillant directement avec le gouvernement.⁸ En outre, certaines institutions de la société civile sont contrôlées par le gouvernement et, par conséquent, ne peuvent être considérées comme impartiales.

Le rôle des médias dans la couverture des questions de GFP est limité. D'une part, les parties prenantes estiment que les médias font un bon travail pour dénoncer et exposer les scandales de détournement de fonds et de corruption, même s'ils ne font pas preuve de diligence dans leur vérification des faits. D'autre part, les médias ont peu d'expertise et de spécialisation dans les questions de GFP. Bien qu'ils retransmettent les séances budgétaires, ils ne se penchent pas sur les analyses qu'elles soient ou ne fournissent aucune rétroaction sur le processus budgétaire.

8 Cependant, il y a un projet en cours, qui a été lancé par OXFAM impliquant la Maison de la Société civile. La Maison de la société civile fournira une plateforme réunissant des organisations de la société civile pour dialoguer sur le budget et, plus particulièrement, pour effectuer le suivi de l'exécution du budget. Les organisations recevront une formation et des outils pour réaliser des activités de surveillance.

6 Compétences du personnel au sein des institutions de finances publiques

L'analyse de la présente partie et des suivantes repose sur les données de l'enquête recueillies auprès des fonctionnaires du ministère des Finances et du Budget et du ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération. Au total, 225 fonctionnaires ont été interviewés. Le Tableau 5 présente un sommaire des caractéristiques de l'échantillon de l'étude. Près d'un tiers de l'échantillon sont des femmes fonctionnaires. La majorité du personnel technique des deux ministères a une formation postuniversitaire. En particulier, plus de 83 pour cent de l'échantillon du ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération sont titulaires au moins d'un master (ou maîtrise). En raison de l'accent mis sur les hauts fonctionnaires et les fonctionnaires de niveau intermédiaire, l'âge moyen de l'échantillon (soit 42,4 ans) est probablement supérieur à l'âge moyen des effectifs de l'administration publique.

La Figure 1 montre qu'il y a suffisamment d'expérience et de mémoire institutionnelle dans l'échantillon pour s'attendre à ce que les fonctionnaires interviewés aient un niveau raisonnable de connaissances sur leur organisation respective. Une répartition

approximativement symétrique d'années d'expérience autour de l'expérience modale de dix ans est constatée, ce qui semble indiquer que l'échantillon saisit une représentation équitable de la répartition de l'ancienneté dans les deux organisations.

Les 225 fonctionnaires de l'échantillon assument diverses responsabilités qui contribuent aux différentes étapes du processus budgétaire. Il importe donc d'adopter une classification fonctionnelle des rôles correspondant aux diverses étapes du processus budgétaire afin d'analyser les compétences du personnel de la RCA pour effectuer différentes fonctions de GFP. En conséquence, comme le montre la Figure 2, nous avons identifié trois grandes catégories de fonctions de GFP réparties entre les deux ministères pour la classification des fonctionnaires : (i) la planification et les statistiques (30 pour cent des fonctionnaires de l'échantillon) ; (ii) les recettes (revenus), le Trésor et les TI (34 pour cent des fonctionnaires de l'échantillon) ; et, (iii) l'exécution et le contrôle du budget (36 pour cent des fonctionnaires de l'échantillon). La liste des Directions et de leur classification est donnée à l'Annexe 2.

Tableau 5 : Sommaire des caractéristiques de l'échantillon des fonctionnaires

	Ministère des Finances et du Budget		Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Hommes	106	67,1	51	76,1	157	69,8
Femmes	52	32,9	16	23,9	68	30,2
Formation post-universitaire	88	55,7	55	83,1	143	63,5
	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type
Âge	42,4	5,07	42,4	7,17	42,4	5,76
Années d'expérience : au poste actuel	4,41	3,95	3,03	2,98	3,99	3,73
Années d'expérience : dans l'organisation actuelle	9,93	5,27	10,1	5,62	9,96	5,37
Total de l'échantillon	158		67		225	

Source : Enquête de CABRI

Figure 1 : Répartition des années d'expérience des fonctionnaires de l'échantillon

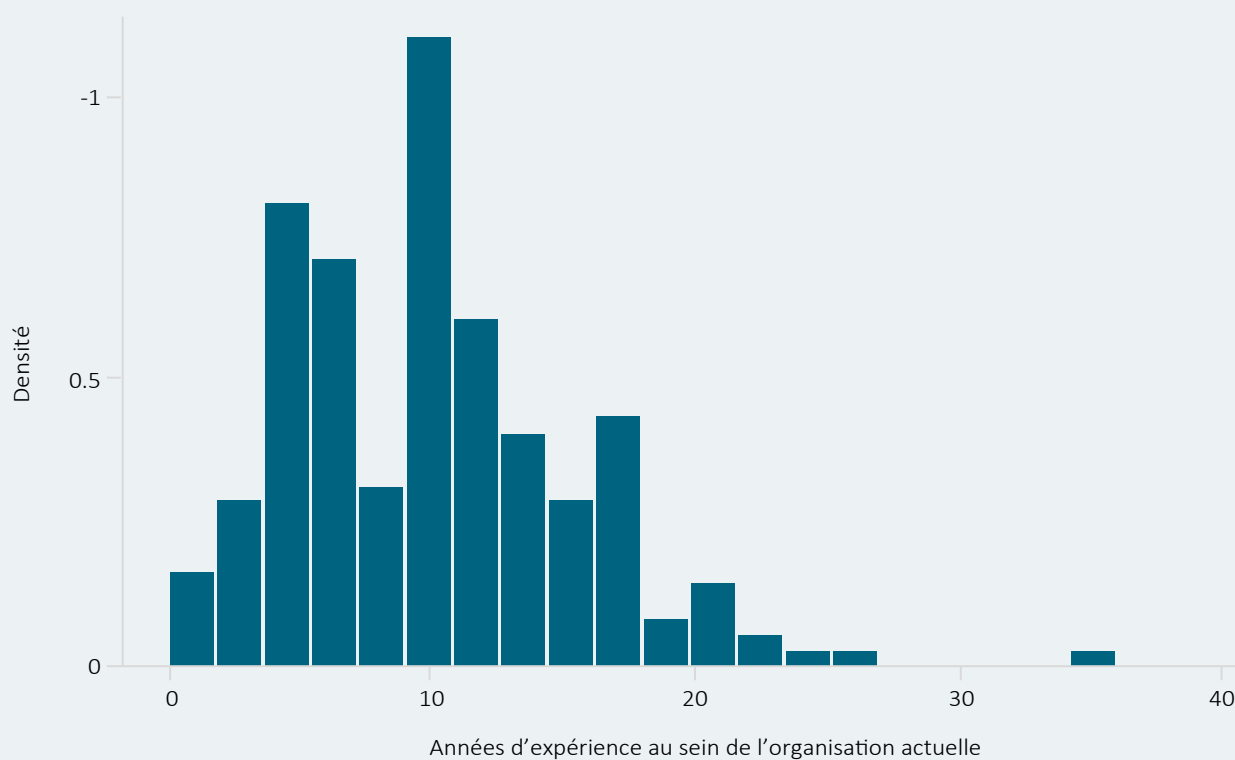
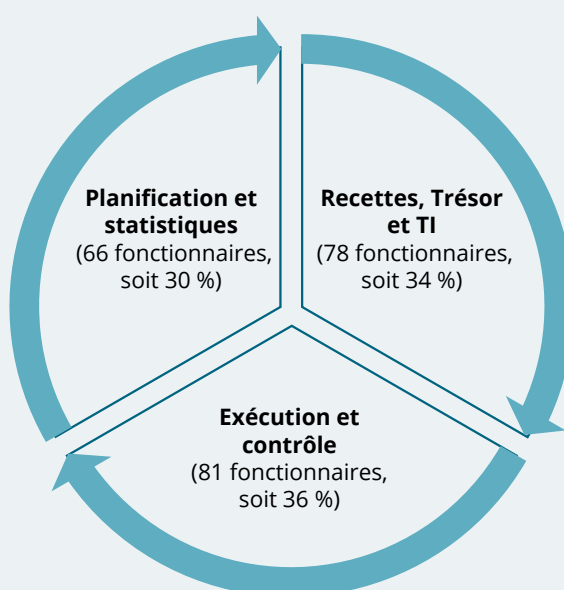


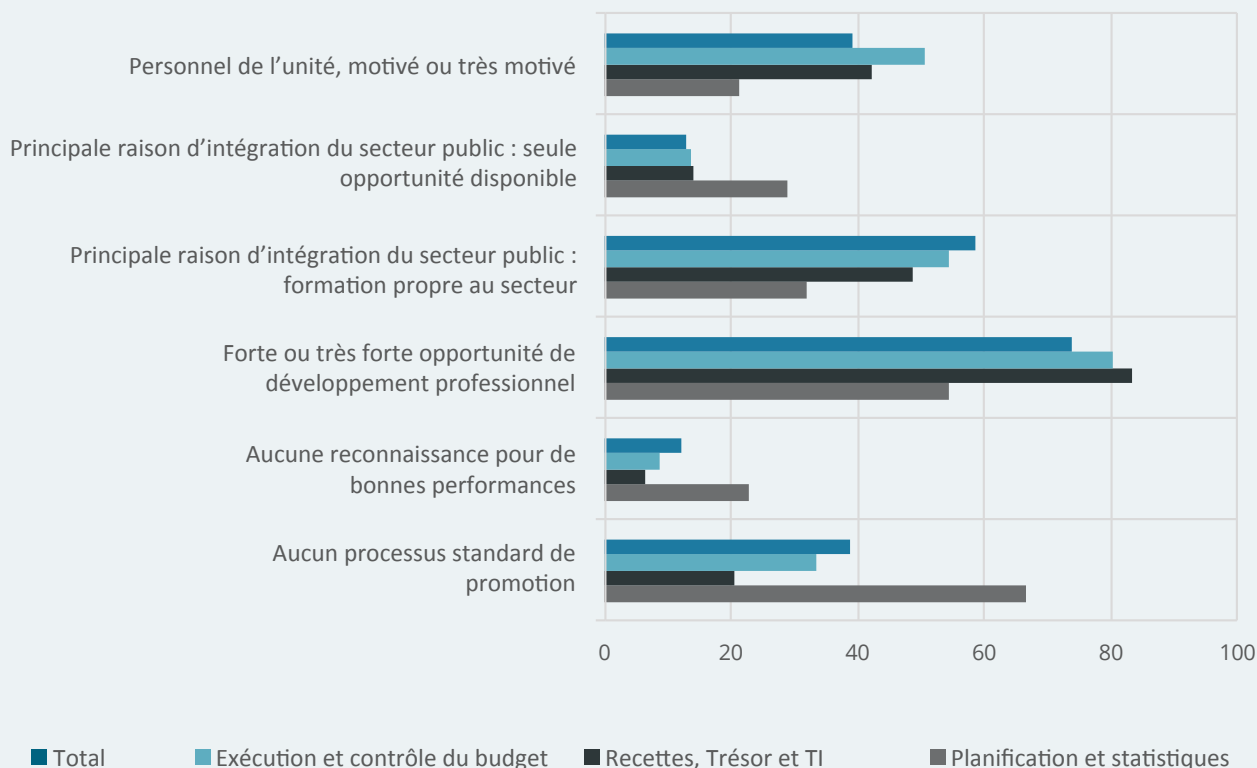
Figure 2 : Répartition des fonctionnaires de l'échantillon entre les fonctions de GFP au cours du cycle budgétaire



La performance de la fonction publique dépend fortement de l'aptitude d'une organisation à surmonter le problème commettant-préposé (ou mandant-mandataire). En présence d'un suivi imparfait, ce qui est particulièrement le cas dans des domaines tels que la GFP, qui nécessitent une expertise spécialisée, la motivation du personnel est un élément clé dans l'amélioration des compétences. L'enquête a demandé aux répondants d'évaluer la motivation d'autres fonctionnaires de leur unité. En agissant ainsi, on s'attendait à obtenir une réponse plus honnête que celle qui aurait été donnée si on avait posé la question directement aux fonctionnaires concernés. Dans l'ensemble, 39 pour cent des personnes interrogées ont répondu que leurs collègues de la même unité étaient motivés ou très motivés. Ce nombre peu élevé est préoccupant. Cependant, le tableau reste incomplet tant que ce chiffre n'est pas ventilé par fonction de GFP. La Figure 3 montre que les fonctionnaires chargés de la planification et des statistiques, avec un résultat de 21 pour cent, ont de loin le niveau de motivation le plus bas, tandis que les fonctionnaires chargés de l'exécution et du contrôle budgétaires, avec un résultat de plus de 50 pour cent, ont répondu que leurs collègues étaient motivés.

Les résultats précédents éludent la question de ce à quoi pourrait être attribué ce niveau de motivation généralement faible ainsi que la variation importante entre les différentes fonctions de GFP. La motivation pourrait être déterminée par un certain nombre de facteurs se produisant avant et après avoir occupé une certaine place. La principale raison pour laquelle une personne a décidé d'occuper un poste dans le secteur public pourrait être liée à son niveau de motivation à faire le travail. Il est démontré à la Figure 3 que près de 55 pour cent des fonctionnaires de l'exécution et du contrôle du budget ont choisi le secteur public parce qu'ils avaient une formation spécifique adaptée à l'emploi. Ce chiffre est de 31,8 pour cent pour ceux de la planification et des statistiques ; 29 pour cent des fonctionnaires de la planification et de la statistique sont entrés dans la fonction publique parce que c'était la seule possibilité d'emploi disponible, alors que seuls 13,5 pour cent des fonctionnaires de l'exécution et du contrôle du budget ont invoqué ce motif.

Figure 3 : Motivation du personnel et indicateurs connexes



La motivation des fonctionnaires dépend essentiellement de leur expérience pratique en cours d'emploi. Deux des facteurs qui peuvent influencer la satisfaction professionnelle d'un fonctionnaire sont les opportunités qui lui sont offertes de développement professionnel et la reconnaissance de ses bonnes performances. Encore une fois, il existe une corrélation entre une faible motivation, de faibles opportunités de développement professionnel et le manque de reconnaissance des bonnes performances. Les fonctions de recettes, de Trésor et de TI semblent obtenir de meilleurs résultats que d'autres, en offrant aux fonctionnaires des opportunités de développement professionnel et une certaine forme de reconnaissance de leurs bonnes performances.

Un autre problème, qui est étroitement lié au manque de motivation et qui agace les organisations du secteur public en Afrique est la rotation du personnel. Les interviews qualitatives discutées dans les parties précédentes de ce rapport mettent en exergue le rôle des mouvements de personnel dans le manque d'amélioration des compétences en GFP en RCA. On a demandé aux fonctionnaires interrogés combien de temps ils souhaiteraient rester à leur poste actuel et dans la même organisation. Environ 14 pour cent ont répondu qu'ils souhaitaient partir dans moins d'un an, tandis que 35 pour cent ont dit qu'ils seraient intéressés à partir entre un an et trois ans. Le Tableau 6 présente la corrélation entre les caractéristiques

des fonctionnaires et la probabilité de rester dans un rôle donné dans leur organisation actuelle. Les résultats montrent que les fonctionnaires plus expérimentés sont plus susceptibles de souhaiter quitter l'organisation plus tôt, indépendamment de l'âge, de l'éducation ou de la fonction de GFP. Une seule année d'expérience au sein de l'organisation pourrait augmenter la probabilité de vouloir partir plus tôt d'environ 9 pour cent. Une fois l'effet de l'expérience pris en compte, les fonctionnaires plus âgés ont tendance à souhaiter rester plus longtemps.

Le genre n'a pas d'effet statistiquement significatif alors que la formation postuniversitaire tend à être négativement corrélée avec le fait de rester plus longtemps, bien que très légèrement. La distinction entre les différentes fonctions de GFP qui s'est dégagée de l'analyse de la motivation ci-dessus est aussi clairement présente dans le cas de la rotation potentielle des effectifs. Conservant d'autres caractéristiques (comme l'expérience constante), les fonctionnaires chargés des fonctions d'exécution ou de contrôle budgétaires sont plus susceptibles, dans une proportion de 165 pour cent, de vouloir rester plus longtemps dans l'organisation actuelle par rapport aux fonctionnaires ayant des responsabilités de planification ou de statistiques. De même, les fonctionnaires des fonctions de recettes, de Trésor ou de TI ont 96 pour cent plus de chances de souhaiter rester plus longtemps que les fonctionnaires de la planification et des statistiques.

Tableau 6 : Prédicteurs de roulement potentiel (prévisions Logit ordonnées)

Variable dépendante : combien de temps souhaiteriez-vous rester dans ce rôle dans la même organisation ? (choix : moins d'un an, de 1 à 3 ans, de 4 à 5 ans, plus de 5 ans)

Variable de prédicteur	Rapport des cotes	Valeur Z	Interprétation
Années d'expérience au sein de l'organisation	0,919	-2,37	Une année d'expérience réduit la probabilité de rester de 8 %
Âge	1,09	2,6	Un an de plus augmente la probabilité de rester de 9 %
Genre : Femme (niveau de base : homme)	1,02	0,1	Statistiquement insignifiant
Formation post-universitaire	0,633	-1,58	Les fonctionnaires ayant une formation postuniversitaire sont moins susceptibles, dans une proportion de 42 %, de rester que les fonctionnaires qui n'en ont pas
Fonction de GFP (base : planification et statistiques)			
Chiffre d'affaires, Trésorerie et TI	1,96	1,98	Les fonctionnaires des recettes, du Trésor et des TI, sont plus susceptibles, dans une proportion de 96 %, de rester que les fonctionnaires de la planification et des statistiques
Exécution et contrôle budgétaires	2,65	2,92	Les responsables de l'exécution et du contrôle du budget sont plus susceptibles, dans une proportion de 165 %, de rester que les fonctionnaires de la planification et des statistiques
Pseudo R2	0,05		
Observations	225		

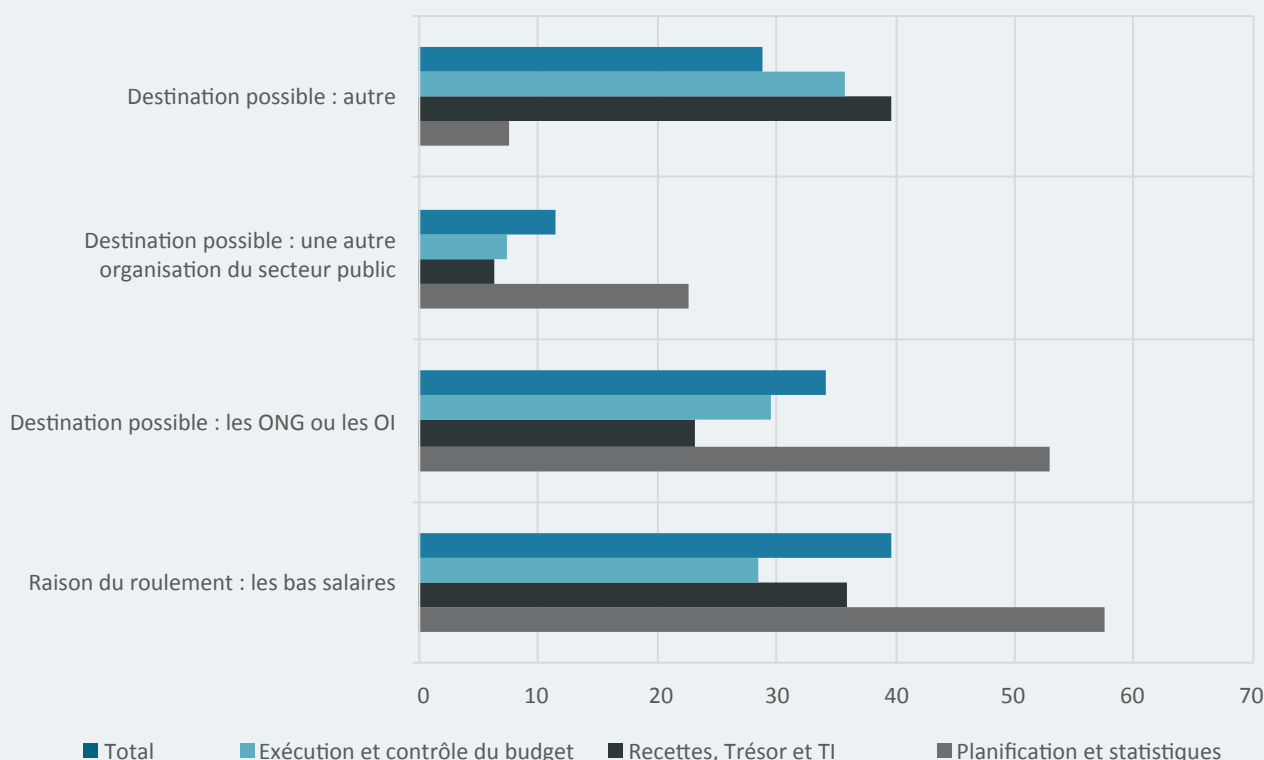
L'enquête comprend une question sur la principale raison de départ, si et quand le fonctionnaire a décidé de partir. Près de 40 pour cent ont déclaré que le faible niveau des salaires serait le principal motif de leur départ. Cependant, la part des fonctionnaires ayant indiqué comme motif de départ les bas salaires est très hétérogène, d'une fonction de GFP à l'autre : 57 pour cent pour la planification et les statistiques ; 35,9 pour cent pour les recettes, le Trésor et les TI ; et, 28,4 pour cent pour l'exécution et le contrôle du budget. Étant donné que tous les fonctionnaires sont confrontés à une grille salariale similaire dans la fonction publique, il est vraisemblable que davantage de fonctionnaires de la planification et des statistiques estiment que les salaires sont trop bas pour rester au même poste que les autres fonctionnaires parce que d'autres facteurs leur sont relativement moins favorables. En ce qui concerne la destination possible des fonctionnaires après avoir quitté leur organisation actuelle, 34 pour cent ont dit qu'ils aimeraient rejoindre des ONG ou des organisations internationales (OI), tandis que seuls 11 pour cent ont répondu qu'ils rejoindraient d'autres organisations du secteur public. Parmi les fonctionnaires ayant des fonctions de planification ou de statistiques, 53 pour cent entreraient dans des ONG et des organisations internationales, tandis que les chiffres correspondants pour les fonctions de recettes, de Trésor et de TI, ainsi que d'exécution et de contrôle du budget sont respectivement de 23,1 pour cent et 26,6 pour cent.

Dans les organisations telles que les ministères des Finances et de l'Économie, où la plupart des rôles exigent un capital humain spécifique, l'inadéquation des compétences pourrait entraver considérablement les performances. Il s'agit probablement de l'un des défis les plus importants auxquels sont confrontées

les institutions de la RCA. Dans l'ensemble, 70 pour cent des répondants indiquent que les performances de leur unité avaient été affectées par le fait de ne pas avoir les bonnes personnes pour le bon emploi. Comme le montre la Figure 5, le problème est plus répandu dans les fonctions de recettes, de Trésor et de TI, alors qu'il est relativement moins grave dans le cas des fonctions de planification et de statistiques. Un moyen de remédier à un déficit de compétences au moment de la nomination ou d'acquérir les compétences nécessaires dans un environnement en mutation est de mener une formation régulière en cours d'emploi. Près de 59 pour cent des répondants ont dit recevoir une formation sur le lieu de travail au moins une fois par an. Une écrasante majorité des répondants (87 pour cent) estiment que la formation en cours d'emploi qu'ils ont reçue est bien ciblée en fonction de leurs besoins.

Une autre stratégie ou une stratégie complémentaire pour combler le déficit de compétences et renforcer de nouvelles compétences sur le tas est le mentorat. Il est difficile d'exagérer l'importance du mentorat pour les rôles qui exigent énormément d'apprentissage par la pratique. Il est inquiétant de constater que seuls 16 pour cent des fonctionnaires interviewés ont dit avoir été encadrés par un collègue et supérieur, lorsqu'ils ont commencé à occuper leur emploi actuel.⁹ La Figure 6 montre qu'en général, la durée pendant laquelle les fonctionnaires restent à travailler ensemble dans une relation verticale (ou hiérarchique) est plus courte que la durée d'une relation horizontale (ou transversale). Les fonctionnaires de la planification et des statistiques ont des durées plus courtes dans les deux types de relations, tandis que les fonctions de recettes, de Trésor et de TI se caractérisent par la plus forte variation des expériences individuelles.

Figure 4 : Raisons possibles de la rotation et destinations



9 Les participants à l'atelier de validation ont souligné ce résultat comme étant sans doute le plus révélateur pour montrer les défis liés au renforcement des compétences de GFP en RCA.

Figure 5 : Pourcentage des fonctionnaires jugeant que l'inadéquation des compétences a affecté les performances de l'unité

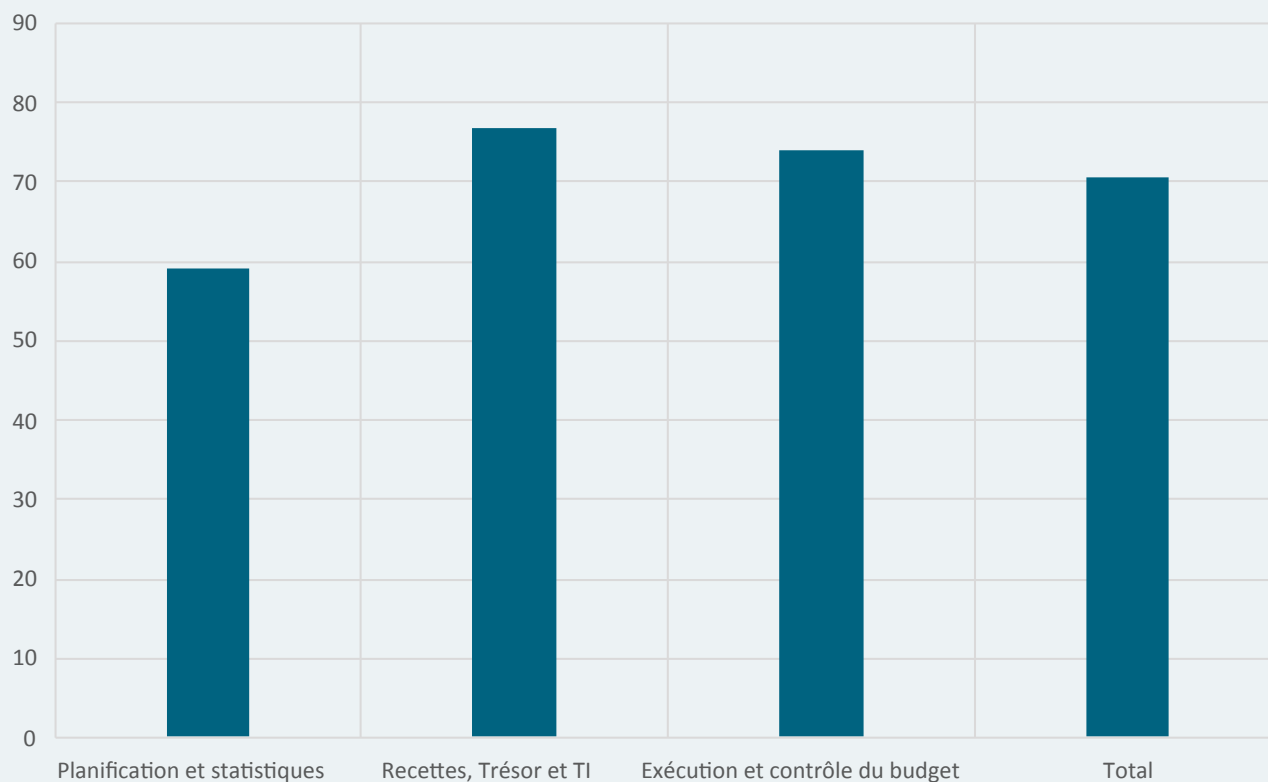
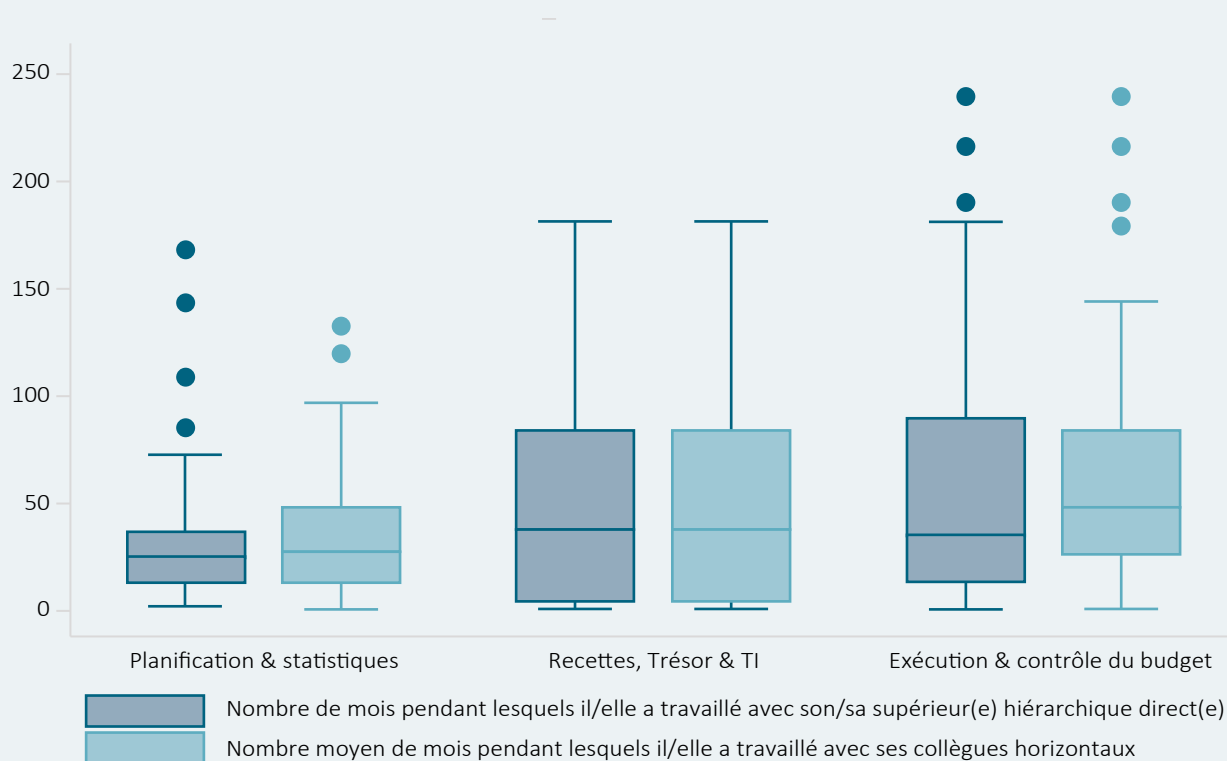


Figure 6 : Durée de travail avec les superviseurs et les collègues horizontaux



7 Écosystème des réformes

La GFP dans les pays en développement se caractérise par un flux constant de nouvelles réformes. L'efficacité de ces réformes sur le plan du renforcement des compétences dépendra probablement de diverses composantes de l'écosystème de la réforme. L'un des facteurs qui peut influencer sur l'efficacité des efforts de réforme est l'appropriation. Un aspect important de l'appropriation est à l'origine de l'idée de réforme en premier lieu. Il est démontré que les partenaires du développement ont le plus d'influence en matière de production d'idées de réforme en RCA, en particulier dans les fonctions d'exécution et de contrôle budgétaires (voir Figure 7). Il fallait s'y attendre compte tenu de la forte dépendance de la RCA vis-à-vis des ressources extérieures. Toutefois, le leadership (ou la direction) d'une organisation, en général, exerce une influence encore plus grande que celle des partenaires du développement dans les fonctions de planification et de statistiques.

Dans des domaines politiques complexes comme la GFP, la séquence des réformes peut s'avérer importante pour le succès de l'effort global. Toutefois, cela ne signifie pas qu'il existe une formule universelle en ce qui concerne la séquence dans laquelle

les réformes doivent être mises en œuvre, même si l'équilibre de l'argument théorique est de donner la priorité aux réformes de fond. Plus de 46 pour cent des répondants déclarent que les réformes de fond sont d'abord déployées dans leur unité (voir Figure 8). Cependant, il existe une différence importante entre les fonctions de planification et de statistiques d'une part et les deux autres fonctions d'autre part, la première favorisant des réformes globales au lieu de privilégier les réformes de fond. Une autre question sur le plan du déploiement des réformes concerne la nature de l'engagement avec d'autres parties prenantes et le stade auquel l'engagement est lancé. La plupart des fonctions de GFP (recettes, Trésor, exécution et contrôle du budget) semblent se concentrer sur la sensibilisation d'autres unités dans la même organisation avant le début de la mise en œuvre. Les fonctions de planification et de statistiques, en revanche, soit impliquent d'autres unités au stade de la planification, soit laissent le soin aux instances supérieures de s'occuper de la coordination. Il est également démontré qu'un plus grand nombre d'unités de planification et de statistiques que celles d'autres fonctions ont tendance à travailler de manière cloisonnée.

Figure 7 : Origine des nouvelles idées/pratiques

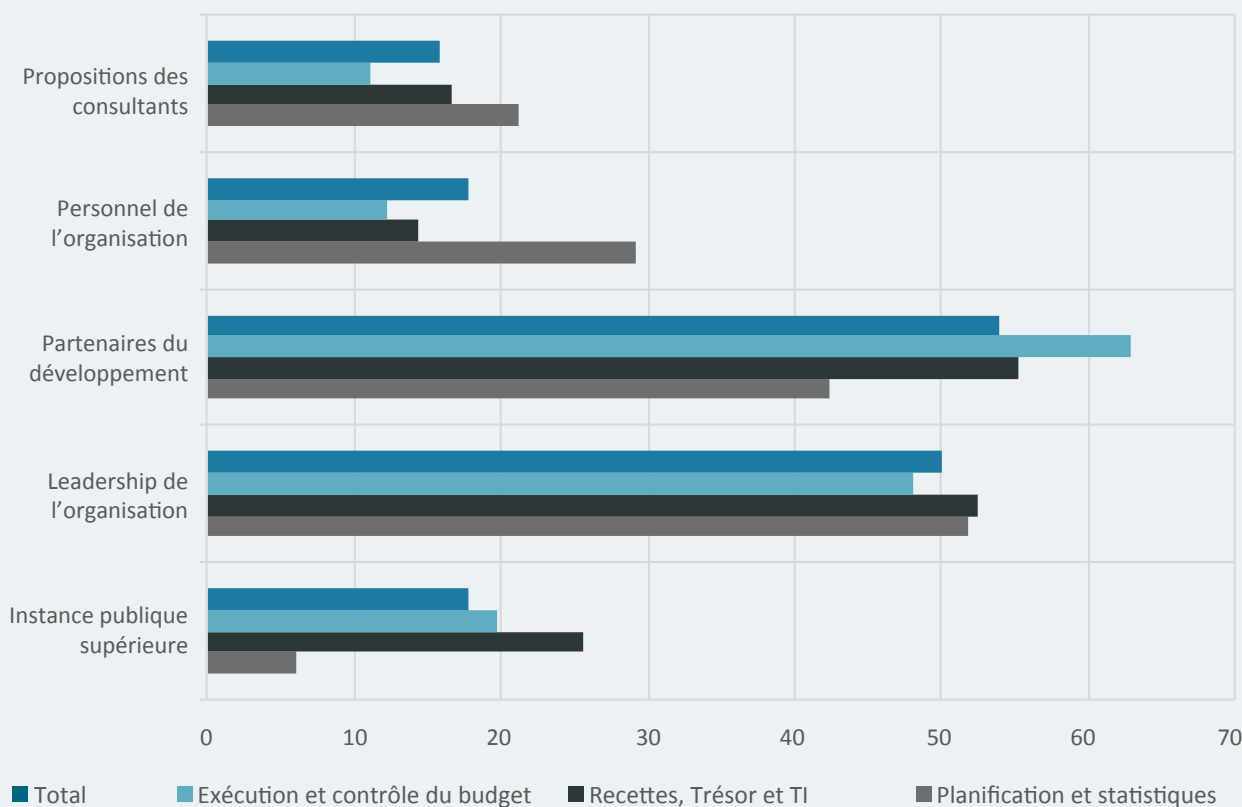


Figure 8 : Mise en séquence des réformes

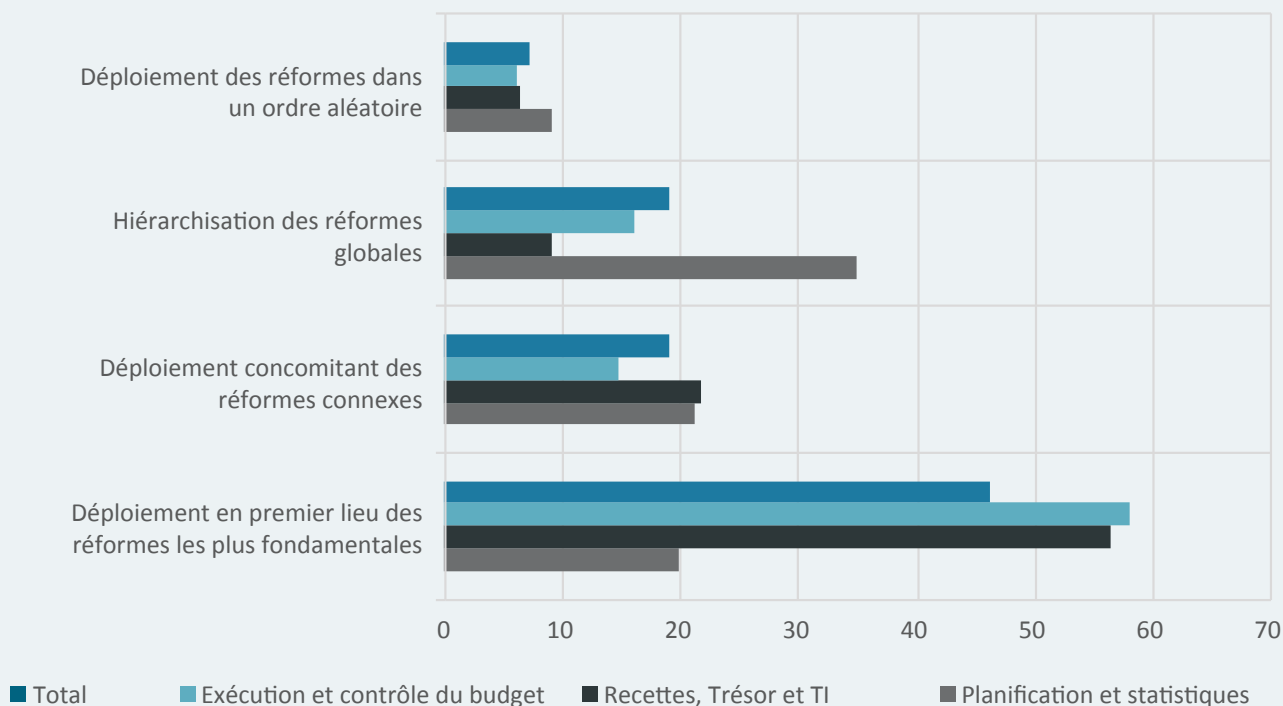
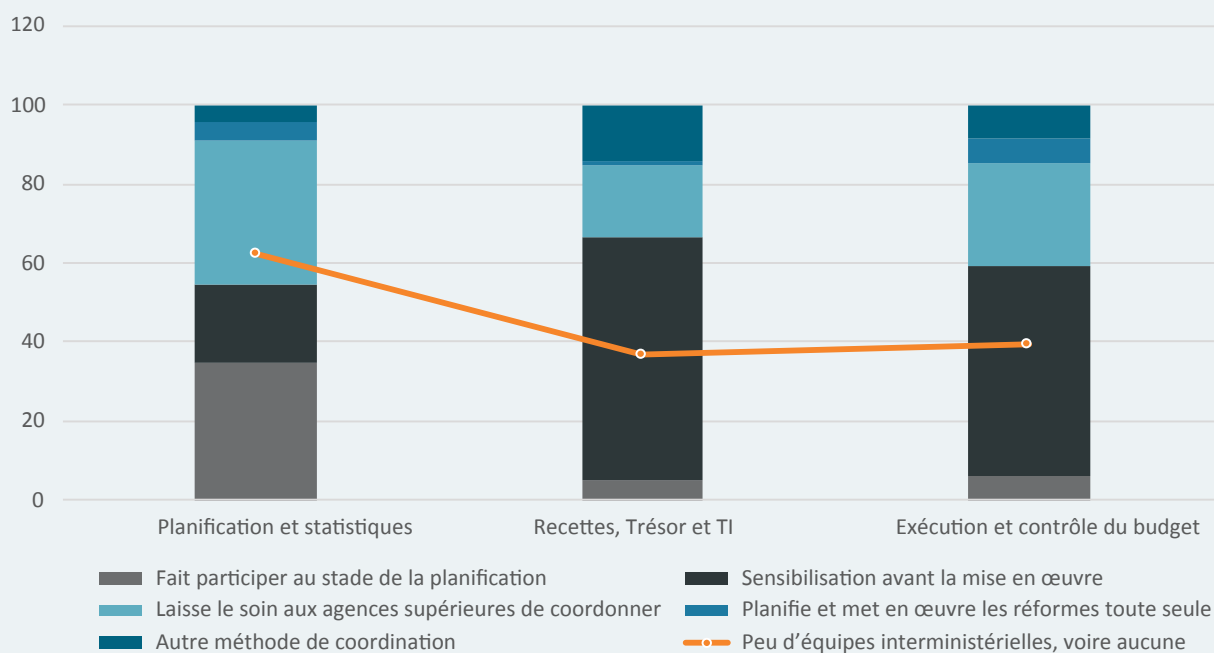


Figure 9 : Impliquer d'autres unités dans les réformes et travailler dans des équipes interministérielles



Il n'est pas toujours facile de dire ce qui fait le succès des efforts de réforme, même pour les personnes qui participent directement à leur planification et à leur mise en œuvre. Néanmoins, les fonctionnaires qui mettent en œuvre des réformes sont mieux placés que la plupart des observateurs externes pour juger des facteurs qui peuvent être à l'origine de l'amélioration des performances. À cet égard, l'apprentissage mutuel entre équipes semble être le principal vecteur de l'amélioration des performances dans la plupart des unités.

L'application des meilleures pratiques aurait le plus d'impact sur la planification et les statistiques. Ce résultat cadre bien avec la théorie selon laquelle les meilleures pratiques pourraient avoir de meilleures chances de réussir dans les fonctions en amont telles que la planification, alors que les fonctions en aval pourraient nécessiter des solutions plus personnalisées.

La plupart des réformes commencent en tant que projets pilotes ou sont d'abord mises en œuvre avec une échelle/portée limitée, ce qui signifie que les enseignements tirés des premières phases de la même réforme ou d'autres réformes connexes qui ont été mises en œuvre par le passé doivent être documentées et transmises efficacement. La Figure 11 montre que la documentation officielle est la forme la plus importante de transmission des enseignements de réforme comme première option. Une plateforme de diffusion structurée est le plus couramment utilisée comme deuxième option. Le tableau combinatoire des premières et deuxièmes options montre que la documentation officielle et les plateformes de diffusion structurées sont les plus susceptibles d'être utilisées de manière combinée.

Figure 10 : Principaux facteurs d'amélioration des performances

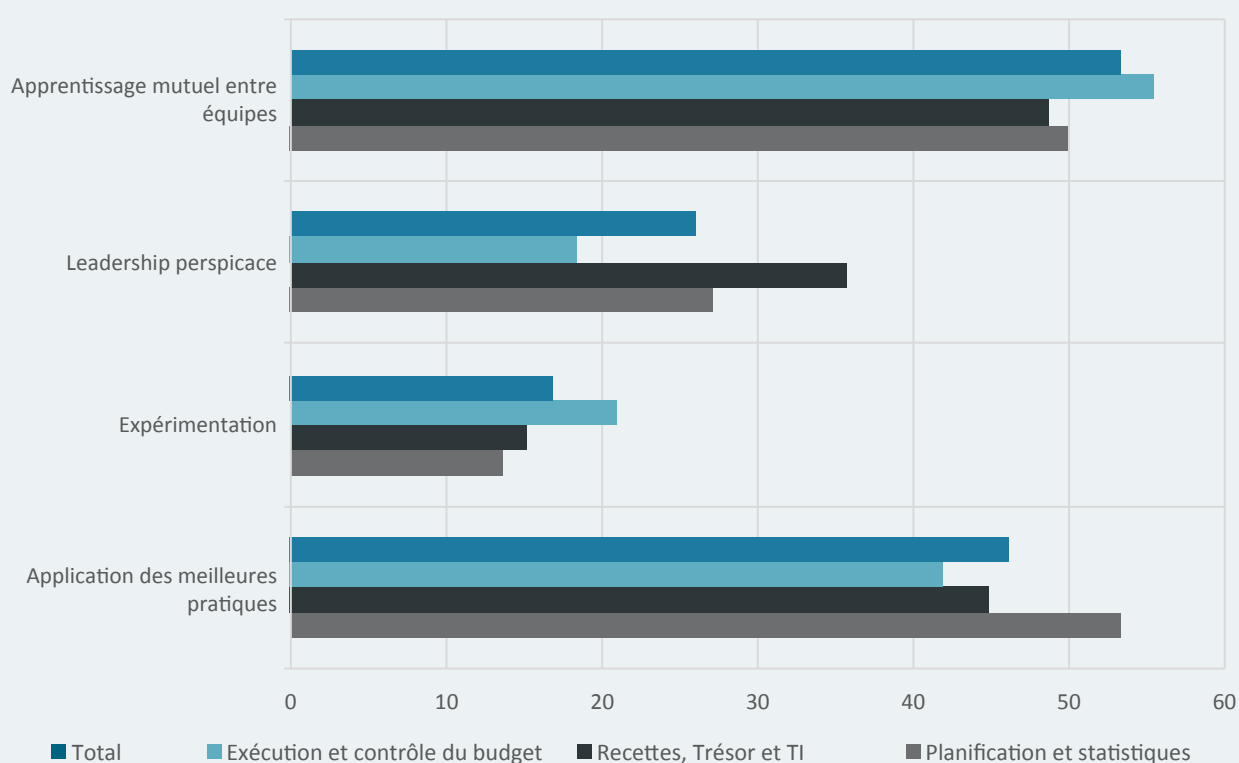


Figure 11 : Approche la plus populaire du transfert des enseignements des réformes passées

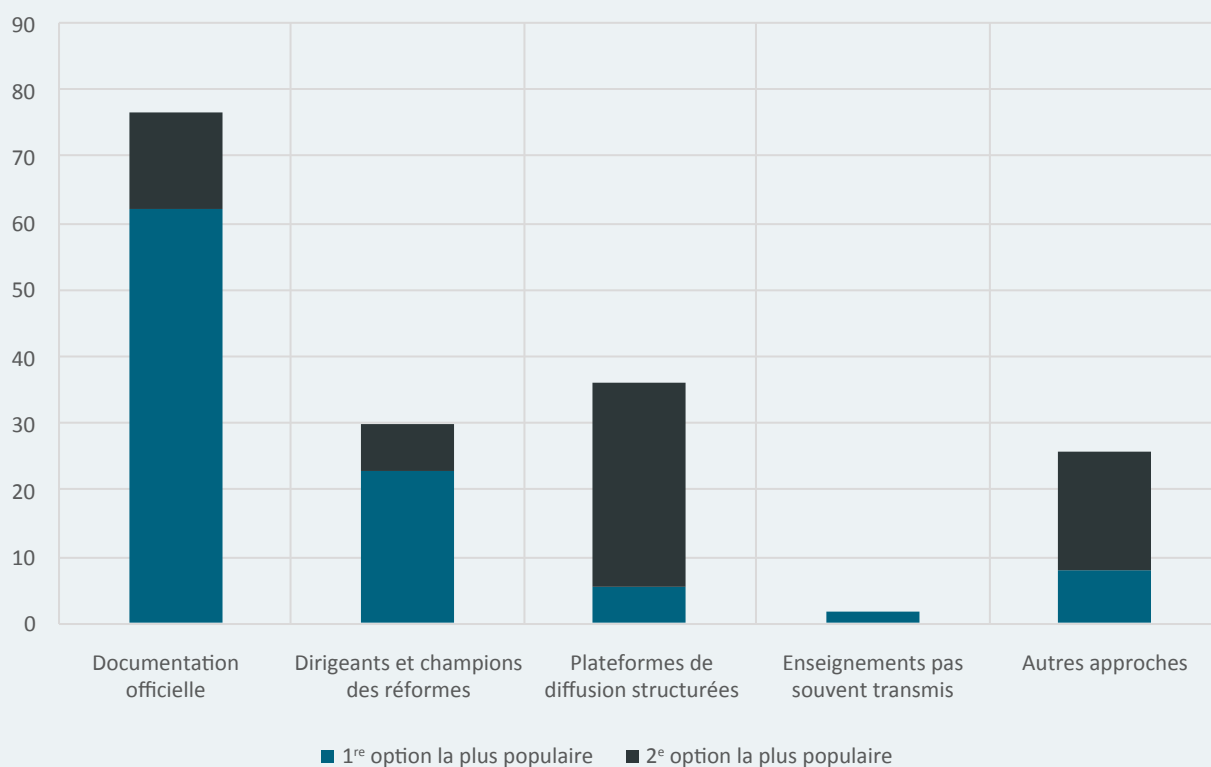


Figure 12 : Participation de consultants externes et de personnel détaché

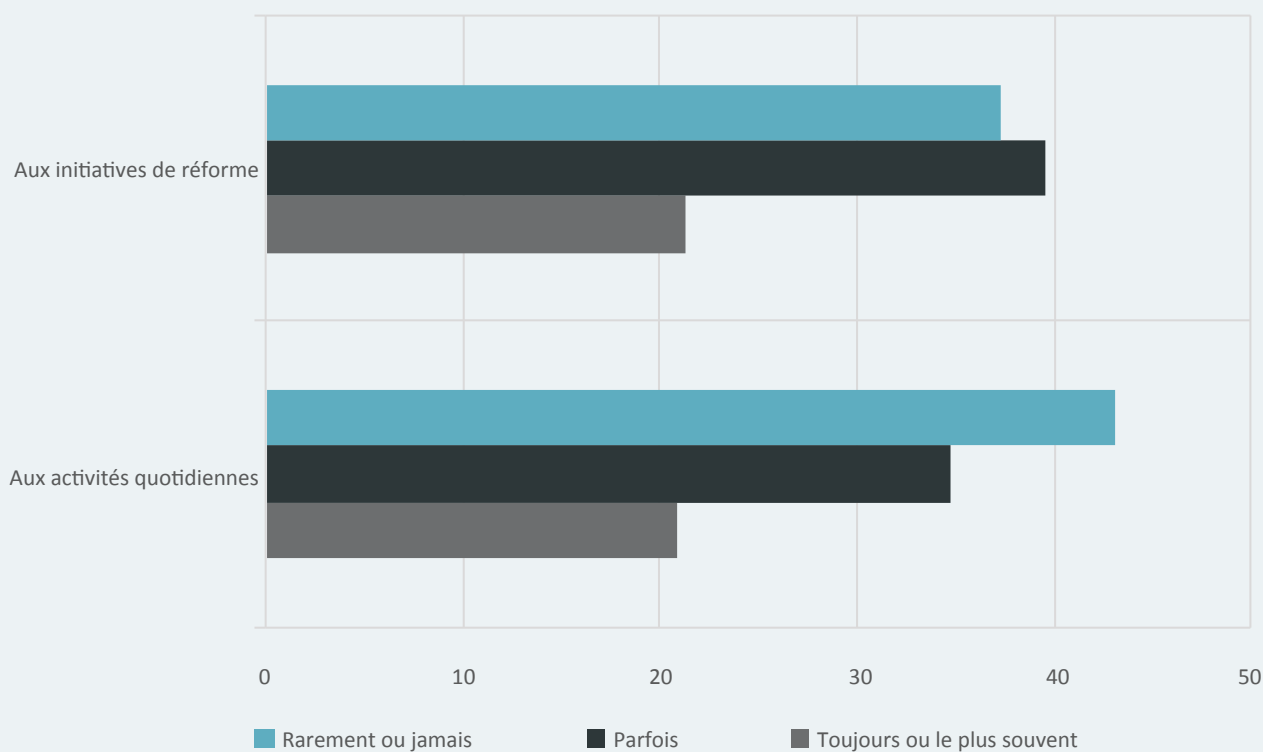
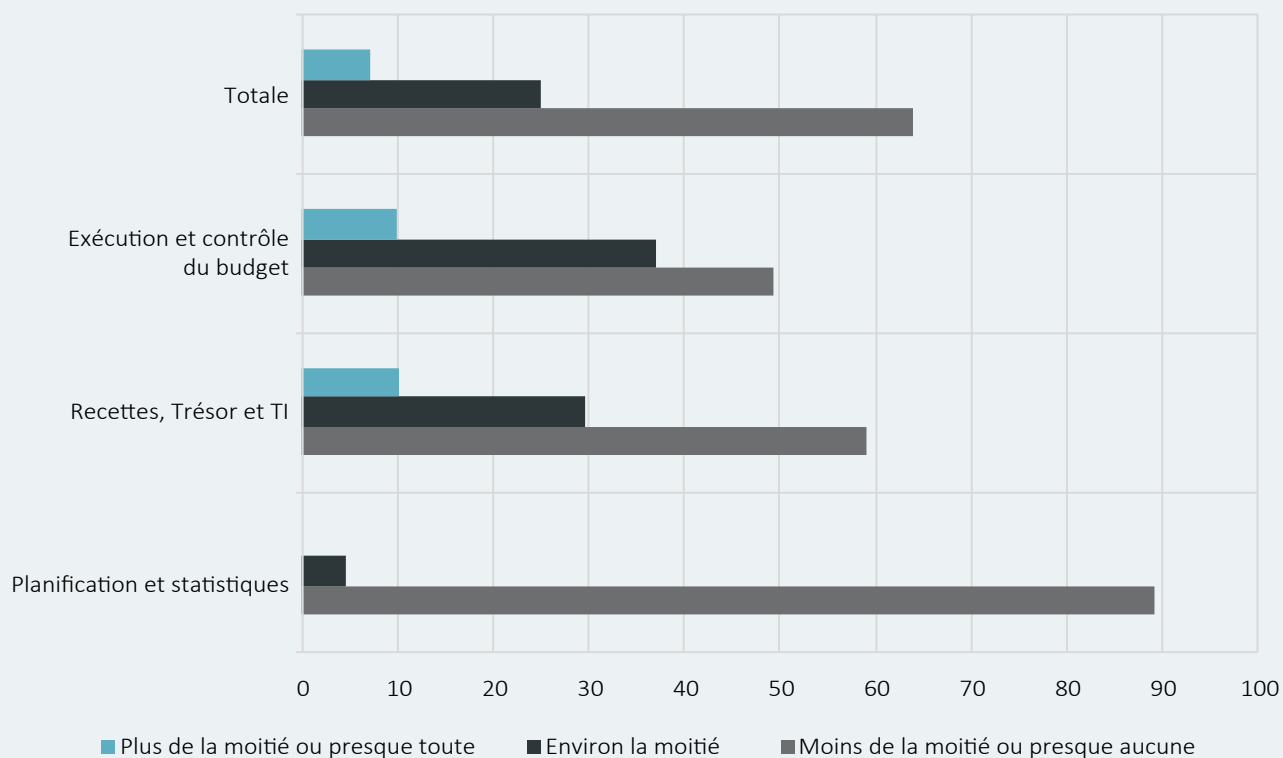


Figure 13 : Part des activités réalisée par des consultants qui pourrait être accomplie par le personnel interne



8 Conclusion

La RCA a fait l'objet d'un processus de reconstruction de ses institutions étatiques après la fin de la guerre civile en 2016. Certaines des tâches les plus ardues de la reconstruction et de la réforme relèvent du domaine de la GFP. La plupart des parties prenantes s'entendent pour dire que le budget annuel que le gouvernement adopte au début de l'année est souvent loin d'être crédible, comme en témoigne l'utilisation systématique des projets de lois de finances rectificatives présentés en milieu d'exercice. Le problème de la crédibilité budgétaire commence par des prévisions de recettes erronées. L'administration publique centrale de la RCA n'a pas le plein contrôle de l'ensemble du territoire sur lequel les recettes sont censées être perçues, ce qui rend la tâche d'établir des prévisions de recettes précises très délicate. Cette situation est aggravée par le manque de compétences institutionnelles pour coordonner le flux d'informations sur les recettes et valider leur exactitude. En outre, il existe un grave déficit de compétences des ressources humaines au sein de l'administration fiscale, comme en témoigne le pourcentage de fonctionnaires qui croient que leur unité souffre d'inadéquation des compétences, qui est la plus importante des trois fonctions de GFP figurant dans l'enquête menée auprès du personnel. Une grande partie du manque de crédibilité budgétaire au stade de l'exécution est causée par les entités dépensières qui exploitent des failles (ou lacunes de la législation) pour effectuer des dépenses hors budget et des virements. Cependant, il s'agit plus d'un problème de manque d'alignement des incitations politiques à faire respecter la discipline budgétaire plutôt que de celui de la capacité technique.

Le problème permanent des arriérés en RCA est symptomatique de faiblesses profondément ancrées en matière de compétence en coordination des institutions de finances publiques. La synchronisation de diverses fonctions, telles que la prévision des recettes, la planification des dépenses, la gestion de la trésorerie et le contrôle interne, est essentielle à la minimisation de l'accumulation d'arriérés. L'approche cloisonnée de la réforme, qui se révèle plus répandue dans des domaines tels que la planification et les statistiques, pourrait avoir contribué

au manque global de compétences en coordination. Toutefois, le problème ne se limite pas à la coordination, car il représente également une manifestation du problème commettant-préposé entre le pouvoir législatif (le commettant) qui devrait effectuer le suivi des performances du pouvoir exécutif (le préposé) qui est chargé d'exécuter le budget approprié. Le manque de connaissances techniques de la part des législateurs compromet les compétences réglementaires de l'État dans le domaine de la GFP. L'ajout à cet affaiblissement de la fragilité des compétences dont disposent la RCA en audit et en inspection, peut avoir des conséquences considérables dans plusieurs domaines, allant de la transparence budgétaire à la soutenabilité de la dette.

En tant qu'élément clé des compétences en GFP, la compétence du personnel dans les institutions de finances publiques de la RCA exige une attention particulière. Tel est notamment le cas pour le personnel affecté aux fonctions de planification et de statistiques. Le niveau de motivation généralement faible et le niveau d'inadéquation des compétences considérablement élevé, tels que perçus par les répondants à l'enquête, rendront difficile la mise en œuvre efficace des réformes de la GFP et le maintien des acquis initiaux. Il est particulièrement inquiétant de constater qu'il existe très peu d'opportunités de mentorat disponibles pour le personnel nouvellement recruté dans les principales institutions de finances publiques. Cette situation est sans doute dû au fait que le taux de rotation (potentielle) semble augmenter en fonction de l'expérience, ce qui risque de laisser les nouveaux arrivants face à une pénurie de mentors éventuels. Pour l'instant, la RCA dépend fortement de l'assistance technique et s'appuie lourdement sur les consultants externes pour combler son déficit de compétences en finances publiques. Cette dépendance devrait perdurer tant qu'un certain niveau seuil de compétences du personnel n'est pas renforcé. Cependant, il conviendrait qu'un effort conscient soit déployé pour utiliser l'assistance technique afin de catalyser le renforcement des compétences du personnel interne et d'éviter le cercle vicieux de la dépendance perpétuelle vis-à-vis des consultants externes.

En tant qu'élément clé des compétences en GFP, la compétence du personnel dans les institutions de finances publiques de la RCA exige une attention particulière

”

Annexe 1

Examen des compétences en gestion des finances publiques – Questionnaire au niveau de l'organisme

L'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI) s'associe en partenariat avec le ministère des Finances et du Budget pour effectuer une révision des compétences clés en matière de gestion des finances publiques en République centrafricaine. L'un des objectifs de cette révision est d'analyser les processus et pratiques de divers organismes impliqués dans la GFP en République Centrafricaine selon certaines dimensions d'un système de GFP fonctionnel. Je vais vous poser quelques questions sur certains aspects de votre unité

ou d'autres unités ayant des relations de travail étroites avec votre unité. Cette étude a pour seul but d'appuyer les efforts de réforme du ministère des Finances et du Budget en y apportant des informations complémentaires. Vous contribueriez ainsi considérablement à l'effort collectif pour améliorer la GFP en RCA en fournissant des réponses honnêtes aux questions qui suivent. Il faut généralement moins d'une heure pour remplir le questionnaire.

Dimension I. Budgets crédibles

Sous-dimension 2.1 : Capacité de projeter des agrégats budgétaires

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Pour les trois derniers cycles budgétaires, quel a été le degré d'exactitude de la projection des agrégats budgétaires ? Revenus (ou Recettes) • Dépenses • Déficit	Ministère des finances (MdF) (états financiers publiés)	
2	Existe-t-il un processus établi pour examiner l'exactitude des projections <i>ex post</i> ? Veuillez fournir des détails.	MdF	Société civile Universitaires Législateur Les IFI
3	Quelle est la procédure standard utilisée dans le processus budgétaire pour comptabiliser l'aide au développement ?	MdF	Société civile Universitaires Législateur Les IFI Autres donateurs

Sous-dimension 2.2 : Capacité d'accroître l'exactitude des prévisions de revenus

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Quelles sont les parties impliquées dans le processus de prévision des revenus ?	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
2	Existe-il des directives claires quant à l'attribution des rôles entre les différentes parties prenantes impliquées dans le processus de prévision des revenus ?	MdF Autorité fiscale	
3	Quels sont les principaux outils utilisés dans la prévision des revenus ? Ceux-ci peuvent inclure : • Modèle de prévision (<i>quelles en sont les forces et les faiblesses ?</i>) • Base de données (<i>quelles en sont les forces et les faiblesses ?</i>) • Autres technologies (<i>quelles en sont les forces et les faiblesses ?</i>)	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
4	Quel est le maillon le plus faible dans le processus de prévision des revenus ?	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
5	Existe-t-il un processus permettant d'intégrer les observations d'acteurs extérieurs afin d'améliorer les prévisions ? Veuillez fournir des détails ?	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
6	Les prévisions font-elles une distinction entre le revenu évalué et le revenu à percevoir ? Sinon pourquoi ?	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
7	Comment les prévisions comptabilisent-elles le niveau de conformité ?	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
8	Comment les prévisions comptabilisent-elles les créances ? Si elles ne le font pas, quelle en est la raison ?	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
9	Comment les prévisions comptabilisent-elles les éventuelles restitutions ?	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
10	Comment le système de prévision des revenus comptabilise-t-il les activités du secteur informel ?	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
11	Quel est le protocole pour assurer <i>ex ante</i> la qualité des prévisions des revenus ?	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
12	À quelle fréquence les ajustements discrétionnaires sont-ils apportés aux prévisions des revenus ? Quelles sont les principales raisons de ces ajustements ?	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
13	Quelles sont les principales causes d'erreurs significatives dans les prévisions des revenus ?	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
14	Comment les erreurs de prévision sont-elles comptabilisées au cours des cycles budgétaires ultérieurs ? Prenez comme exemple les trois derniers cycles budgétaires pour expliquer le processus.	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires
15	Quelle est l'initiative de réforme la plus récente à avoir été mise en œuvre en matière de prévision des revenus ? • Accomplissements • Faiblesses • Leçons	MdF Autorité fiscale	Société civile Les IFI Universitaires

Sous-dimension 2.3 : Capacité d'accroître l'exactitude de la planification des dépenses

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Quels sont les acteurs impliqués dans le processus de planification des dépenses ?	MdF Échantillon de MDA (ministères, départements et agences)	Société civile Les IFI Universitaires
2	Comment le processus de planification des dépenses est-il lié au processus de prévision des revenus ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Les IFI Universitaires
3	Quels sont les problèmes majeurs touchant la planification des dépenses en capital ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Les IFI Universitaires
4	Quels sont les principaux outils utilisés dans la planification des dépenses ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Les IFI Universitaires
5	Comment les risques et incertitudes liés à l'exécution des projets peuvent-ils être intégrés dans la planification des dépenses ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Les IFI Universitaires
6	Quel est le protocole pour assurer <i>ex ante</i> la qualité des plans de dépenses ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Les IFI Universitaires
7	Quelles sont les principales causes de problèmes ou d'erreurs significatifs dans la planification des dépenses ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Les IFI Universitaires
8	Comment les erreurs de planification sont-elles comptabilisées au cours des cycles budgétaires ultérieurs ? <i>Prenez comme exemple les trois derniers cycles budgétaires pour expliquer le processus.</i>	MdF Échantillon de MDA	Société civile Les IFI Universitaires

Sous-dimension 2.4 : Capacité de coordination du ministère des Finances et du Budget en matière de programmation budgétaire

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Comment sont représentés les MDA dans le processus de préparation/négociation du budget ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires Législateur
2	Comment les MDA s'assurent-ils que les objectifs politiques se traduisent en plans de dépenses ? Y a-t-il pour cela un processus de surveillance ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires Législateur
3	Dans quelle mesure les unités chargées de la préparation/négociation budgétaire dans les MDA ont-elles réussi à attirer des experts ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires Législateur
4	Dans quelle mesure les unités chargées de la préparation/négociation budgétaire dans les MDA ont-elles réussi à retenir des experts ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires Législateur
5	Quelles sont les raisons les plus fréquentes des retards dans le processus de négociation budgétaire dans les MDA ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires Législateur

Sous-dimension 2.5 : Incitations politiques pour maintenir un budget crédible

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	À votre avis, de toutes les principales parties prenantes au niveau national, laquelle a le plus intérêt à maintenir la crédibilité budgétaire ? Et pourquoi ?	MdF Banque centrale Législateur ISC Société civile IFI Universitaires	
2	Quelle importance a été accordée au problème de la crédibilité budgétaire dans les débats politiques et les campagnes électorales au cours des cinq dernières années ?	MdF Banque centrale Législateur ISC Société civile IFI Universitaires	
3	Quels sont les facteurs systémiques qui sous-tendent la surestimation des revenus prévus ?	MdF Banque centrale Législateur ISC Société civile IFI Universitaires	
4	Au cours des trois dernières années, quelle a été la réponse du législateur au manque de crédibilité du budget ?	MdF Banque centrale Législateur ISC Société civile IFI Universitaires	

Dimension II. Flux de ressources et transactions fiables et efficaces

Sous-dimension 2.1 : Capacité de gestion de la paie

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Comment les plans de dotation en personnel sont-ils élaborés et négociés dans le cadre du processus budgétaire ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
2	Comment est maintenu l'équilibre entre la réglementation centralisée de l'emploi dans la fonction public et l'octroi d'une certaine souplesse aux MDA pour s'adapter à l'évolution des besoins ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
3	Quels types de systèmes TI sont déployés pour faciliter la gestion de la paie dans un MDA typique ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
4	Quels sont les principaux défis auxquels font face les MDA pour assurer une gestion efficace de la paie et des ressources humaines ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
5	Comment est coordonnée la gestion de la paie des entités gouvernementales infranationales ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC

Sous-dimension 2.2 : Capacité de contrôle des engagements et des dépenses

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Quelles sont les causes les plus courantes des arriérés ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
2	Quelles sont les causes les plus courantes des virements ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
3	Quels sont les outils employés par le MdF pour contrôler les engagements et les dépenses ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
4	Quelle est l'ampleur de la variation des performances des différents MDA en matière de contrôle des engagements et des dépenses ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
5	Quelles sont les principales raisons de ces variations de performance ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
6	Quelle est l'initiative de réforme la plus significative à avoir été entreprise pour améliorer le contrôle des engagements et des dépenses au cours des trois dernières années ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
7	Quel a été le résultat le plus significatif de cette initiative de réforme ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
8	Quels étaient les défis les plus importants de cette initiative de réforme ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC

Sous-dimension 2.3 : Capacité de préparation de plans d'achat et de trésorerie efficace

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	À quelle fréquence les MDA préparent-ils des plans d'achat ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
2	Au cours des trois dernières années, quel a été le degré d'exactitude des plans d'achat d'un MDA typique vis-à-vis des performances réelles ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
3	Quelles sont les procédures standard appliquées aux coûts des projets dans le cadre de la planification des achats ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
4	À quelle fréquence les MDA préparent-ils et soumettent-ils des plans de trésorerie ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
5	Au cours des trois dernières années, quel a été le degré d'exactitude des plans de trésorerie d'un MDA typique vis-à-vis des performances réelles ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
6	Existe-t-il un lien systématique entre les plans d'achat et les plans de trésorerie élaborés par les MDA ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
7	Quels sont les défis les plus significatifs dans l'élaboration d'un système de gestion de la trésorerie ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
8	Quelle est l'ampleur de la variation entre les différents MDA quant à la qualité des données de planification qu'elles fournissent ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
9	Quelles sont les principales raisons de ces variations ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC
10	Quelles sont les sources d'inexactitude les plus courantes dans la production des prévisions de trésorerie ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires ISC

Sous-dimension 2.4 : Capacité d'utilisation des systèmes d'information pour assurer une exécution plus efficace

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Quels sont les outils TI employés régulièrement par votre organisation pour aider à planifier, mettre en œuvre et surveiller l'utilisation des ressources financières ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires
2	Comment le système TI a-t-il été adopté ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires
3	Quel est le degré de compatibilité de votre système d'information avec les systèmes des autres organismes avec lesquels vous travaillez ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires
4	Quel pourcentage des fonctionnalités complètes du système TI utilisez-vous actuellement ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires
5	Avez-vous un accès stable aux intrants (tels que les ordinateurs, Internet, l'électricité, les pièces de rechange) nécessaires à une utilisation efficace des systèmes TI ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires
6	Quels sont les risques associés à la dépendance vis-à-vis des systèmes existants ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires
7	Disposez-vous d'une capacité interne suffisante pour gérer ces risques ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires

Sous-dimension 2.5 : Disponibilité d'un espace de réforme pour amortir les chocs et ouvrir une fenêtre d'opportunité à l'expérimentation

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Quels sont les motifs les plus fréquents qui s'opposent à l'expérimentation visant à améliorer les pratiques et processus ?	MdF Échantillon de MDA ISC	Société civile IFI Universitaires
2	Quel changement à petite échelle a été introduit le plus récemment par votre organisme pour améliorer la planification et/ou exécution du budget ?	MdF Échantillon de MDA ISC	Société civile IFI Universitaires
3	Quel a été le résultat le plus marquant de ce changement ?	MdF Échantillon de MDA ISC	Société civile IFI Universitaires
4	Quel a été le défi le plus significatif de la mise en œuvre de ce changement ?	MdF Échantillon de MDA ISC	Société civile IFI Universitaires

Dimension III. Obligation institutionnelle de rendre compte

Sous-dimension 3.1 : Capacité de produire des rapports annuels

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Existe-t-il des exigences rationalisées de compte rendu annuel qui s'appliquent à tous les MDA ? Sinon, pourquoi ?	MdF Échantillon de MDA Donateurs	Société civile Universitaires
2	Quels sont les rapports et les statistiques administratives que publie un MDA typique ? Dans quelle mesure ces rapports sont-ils soumis en temps voulu ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires
3	Quelle est l'ampleur de la variation entre les différents MDA quant à la qualité des rapports et statistiques qu'ils publient ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires
4	Quels sont les principaux défis systémiques et organisationnels touchant l'efficacité et la ponctualité de la reddition de comptes ?	MdF Échantillon de MDA	Société civile Universitaires
5	Dans quelle mesure les procédures d'établissement des rapports des principaux donateurs sont-elles compatibles avec les procédures du gouvernement ?	MdF Échantillon de MDA Donateurs	Société civile Universitaires
6	Y a-t-il eu des efforts pour améliorer la compatibilité des pratiques d'établissement des rapports ?	MdF Échantillon de MDA Donateurs	Société civile Universitaires
7	Quels étaient les défis majeurs liés à l'amélioration de la compatibilité ?	MdF Échantillon de MDA Donateurs	Société civile Universitaires
8	Comment compareriez-vous la performance des unités bénéficiaires quant à leur reddition de comptes dans le cas d'activités financées par les donateurs, d'une part, et par l'État, d'autre part ? • Ponctualité/rapidité • Qualité	MdF Échantillon de MDA Donateurs	Société civile Universitaires

Sous-dimension 3.2 : Capacité d'effectuer des audits de conformité, de rendement, et financiers ?

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Comment évalueriez-vous la capacité d'effectuer des audits internes dans votre organisme ?	Échantillon de MDA	MdF ISC
2	Dans quelle mesure l'unité d'audit interne (d'un MDA donné) a-t-elle réussi à retenir des professionnels de d'audit ?	Échantillon de MDA	MdF ISC
3	Comment évalueriez-vous la capacité en ressources humaines de l'ISC ?	MdF ISC	Société civile Universitaires
4	Dans quelle mesure l'ISC a-t-elle réussi à attirer des professionnels de l'audit ?	ISC	MdF Société civile Universitaires
5	Dans quelle mesure l'ISC a-t-elle réussi à retenir des professionnels de l'audit ?	ISC	MdF Société civile Universitaires
6	Dans quelle mesure l'ISC conduit-elle des audits de rendement/ d'optimisation des ressources ?	MdF ISC	Société civile Universitaires
7	Quels sont les défis les plus significatifs que doit relever l'ISC dans l'exécution de son mandat ?	MdF ISC	Société civile Universitaires
8	Existe-t-il des processus établis permettant à l'ISC de contribuer à la formation continue et à la réforme de la GFP en plus de ses rapports à la législature ?	MdF ISC	Société civile Universitaires

Sous-dimension 3.3 : Robustesse des structures et mécanismes de détection de la fraude et de la corruption

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Dans quelle mesure les processus d'audit externe permettent-ils de détecter la fraude et la corruption ?	MdF ISC Société civile	Universitaires IFI
2	Y a-t-il un organe gouvernemental distinct chargé de lutter contre la fraude et la corruption ?	MdF Société civile	Universitaires IFI
3	S'il existe un organe indépendant de lutte contre la corruption, dans quelle mesure a-t-il pu efficacement résister à l'influence politique ?	MdF Société civile	Universitaires IFI
4	Quels sont les mécanismes décentralisés de prévention de la fraude et de la corruption au sein de chaque MDA ?	MdF Société civile	Universitaires IFI
5	Existe-t-il des mécanismes permettant aux organisations communautaires de renforcer la responsabilité sociale dans la prestation de services ?	MdF Société civile	Universitaires IFI

Sous-dimension 3.4 : Robustesse des plateformes de participation publique

		Répondants primaires	Répondants de triangulation
1	Quelles sont les principales plateformes disponibles pour faciliter l'interaction du public et de la société civile en matière de GFP ?	MdF Société civile	Universitaires IFI
2	Comment évaluez-vous la capacité des organisations locales de la société civile à s'engager dans les questions de GFP ?	MdF Société civile	Universitaires IFI
3	Comment évaluez-vous la capacité des médias locaux à analyser et à rendre compte des questions de GFP ?	MdF Société civile	Universitaires IFI

Dimension IV. Questions organisationnelles transversales

		Répondants
1	Comment décririez-vous la mission de votre unité en une phrase ?	Tous les répondants <i>primaires</i> susmentionnés
2	Croyez-vous disposer de suffisamment de ressources pour mener à bien votre mission ?	Tous les répondants <i>primaires</i> susmentionnés
3	À quelle fréquence révisiez-vous le plan stratégique et les orientations stratégiques de votre unité ?	Tous les répondants <i>primaires</i> susmentionnés
4	Quels outils employez-vous pour la gestion des connaissances dans votre unité ?	Tous les répondants <i>primaires</i> susmentionnés
5	Quelle est la métrique la plus centrale que vous utilisez pour mesurer les performances des employés de votre unité ?	Tous les répondants <i>primaires</i> susmentionnés
6	Quelle est la latitude laissée à votre unité par les autorités supérieures pour innover et restructurer ses processus ?	Tous les répondants <i>primaires</i> susmentionnés
7	Dans votre unité, quelle est la composante clé de votre stratégie de développement des talents ?	Tous les répondants <i>primaires</i> susmentionnés

Annexe 2

Liste des départements de l'échantillon des membres du personnel ayant répondu à l'enquête

Catégorie fonctionnelle	Département
Planification et statistiques	Chargé de mission, responsable de la synthèse économique et de la programmation
	Chargé de mission, responsable des statistiques
	Direction de la comptabilité et des prévisions économiques
	Direction de la planification et du développement social
	Direction de la programmation du contrôle fiscal, des enquêtes et du recensement fiscal
	Direction de la programmation, de la préparation et de la réforme budgétaire
	Direction de la programmation pluriannuelle
	Direction des méthodes et synthèses
	Direction des méthodes, normes, études et recherches
	Direction des politiques économiques et stratégies de développement
	Direction des statistiques démographiques, sociales, du genre et de l'environnement
	Direction des statistiques économiques
	Direction des statistiques et de l'informatique
	Direction des synthèses économiques et des prévisions
	Direction générale de l'Institut centrafricain des statistiques et des études économiques et sociales
	Direction générale de l'économie et de la planification du développement
	Direction générale de la programmation économique
Recettes (ou revenus), Trésor, et TI	Direction d'enregistrement, de la curatelle du timbre, de la conservation foncière du domaine et du patrimoine
	Direction de la centralisation comptable du Trésor
	Direction de la centralisation des comptabilités auxiliaires des recettes
	Direction de la fiscalité des grandes entreprises
	Direction de la fiscalité des moyennes entreprises
	Direction de la trésorerie du Trésor
	Direction des domaines

Catégorie fonctionnelle	Département
	Direction du système d'information
	Direction générale des impôts et des domaines
	Direction générale du Trésor
	Direction régionale des impôts et des domaines
	Direction générale du Trésor
	Direction régionale des impôts et des domaines
Exécution et contrôle du budget	Direction de l'agence nationale d'investigation financière
	Direction de l'informatique, des statistiques, de recouvrement et de la centralisation comptable
	Direction de la centralisation des comptabilités des collectivités locales et des organismes publics
	Direction de la coordination et du suivi sectoriel
	Direction de la dette et du portefeuille de l'État
	Direction de la facilitation de la communication et de la formation professionnelle
	Direction de la solde
	Direction de pilotage et de suivi du recouvrement
	Direction des dépenses
	Direction des études, de la législation, des statistiques et prévisions, de l'immatriculation et du contentieux
	Direction des investissements publics
	Direction des pensions
	Direction des ressources
	Direction des services centraux
	Direction du contrôle financier
	Direction du suivi de l'exécution des dépenses, de la comptabilité budgétaire et de la production des comptes administratifs
	Direction générale du budget
	Inspecteur chargé du suivi et des contrôles de la gestion des finances
	Inspection générale des finances



Remerciements

Ce rapport a été rédigé par Dr. Biniam Bedasso du Secrétariat de CABRI. L'enquête sur le terrain ainsi que l'atelier de validation ont été menés par Yacine Bio-Tchane et Joana Bento a apporté des observations et autres commentaires. CABRI est reconnaissant envers l'équipe d'officiels du Ministère des finances et du budget pour leur aide depuis que cette étude a été initiée ainsi qu'aux informateurs et participants au sondage pour leur participation à cette étude. Le Secrétariat de CABRI est très reconnaissant envers la Bill & Melinda Gates Foundation pour leur soutien inestimable.



Pour tout renseignement sur CABRI, veuillez contacter :

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

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