

9^e SÉMINAIRE ANNUEL

Examiner les chaînons manquants

Du 28 au 30 août 2013, au Kenya

Cette année, le Séminaire Annuel comprend deux parties. Le 1^{er} jour sera consacré à un atelier sur « **La promotion de la transparence budgétaire et de la participation citoyenne sur le continent africain** » conjointement organisé avec le Partenariat budgétaire international (IBP). L'atelier rassemblera des représentants gouvernementaux et d'organisations de la société civile du continent africain pour discuter de la transparence budgétaire et de la participation citoyenne aux processus budgétaires en Afrique, à partir des résultats de l'Indice sur le budget ouvert 2012. Les 2^e et 3^e jours mettront l'accent sur « **La Nature des réformes de la GFP : examiner les chaînons manquants** » et auront pour but d'inspirer les HFB pour qu'ils abordent les défis de réformes différemment. Ces deux jours procureront aux HFB les techniques et les outils dont ils ont besoin pour gérer le changement et soutenir les réformes.

1^{re} Partie

Transparence budgétaire et participation citoyenne sur le continent africain : défis, incitations et bonnes pratiques émergentes

Les principaux objectifs de cet événement d'une journée sont les suivants :

1. Présenter les résultats de l'Indice sur le budget ouvert et les recommandations adressées aux gouvernements de la région et faciliter des discussions entre les gouvernements et les organisations de la société civile (OSC) sur ces résultats.
2. Discuter des principales incitations offertes aux gouvernements pour qu'ils améliorent la transparence budgétaire.
3. Partager les innovations et les bonnes pratiques en matière de transparence budgétaire et de participation citoyenne des pays et des gouvernements participants.

27 août 2013

18h00 à 18h30

INSCRIPTION

18h30 à 19h30

OUVERTURE DE LA CONFÉRENCE ET APÉRITIFS

SÉANCE PLÉNIÈRE

Mot de bienvenue

Abdoulaye Touré, Secrétaire général, Ministère des Finances, Mali
Président du Comité directeur de CABRI

Allocution d'ouverture

Ministre Henry Rotich, Kenya
Secrétaire de cabinet du Trésor national (à confirmer)

28 août 2013

08h30 à 09h00	INSCRIPTION TARDIVE / CAFÉ	<i>SÉANCE PLÉNIÈRE</i>
09h00 à 09h15 (15 min)	DISCOURS DE BIENVENUE Neil Cole, Secrétaire exécutif de CABRI Description des objectifs et de l'ordre du jour de cet événement de 3 jours, en soulignant les liens entre le premier jour et le reste du Séminaire Annuel, et en discutant également brièvement de l'Initiative conjointe de CABRI et de l'IBP sur la transparence en Afrique.	<i>SÉANCE PLÉNIÈRE</i>
09h15 à 09h45 (30 min)	1. TRANSPARENCE BUDGÉTAIRE ET PARTICIPATION CITOYENNE EN AFRIQUE Paolo de Renzio, Chargé de recherche principal au Partenariat budgétaire international Pourquoi la transparence budgétaire et la participation citoyenne sont des éléments importants ? Quel est l'état et quelles sont les tendances de la transparence budgétaire et de la participation en Afrique ? [Présentation sur les résultats de l'IBO 2012 et sur les recommandations formulées, ainsi que lien au reste du programme de la journée : discussion sur les incitations, les pratiques innovantes, le dialogue pour examiner les recommandations à court et moyen termes possibles. Les principales conclusions de l'ouvrage « Budgets ouverts : L'économie politique de la transparence, de la participation et de la responsabilisation ».	<i>SÉANCE PLÉNIÈRE</i>
09h45 à 10h45 (5 min) (40 min) (15 min)	2. TRANSPARENCE BUDGÉTAIRE EN AFRIQUE : QUELLES SONT LES PRINCIPALES INCITATIONS À L'AMÉLIORATION ? Le facilitateur présentera le contexte Des fonctionnaires et des représentants d'OSC du Liberia, du Kenya et de la RDC (à confirmer) discuteront des incitations gouvernementales mises en place pour améliorer la transparence budgétaire, et des défis auxquels fait face la société civile lorsqu'elle fait pression en faveur de telles améliorations. Discussion	<i>SÉANCE PLÉNIÈRE</i>
10h45 à 11h15	PAUSE-THÉ-CAFÉ	
11h15 à 12h30 (5 min) (45 min) (30 min)	3. TRANSPARENCE BUDGÉTAIRE EN AFRIQUE : DÉFIS ET SOLUTIONS Introduction par le facilitateur Les participants seront divisés en groupes linguistiques. Chaque groupe participera à une séance de remue-méninges, reposant sur la séance précédente, sur ce qui peut être fait pour surmonter le défi lié à la transparence budgétaire dans la région. En particulier, ils devront identifier les trois défis qu'ils estiment les plus pertinents et présenter des solutions possibles pour y répondre. Ils devront également identifier des bonnes pratiques/pratiques innovantes intéressantes qui méritent d'être propagées.	<i>TRAVAIL EN GROUPES</i>

Lors de la séance plénière, chaque groupe disposera de 5 à 10 minutes pour faire un rapport sur les trois idées qu'il propose pour surmonter le défi auquel fait face la région en matière de transparence. Il se peut que certains pays soient invités à intervenir brièvement pour faire part de leurs bonnes pratiques ou de leurs pratiques innovantes.

12h30 à 13h30

DÉJEUNER

13h30 à 15h00

(90 min)

4. DISCUSSIONS NATIONALES INDIVIDUELLES CONCERNANT LES RECOMMANDATIONS DE L'ENQUÊTE DU BUDGET OUVERT DE 2012 (EBO)

TRAVAIL EN GROUPES

Les représentants gouvernementaux et les chercheurs de l'IBO de chaque pays discuteront, au sein de leur propre délégation nationale, des recommandations de l'EBO 2012 et des séances précédentes qui sont réalisables. Ils discuteront également des réformes qui ont déjà été introduites et qui auront un impact sur le niveau de la transparence budgétaire et de la participation. Chaque délégation désignera un rapporteur/preneur de notes qui devra élaborer « une affiche » avec les principaux résultats de la discussion.

15h00 à 15h30

PAUSE-THÉ-CAFÉ

15h30 à 16h00

(30 min)

5. COMPTE-RENDU/AFFICHE DE CHAQUE DÉLÉGATION NATIONALE

SÉANCE PLÉNIÈRE

Le rapporteur de chaque délégation nationale placardera une affiche avec le texte suivant :

- Liste des recommandations de l'EBO qui sont réalisables à court terme ;
- Liste des recommandations de l'EBO qui exigeront un engagement substantiel du gouvernement et qui ne pourront pas être réglées à court terme, mais qui sont considérées prioritaires aussi bien par les OSC que par le gouvernement ;
- Propositions/idées sur la manière dont la société civile peut aider le gouvernement à mettre en place ces réformes.

Tous les participants feront le tour de la salle et liront les diverses affiches.

Avant la fin de la séance, un bref débat en séance plénière aura lieu, afin que l'auditoire puisse faire part de ses pensées/réactions/impressions

16h00 à 16h30

(30 min)

6. SÉANCE DE CONCLUSION

SÉANCE PLÉNIÈRE

Neil Cole, Secrétaire exécutif de CABRI

Joel Friedman, Conseiller principal, Partenariat budgétaire international

- Synthèse de la journée
- Remarques de clôture

2^e Partie

Les chaînons manquants des réformes de la GFP

La Nature des réformes : examiner les chaînons manquants

Une grande partie des ouvrages consacrés à la GFP traite des meilleures pratiques internationales en matière de réforme budgétaire. De nombreux pays africains menés par les initiatives des donateurs sont passés de l'adoption d'une réforme budgétaire à l'autre sans forcément rendre les systèmes budgétaires plus fonctionnels. Le 9^e Séminaire Annuel vise à déterminer ce qu'il convient de faire pour mettre en œuvre avec succès une réforme budgétaire.

Bon nombre de hauts fonctionnaires du budget travaillent dans des environnements caractérisés par une direction politique limitée, des capacités restreintes, de faibles rémunérations, des processus bureaucratiques inefficaces, de fortes pressions exercées par les donateurs et de faibles incitations à améliorer les performances. Compte tenu de ces environnements, comment les HFB peuvent promouvoir avec succès le changement et intégrer les réformes susceptibles d'améliorer la façon dont un système budgétaire fonctionne ? Que faut-il faire pour mobiliser des appuis en faveur des réformes qui sont nécessaires et qui correspondent aux problèmes réels ? Quelles sont les stratégies et les tactiques nécessaires pour assurer une conception de réforme appropriée et un processus de mise en œuvre réussi ?

Le séminaire poursuit quatre objectifs afin de répondre à ces questions essentielles, à savoir :

1. Examiner les défis et les contraintes de mise en œuvre des réformes budgétaires à travers la présentation de la théorie et de données factuelles ;
2. Inspirer les délégués pour qu'ils revoient, lorsque cela s'avère nécessaire, les stratégies de conception et de mise en œuvre des réformes qu'ils entreprennent actuellement dans leurs propres contextes nationaux, en ayant recours à des intervenants qui feront part d'enseignements tirés de leur implication dans la mise en œuvre réussie ou non de réformes ;
3. Examiner minutieusement les problèmes réels, débattre et discuter de différentes stratégies pour résoudre ces problèmes ; et,
4. Procurer aux délégués les outils dont ils ont besoin pour aborder la mise en œuvre, gérer le changement et soutenir les réformes, en particulier les compétences plus intangibles, qui peuvent comprendre l'évaluation du niveau de préparation et de la capacité de changer, la garantie de la mise en place de la vision et du leadership, l'implication des principales parties prenantes, la création de l'appropriation, la communication du message, l'identification de conflits ainsi que la reconnaissance et l'influence de sources de leadership et de résistance.

29 août 2013

08h45 à 09h00

REMARQUES LIMINAIRES ET PRÉSENTATION DU PROGRAMME

SÉANCE PLÉNIÈRE

(30 min)

Neil Cole, Secrétaire exécutif de CABBRI

Au cours de la 2^e journée, les séances examineront les chaînons manquants de la mise en œuvre des réformes de la GFP, les raisons pour lesquelles ils sont importants et pourquoi ils existent. À la fin de la journée, les HFB auront assemblé les chaînons manquants et regroupé les contraintes aux réformes en matière de GFP et auront commencé à mieux comprendre comment faire les choses différemment. La troisième journée examinera de manière plus approfondie la manière dont les HFB peuvent aborder différemment la mise en œuvre et le processus de gestion du changement, au moyen d'exemples pratiques et d'outils appliqués.

Les points communs qui se retrouvent tout au long du Séminaire Annuel sont les concepts du

contexte (quel est le contexte et comment créer le changement au sein de ce contexte ?), le contenu (que faites-vous et ces actions sont-elles appropriées ?) et l'agence (qui participe et qui faites-vous participer ?). Des sous-thèmes transversaux sur le rôle des HFB, sur les capacités, sur le renforcement des systèmes existants, sur la gestion des donateurs et sur le leadership (la direction) seront également étudiés.

09h00 à 09h30 **1. IDENTIFICATION DES CHAÎNONS MANQUANTS ET POURQUOI SONT-ILS IMPORTANTS** *SÉANCE PLÉNIÈRE*

(15 min) Identification des chaînons manquants
Neil Cole, Secrétaire exécutif, Secrétariat de CABRI

(15 min) Discussion libre

Le Secrétariat de CABRI présentera certaines structures et évolutions communes à travers le continent qui ont été identifiées à l'aide de données PEFA. Quels sont les chaînons manquants des réformes de la GFP et pourquoi sont-ils importants ?

09h30 à 11h0 **2. CONTRAINTES À LA MISE EN ŒUVRE DES RÉFORMES DE LA GFP** *TRAVAIL EN GROUPES*

(60 min) Les HFB travailleront en groupes pour analyser des études de cas fictives sur des réformes en matière de GFP spécifiques qui ont échoué. Les études de cas feront ressortir les différentes contraintes aux réformes. Les HFB examineront le contexte, le contenu, les agents impliqués dans les réformes et quels facteurs ont conduit à l'échec de ces réformes.

(30 min) Les conclusions et analyses des HFB seront incorporées dans un cadre d'organisation.

11h00 à 11h30 **PAUSE-THÉ-CAFÉ**

11h30 à 12h30 **3. RÉFORMER LE NON-RÉFORMABLE : ENSEIGNEMENTS DU BURKINA FASO (À CONFIRMER)** *SÉANCE PLÉNIÈRE*

(5 min) Le facilitateur fournira le contexte

(15 min) Lucien Bembamba, Ministre des Finances du Burkina Faso (vidéo)

(40 min) Discussion et HFB du Burkina Faso, disponible pour commenter

Le Ministre parlera du contexte burkinabé, de la façon dont il a créé le changement au sein de ce contexte et des défis qu'il reste à relever. Que nous apprend l'expérience du Ministre Lucien Bembamba sur les contraintes associées à la mise en œuvre des réformes et sur la façon de faire les choses différemment ? Ces questions sont-elles propres au Burkina Faso ?

12h30 à 13h30 **DÉJEUNER**

13h30 à 15h00 **4. RÉFORMES DE LA GFP : DÉFAILLANCE DU SIGNAL** *SÉANCE PLÉNIÈRE*

(25 min) Maître de conférences, Matt Andrews, *Harvard Kennedy School*

(65 min) Discussion

Le Professeur Matt Andrews présentera des données factuelles suggérant que les réformes en matière de GFP sont souvent adoptées comme signaux – pour présenter les gouvernements sous un meilleur jour, et non comme des réformes réalistes conçues pour vraiment rendre les gouvernements plus performants. Le Professeur Andrews relatera

pourquoi ces réformes ne fonctionnent pas et propose une approche alternative à la réflexion sur les réformes, appelée « adaptation itérative en fonction des problèmes » (AIFP).

Dans quelle mesure les pays s'identifient à cette recherche et que peuvent ajouter les pays à cette analyse en fonction de leurs propres expériences ?

15h00 à 15h30

PAUSE-THÉ-CAFÉ

**15h30 à
17h00**

5. RÉUNION-DÉBAT : QU'EXIGE LE CONTEXTE ?

SÉANCE PLÉNIÈRE

(5 à 7 min x 3)

Soutenir les réformes de la GFP au cours d'une période d'instabilité politique, Abdoulaye Touré, Secrétaire général, Ministère des Finances, Mali

(60 min)

Comblent les lacunes en matière d'exécution budgétaire

Agnes Nangila Odhiambo, Contrôleuse du budget : Kenya

Débat

Cette séance examinera la façon dont le contexte peut exiger d'adopter des approches uniques. Pour chaque exemple national, nous étudierons le contexte, l'approche adoptée, les risques auxquels doivent faire face les décideurs et les conséquences.

30 août 2013

08h30 à 09h30

1. CONDUIRE LE CHANGEMENT : L'EXPÉRIENCE SUD-AFRICAINE

SÉANCE PLÉNIÈRE

(5 min)

Le facilitateur présentera le contexte

(15 min)

Trevor Manuel, Ministre sud-africain de la Planification (*vidéo*)

(40 min)

Discussion et HFB sud-africain disponible pour commenter (à confirmer)

Le Ministre Trevor Manuel fera part de ses réflexions sur les succès et les échecs du Trésor sud-africain lors de la mise en œuvre d'une série de réformes comme le CDMT, la Loi sur la gestion des finances publiques et la Loi relative aux Relations fiscales intergouvernementales au cours d'une période relativement courte. Le Ministre parlera également du contexte de mise en œuvre de ces réformes et de la façon dont il a géré ses relations professionnelles avec les hauts fonctionnaires des Finances. Quels enseignements pouvons-nous tirer du cas sud-africain et s'appliquent-ils à d'autres pays ?

09h30 à 10h00

PAUSE-THÉ-CAFÉ

10h00 à 11h30

2. RÉFORMES DE LA GFP RÉUSSIES

SÉANCE PLÉNIÈRE

Quel est le bon contexte et quels sont les mécanismes adéquats ?

(45 min)

Une conversation entre Andrew Lawson, Directeur de la société de conseil Fiscus UK et des fonctionnaires du Burkina Faso (à confirmer), du Ghana (à confirmer) et du Malawi (à confirmer), sera facilitée.

(45 min)

Discussion

Cette séance s'appuiera sur une évaluation de la réforme de la gestion des finances publiques au Burkina Faso, au Ghana et au Malawi de 2001 à 2010. L'étude fera des recommandations sur : i) où et pourquoi des réformes de la GFP obtiennent des résultats, en ce qui concerne les améliorations apportées à la qualité des systèmes budgétaires ; et, ii) où et comment l'appui des donateurs contribue le plus efficacement aux résultats ?

Les recommandations relatent l'importance : i) d'un leadership et d'un engagement solides envers les réformes ; ii) de l'ampleur, de la rapidité, de la profondeur et de la pertinence des réformes ; iii) du processus d'apprentissage et d'adaptation efficace ; iv) de la gestion des donateurs d'une manière qui contribue à l'amélioration des systèmes budgétaires ; et, v) du renforcement des capacités du personnel chargé de la GFP.

Dans quelle mesure les pays s'identifient à ces conclusions et que peuvent ajouter les pays à cette analyse en fonction de leurs propres expériences ? De quelle manière les HFB peuvent créer l'espace nécessaire au changement, compte tenu du contexte ?

11h30 à 12h00

3. PASSER DU CONCEPT À L'APPLICATION

SÉANCE PLÉNIÈRE

Le Secrétariat présentera un résumé des concepts et des enseignements tirés des expériences nationales qui ont été communiqués au cours des deux jours. En réponse aux enseignements tirés, le Secrétariat présentera les « *masterclasses* », qui couvrent trois séries d'outils que les pays peuvent utiliser pour gérer le processus du changement.

12h00 à 13h00

DÉJEUNER

13h00 à 15h00

4. MASTERCLASSES

SÉANCES EN GROUPES

(choix entre a, b ou c)

a) ENCADREMENT DES PERSONNES FACE AU CHANGEMENT

Le terme « Personnes » fait allusion aux dirigeants, aux gestionnaires, aux agents chargés de la mise en œuvre et aux parties prenantes externes. La classe examinera le processus de consultation, la création de l'appropriation et de l'adoption ainsi que la gestion de la résistance.

b) COMMUNICATION DU MESSAGE

« Message » se rapporte à l'idée ou à la réforme. Comment pouvons-nous vendre l'idée ou la réforme aux parties prenantes internes et externes ? Cette classe portera sur le langage, la présentation et l'envoi d'un message.

c) DÉCONSTRUCTION DES PROBLÈMES ET MISE EN ŒUVRE ITÉRATIVE

« Problème » se réfère à une perturbation du fonctionnement ou à un obstacle au fonctionnement d'un système, d'un processus ou d'une pratique. « Déconstruction » signifie de décomposer le problème et de l'appréhender sous des angles différents. Comprendre un problème de manière précise permet d'adapter les réformes aux besoins du contexte. Ces classes procureront aux délégués certains concepts et outils dont ils ont besoin pour aborder et déconstruire les problèmes. Les délégués participeront à des exercices qui appliquent ces concepts et outils.

15h00 à 15h30

PAUSE-THÉ-CAFÉ

15h30 à 17h30

4. MASTERCLASSES (répétition)

SÉANCES EN GROUPES

(choix entre a, b ou c)

a) ENCADREMENT DES PERSONNES FACE AU CHANGEMENT

Le terme « Personnes » fait allusion aux dirigeants, aux gestionnaires, aux agents chargés de la mise en œuvre et aux parties prenantes externes. La classe examinera le processus de consultation, la création de l'appropriation et de l'adoption ainsi que la gestion de la résistance.

b) COMMUNICATION DU MESSAGE

« Message » se rapporte à l'idée ou à la réforme. Comment pouvons-nous vendre l'idée ou la réforme aux parties prenantes internes et externes ? Cette classe portera sur le langage, la présentation et l'envoi d'un message.

c) DÉCONSTRUCTION DES PROBLÈMES ET MISE EN OEUVRE ITÉRATIVE

« Problème » se réfère à une perturbation du fonctionnement ou à un obstacle au fonctionnement d'un système, d'un processus ou d'une pratique. « Déconstruction » signifie de décomposer le problème et de l'appréhender sous des angles différents. Comprendre un problème de manière précise permet d'adapter les réformes aux besoins du contexte. Ces classes procureront aux délégués certains concepts et outils dont ils ont besoin pour aborder et déconstruire les problèmes. Les délégués participeront à des exercices qui appliquent ces concepts et outils.

17h30 à 18h00

5. SÉANCE DE CLÔTURE

SÉANCE PLÉNIÈRE

Les participants feront part de leur évaluation du séminaire. Que signifie ce séminaire pour les HFB ? A-t-il modifié leur façon de penser ?