

Renforcer les compétences en GFP

Une approche innovante à la réforme de la GFP





Renforcer les compétences en GFP en Afrique

La majorité des gouvernements africains se sont lancés depuis bien longtemps dans de vastes réformes de la gestion des finances publiques (GFP). Toutefois, ces réformes n'ont souvent pas relevé de façon efficace les défis auxquels font face les gouvernements : de nouveaux systèmes sont introduits mais les salaires sont encore payés en retard voire impayés ; de nouveaux processus de passation des marchés sont adoptés mais les manuels et les médicaments ne sont toujours pas livrés dans les délais ou dans les budgets prévus ; de nouvelles lois sont votées pour maîtriser les dépenses, mais les engagements excédentaires restent omniprésents.

Le programme « *Renforcement des compétences en GFP* » a été élaboré par l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI), en collaboration avec le Programme *Building State Capability* (BSC) au Harvard Center for International Development. En 2017, sept pays africains ont achevé avec succès ce programme qui utilise l'approche de l'Adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA) pour soutenir les réformes de la GFP.

Le programme a pour objet de renforcer les compétences d'un ensemble de fonctionnaires, à mesure qu'ils apprennent comment aborder et résoudre des problèmes, en travaillant en équipe et de manière pragmatique. Le processus est pratique, expérimental et ciblé, en vue de faciliter l'apprentissage des fonctionnaires sur les raisons de la faiblesse de la compétence (quels sont les facteurs politiques, bureaucratiques et autres qui compromettent la fonctionnalité) et sur la manière de l'améliorer (ce qui fonctionne et pourquoi).



L'approche PDIA

L'approche **PDIA** a été élaborée par le *Harvard Center for International Development* en vue de renforcer la compétence des États pour mettre en œuvre leurs politiques. Il s'agit d'une approche de l'apprentissage par la pratique, qui est composée d'équipes gouvernementales, travaillant ensemble pour résoudre des problèmes complexes. Ce processus favorise l'apprentissage par l'expérience rapide, qui conduit souvent à l'apparition de nouvelles compétences. La PDIA repose sur les quatre principes fondamentaux suivants :



1/

Des solutions locales à des problèmes locaux :

passer de la promotion de solutions à l'identification, à l'expression et à la hiérarchisation locales de problèmes réels à résoudre.



2/

Promouvoir la déviance positive adaptée aux problèmes :

créer (et protéger) des environnements au sein des organisations, qui encouragent l'expérimentation et la déviance positive.



3/

Expérimenter, apprendre, itérer, adapter :

promouvoir l'apprentissage actif par l'expérience (et l'apprentissage expérimental) avec une rétroaction fondée sur les preuves, intégrée à la gestion courante qui permet l'adaptation en temps réel.



4/

Propager par la diffusion :

Impliquer de multiples agents dans tous les secteurs et toutes les organisations, pour s'assurer de la viabilité, de la légitimité et de la pertinence des réformes.

Le Programme



Processus de candidature

Les candidats des ministères des Finances africains sont tenus de soumettre un problème urgent de GFP ainsi qu'une liste des membres de l'équipe chargée de résoudre ce problème.



Cours en ligne

Le cours de formation en ligne présente l'approche PDIA aux équipes et comprend des cours vidéo, des lectures inscrites au programme, des travaux à faire, des exercices de réflexion ainsi que des interactions entre pairs.



Atelier de cadrage

À l'occasion de l'atelier, les équipes apprennent comment construire et déconstruire leur problème de GFP en définissant : (i) un objectif souhaité pour leur travail, (ii) les causes principales et secondaires du problème identifié, et, (iii) les mesures immédiates qu'elles vont prendre pour résoudre ce problème.



Période consacrée à l'action

Jusqu'à l'atelier de clôture, les équipes pays procèdent à des itérations périodiques en vue de résoudre leur problème. Les itérations incluent des travaux à faire en équipe et individuellement, ainsi que des séances de suivi à distance et sur place, où les équipes devront mettre en pratique les prochaines étapes spécifiques qu'elles ont identifiées, réfléchir aux résultats de ces actions, et définir une nouvelle série de prochaines étapes. Tout au long du processus, un coach dédié du Secrétariat de CABRI apporte son soutien et son expertise à l'équipe. L'itération et l'adaptation sont essentielles au travail qui a lieu pendant cette phase.



Atelier de clôture

Lors de cet atelier, les équipes pays présentent les mesures qu'elles ont prises et les progrès qu'elles ont réalisés, et partagent les connaissances qu'elles ont acquises avec leurs pairs. Lorsque les participants ont achevé le programme, BSC et CABRI leur délivrent un certificat intitulé « Renforcement des compétences en GFP - PDIA ». Au cas par cas, les équipes peuvent continuer leurs engagements avec leur coach après l'atelier de clôture.

La cohorte 2017

Équipe	Problème	Équipe	Problème
La Gambie	Des transferts et des arriérés importants qui entraînent un désalignement du budget voté et des dépenses	Libéria	Des dépenses hors budget élevées, qui représentent environ 15 % du budget approuvé pour l'exercice 2016/17
Ghana	Un manque d'espace budgétaire discrétionnaire associé à la non-divulgation des recettes brutes auto-générées conservées	Nigéria	Le mauvais choix des projets en capital (d'investissement), la médiocrité du processus d'inclusion et la faiblesse de l'exécution dans le cadre du budget annuel
Lesotho	Les ministères, départements et agences ne respectent pas les plafonds ou le budget affecté donnés	Sierra Leone	Les engagements de dépenses excèdent l'enveloppe totale des recettes, ce qui se traduit par des factures impayées et des arriérés
		Afrique du Sud	La mauvaise conceptualisation des projets d'infrastructure

Quelques réalisations

LA GAMBIE



1. Élaboration de lignes directrices et de modèles pour le reporting budgétaire afin de renforcer le suivi du budget.
2. Authentification des arriérés pour éviter le règlement de factures frauduleuses.
3. Formation d'agents à la gestion des arriérés.

Les présentations détaillées des réalisations de la cohorte 2017 du programme Renforcer les compétences en GFP sont disponibles [ICI](#)

LE GHANA



1. Présentation d'une note conceptuelle pour la mise en place d'une plateforme commune de données.
2. Sensibilisation des entités dépenièrres aux dispositions juridiques pertinentes.
3. Mise en place d'un mécanisme de dépôt des recettes brutes auto-générées conservées.

LE LESOTHO



1. Amélioration d'un processus budgétaire plus inclusif, en réunissant le département des prévisions macroéconomiques et les entités dépenièrres.
2. Production de nouvelles données sur les virements, qui déterminent les problèmes rencontrés et la voie à suivre.

LE LIBÉRIA



1. Mise en place d'un Comité de gestion des liquidités.
2. Meilleure conformité au reporting par les entités dépenièrres.
3. Intégration de la coordination et partage des données entre départements.

LE NIGÉRIA



1. Amélioration de la coordination entre le pouvoir exécutif et le parlement pour ce qui est de la préparation du budget
2. Facilitation de la soumission en avance du Projet de loi de finances 2018.
3. Meilleure utilisation et appropriation du système GIFMIS (IFMIS du Gouvernement).

LA SIERRA LEONE



1. Meilleure compréhension des causes des dépenses extrabudgétaires et des arriérés.
2. Garantie d'une participation totale et active dans le processus budgétaire.
3. Formation dispensée portant sur le modèle d'élaboration du budget.

L'AFRIQUE DU SUD



1. Élaboration de critères « d'un bon projet d'infrastructure » et détermination d'études de cas pour pouvoir tester les critères.
2. Utilisation de sondages pour aider à comprendre le problème du point de vue des principales parties prenantes.

Ce que disent les participants



« Lorsque les problèmes sont décomposés en sous-problèmes, il est facile de les résoudre et la solution est ciblée. »

Olajide Omotayo

Fonctionnaire du budget, ministère du Budget et de la Planification nationale
NIGÉRIA



« Ce processus m'a encouragée à ne pas craindre les nouvelles expériences d'apprentissage, mais plutôt à les accueillir favorablement. »

Gobuiwang Rankane

Analyste politique, Trésorerie nationale
AFRIQUE DU SUD



« Ce programme est différent parce qu'il est pratique et que je le fais moi-même. Je ne suis pas là, assise, à écouter quelqu'un qui me dit quelle est la bonne pratique à suivre. »

Lauratu Johnson

Directrice adjointe du Budget, ministère des Finances
et du Développement économique
SIERRA LEONE



« Je suis très heureuse de collaborer avec ceux qui sont ici afin qu'à l'avenir, le fardeau de nos défis soit allégé et que nous puissions résoudre nos problèmes de GFP ensemble à l'aide de solutions locales. »

Teboho Malisebo Mokela

Secrétaire principale adjointe, ministère des Finances
LESOTHO



« La plus grande réalisation de l'équipe, est d'avoir fait prendre conscience et d'avoir donné l'assurance au personnel et aux membres de la direction du ministère des Finances et de la Planification du Développement (MFPD) que les plus grands problèmes de GFP que nous pouvons rencontrer, peuvent être résolus par le personnel du ministère. »

Aliou Fuad Nyei

Ministre délégué sortant des finances publiques, ministère des Finances
et de la Planification du Développement
LIBÉRIA

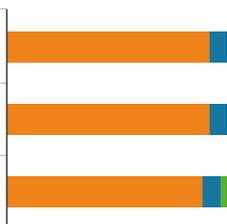
Enquête sur le programme

Évaluation du programme par les participants

J'utiliserai les principes PDIA dans mon travail futur

Ce que j'ai appris au travers de ce programme est pertinent pour mon travail ou mes fonctions actuels

Je recommanderai ce programme à mes collègues



100 % ont jugé le programme excellent ou très bon

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord ni en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Fortement en désaccord

Il vaut mieux identifier nous-mêmes les problèmes que nous avons dans nos pays, et nous efforcer de les résoudre nous-mêmes.

L'approche PDIA m'a permis de comprendre qu'en tant que nation, vous seule pouvez résoudre votre problème et que personne ne peut le faire à votre place, et qu'il faut continuellement vous occuper du problème afin de le résoudre.

Ce programme [...] était adapté à la résolution d'un problème de GFP identifié et il est plus participatif et pratique, à la différence des autres formations où je n'ai fait qu'écouter des cours sur la GFP et les réformes en matière de GFP.

Cette formation spéciale et unique fournit une aide directe pour résoudre les problèmes et promouvoir l'utilisation des compétences acquises. Si vous faites partie de l'équipe, vous avez vraiment l'impression d'être le conducteur qui aide à piloter les situations ou les problèmes qui persistent depuis longtemps.

[Ce programme] a transformé ma façon d'aborder les problèmes et les solutions, et m'a permis de m'engager davantage avec mon équipe de collègues au sein du Trésor. Je me suis fait de nouveaux amis et j'ai forgé des partenariats à vie, qui feront toujours partie de ma carrière professionnelle.

Ce programme est basé sur l'approche 'Faites-le vous-même'. Il utilise les membres de la population locale comme spécialistes pour définir le problème et, associé aux conseils et au soutien de l'équipe de CABRI, permet de trouver une solution au problème défini. Les autres formations GFP que j'ai suivies dans le passé [...], faisaient appel à des experts externes avec leurs idées très exotiques, qui nous quittaient dès que ces 'experts' pliaient bagage et partaient. Leurs idées ne marchaient pas.

Pour en savoir plus

Liens sur le site Web :

Programme de CABRI « Renforcement des compétences en GFP »

www.cabri-sbo.org/fr/bpc

Le Programme *Building State Capability* du Harvard Center for International Development :

<https://bsc.cid.harvard.edu/>

Personnes à contacter :

Adil Ababou: Adil.Ababou@cabri-sbo.org

Awa Touray: Awa.Touray@cabri-sbo.org

Acknowledgments :

Le programme est financé par le Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO) et par UK Aid du gouvernement britannique.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embassy of Switzerland
Swiss Cooperation Office in South Africa



Pour tout renseignement sur l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire, veuillez-vous adresser au :

CABRI Secretariat (Secrétariat de CABRI)
PostNet Suite 217
Private Bag X 06
Highveld Park 0169
South Africa (Afrique du Sud)

Courriel : info@cabri-sbo.org
www.cabri-sbo.org

CABRI 

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER