



CABRI

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

# RENFORCER LES COMPÉTENCES EN FINANCES PUBLIQUES EN AFRIQUE

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

## Qu'est-ce que le Programme « Renforcer les compétences en finances publiques » de CABRI et pourquoi est-il important ?

Le BPFC est un programme d'apprentissage par l'action de douze mois qui met les équipes de praticiens du gouvernement au centre des réformes de gestion des finances publiques (GFP), grâce à une approche qui entraîne un changement progressif et facilite l'émergence de solutions locales à des problèmes complexes de finances publiques.

Bon nombre de gouvernements africains disposent de vastes programmes de réformes de la GFP. Toutefois, ces réformes n'ont pas toujours résolu efficacement les défis auxquels font face les gouvernements – de nouvelles lois sur la passation des marchés sont adoptées mais les manuels scolaires et les médicaments ne sont toujours pas distribués en respectant les délais fixés ou le budget établi ;

de nouvelles lois sont votées pour maîtriser les dépenses mais les engagements excédentaires restent omniprésents.

Le programme RCFP estime que la GFP ne se prête pas à une approche unique, et qu'outre des solutions techniques, les réformes durables de celle-ci nécessitent la gestion prudente des contraintes politiques et administratives en même temps qu'une compréhension approfondie du contexte local. Le programme met l'accent sur des principes tels que l'appropriation par les pays, en s'appuyant sur des solutions locales à des problèmes locaux, l'expérimentation en favorisant une approche itérative et adaptative, et, l'implication multi-parties prenantes en soutenant la diffusion et la coordination au sein des administrations.



*« Selon de sages conseils, il vaut mieux innover en période de prospérité, mais cela n'est fait que rarement. Nous attendons qu'une crise survienne pour innover, ce qui est invariablement trop tard. La pandémie de COVID-19 a présenté aux gouvernements du monde entier plusieurs défis complexes. Lorsque nous sortirons de la pandémie de COVID-19, les déficits de compétences qui ont été rencontrés devraient être comblés par le biais de programmes tels que le RCFP. »*

*Neil Cole, Secrétaire exécutif de CABRI*

## L'approche PDIA

Le programme RCFP repose sur les principes de l'approche de l'adaptation itérative de résolution de problèmes (PDIA) :



### Des solutions locales à des problèmes locaux

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



**Les équipes locales de fonctionnaires sont les mieux placées pour mener à bien des réformes dans leur propre pays** : car elles comprennent le contexte de leur pays et peuvent mobiliser un large éventail de parties prenantes.



**Expérimenter, apprendre, itérer, adapter** : Les réformes exigent un examen constant de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas et l'adaptation des plans d'action au fur et à mesure que de nouveaux problèmes non techniques sont identifiés.



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



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

## Conditions requises pour participer au programme

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



### Les pays participent au programme en :

- remplissant le formulaire de candidature au programme RCFP, signé par un(e) Autorisant(e) [(un(e) ministre ou un(e) secrétaire général(e)) ;
- proposant un problème urgent de finances publiques qui nécessite une action (**veuillez trouver les domaines problématiques à la page 5**) ;
- nommant une équipe de fonctionnaires qui sera affectée à la résolution du problème.



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

- connaissent le problème et ont les connaissances requises pour être à même de contribuer à sa résolution ;
- sont de différentes directions et sont familiers avec le problème (au sein du ministère des Finances et/ou d'un ministère sectoriel ou d'un organisme public, le cas échéant) ;
- peuvent consacrer en moyenne cinq heures par semaine pendant les douze mois que dure ce programme.

## Structure du programme

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

### 1 Processus de candidature

[5 semaines]

Les fonctionnaires des ministères des Finances africains sont invités à postuler au programme et à identifier un problème urgent de finances publiques propre à leur pays dans l'un des trois domaines thématiques ainsi qu'à nommer les membres de l'équipe qui œuvreront à la résolution du problème.

### 4 Période d'apprentissage par l'action

[10 mois]

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

### 2 Cours en ligne

[4-5 semaines]

Le cours en ligne présente l'approche PDIA aux équipes, en utilisant des cours vidéo, des lectures, des travaux à faire, des exercices de réflexion ainsi que des interactions entre pairs.

### 5 Ateliers d'évaluation

[3 jours]

Tout au long du programme, les équipes participent à deux ateliers d'évaluation où des études de cas et des recherches pertinentes sont présentées et où elle font part des progrès qu'elles ont réalisés, partagent les nouveaux enseignements qu'elles ont tirés et déterminent leurs prochaines étapes ainsi que leurs objectifs pour les mois à venir. À la fin du programme, les participants reçoivent un certificat de réussite et sont invités à rejoindre le réseau des membres du RCFP qui met en relation les fonctionnaires africains de GFP praticiens de l'approche PDIA.

### 3 Atelier de cadrage

[des séances de 8 heures, étalées sur 2 semaines]

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

### 6

### Poursuite de l'engagement

Les équipes continuent d'œuvrer à la résolution de leur problème à l'issue des ateliers d'évaluation et de déterminer l'importance du soutien supplémentaire que CABRI devra leur apporter à l'avenir.



## Domaines problématiques du RCFP

Le pays postulera au programme en identifiant un problème de finances publiques dans l'un des domaines suivants :

### Gestion de la dette, de la trésorerie et de la liquidité

La pandémie de COVID-19 a défié de nombreux pays africains, entraînant une hausse des déficits budgétaires et du montant total des intérêts ainsi qu'une nouvelle dépréciation des monnaies locales dans les économies déjà paralysées par des niveaux d'endettement élevés. Les stratégies des pays pour financer le déficit de financement varient, de l'accès aux facilités multilatérales d'emprunt, à l'exploitation des initiatives d'allègement de la dette offertes aux pays à faible revenu.

Les prêts atténuent les pressions à court terme, mais les conséquences à moyen et à long termes demeurent un défi de taille. La gestion de la dette et de la liquidité sera une fonction essentielle pour permettre au gouvernement de s'acquitter de ses obligations étendues et de faire face à la volatilité accrue des recettes et des dépenses.

### Mise en œuvre des projets d'investissements publics

Les dépenses en capital représentent un moyen essentiel pour les gouvernements d'atteindre les objectifs de développement social et économique. Pourtant, à travers l'Afrique, le manque d'intégration des dépenses en capital dans le budget et la faiblesse systématique des taux d'exécution sont des problèmes courants. En conséquence, les pays sont souvent confrontés à des retards importants dans l'achèvement des projets, ce qui entraîne une augmentation des coûts pour le fisc.

Les dépenses en capital jouent un rôle crucial dans la relance économique de l'Afrique subsaharienne, tout comme les compétences des ministères des Finances pour intégrer efficacement les dépenses en capital dans le budget, pour gérer les systèmes de passation des marchés et les contrats, ainsi que pour effectuer le suivi de l'exécution des projets d'infrastructure et en rendre compte.

### Finances publiques et santé

Les pays de l'Afrique subsaharienne consacrent en moyenne 7 % de leur budget général de l'État à la santé, contre 15 % pour les pays de l'OCDE. Dans bon nombre de ces pays, l'effet cumulatif de l'insuffisance des dépenses et du manque de compétences en prestation est responsable de la précarité des systèmes de santé qui ont du mal à fournir des services ordinaires, à plus fortes raisons, à répondre à une pandémie. En outre, la pandémie de COVID-19 pourrait inverser des années de progrès dans la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, étant donné que les services de santé reportent les programmes de vaccination et que les périodes de confinement limitent la fourniture de biens et de services de base.

Les compétences des systèmes financiers et sanitaires en gestion des effets immédiats et des retombées de la pandémie seront cruciales.

**Audience-cible :** le ministère des Finances

**Problèmes de finances publiques possibles :** les décisions de financement par l'emprunt, les prévisions de recettes, la consolidation de trésorerie, la planification de trésorerie, les décaissements, les paiements, etc.

**Audience-cible :** le ministère des Finances, le ministère des Infrastructures ou des Travaux publics

**Problèmes de finances publiques possibles :** l'intégration des dépenses en capital dans le budget, le suivi et le reporting, la passation des marchés, la gestion des contrats, etc.

**Audience-cible :** le ministère des Finances et le ministère de la Santé

**Problèmes de finances publiques possibles :** les mécanismes de financement de la santé, les crédits budgétaires alloués à la santé, l'achat stratégique, la passation des marchés, le contrôle du suivi, la prestation de services locaux, etc.

## Quelques faits marquants du programme



### Problème

### Accomplissements



#### BÉNIN

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

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



#### GHANA

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

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



#### MALI

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

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



#### RWANDA

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

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



#### AFRIQUE DU SUD

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

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

## Témoignages de participants au programme RCFP



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

### Geoffrey Asiimwe

**Spécialiste en formulation de politique budgétaire et de la réforme (Rwanda)**

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

### Bona Ouorou

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

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

### Tinelle Zoro

**Chef de bureau des collectivités locales, Direction de la Centralisation des comptabilités des collectivités locales et des organismes publics (RCA)**

*Ce programme m'a permis non seulement de renforcer mes capacités en finances publiques, mais aussi de changer ma manière d'agir et d'appréhender nos décideurs dans la prise des décisions en matière de finances publiques.*

### Ndey Anta Taal

**Économiste principal (Gambie)**

*Avec l'appui des coaches de CABRI, notre équipe a été guidée vers l'adoption de solutions locales pour résoudre les problèmes réels qui affectent la GFP de notre pays. Cette expérience unique, nous a enrichis en tant que fonctionnaires.*

### Mahamadou N'Diaye

**Cadre de haut niveau (Mali)**

*J'ai appris à travers ce programme que les solutions à nos problèmes sont entre nos mains et qu'il suffit d'un tout petit accompagnement pour faire des miracles.*

# Le calendrier 2021 du programme RCFP

Activité	Dates provisoires
Date limite de dépôt de votre candidature	Le 26 mars 2021
Cours en ligne [5 semaines]	Du 12 avril au 15 mai 2021
Atelier de cadrage [séances de huit heures, s'étalant sur 2 semaines]	Du 18 au 28 mai 2021
Période d'apprentissage par l'action [10 mois]	De mai 2021 à mars 2022
Séances de suivi dans les pays [3 visites, de 3 jours chacune]	1 <sup>re</sup> visite : juillet 2021 2 <sup>e</sup> visite : octobre 2021 3 <sup>e</sup> visite : mars 2022
Atelier d'évaluation à mi-parcours [3 jours]	Du 24 au 26 août 2021
Atelier d'évaluation des progrès [3 jours]	Du 7 au 9 décembre 2021

## Pour en savoir plus :

Page Web: <https://www.cabri-sbo.org/en/bpfmc-programme>

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

CABRI Secretariat (Secrétariat de CABRI)  
Cnr John Vorster & Nellmapius Drive,  
Centurion, 0062  
South Africa (Afrique du Sud)  
Téléphone: +27 (0)12 492 0022

Le programme est financé par la Fondation Bill & Melinda Gates et la Fondation William & Flora Hewlett.



**BILL & MELINDA**  
**GATES** *foundation*

**WILLIAM + FLORA**  
**Hewlett**  
**Foundation**