



**L'Initiative africaine concertée sur la
réforme budgétaire (CABRI)
Plan stratégique sur 5 ans
2024 à 2029**

CABRI 

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER



INTRODUCTION

Le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui est marqué par des défis mondiaux et régionaux sans précédent qui ont laissé un impact indélébile sur notre continent. Les défis liés à la pandémie de COVID-19 et leurs effets persistants, l'intensification des fluctuations économiques, les crises climatiques et l'évolution du paysage géopolitique, ont souligné la nécessité de faire preuve d'adaptabilité, d'innovation et de résilience dans la poursuite de l'excellence budgétaire. Le Plan stratégique 2024 à 2029 de CABRI est conçu comme une boussole d'orientation, reconnaissant que ces temps extraordinaires appellent à des actions stratégiques qui vont au-delà de l'ordinaire. On reconnaît aussi que les pratiques de gestion des finances publiques (GFP) doivent être révisées pour évaluer les résultats nationaux récents et garantir des résultats durables à l'avenir.

Vision et Mission de CABRI

Nous envisageons

Un continent africain où les ressources financières publiques sont mobilisées et gérées de manière transparente et responsable afin de favoriser une prestation de services efficace et efficiente, une croissance économique durable et le développement.

Notre Mission reste résolue

Donner aux gouvernements africains les moyens de concevoir et de mettre en oeuvre des systèmes, des politiques et des pratiques efficaces de gestion des finances publiques (GFP) grâce à l'apprentissage collaboratif par les pairs, à des solutions locales et à des réseaux dynamiques de praticiens chevronnés du budget, en réalisant la bonne gouvernance et l'intégrité dans le domaine de la GFP.

Philosophie de CABRI :

Naviguer dans la complexité avec pragmatisme

CABRI adhère à une philosophie qui consiste à :

Naviguer dans la complexité avec pragmatisme, en se concentrant sur les pratiques qui fonctionnent.

Nous reconnaissons que les défis complexes exigent toujours des solutions pratiques. Cette philosophie nous pousse à travailler en étroite collaboration avec nos pays membres, en reconnaissant qu'il n'existe pas de solution unique et que le contexte local est important. Elle inspire notre engagement à cultiver les compétences locales, à soutenir les institutions locales et à apporter des changements durables par le biais de partenariats et de collaborations.

Notre philosophie pragmatique nécessite que le travail de CABRI se concentre sur la pratique (ce qui marche, quand ça marche, comment ça marche). CABRI n'est pas une institution académique de GFP ni un groupe de réflexion, ni une institution régionale ou internationale cherchant à produire des directives de bonnes pratiques de conformité. CABRI continue à se positionner par rapport aux contributions d'autres experts en GFP, en étant attentive au développement de leurs outils et à leurs centres d'expertise. CABRI continuera à contribuer au travail des autres. Ce qui rend CABRI unique, c'est son accès direct aux ministères des Finances des pays africains et à leurs experts en GFP, dans la mesure où ils sont membres de CABRI.

Notre charte de valeurs fondamentales

Dans le cadre de son travail, CABRI s'efforce d'appliquer un ensemble de valeurs fondamentales qui guident nos actions et sont façonnées par notre Vision, notre Mission et notre Philosophie. Ces valeurs sont les suivantes :



Appropriation

Assumer ses responsabilités, faire ce qu'il faut et admettre nos erreurs lorsqu'elles se produisent.



Innovation et agilité :

Adopter des solutions créatives, s'adapter au changement et améliorer continuellement notre façon de travailler.



Collaboration

Travailler ensemble, établir des partenariats et accueillir l'apport des autres.



Respect

Écouter activement, se faire confiance, valoriser la diversité, se comporter de manière professionnelle et donner un retour constructif d'informations.



Croissance et apprentissage adaptables

S'efforcer de devenir un leader d'opinion, adopter un état d'esprit global et investir dans le développement personnel et professionnel.



Intégrité

Être digne de confiance, transparent et éthique dans toutes ses actions et paroles.

Accueillir le changement avec adaptabilité

Si les impératifs stratégiques qui sous-tendent notre travail demeurent inébranlables, nous reconnaissons que le monde est en constante évolution. Alors que nous allons de l'avant, nous nous engageons à mettre en place une structure programmatique flexible qui puisse répondre de manière compétente aux défis et opportunités émergents en repositionnant CABRI. Cette approche garantit que CABRI reste à l'avant-garde du changement transformateur lorsque certains pays modifient leur GFP, en fournissant un soutien efficace adapté aux besoins changeants de nos pays membres. Nous reconnaissons clairement que les besoins des pays africains sont liés à des problèmes de GFP complexes, qui sont souvent transversaux en termes d'équité entre pays, de résultats démocratiques, et aussi entre secteurs des services publics.

L'impératif des finances publiques dans des circonstances exceptionnelles

La pandémie de COVID-19 a inauguré une ère où le terme « normal » a pris un sens très différent. Pourtant, l'importance fondamentale des systèmes de finances publiques solides reste inchangée. Les finances publiques restent le socle sur lequel reposent les services publics et la stabilité économique des pays. L'impératif de renforcer la gestion des finances publiques tout au long du cycle budgétaire n'a jamais été aussi pertinent, tout comme l'intensité de la demande de réformes budgétaires. La durabilité des résultats nationaux en matière d'inclusivité, d'équité et de pouvoir des citoyens dépend des résultats des réformes de la GFP.

Nos priorités directrices : tracer une voie fructueuse vers l'expansion de CABRI

Le présent Plan stratégique définit cinq priorités majeures :

1

Un cadre flexible pour un impact à long terme : Ce plan fournit non seulement une flexibilité opérationnelle au positionnement organisationnel du Secrétariat de CABRI sur le continent africain, mais soutient également nos impératifs stratégiques durables, offrant un cadre polyvalent pour la pertinence globale de la GFP et un avenir plus durable pour CABRI et ses membres.

2

Réponses pionnières aux urgences mondiales et reconstitution de la résilience : CABRI est prête à mener une collaboration pour des solutions innovantes et une adaptabilité face à la polycrise, reconnaissant que son impact transcende l'ordinaire.

3

Une feuille de route quinquennale pour des opérations durables : CABRI trace une voie claire et ambitieuse pour les cinq prochaines années, ce qui la verra reconnue comme une voix d'autorité en matière de GFP sur le continent et au-delà, en gardant à l'esprit que nos opérations sont soutenues par l'engagement d'un plan de financement solide.

4

Renforcer la fondation de CABRI : CABRI s'engage à renforcer le rôle, les structures et les procédures du Secrétariat de CABRI et de son personnel dédié, en leur donnant les moyens d'une plus grande excellence technique et d'une plus grande efficacité opérationnelle.

5

Élargir la portée de CABRI pour un impact plus large : CABRI apprécie la nécessité d'étendre son influence à un plus grand nombre de pays d'Afrique. Dans le cadre de notre vision stratégique, nous visons d'augmenter le nombre de nos membres, à améliorer notre capacité à partager les connaissances de manière significative, à fournir une assistance technique et à promouvoir la durabilité fiscale.

Dans les pages qui suivent, le Plan stratégique de CABRI développe une vision audacieuse, en tenant compte du fait que les périodes extraordinaires exigent des actions extraordinaires. Nous espérons que ce plan permettra non seulement de poursuivre le travail vital déjà entamé, mais aussi de repositionner CABRI en tant que phare du progrès et de la résilience dans les années à venir, en jouant un rôle central dans le façonnement du secteur des finances publiques de l'Afrique. Ensemble, nous nous trouvons au début d'une nouvelle phase de l'expansion de CABRI, prêts à saisir les opportunités qu'elle présente et à affronter les défis qu'elle pose.



REVUE DU PARCOURS DE CABRI JUSQU'À 2023

Depuis sa création en 2004, la période menant à 2023 a marqué des phases charnières dans le parcours de CABRI, caractérisées par des réalisations significatives et de précieuses leçons apprises. Il est important de réfléchir aux contributions de CABRI et aux défis rencontrés, et d'esquisser une perspective tournée vers l'avenir afin de saisir les opportunités du prochain cycle stratégique.



Principales réalisations

- **Renforcer l'engagement des membres** : CABRI a encouragé une collaboration plus profonde avec ses pays membres, en facilitant les dialogues, l'apprentissage par les pairs et les plateformes de partage de ses connaissances. Ces initiatives ont permis d'établir un réseau solide de praticiens chevronnés du budget sur l'ensemble du continent.
- **Renforcement efficace des compétences** : les initiatives de CABRI, principalement par le biais de son programme « Renforcer les compétences en finances publiques » (RCFP) guidé par l'approche d'adaptation itérative axée sur les problèmes (PDIA), ont permis aux pays membres de relever les défis locaux en GFP. CABRI a joué un rôle catalytique essentiel en dotant les équipes-pays de compétences nécessaires pour mener à bien des réformes complexes de la GFP.
- **Leadership intellectuel et plaidoyer** : CABRI a réalisé ses ambitions de devenir une voix de premier plan et un leader d'opinion dans le domaine de la GFP, en contribuant aux développements en matière de transparence et de responsabilité budgétaires, de budgétisation basée sur les programmes et les performances, de finances publiques au sein de secteurs spécifiques et de la gestion durable de la dette publique. Les initiatives de plaidoyer ont toujours défendu des approches fonctionnelles des réformes de la gestion des finances publiques basées sur ce qui fonctionne dans les contextes locaux.
- **Programmes innovants** : CABRI a introduit des programmes innovants dédiés à des domaines spécifiques de la GFP, notamment au cours des trois dernières années : les finances publiques pour les secteurs sociaux et le Programme international de renforcement des compétences (PIRC) sur la discipline fiscale volontaire en collaboration avec l'agence fiscale suédoise. Ces programmes ont été planifiés et conçus pour répondre aux défis spécifiques auxquels sont confrontés les pays membres et pour promouvoir l'efficacité.
- **Réponses flexibles aux défis** : pendant la pandémie de COVID-19, CABRI a lancé une enquête initiale sur les réponses des pays à la pandémie en matière de GFP, facilitant l'apprentissage par les pairs en temps réel et établissant CABRI comme une voix de premier plan sur la réactivité en matière de GFP. Elle a également adapté rapidement ses programmes en cours aux plateformes virtuelles, assurant un soutien ininterrompu aux pays membres pendant cette période difficile. L'agilité de l'organisation à répondre aux crises démontre son engagement envers sa Mission.

Défis

- **Contraintes de ressources** : comme de nombreuses organisations, CABRI a dû faire face à des contraintes de ressources- à la fois en termes de capital humain et de financement, ce qui a entravé la mise en œuvre à grande échelle des programmes. Assurer un financement durable demeure un défi permanent.
- **Complexité des réformes** : les réformes de fond de la gestion des finances publiques sont intrinsèquement complexes. Elles sont fondamentales pour le développement durable et inclusif des pays et la réalisation des droits des citoyens, et techniquement, elles sont transversales en ce qui concerne les domaines de priorité de la GFP. Malgré des avancées significatives, les pays membres ont rencontré des difficultés pour atteindre tous les objectifs de leurs réformes. Combler le fossé entre l'intention et la mise en œuvre reste un défi permanent.
- **Diversité des contextes nationaux** : les pays membres de CABRI ont des environnements de GFP divers, et il est impossible de s'arrêter au développement de solutions générales
- « bonnes pour tous ». L'adaptation des interventions de réforme de la GFP des pays à des contextes spécifiques nécessite des efforts supplémentaires et une adaptation continue pour que CABRI reste pertinente pour le pays bénéficiaire.
- **Mise à l'échelle des initiatives** : alors que CABRI a lancé avec succès des programmes innovants tels que le programme « Renforcer les compétences en finances publiques pour améliorer les services sociaux destinés aux enfants » (RCFPE) et le PIRC dans le cadre de l'extension des avantages du programme RCFP à d'autres secteurs et domaines de la GFP, l'extension de ces initiatives pour atteindre un public plus large reste une intention pour l'avenir. La collaboration a été essentielle dans ces initiatives d'extension. Une leçon clé concerne le fait que CABRI conserve effectivement la direction de ces partenariats, afin de ne pas compromettre l'approche méthodologique et les résultats de la GFP dans les pays.



Se préparer pour l'avenir

Au début d'un nouveau cycle stratégique, CABRI est prête à tirer parti de ses expériences et de ses réalisations pour saisir les opportunités émergentes, l'engagement pour la participation de ses membres, le renforcement des compétences, le leadership éclairé et l'innovation. Dans la prochaine phase de notre cheminement, nous nous concentrerons sur :

- **Le financement durable** : CABRI intensifiera ses efforts pour assurer un financement durable, permettant à l'organisation d'étendre la portée et l'impact de ses programmes, en collaboration avec les pays membres et les partenaires financiers.
- **Des solutions sur mesure** : en s'appuyant sur l'expérience, CABRI continuera à développer et à affiner ses approches méthodologiques de GFP afin de fournir des solutions sur mesure qui répondent aux divers besoins et contextes des pays membres. Ces solutions ont fait leurs preuves, mais restent flexibles pour permettre à CABRI de s'adapter à l'imprévu et aux changements permanents de nos pays membres. Au final, CABRI cherche à appliquer ses approches méthodologiques encore plus efficacement et rapidement dans le temps pour satisfaire ces besoins.
- **Échelle et impact** : l'extension des programmes réussis sera une priorité, afin de garantir qu'un plus grand nombre de pays africains puissent bénéficier de l'expertise et du soutien de CABRI, et pour garantir une base de formation par les pairs plus forte et plus large. Les besoins des pays africains couvrent tous les domaines, y compris les domaines transversaux les plus complexes, et ils évoluent dans le temps. Par conséquent, plutôt que de donner la priorité à certains domaines de réformes des finances publiques dans ce plan, pendant son « expansion », CABRI envisage d'appliquer ses approches méthodologiques éprouvées à des domaines nouveaux et existants et à des sujets de réformes de la GFP au besoin.
- **Résilience et adaptabilité** : CABRI reconnaît le besoin de résilience et d'adaptabilité dans un paysage mondial en constante évolution, tout en restant attentive aux divers contextes nationaux dans la mise en œuvre des réformes de la GFP. L'organisation restera agile dans ses propres actions et son leadership en ce qui concerne les ripostes aux crises et aux défis en Afrique.

Dans un esprit d'amélioration continue, CABRI s'engage à tirer les enseignements du passé tout en saisissant les opportunités qui s'offrent à elle. CABRI se lance dans ce nouveau cycle stratégique avec un sens du devoir, de détermination et d'optimisme, confiante que ses efforts continueront à façonner un meilleur avenir pour la GFP en Afrique.



3

LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE CABRI

CABRI envisage un avenir dans lequel les nations africaines réussissent dans la GFP, caractérisé par la transparence, la responsabilité et l'efficacité du secteur public. Pour tracer sa route vers cette vision ambitieuse, CABRI a formulé une théorie du changement complète qui guide son parcours transformateur à travers le continent. Cette représentation met en lumière les axes les plus saillants de la focalisation organisationnelle pour le prochain horizon de planification de CABRI.

ENTRANTS

Mission et Vision

Notre Vision

Un continent africain où les ressources financières publiques sont gérées de manière transparente et responsable afin d'assurer une prestation de services efficace et efficiente, une croissance économique durable et le développement.

Notre Mission

Donner aux gouvernements africains les moyens de concevoir et de mettre en œuvre des systèmes, des politiques et des pratiques de GFP efficaces grâce à l'apprentissage collaboratif par les pairs, à des solutions locales et à des réseaux dynamiques de spécialistes du budget de haut niveau ; réaliser la bonne gouvernance et l'intégrité en GFP.

Hypothèses de CABRI

- Viabilité financière
- Opérations efficaces
- Collaboration efficace avec les parties prenantes
- Leadership adaptatif et
- apprentissage par les pairs
- Données pertinentes et prise de décisions informées

PROCESSUS

Stratégies

Programmes

Activités

Suivi et évaluation

APPROCHES

- **Apprentissage par les pairs** - par le biais de Dialogues sur les Politiques, de tables rondes et d'engagements en réseaux
- **Renforcer les compétences en finances publiques (RCFP)** - à l'aide de l'approche PDIA et du leadership adaptatif
- **Recherche et génération de connaissances** - avec la publication de contenu développé en interne
- **Soutien par les pairs** - (dans le pays / virtuel)- soutien aux réseaux CABRI
- **Plaidoyer et influence politique** - nous positionner en tant que leader et voix d'influence de la GFP

DOMAINES DE TRAVAIL

- Réformes et systèmes de GFP
- GFP sectorielle
- Durabilité et inclusion de la GFP

RÉSULTATS

Impact

Des institutions renforcées pour une meilleure prestation des services dans les pays africains.

Résultats

Amélioration des pratiques de la GFP sur le continent africain soutenue par l'amélioration des décisions d'affectation des budgets nationaux.

Bénéficiaires

Bénéficiaires

Principaux bénéficiaires (ministères des Finances) :

- hauts fonctionnaires du budget
- les secrétaires permanents/généralistes
- les ministres des Finances

Secondaires : le gouvernement et le secteur public

Tertiaire : le pouvoir législatif, les institutions d'audit et la société élargie

Vision et Mission de CABRI

Au cœur de la théorie du changement de CABRI se trouvent, sa Vision et sa Mission. CABRI est bien positionnée pour être le moteur qui dirige la GFP sur le continent africain pour une prestation de services efficace et efficiente, une croissance économique durable et le développement. Cette élévation et cet ancrage de la GFP englobent plusieurs dimensions, y compris l'amélioration de la gouvernance, l'allocation efficace des ressources et, au final, la fourniture de services publics de qualité supérieure aux citoyens. Tout cela permet aux systèmes, politiques et pratiques de la GFP qui utilisent les approches de CABRI au profit des hauts fonctionnaires du budget, de se concrétiser. En conséquence, un renforcement de la GFP augmente les bénéfices dont profitent de nombreux départements gouvernementaux, l'ensemble du secteur public, les organes législatifs et les institutions d'audit, en favorisant une meilleure amélioration globale de la GFP sur le continent africain.

Hypothèses pour CABRI

La théorie du changement de CABRI repose sur plusieurs hypothèses fondamentales. Premièrement, l'engagement et la collaboration efficaces des parties prenantes sont des conditions préalables pour conduire la réforme, favoriser la coopération entre les pays membres et les parties prenantes, et assurer à la fois la mise en œuvre et la durabilité des réformes. En favorisant la coopération entre les pays membres et les parties prenantes nationales à tous les niveaux, CABRI a pour objectif d'initier et d'entretenir des réformes qui promeuvent la bonne gouvernance, l'efficacité, l'exécution et l'intégrité de la GFP. Deuxièmement, le leadership adaptatif et l'apprentissage par les pairs catalysent la transformation des systèmes de GFP. Ces approches dynamiques exploitent l'implication dans le processus de réforme et guident le changement positif de la modernisation, non seulement parmi les hauts fonctionnaires du budget, mais aussi parmi les bénéficiaires secondaires et tertiaires, en insufflant du dynamisme. Troisièmement, l'efficacité des opérations et la viabilité financière sont fondamentales pour assurer l'impact et la croissance continue de CABRI. CABRI, à travers son Secrétariat, cherche à y parvenir pour fournir de la valeur à ses pays membres et à ses partenaires. Enfin, des données et des informations opportunes sont essentielles pour informer et façonner les processus de prise de décision. Cette implication dans la prise de décision guidée par les données conditionne tout notre travail, ce qui garantit l'agilité de nos efforts de soutien de la réforme de la GFP aux gouvernements africains.

Approches

Pour transformer l'objectif de CABRI en une réalité tangible, elle utilise un ensemble complet d'approches à multiples facettes pour faire progresser la gestion des finances publiques à travers l'Afrique. Ces méthodologies ont été adaptées et exécutées de manière raffinée par CABRI au fil du temps afin d'accroître leur expérience et leur efficacité. Nombre de ces méthodologies ont été initiées et défendues par CABRI en Afrique. Elles englobent la promotion de la collaboration, le renforcement des compétences, la production de connaissances, le soutien par les pairs et le plaidoyer pour des réformes ayant un impact. Ces approches clés seront affinées avec le temps et comprennent :

1. *L'apprentissage par les pairs - par le biais de Dialogues sur les Politiques, de tables rondes et d'engagements en réseaux:*

- **Dialogues sur les Politiques :** CABRI facilite les Dialogues sur les Politiques qui rassemblent des fonctionnaires, des experts et des parties prenantes pour discuter des questions critiques de la GFP et de la prestation de services. Ces dialogues servent de plateformes pour l'échange international de connaissances, où les participants partagent et délibèrent sur leurs succès et défis, de bonnes pratiques et de leçons apprises.
- **Discussions en table rondes :** CABRI organise des discussions en tables rondes sur des thèmes spécifiques de la GFP ou sur des sujets d'intérêt collectif à l'échelle continentale, créant ainsi des opportunités pour le leadership¹ des pays membres d'approfondir les domaines d'intérêt. Ces discussions - un événement CABRI - favorisent la résolution collaborative de problèmes et le partage de solutions pratiques.
- **Engagements de réseaux :** CABRI encourage les réseaux de praticiens de la GFP, reliant périodiquement au fil du temps des professionnels de divers pays membres, par exemple les gestionnaires de la dette publique en Afrique. Ces réseaux permettent un apprentissage continu par les pairs, l'échange d'informations et le soutien entre les personnes confrontées à des défis similaires dans un domaine technique spécifique de la GFP.

¹ Directions gouvernementales/ du trésor / des finances / du budget en soutien aux ministres nationaux

2. **Renforcer les compétences en finances publiques (RCFP)** - à l'aide de l'approche PDIA et du leadership adaptatif :
 - **L'approche de l'Adaptation itérative pour la résolution de problèmes (PDIA)** : le programme RCFP de CABRI utilise l'approche PDIA, centrée sur la résolution de problèmes locaux et les processus de changement adaptatif. Cette approche permet aux équipes de développer des solutions spécifiques au contexte pour relever les défis complexes de la GFP. CABRI a défendu cette approche en Afrique et la développe pour qu'elle aille au-delà des ministères des Finances en raison de l'intérêt porté à la prestation de services et aux ministères sectoriels.
 - **Leadership adaptatif** : CABRI intègre les principes du leadership adaptatif dans son programme RCFP, en fournissant des outils pour permettre aux équipes-pays de chapeauter les efforts de réforme de la GFP spécifiques au contexte.
3. **Recherche et production de connaissances** - par la publication de contenus élaborés en interne :
 - **Recherche collaborative** : CABRI collabore ou dirige des recherches et publie, avec des partenaires régionaux et internationaux, y compris des institutions académiques et des groupes de réflexion, sur des questions urgentes de GFP. Ces collaborations améliorent le partage des connaissances et élargissent l'accès à des données précieuses et à des idées sur l'application pratique de la GFP, c'est-à-dire la pratique de la GFP.
 - **Publication des résultats** : CABRI maintient et met à jour son Pôle de connaissances sur la GFP, qui sert de plateforme pour la publication et la diffusion des produits de connaissances développés en interne. Cela facilite l'accès et l'utilisation des connaissances générées au profit des pays membres et non-membres.
4. **Soutien par les pairs** - en utilisant le soutien virtuel et national des réseaux CABRI :
 - **Soutien virtuel par les pairs** : CABRI étend le soutien par les pairs au domaine virtuel, intensifiant une collaboration transfrontalière et un partage de connaissances entre les pays membres sur une grande variété de questions de GFP. Les mécanismes de soutien virtuel par les pairs, tels que les webinaires et les forums en ligne, ont pour but de faciliter la conversation et la résolution de problèmes en temps réel.
 - **Soutien par les pairs dans les pays** : CABRI est connue pour son utilisation d'une approche unique de soutien par les pairs dans le pays en envoyant des experts pour fournir des conseils, une formation et une assistance technique sur mesure, favorisant ainsi des réformes ciblées de la GFP. CABRI crée des communautés d'apprentissage par les pairs dans les pays, permettant aux professionnels de la GFP de se connecter et de se soutenir mutuellement sur des sujets spécifiques. Ces communautés favorisent l'apprentissage continu et fournissent un réseau local d'expertise. Cette approche de soutien par les pairs dans le pays peut éventuellement être étendue à des pays non-membres ou d'autres partenaires techniques en tant que possibilité de génération de recettes, compte tenu de la demande internationale pour ce type de soutien pour la GFP.
5. **Plaidoyer et influence politique** – en positionnant CABRI en tant que leader d'opinion en matière de GFP :
 - **Plaidoyer politique** : CABRI, alignée fermement sur les principes de bonne gouvernance et les bonnes pratiques de GFP, et sur les priorités des pays membres, définit le programme politique en tant que voix de la GFP qui influence les décideurs politiques et les praticiens dans le paysage international de la GFP. CABRI devient un leader proactif dans le plaidoyer en faveur de réformes fonctionnelles de la GFP, tant au niveau international qu'aux niveaux national et régional.
 - **Plaidoyer fondé sur des preuves** : CABRI produit des notes d'orientation et des documents fondés sur des données probantes qui influencent les approches adoptées par les décideurs et promeuvent des changements politiques fondés sur les données. CABRI renforce les compétences des hauts responsables du budget sur le continent et influence les praticiens de la GFP au niveau international, façonnant les politiques et les réformes de la GFP au profit des citoyens.

Suivi et évaluation (S&E)

Constitue la pierre angulaire de la stratégie d'expansion de CABRI, soutenant notre engagement à mesurer de manière robuste l'impact de nos interventions. Alors que nous nous lançons dans ces approches et programmes multiformes, le S&E jouera un rôle central dans l'évaluation systématique des progrès, le suivi des résultats et la garantie que nos initiatives s'alignent sur les objectifs visés.

Le S&E fournit la boucle de rétroaction vitale qui éclaire la prise de décision, permettant à CABRI d'affiner continuellement nos stratégies et nos interventions. Il constitue un outil essentiel en matière de responsabilité, de transparence et d'apprentissage, nous aidant à effectuer des ajustements basés sur les données qui améliorent l'efficacité et l'efficience de nos efforts d'expansion. CABRI mènera le S&E en tant qu'activité globale distincte. Les engagements de CABRI concernant le contrôle continu de l'environnement et de l'écosystème GFP surveillent les facteurs externes de nature à gêner la réalisation de notre impact. Les changements transformateurs que CABRI cherche à susciter ne sont pas seulement ambitieux, mais fondés sur des résultats mesurables. Grâce à ce suivi et une évaluation rigoureuse, CABRI continuera de démontrer son engagement à obtenir un impact significatif en matière de GFP à travers l'Afrique.

Processus : domaines de travail pour l'intervention

La théorie du changement de CABRI s'articule autour de domaines d'intervention stratégiques, ou « domaines de travail », qui servent de fondement à ses programmes et initiatives. Ces domaines englobent un large éventail de domaines de GFP, qui doivent être considérés individuellement, et qui comprennent :

- **Réformes et systèmes de GFP** : l'objectif principal de CABRI réside dans le renforcement des systèmes de GFP. Cela implique la mise en œuvre de pratiques efficaces dans divers domaines de la GFP, tels que les dépenses en capital et l'investissement public, la politique et l'administration fiscales, la gestion de la dette publique, l'amélioration de la gestion de trésorerie et le domaine crucial de la numérisation et de la transparence.
- **GFP sectorielle** : reconnaissant l'importance de la GFP spécifique à un secteur, CABRI étend ses interventions à des domaines tels que les finances publiques et la santé, et les finances publiques et l'éducation. En abordant les défis financiers spécifiques à un secteur, CABRI vise à promouvoir l'efficacité et l'efficacité dans l'allocation des ressources au sein de ces secteurs critiques.
- **Durabilité et inclusion de la GFP** : la durabilité et l'inclusivité sont des aspects essentiels de la théorie du changement de CABRI. Ce domaine englobe les initiatives liées aux finances publiques et au genre, à la résilience au changement climatique, ainsi qu'à la réponse aux crises et au financement d'urgence. Ce domaine contribue directement à la sécurité à venir du pays, ce qui impacte au-delà de la durabilité et de la résilience des finances publiques tout en garantissant que les pratiques de GFP sont inclusives et adaptées aux divers besoins de nos pays membres.

Résultats

Dans le cadre de la théorie du changement de CABRI, les résultats tangibles peuvent être globalement classés en produits, résultats et impact. Ces résultats correspondent à des groupes de bénéficiaires distincts qui bénéficient des interventions de CABRI, garantissant un impact global dans divers pays, secteurs et niveaux de la société. Les principaux bénéficiaires qui constituent l'ensemble des membres, et en fait la raison d'être de CABRI, notamment les hauts fonctionnaires des ministères des Finances, bénéficient de capacités renforcées en matière de GFP, améliorant ainsi les processus budgétaires et les systèmes de GFP. Les bénéficiaires secondaires, qui englobent un éventail d'intervenants du gouvernement et du secteur public, bénéficient d'avantages tels qu'une prise de décision éclairée, une surveillance renforcée et une collaboration améliorée. Les bénéficiaires tertiaires, notamment les institutions académiques, les partenaires de développement, le secteur privé, les citoyens, les médias, les législateurs et bien d'autres encore, profitent des fruits des initiatives de CABRI à travers de précieuses contributions à la recherche, des efforts de plaidoyer et d'un engagement accru, contribuant à des pratiques financières saines, à la gouvernance et à une meilleure prestation de services. Les résultats obtenus par les différents groupes bénéficiaires dépendent de la nature des réformes de GFP entreprises par le pays.

Preuve ultime de changement : impact à plus long terme

La preuve ultime d'un changement ayant un impact reflète les résultats à long terme où les interventions de CABRI aboutissent à des institutions habilitées à améliorer la gestion des finances publiques, à une allocation efficace des ressources, à réduire les inefficacités opérationnelles et la mauvaise gestion, et à favoriser une discipline budgétaire globale qui, en fin de compte, améliore la prestation de services dans les pays africains. Le secteur public au sens large bénéficie des initiatives de CABRI, car la transparence et une meilleure gestion des ressources permettent une prise de décision éclairée, une surveillance et une gouvernance améliorées. Ces résultats promeuvent une culture de bonne gouvernance dans laquelle l'adhésion aux meilleures pratiques de GFP s'enracine. Dans la société au sens large, les initiatives de CABRI ouvrent la voie à la croissance économique, à la stabilité, à une meilleure prestation de services et au développement durable. Des pratiques saines de GFP, la collaboration et des citoyens informés contribuent à la croissance et à la stabilité économiques, garantissant ainsi un avenir meilleur et plus prospère au continent.

Essentiellement, la théorie du changement de CABRI repose sur des interventions stratégiques et une voie claire pour produire des produits, des résultats et, en fin de compte, un impact durable sur divers groupes bénéficiaires. En se concentrant sur le renforcement des systèmes de GFP, la GFP spécifique à un secteur, la durabilité et l'inclusivité, CABRI continuera à jouer un rôle central dans la refonte des pratiques de gestion des finances publiques dans les pays africains. Grâce à son travail, CABRI contribue à la bonne gouvernance, à la transparence et à la stabilité économique, au profit des sociétés dans leur ensemble.



4

INTENTION STRATÉGIQUE GLOBALE

Nous présentons ci-après les stratégies historiques du développement de CABRI. Chaque phase de planification est désignée en fonction de l'impératif stratégique et la chronologie est notée avec les réalisations clés. CABRI entre dans une nouvelle phase de planification stratégique le 1er avril 2024. L'impératif stratégique pour les 5 années qui suivent est l'expansion de CABRI en tant que Leader intellectuel de la gestion des finances publiques (GFP) et la Voix de l'Afrique pour la GFP. L'expansion a plusieurs dimensions. Les réalisations que l'on cherche à atteindre sont :

- Repositionnement dans une optique d'expansion institutionnelle pour augmenter l'aide apportée aux pays à la lumière des défis croissants auxquels les pays membres font face.
- Durabilité financière, modernisation et efficacité des opérations.
- Mesure et évaluation rigoureuses de l'impact du travail GFP de CABRI.

Maturation des approches méthodologiques personnalisées de CABRI, y compris, le renforcement de la dimension de leadership de l'offre RCFP.

Création

1998 à 2004

- Création de CABRI grâce à un réseau informel de hauts responsables du budget
- Protocole d'accord signé par 11 pays
- Répond aux besoins des responsables de budget
- Séminaires annuels auxquels participent 16 à 20 pays

Niche

2005 à 2009

- Réseau d'apprentissage et d'échange entre pairs
- Accepter la création d'un organisme intergouvernemental régi par des praticiens
- Accent sur « ce qui fonctionne, quand et comment »

Reconnaissance

2010 à 2014

- Élaboration d'un agenda mondial sur la GFP et l'aide
- Ajout de nouvelles approches axées sur les pratiques nationales
- Participation moyenne annuelle de 34 pays

Application

2015 à 2016

- Minimum de 15 activités par an
- Accent sur la fonctionnalité des systèmes budgétaires
- Inclusion des travaux sur la gestion de la dette publique

Avancement

2017 à 2023

- Introduction et institutionnalisation des programmes de renforcement des compétences en finances publiques, fondés sur l'approche itérative d'adaptation axée sur les problèmes
- Approfondissement du renforcement des compétences institutionnelles dans les pays
- Institutionnalisation des Dialogues sur les Politiques avec apprentissage par les pairs

Expansion

À partir de 2024

- Repositionnement pour l'expansion institutionnelle afin d'élargir le soutien aux pays à la lumière des défis croissants auxquels sont confrontés les pays membres.
- Modernisation et efficacité des opérations
- Mesure et évaluation rigoureuses de l'impact du travail de CABRI en matière de GFP
- Maturation des approches méthodologiques personnalisées de CABRI pour ajouter une couche de leadership

Considérations clés en matière de modernisation institutionnelle pour repositionner CABRI pour la phase d'expansion

Les domaines généraux d'amélioration opérationnelle suivants soutiendront la réalisation par CABRI de ses futurs impératifs stratégiques.



Prestation de services améliorée de CABRI et exploitation de l'automatisation et de l'intelligence artificielle

Dans le cadre de l'approche de l'intelligence artificielle (IA) et de l'automatisation, CABRI doit évaluer l'environnement « Futur du travail », en examinant les systèmes de travail hybrides et autres, l'acquisition de talents dans les régions et le potentiel des bureaux satellites de CABRI en Afrique. Étant donné que CABRI attire des membres de divers pays, notamment anglophones, francophones et lusophones, ce cycle stratégique offre l'opportunité d'envisager un bureau satellite dans un pays francophone. Nous prévoyons également d'exploiter l'expertise mondiale tout en minimisant les déplacements et autres coûts, conformément à l'engagement de CABRI à optimiser les opérations et à répondre aux divers besoins des pays membres.

CABRI reconnaît le potentiel transformateur de l'automatisation et de l'IA pour révolutionner la prestation de services. Ces atouts stratégiques ont le potentiel d'améliorer considérablement le succès de la mission de CABRI. L'approche de l'IA et de l'automatisation repose sur des intentions attendues claires et des considérations éthiques, mettant l'accent sur une mise en œuvre ciblée jusqu'à ce que les objectifs de CABRI soient atteints.

Les principaux objectifs qui sous-tendent le déploiement de l'IA de CABRI comprennent :

- **Favoriser l'engagement communautaire** : CABRI favorise un sentiment d'appartenance parmi diverses parties prenantes grâce à des initiatives de développement communautaire basées sur l'IA.
- **Analyse des sentiments** : l'IA permet une analyse efficace des sentiments en matière de GFP afin d'optimiser les stratégies de CABRI avec un ton approprié et dans le contexte.
- **Personnalisation efficace du contenu** : CABRI exploite l'IA pour fournir un contenu hautement personnalisé, permettant aux utilisateurs de gagner du temps et d'en garantir la pertinence.
- **Analyse des connaissances et des perceptions** : l'IA offre une analyse complète des tendances, permettant la collecte, la triangulation et l'analyse de données pour le travail de GFP de CABRI, ce qui se traduit par une disponibilité améliorée des données pour éclairer les processus décisionnels de CABRI.

L'objectif est de numériser de vastes volumes de données avec une fonction simplifiée de filtrage de recherche d'informations. CABRI, alignée sur des impératifs stratégiques plus larges, vise à se concentrer sur l'architecture de l'information et de la technologie (TI) pour l'automatisation et le support de l'IA, y compris les améliorations du système informatique. Les besoins en matière de numérisation et d'automatisation dans des fonctions telles que la finance, les achats, les ressources humaines et la gestion des installations seront évalués en conséquence. Le respect des réglementations en matière de protection des données, telles que la loi sur la protection des informations personnelles (POPIA) et la loi sur la promotion de l'accès à l'information (PAIA), guide l'utilisation de l'IA et des outils d'automatisation.

Améliorer la durabilité et la gestion de la réputation de CABRI

CABRI met fortement l'accent sur la gestion active de ses atouts précieux, y compris son identité, sa marque et sa réputation, reconnaissant leur importance dans la poursuite de sa Mission. Sa stratégie consiste à adapter les projets de GFP pour répondre aux besoins uniques de nos membres, tout en identifiant les domaines émergents de la GFP. Dans le cadre de ce plan stratégique, l'accent sera davantage mis sur la recherche et la saisie d'opportunités génératrices de revenus grâce à des partenariats stratégiques.

Le type de travail de GFP que nous entreprenons est au cœur de nos efforts en matière de développement durable. Nous devons systématiquement proposer des projets de GFP convaincants qui correspondent aux besoins actuels et futurs des pays africains. Cette proposition implique d'identifier stratégiquement les domaines de travail clés dans le paysage de la GFP qui promettent le plus grand impact. Simultanément, nous explorons vigoureusement de nouvelles voies pour générer des recettes. Ce qui implique de collaborer avec de nouvelles institutions de GFP au-delà de nos



partenariats traditionnels et d'adopter de nouvelles approches méthodologiques innovantes pour fournir des services de conseil en GFP générateurs de recettes. CABRI examinera la possibilité de facturer des partenaires techniques externes pour des services spécialisés, afin de rembourser CABRI pour le temps investi tout en offrant également des opportunités limitées aux pays non-membres de collaborer et de bénéficier de son expertise. Ces collaborations visent à inciter les pays non-membres à envisager de devenir membres de CABRI. Dans le cas des partenaires techniques, CABRI cherche à tirer parti de leurs compétences. CABRI est ouverte à collaborer pour mettre en œuvre ou soutenir des initiatives qui tirent parti de son avantage concurrentiel, à condition qu'il existe une capacité de partenariat disponible et, le cas échéant, à facturer son engagement en temps.

CABRI a réussi à réduire considérablement ses coûts ces deux dernières années. Ce succès servira de guide précieux pour les efforts futurs et d'idées dans les domaines où les opportunités de réduction des coûts sont viables. Les domaines potentiels à examiner comprennent les pratiques de longue date que les progrès technologiques pourraient potentiellement éliminer ou réduire considérablement.

Comme CABRI évalue sa durabilité et plus particulièrement son modèle de financement, un examen attentif est primordial. CABRI, grâce à sa conception, fonctionne comme une organisation parrainée par ses membres, la part la plus importante du financement provenant de donateurs, ce qui nécessite une réactivité aux exigences des donateurs. À court terme, la pérennité de CABRI dépend à la fois du financement des donateurs et de l'amélioration de la collecte de fonds par les membres, un statut qui ne devrait pas changer à moyen terme. Cette situation implique nécessairement une double responsabilité de la part du secrétariat. Un examen continu de la structure des cotisations, y compris des ajustements potentiels, est en cours. Le Secrétariat donne activement la priorité à l'attraction de nouveaux membres et veille au paiement des cotisations en temps opportun, en étendant les engagements aux niveaux ministériels et ambassadeur. L'objectif ultime est l'expansion envisagée de CABRI et simultanément la garantie de sa durabilité au cours des deux prochaines années. CABRI s'efforcera d'obtenir une reconnaissance et un soutien de premier plan au profit du continent. CABRI a la capacité d'identifier des donateurs et des collaborateurs techniques appropriés qui partagent la mission, la vision et les intérêts de CABRI.

Essentiellement, CABRI reste inébranlable dans son engagement à optimiser les efforts de mobilisation des ressources et de gestion de la durabilité et de la réputation, tout en consolidant son rôle de principal défenseur et experte dans le domaine de la GFP à travers l'Afrique.

Concentration du marché et positionnement GFP de CABRI

Dans le domaine de la GFP, CABRI reconnaît la demande importante pour son expertise et qu'il existe de nombreuses possibilités de coexistence avec d'autres experts en GFP. Cependant, il est crucial que CABRI fasse preuve de prudence dans le paysage de la GFP et évalue continuellement sa position par rapport aux autres. Plutôt que de mener une analyse ponctuelle du paysage de la GFP, nous préconisons une approche continue et agile, avec des évaluations périodiques. Cette approche sera fondée sur des informations sur les partenariats actuels et potentiels, l'évolution des impressions du travail de CABRI, l'évolution des priorités parmi les parties prenantes et l'évolution des risques associés à l'engagement avec les partenaires.

L'objectif primordial est d'opérer de manière judicieuse, en reconnaissant que le domaine de la GFP offre à la fois des opportunités de collaboration susceptibles de renforcer CABRI et la concurrence, compte tenu des donateurs communs et des donateurs potentiels. Sa approche devrait consister à mettre l'accent sur notre caractère unique, qui repose principalement sur notre accès unique aux responsables des ministères des Finances des pays et sur notre concentration sur la mise en œuvre pratique de la GFP. Nous faisons la distinction entre une simple collaboration et une véritable cocréation. Au fil du temps, l'objectif est de positionner CABRI comme une organisation proactive, recherchant des partenaires et lançant des invitations pour discuter des opportunités. Cette approche intentionnelle et consciente renforcera la position de CABRI et offrira une plus grande flexibilité dans la définition de la nature du travail de CABRI. Le défi consiste à atteindre une place prépondérante dans le travail de CABRI qui suscite l'intérêt d'autres partenaires tout en préservant nos offres distinctives. Ce défi implique un engagement en faveur de l'innovation et du maintien de la compétitivité, en particulier à mesure que de nouveaux acteurs entrent dans le domaine de la GFP.





Évaluation de l'impact

Pour mesurer efficacement l'impact des initiatives de GFP de CABRI, une approche globale sera mise en œuvre combinant des méthodes quantitatives et qualitatives pour suivre des indicateurs de performances (**cf. ANNEXE : INDICATEURS STRATÉGIQUES** pour connaître les indicateurs stratégiques de haut niveau). Des indicateurs de performances organisationnels stratégiques seront mis en cascade et des indicateurs de planification annuelle fourniront des indicateurs de performances au niveau opérationnel. Ils évalueront l'efficacité des approches méthodologiques privilégiées, y compris toute approche innovante développée à l'avenir. En menant des évaluations annuelles internes, CABRI vise à fournir des preuves convaincantes et démontrables de nos contributions continues à l'amélioration des pratiques de GFP dans nos pays membres.

En ce qui concerne les examens indépendants, CABRI envisagera de les programmer de façon à laisser suffisamment de temps pour que des informations significatives deviennent apparentes et garantira que les stratégies et les activités de CABRI restent adaptées à l'évolution des priorités en matière de GFP. Ces examens offriront l'occasion de mener des évaluations approfondies, capturant l'évolution de l'impact de CABRI sur une période de plusieurs années. Cette approche structurée du suivi et de l'évaluation réaffirme l'engagement de CABRI en faveur de la transparence, de la responsabilité et d'une prise de décision fondée sur des preuves. Elle souligne également l'engagement de CABRI à améliorer les pratiques de GFP sur le continent africain.



Capacité en ressources humaines

CABRI est actuellement confrontée à des contraintes importantes dans sa capacité en ressources humaines (RH) par rapport à l'ambition contenue dans ce Plan stratégique, ce qui nécessite une expansion des ressources humaines. Alors que CABRI envisage une portée de travail plus large et une influence plus étendue à travers le continent africain, une expansion systématique du personnel est cruciale. Cette expansion commencera par le renforcement de l'équipe technique, compte tenu de son rôle central dans la progression des objectifs de CABRI. Cependant, à mesure que les opérations de CABRI s'étendent à travers diverses fonctions, du personnel supplémentaire deviendra tout aussi essentiel pour soutenir le volume de travail. Pour s'adapter efficacement à cette croissance, la structure organisationnelle de CABRI devra évoluer et le budget des ressources humaines devra être ajusté.

La base de tout cela est une structure organisationnelle qui soutient la nouvelle planification stratégique, la phase d'expansion de l'évolution de CABRI et au-delà. CABRI a déjà adopté une structure organisationnelle élargie avant et en prévision du début de cette nouvelle phase de planification stratégique (**cf. ANNEXES : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**). L'objectif est de compléter le personnel dans le temps, d'aligner les capacités RH sur les exigences de travail futures, en garantissant que CABRI soit adéquatement équipé pour remplir sa mission de manière efficace et efficiente chaque année. Les initiatives ponctuelles / spécialisées qui apparaîtraient ne seront pas prises en charge par l'augmentation du personnel de CABRI comme tel, mais plutôt par des prestataires contractuels et, si nécessaire, en utilisant périodiquement le panel d'experts de la GFP.

CABRI s'engage fermement à donner la priorité à la formation et à la croissance de son vivier de talents. Cet engagement englobe la fourniture d'un large éventail d'opportunités, à la fois formelles et informelles, adaptées aux besoins spécifiques de l'organisation. Ces opportunités incluent le soutien aux membres de l'équipe dans l'acquisition de qualifications pédagogiques, de compétences techniques et de certifications professionnelles pertinentes, à travers des opportunités individuelles et à l'échelle de l'organisation, qui correspondent aux exigences du travail de CABRI dans le soutien aux pays membres. En investissant dans la croissance et le développement de son personnel, CABRI vise à cultiver une expertise qui contribue directement à sa mission et renforce sa capacité à servir efficacement les nations africaines.

Gouvernance et respect des obligations

CABRI s'engage fermement à améliorer la gouvernance et la conformité au sein de l'organisation. Des initiatives sont déjà en cours et cela inclut l'amélioration des documents organisationnels, comme le rapport annuel, la brochure d'adhésion à CABRI pour impliquer efficacement les nouveaux membres potentiels, en particulier lors d'événements. Notre expansion stratégique du nombre de membres comprend l'introduction d'indicateurs pour cibler de nouveaux membres potentiels.

Avant la nouvelle période de planification stratégique, nous avons renforcé la gouvernance et la conformité en mettant en œuvre de nouvelles politiques qui ont révisé et mis à jour les aspects critiques des règles et procédures, couvrant des domaines tels que les voyages, les finances et les



ressources humaines. Ces changements redéfinissent les interactions entre le Secrétariat de CABRI, le Comité directeur de CABRI et l'Assemblée générale, améliorant ainsi les processus de contrôle et de prise de décision stratégique. En appliquant ces politiques, CABRI mènera une assurance d'objectifs en continu pour garantir une totale conformité envers tous les processus de gouvernance en vigueur.

Toute modification des règles et procédures de gouvernance suit les processus établis et s'aligne sur l'accord international de CABRI. Bien que des mises à jour soient attendues au cours de la période de planification stratégique, les changements restants qui pourraient être nécessaires pourraient probablement être apportés au moyen de résolutions sans qu'il soit nécessaire de remanier complètement les règles et procédures de gouvernance. Les résultats et impacts souhaités des initiatives de gouvernance de CABRI visent à améliorer la transparence et la responsabilité du Secrétariat et des pays membres de CABRI, en tant que pairs au sein de cette organisation internationale.

Concernant le risque et la conformité, CABRI a identifié un déficit de capacités dans ce domaine, qui manquait d'une fonction dédiée et de personnel expert. Il était essentiel de combler cette lacune plus immédiatement et, par conséquent, avant que cette période de planification stratégique ne suive. Il s'agit également d'un domaine d'intérêt pour les donateurs et les partenaires techniques, qui exigent souvent des registres des risques et des informations connexes. En particulier, au cours de la première année de la période de planification stratégique, CABRI prévoit de revoir son approche en matière de risque et de conformité pour garantir que les processus internes fournissent rapidement des informations complètes et nécessaires.

Amélioration de l'offre aux membres

Au cours de la période de planification, il y a trois domaines principaux à aborder : détachements auprès de CABRI par les pays membres, création d'une communauté de diplômés et formation d'un réseau de champions de CABRI.

Une approche intergénérationnelle a été adoptée pour la constitution d'un cadre d'experts de la réforme de la GFP sur le continent. Par des efforts collaboratifs et des échanges de connaissances, nous aspirons à donner aux gens diverses expertises et expériences, en guidant des réformes à fort impact et en favorisant le développement durable en Afrique.

Détachement auprès de CABRI par les pays membres

Le détachement implique l'affectation temporaire d'un membre du personnel d'un pays membre de CABRI pour travailler avec CABRI. Cette affectation devrait être facilitée par un protocole d'accord standardisé applicable à tous les pays membres participants. Pendant le détachement, le pays membre continuerait à payer le salaire du/de la détaché(e), alors qu'il est prévu que CABRI couvre les coûts supplémentaires liés à la relocalisation, à la résidence temporaire et à la couverture des risques. Les personnes détachées sont censées contribuer à des domaines spécifiques de la GFP qui s'alignent au Plan stratégique de CABRI. Le principal avantage pour le pays membre est l'exposition de son personnel aux approches méthodologiques de CABRI, à l'expertise en GFP, aux pratiques de gestion et aux perspectives internationales.

Création d'une communauté de diplômés

La communauté de diplômés comprend des personnes qui se sont engagées dans diverses activités de CABRI, notamment des participants à des programmes tels que « Renforcement des compétences en finances publiques » (RCFP), des participants aux Dialogues sur les Politiques, aux séminaires annuels de CABRI et à d'autres initiatives de CABRI. L'objectif est de revigorer ce réseau ou cette communauté, en favorisant un engagement, une collaboration et un partage de connaissances à long terme. En outre, dans ce cadre de planification stratégique, CABRI envisagera le développement d'offres éducatives uniques axées sur les bonnes pratiques de GFP, et éventuellement une certification formelle. Cette perspective sera envisagée dans le cadre stratégique de l'agenda de formation, de développement et de prise en charge de CABRI en lien avec la professionnalisation de la discipline de GFP et focalisé sur la Vision et la Mission de CABRI.

Formation d'un réseau de « porte-drapeaux » (champions) de CABRI

Les champions de CABRI, qui peuvent inclure des diplômés, joueraient un rôle central dans l'avancement de la Mission et des activités de CABRI. L'intention est qu'ils servent de mentors aux jeunes professionnels du budget dans les pays d'Afrique, en leur offrant des conseils et un soutien dans leur développement professionnel. De plus, les champions agissent en tant qu'ambassadeurs, représentant CABRI et ses valeurs dans divers contextes, et défendant les objectifs et les initiatives de l'organisation.





5

DOMAINES TECHNIQUES DE TRAVAIL EN MATIÈRE DE GFP

Pour le nouveau cadre stratégique, la théorie du changement de CABRI a été conçue pour être centrée sur trois domaines de travail, qui représentent les intentions d'intervention stratégique de ses pays membres pour les 5 prochaines années. Dans le cadre du programme de finances publiques de CABRI, des initiatives et des activités seront entreprises en conséquence.

systèmes de GFP

Le domaine de résultats **Réformes et systèmes de GFP** vise à promouvoir et à faciliter les approches fonctionnelles des réformes de la GFP généralement menées par les ministères des Finances et mises en oeuvre dans les principales institutions gouvernementales. Guidées par les besoins des pays membres de CABRI, ces réformes jouent un rôle central dans l'amélioration de l'efficacité, de la transparence et de la responsabilité des systèmes de gestion des finances publiques, contribuant ainsi à améliorer la crédibilité budgétaire, l'allocation des ressources et la viabilité budgétaire.

Au cours des deux dernières décennies, les pays africains ont entrepris une série d'initiatives de réforme de la GFP, telles que les cadres de dépenses à moyen terme (CDMT), les systèmes intégrés de gestion financière (IFMIS), les réglementations en matière de passation des marchés et le budget-programme. Toutefois, les résultats ont été mitigés, avec des progrès limités et de faibles preuves d'améliorations fonctionnelles des systèmes de GFP. Les résultats de la GFP sont remis en question et examinés dans le monde entier.

CABRI reconnaît les défis du monde réel inhérents à la réforme de la GFP et sert de porte-parole en faveur d'approches fonctionnelles de la réforme de la GFP. Ces approches se concentrent sur la compréhension du contexte national plus large, y compris l'économie politique, les arrangements institutionnels, les catalyseurs du changement, la dynamique d'appropriation des réformes, les capacités de GFP et les approches qui sous-tendent les réformes réussies de la GFP. Les activités de CABRI dans ce domaine de résultats englobent des programmes de renforcement des capacités, des tables rondes, des recherches et des efforts de diffusion, ainsi que des efforts de plaidoyer à travers cinq domaines de travail distincts :

Politique et administration fiscales

La mobilisation efficace des recettes par le biais de la fiscalité et la rationalisation de l'administration, de la collecte des impôts sont des facettes indispensables de la viabilité budgétaire. Dans un contexte international de ratios dette/PIB élevés, de déficits budgétaires élevés combinés à des coûts d'emprunt élevés, l'impératif de développer des capacités fiscales à long terme et une auto-résilience dans la mobilisation des ressources intérieures sera essentiel pour financer la reprise économique. Les initiatives de CABRI dans ce domaine englobent des programmes de renforcement des compétences qui approfondissent les subtilités du comportement des contribuables, des incitations fiscales et des motivations, et qui étudient la collecte de revenus aux niveaux infranationaux et locaux de gouvernement. Ce travail sort du cadre de la preuve de collecte de taxes pour ce qui concerne les pertes de dépenses publiques, les activités non enregistrées, et peut également prendre en compte les flux financiers illicites, en particulier dans le secteur informel d'un pays.

Gestion de la dette publique

L'accent mis par CABRI sur la gestion des risques budgétaires reconnaît la diversité des sources et l'impact substantiel des risques budgétaires sur les finances publiques. Les risques budgétaires peuvent provenir de divers domaines, notamment du secteur financier national et international, des réclamations contractuelles légales et des entreprises publiques. Des sous-domaines spécifiques, tels que la gestion des risques budgétaires et l'analyse de la viabilité de la dette, permettent d'orienter les pays de manière ciblée pour faire face aux défis.

CABRI joue également un rôle central en aidant les pays membres à moderniser leurs systèmes de gestion financière pour répondre aux exigences budgétaires contemporaines. CABRI apporte également son aide dans les domaines de la gestion de trésorerie et des opérations de gestion actif-passif. En portant assistance aux pays membres, CABRI fournit des idées précieuses sur la prévision de flux de liquidités, les stratégies de gestion de liquidités et la gestion de liquidités destinée à favoriser l'enseignement par les pairs et l'échange de connaissances sur les bonnes pratiques de gestion des liquidités et la mise en oeuvre du compte de trésorerie unique (TSA). La gestion de la dette prend en compte l'étendue de la dette publique et le pouvoir d'emprunt. CABRI a l'intention de soutenir les pays par le biais de l'apprentissage par les pairs, d'ateliers, de formations pratiques et de recherches RCFP dans ce domaine.

De même, CABRI étudie la dette à des fins concrètes, en se concentrant sur le financement de l'action climatique et de la durabilité, reconnaissant la nécessité d'un financement extérieur substantiel à des conditions acceptables pour les pays africains. CABRI a également l'intention d'explorer plus en profondeur le potentiel des marchés obligataires environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et écologiques, sociaux et durables (GSS+) et des mécanismes innovants tels que la dette pour la nature/ les échanges climatiques. Grâce à ces efforts multiformes, CABRI permet aux pays membres de relever les défis budgétaires et d'améliorer la stabilité et la résilience financières en traitant les impératifs prioritaires de GFP des pays récemment émergents.

Dépenses en capital et investissements publics

Les dépenses en capital et les investissements publics jouent un rôle central dans la poursuite par les gouvernements de leurs objectifs de développement socio-économique. Cependant, les évaluations des systèmes de gestion des investissements publics (PIM) à travers l'Afrique continuent de mettre en évidence des défis importants. Des faiblesses persistent dans divers aspects de la GIP, notamment la hiérarchisation et la sélection des projets, les modèles de financement, l'intégration des dépenses d'investissement dans le budget, les procédures de passation des marchés, les flux fiscaux illicites, la corruption ainsi que le suivi et la surveillance des projets d'investissement. Ces déficiences contribuent à des problèmes systémiques tels que de faibles taux d'exécution, qui érodent la crédibilité du budget, ainsi que des retards et des dépassements de coûts importants dans l'achèvement des projets, ce qui impose une charge supplémentaire aux finances publiques.

Pour relever ces défis, les activités de CABRI dans ce domaine englobent des initiatives de renforcement des capacités, notamment à travers l'approche d'adaptation itérative axée sur les problèmes (PDIA). L'approche PDIA est bien adaptée pour aborder les problèmes de coordination inhérents au PIM, y compris ceux liés aux distinctions opérationnelles et financières, aux considérations intersectorielles et à l'équilibre entre les autorités locales et centrales. En outre, ce domaine de travail se prête aux Dialogues sur les Politiques sur des questions spécifiques au sein du PIM, telles que les processus d'évaluation et de sélection des projets, l'équilibre budgétaire entre les dépenses en capital et les dépenses récurrentes et les pratiques de passation des marchés. Ces dialogues offrent aux pays de précieuses opportunités d'apprendre les uns des autres et de mettre en œuvre des processus et des systèmes qui s'alignent sur les objectifs d'une PIM efficace.

Numérisation et transparence

CABRI met l'accent sur des pays qui progressent dans leur parcours de mise en œuvre de compétences technologiques qui renforcent la prestation de services, ce qui implique la création d'un environnement politique favorable, la promotion d'une main-d'œuvre qualifiée, la conception et la mise en œuvre d'outils et de systèmes numériques de pointe qui, à terme, permettent la prestation de services. L'adoption de la numérisation offre une multitude d'avantages, notamment une transparence accrue, une vulnérabilité réduite à la corruption et la rationalisation des processus. Ce parcours de transformation agit non seulement comme un catalyseur pour une meilleure prestation de services, mais contribue également à améliorer l'optimisation des ressources. De plus, en défendant la numérisation des finances publiques, CABRI encourage l'utilisation d'outils numériques qui facilitent l'accès aux données pour les citoyens, favorisant ainsi l'ouverture et l'engagement entre les gouvernements et leurs constituants. CABRI reconnaît le potentiel transformateur de la numérisation dans le paysage de la GFP nationale et internationale. Elle entreprendra une attitude de dialogue politique, répandra des produits pédagogiques et, à l'avenir, utilisera le programme RCFP et d'autres approches dans ce domaine de focalisation. La numérisation est un phénomène GFP transversal dont l'importance ira en augmentant. Elle ouvre les portes à des opportunités telles que des rapports financiers en temps réel, une prise de décision basée sur les données et une meilleure allocation des ressources. Cependant, elle reconnaît également les défis posés par la transformation numérique, notamment les problèmes de sécurité et de confidentialité des données, la nécessité d'une infrastructure adéquate d'information et de communication, et la garantie d'une culture numérique à tous les niveaux de gouvernement. CABRI reste déterminée à aider les pays membres à comprendre leur propre niveau de compétence par rapport à leurs impératifs de prestation de services nationaux.

Événements phares de CABRI

Pour améliorer son profil international et son influence en tant que voix de l'Afrique sur GFP, CABRI a l'intention de restaurer ses séminaires individuels internationaux annuels, compte tenu du fait que cette approche méthodologique de la formation par les pairs s'est montrée efficace comme catalyseur à la génération primaire de connaissances et à la recherche initiale sur la GFP basée sur les preuves. Pour le premier séminaire, le sujet d'enquête et de délibération sera la numérisation et sa capacité à exploiter et améliorer la prestation de services au secteur public tout en renforçant les systèmes de GFP. Cet impératif de mise en œuvre sélective de Numérisation et Transparence traverse tous les pays membres et est déterminant pour la modernisation des systèmes et processus de GFP. Dans ce but, CABRI a déjà entamé un programme de travail sur les expériences qui s'y rapportent dans certains pays d'Afrique, avec pour intention de générer des connaissances qui seront documentées pour la première fois et qui devront être présentées à la Conférence annuelle sur la GFP de CABRI.

Domaine d'intervention 2 : GFP Sectorielle

Le domaine de la **GFP sectorielle** est conçu pour être polyvalent et adaptatif et pour renforcer la GFP dans les secteurs clés, en mettant l'accent principalement sur la santé, le développement rural, l'aide sociale et l'éducation. Toutefois, cela permet d'incorporer des secteurs supplémentaires selon les besoins, au cours de la période de planification stratégique. L'objectif primordial est d'aligner les pratiques de GFP sur les exigences spécifiques au secteur, d'améliorer l'efficacité et d'obtenir de meilleurs résultats en matière de prestation de services. Dans le domaine de la GFP sectorielle, CABRI commencera par envisager des domaines de focalisation, chacun étant adapté au contexte afin d'améliorer la responsabilité fiscale et les résultats en termes de prestations de services, tels que : le financement public de la santé, le financement public de l'éducation, le financement public de l'aide sociale et le financement du développement rural. CABRI aidera les pays par des études de cas approfondies, l'enseignement par les pairs, des ateliers, de formations pratiques et le RCFP. Au centre de ce domaine de travail, CABRI inclura aussi des ministères des gouvernements locaux et autres gouvernements infranationaux – c'est-à-dire les contreparties nationales et infranationales en termes de finances ainsi que dans les départements/agences politiques du secteur.

Au cœur de ce travail se trouve également l'analyse de la crédibilité budgétaire, que CABRI positionne dans le contexte des exigences de la GFP sectorielle. La crédibilité de la planification budgétaire dépend de l'exactitude et du réalisme de l'allocation budgétaire, de la capacité de fourniture de prestations du secteur, des projections de revenus propres du secteur et des plans de dépenses au sein du secteur. Pour répondre aux besoins spécifiques de la santé, de l'aide sociale, de l'éducation ou du développement rural, la crédibilité dans l'exécution du budget analyse si les fonds sont décaissés comme prévu et si les dépenses s'alignent sur les priorités affichées. Il est essentiel pour cela de garantir que la priorisation des ressources lors de la formulation du budget soit conforme aux besoins des secteurs et ne nécessite pas d'ajustement pendant l'exécution.

En parallèle, la décentralisation risque de jouer un rôle central au sein des secteurs en transférant l'autorité, les responsabilités et les ressources du gouvernement central vers les niveaux inférieurs de gouvernement, plus proches des bénéficiaires des services publics. Elle peut également impliquer de déléguer des pouvoirs aux prestataires de services de première ligne tels que les écoles, les cliniques ou les bureaux de vulgarisation agricole. Si c'est le cas, on retrouvera au centre de ce travail l'autorité de gérer les budgets et de prendre des décisions d'allocation des ressources. Il est largement reconnu que les niveaux de flexibilité et de responsabilité locales varient et CABRI, dans son secteur de la GFP sectorielle, guidera les pays dans les réformes adéquates.

Finances publiques et la santé

Finances publiques et santé : Les systèmes nationaux de GFP peuvent être sujets à la rigidité et à l'inefficacité, nuisant à la qualité des services de santé et à la réalisation des objectifs de couverture sanitaire universelle. Cela nécessite des analyses axées sur des défis tels que la sous-exécution du budget, l'accumulation d'arriérés et les mauvaises allocations, le mauvais alignement des processus de planification et de budgétisation de la santé, la décentralisation budgétaire fragmentée, les prévisions de recettes peu fiables et la complexité des procédures de passation des marchés.

Finances publiques et développement rural

Finances publiques et développement rural : CABRI promeut stratégiquement le développement rural en améliorant les capacités analytiques de ses pays membres pour aligner les ressources financières sur la fourniture de services ciblés. En se concentrant sur des aspects cruciaux tels que la sécurité alimentaire et le développement des infrastructures rurales, y compris l'amélioration des installations, CABRI relève les défis sur les mécanismes décentralisés et les marchés publics complexes par des solutions stratégiques. Renforcer les partenariats entre les ministères des Finances et les ministères locaux est crucial pour optimiser l'assistance financière au développement rural à la base. En mettant en avant la décentralisation et en favorisant l'autonomie et la compétence des prestataires de service, CABRI confectionne des solutions spécifiques d'un contexte donné, ce qui contribue à une amélioration au niveau sectoriel.

Finances publiques et éducation

Malgré une augmentation du financement et de l'accès à l'éducation, les défis en matière d'éducation restent importants. Le déblocage des fonds en temps opportun, la gestion de processus financiers complexes à différents niveaux administratifs, la réaffectation des fonds si nécessaire, le déploiement efficace des enseignants et du matériel pédagogique, la fourniture d'hébergements, transports et alimentations scolaires sont autant de considérations déterminantes qu'il faut analyser pour améliorer les résultats de l'éducation dans différents contextes nationaux.

Finances publiques et aide sociale

CABRI reste concentrée sur l'aide sociale à l'enfance, la protection sociale et le développement. L'objectif est la fourniture efficace de services essentiels et de services qui améliorent le bien-être des populations nationales, en particulier des enfants et des groupes vulnérables, ce qui couvre la protection des enfants, les normes nutritionnelles, les subventions et prestations sociales, le développement de la jeunesse et de la petite enfance, etc. Grâce à des interventions répétées et personnalisées basées sur la constitution de compétences sur la crédibilité budgétaire dans le contexte local, des relations renforcées entre les ministères et agences du secteur, le Ministère des Finances et leurs contreparties infranationales, les discussions politiques, les décisions d'allocation, l'examen de l'efficacité de l'utilisation de taxes dédiées et toute autre intervention pourront avoir un impact significatif sur la fourniture de prestations d'aide sociale.

Domaine d'intervention 3 : Durabilité et inclusion de la GFP

Le domaine de haut niveau sur la **Durabilité et Inclusion de la GFP** englobe la durabilité économique, le développement équitable et l'inclusion sociale à travers la GFP pour le bien-être et la résilience à long terme des nations africaines. CABRI a l'intention de travailler sur des défis multiformes qui vont bien au-delà des limites traditionnelles de la gouvernance budgétaire, la fourniture de services publics pouvant avoir des interdépendances internationales. Le travail de CABRI dans ce domaine traitera de l'interdépendance complexe entre les domaines des bien-être économiques, sociaux et environnementaux, au minimum dans un contexte national. Sachant cela, la durabilité économique englobe traditionnellement une gestion budgétaire prudente, la discipline budgétaire, l'efficacité de l'allocation des ressources et la résilience aux crises.

Le travail de CABRI se concentrera sur la résilience au changement climatique, en analysant les risques et opportunités liés au climat, l'adaptation et l'atténuation du changement climatique et la durabilité environnementale dans différents contextes nationaux.

L'égalité des sexes sera abordée dans un contexte moderne de GFP, en mettant l'accent sur l'intégration de programmes et initiatives spécifiques au genre entre ministères de première ligne et niveaux de gouvernement recevant des allocations dans le budget d'un pays, afin d'obtenir les résultats et impacts escomptés par la collaboration dans le traitement des défis.

Le travail de CABRI se concentrera aussi sur la planification efficace concernant la résilience face aux crises, par opposition à la simple réponse à une crise après sa survenue, que cette crise soit un ralentissement économique, une urgence sanitaire, un désastre naturel, ou de tout autre type. En promouvant la durabilité, l'inclusivité et la résilience dans les approches appliquées à ces problèmes entre ministères et agences gouvernementales, CABRI s'aligne de façon adéquate sur les besoins pertinents de ses pays membres et sur les tendances globales de la GFP.

Au sein de durabilité et inclusion de la GFP, CABRI oriente ses efforts vers quatre domaines distincts de focalisation et entend aider les pays par la formation par les pairs, des ateliers, des formations pratiques et le RCFP.

Finances publiques et genre

En donnant la priorité à une budgétisation sensible au genre et à une allocation équitable des ressources pour faire progresser l'égalité des sexes, CABRI aidera les pays à parvenir à une participation significative des femmes et des groupes marginalisés à l'allocation des ressources et aux décisions politiques, avec de meilleurs résultats pour les groupes marginalisés et vulnérables.

Le genre² est un élément essentiel pour une éventuelle interface et diffusion dans d'autres domaines de travail de la GFP – c'est-à-dire le marquage ou la diffusion double ou multiple dans les initiatives sur le changement climatique, l'agriculture ou la jeunesse. CABRI s'efforce de donner aux pays les moyens d'intégrer efficacement l'égalité des sexes dans leurs processus de prise de décision budgétaire, ainsi que d'être en mesure de surveiller et d'évaluer l'impact.

Résilience au changement climatique

La résilience au changement climatique impliquera également d'aligner les résultats de la prestation de services fiscaux et la participation des parties prenantes majeures. Dans des secteurs tels que l'agriculture et le développement rural, cela inclut une collaboration intersectorielle, pour protéger les cultures contre des conditions météorologiques inattendues, garantir la sécurité alimentaire et investir dans des sources d'énergie durables/renouvelables et des infrastructures pour atténuer les émissions de gaz à effet de serre, et au bout du compte reconsidérer même l'utilisation d'intrants et de techniques agricoles et de chaînes logistiques pour soutenir encore davantage l'adaptation et la résilience climatiques dans le secteur agricole.

Ce domaine de travail vise à renforcer la responsabilité budgétaire et la prestation de services tout en s'attaquant au déséquilibre de l'allocation des ressources, aux inefficacités et à la croissance inéquitable. CABRI vise à donner aux pays membres les moyens de relever les défis du changement climatique tout en contribuant aux efforts mondiaux de lutte contre la dégradation de l'environnement, en reconnaissant l'interdépendance complexe des responsabilités écologiques.

Réponse aux crises et financement d'urgence

La résilience aux crises permet aux pays de minimiser l'impact d'un désastre, en particulier sur des sections vulnérables de leur population, par la mise en œuvre de politiques fiscales réactives et résilientes. Par son travail dans ce domaine, CABRI vise à aider les pays membres à gérer efficacement les crises, y compris à chaud. Cette aide nécessite de renforcer la compétence des pays à collecter des ressources de manière rapide et efficace et en toute responsabilité, de faciliter la coordination entre les parties prenantes concernées et les ministères et agences mandatés pour les opérations de secours.

² L'Organisation des Nations Unies (ONU) définit le genre comme un terme faisant référence aux rôles, comportements, activités, attentes et opportunités qu'une société considère comme appropriés pour les hommes et les femmes.



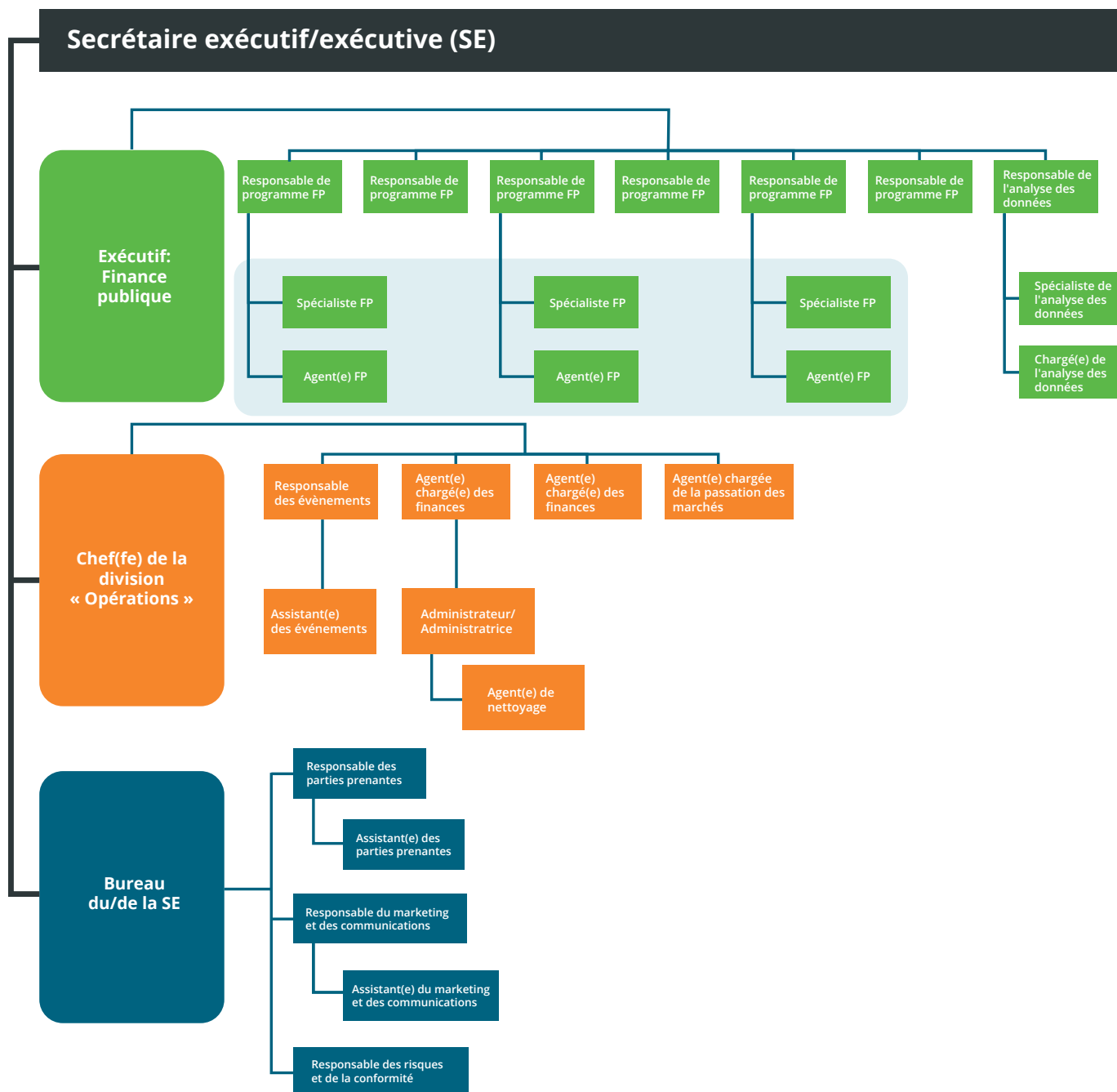
ANNEXES

Indicateurs Stratégiques

| Programme | Impact | Résultats | Production | Indicateur | Fréquence | Référence | Objectif de l'année 1 | Objectif de l'année 5 |
|-----------------------------------|---|--|---|--|--------------|---|---|---|
| Pertinence du réseau CABRI | Reconnaissance et importance accrues de CABRI en Afrique et à l'échelle internationale | Reconnaissance et partenariats améliorés de CABRI, menant à des relations proactives et efficaces | Relations proactives, réactives et efficaces | Nombre de demandes d'interactions sur les travaux en GFP « à la demande » effectuées pour partager une expérience lorsque des pays sont associés | Chaque année | - | - | 10 |
| Viabilité du réseau CABRI | La voix de CABRI dans le domaine de la GFP est amplifiée par le biais d'une communauté de diplômés qui défendent et encadrent les praticiens de la GFP. | Un travail de GFP faisant autorité, fondé sur l'expérience réelle des pays et contribuant activement aux priorités de la GFP | Mise en place d'un réseau de diplômés et enregistrement d'histoires de leadership, mettant en évidence l'influence et l'impact de CABRI dans le domaine de la GFP | Augmentation des engagements de diplômés | Chaque année | - | - | 4 engagements de diplômés 4 chapitres de diplômés dans quatre régions (Afrique australe, Afrique de l'ouest et de l'est, et Afrique centrale) histoires de leadership 1 conférence GFP |
| | L'unicité de la marque CABRI se distingue et résonne sur diverses plates-formes régionales et internationales en tant que voix principale de la GFP. | Croissance exponentielle des adeptes de CABRI et profondeur de l'utilisation des produits de CABRI | Positionnement et gestion des communications des parties prenantes de CABRI en vue d'une expansion | Augmentation de l'accès des utilisateurs au site web de CABRI, aux produits de connaissance en ligne et aux médias sociaux | Chaque année | Site web : en moyenne 100 000 vues, 25 000 utilisateurs, 200 000 événements et 25 000 sessions pour la GFP Moyenne pour le Pôle de connaissances de 5000 impressions par mois 4 bulletins d'information 4 vidéos 4 infographies 32 blogs de GFP 4 diffusions en direct sur LinkedIn | Augmentation de 5 % du trafic sur le site web, augmentation de 5 % des impressions 4 bulletins d'information 4 vidéos 4 infographies 4 flux en direct sur LinkedIn 4 campagnes sur les médias sociaux. | Augmentation de 5 % du trafic sur le site web augmentation de 15 % des impressions 4 bulletins d'information 4 vidéos 4 infographies, 32 blogs 8 flux en direct sur LinkedIn 4 campagnes sur les médias sociaux |
| Gouvernance d'entreprise | CABRI est une organisation internationale bien gouvernée | L'exécution de CABRI est alignée sur les directives stratégiques | Prise de décision proactive à partir des rapports de gouvernance | Les rapports de gouvernance sont incorporés dans le contrôle, l'évaluation et d'autres cadres organisationnels | Chaque année | Rapports trimestriels et annuels | Mise en œuvre d'un cadre organisationnel S&E | Mise en œuvre et révision d'un cadre organisationnel S&E et établissement d'un rapport |
| Produits de connaissance | Les produits de connaissance et les programmes de CABRI s'alignent sur les agendas de développement des pays | Produits et programmes de travail sur la GFP qui ont une pertinence nationale importante | Le programme de travail de CABRI sur la GFP aborde les priorités des pays africains | Suivi annuel des priorités nationales (utilisé dans la constitution des agendas de travail) | Chaque année | Engagements bilatéraux avec les pays | Développement d'un suivi annuel des pays | Suivis annuels des pays mis en œuvre et améliorés |

| Programme | Impact | Résultats | Production | Indicateur | Fréquence | Référence | Objectif de l'année 1 | Objectif de l'année 5 |
|---|--|---|---|--|--------------|---|--|---|
| Viabilité financière | CABRI est financièrement viable | Le revenu du financement permet de tirer parti du travail de CABRI en matière de gestion des finances publiques. | Gestion du revenu annuel pour permettre l'expansion de CABRI | Niveau de financement provenant des cotisations des membres et des donateurs qui couvrent les dépenses | Chaque année | Utilisation de 29% des réserves de CABRI | Utilisation de 25 % maximum des réserves de CABRI | Pas de nécessité d'utiliser les réserves de CABRI |
| Efficacité opérationnelle | CABRI dispose de capacités appropriées | Les ressources humaines actuelles de CABRI permettent d'optimiser le travail de CABRI | Gestion des ressources humaines pour répondre à l'expansion de CABRI | Réduction du taux de vacance de postes | Chaque année | 47% | 30% | 10% |
| | Bonne gouvernance financière et réputation | Des états financiers annuels précis | Gestion financière institutionnelle saine | État des résultats de l'audit | Chaque année | Avis d'audit sans réserve et sans nouvelles constatations | Avis d'audit sans réserve et sans nouvelles constatations | Avis d'audit sans réserve et sans nouvelles constatations |
| | Modernisation des domaines opérationnels et du programme GFP de CABRI | Amélioration du moral et de l'efficacité des employés | Rationalisation des processus de CABRI | Nombre de domaines de travail améliorés par l'automatisation informatique et l'utilisation de l'intelligence artificielle | Chaque année | - | 2 | 4 |
| GFP sectorielle | Coordination et efficacité améliorées dans les secteurs de financement | Prestation de services améliorée grâce aux systèmes GFP | Liens renforcés entre les ministères des Finances, de l'Éducation et de la Santé pour permettre aux systèmes de GFP de soutenir une meilleure prestation de services de santé publique. | Alignement accru entre les ministères de l'Éducation, de la Santé et des Finances dans les décisions budgétaires conjointes et l'allocation des ressources | Chaque année | 1 Dialogue sur les Politiques sur la santé publique | 2 Dialogues sur les Politiques | 5 Dialogues sur les Politiques et 8 RCFP pour les cohortes des services sociaux |
| GFP numérique et transparence | Sensibilisation, préparation et transformation numériques améliorées dans les pays africains | Collecte et analyse de données préliminaires pour identifier les domaines à améliorer | Indice africain de GFP numérique pour évaluer et améliorer les capacités de GFP numérique dans les pays africains | Pays mettant en œuvre de l'indice africain de GFP numérique pour évaluer et améliorer les capacités de GFP numérique dans les pays africains | Chaque année | - | 50% des pays évalués ont répondu | 10 pays participants alors que 5 pays participent au programme d'apprentissage par les pairs |
| Gestion durable et inclusive de la dette | Amélioration des performances budgétaires, de la viabilité et des pratiques de gestion de la dette du gouvernement | Renforcement de la viabilité budgétaire, de la quantification des risques et de la diversification du financement | Amélioration des performances et de la préparation à une meilleure gestion de la dette | Participation accrue des pays aux événements qui les aident à améliorer leur inclusion sociale durable | Chaque année | 17 pays représentés dans un engagement virtuel | 5 pays supplémentaires bénéficiant d'événements facilités | 10 pays supplémentaires en bénéficiant tandis que 50% des pays membres publient des déclarations de risques budgétaires, divulguent leurs passifs éventuels, leurs stratégies d'endettement et leurs plans d'emprunt. |
| Réforme et compétences en GFP | Renforcement de l'efficacité et de l'efficacité des politiques, systèmes et processus de gestion des finances publiques entre pays africains | Amélioration de l'efficacité des réformes de la GFP | Capacité accrue des pays participants à résoudre des problèmes complexes de GFP dans des domaines identifiés | Participation accrue au RCFP, aux Dialogues sur les Politiques et aux discussions de table ronde | Chaque année | 8 pays dans les cohortes RCFP | 8 pays dans les cohortes RCFP et 1 Dialogue sur les Politiques | 12 cohortes RCFP et 4 Dialogues sur les Politiques ou discussions en table ronde |

Structure Organisationnelle



Services externalisés : l'audit interne et les services juridiques ; les services des ressources humaines, et les services de soutien en technologie de l'information.

Autre : CABRI mettra en œuvre un programme de détachement dans le cadre duquel les pays enverront leurs propres fonctionnaires pour les exposer au travail de CABRI.

Besoins de financement et Budget

| ANNÉE | BPFC | DIALOGUES, PRATIQUES ET PROCÉDURES POLITIQUES | DÉVELOPPEMENT ET ÉCHANGE DE CONNAISSANCES | FRAIS DE PERSONNEL TECHNIQUE | TOTAL TECHNIQUE | GOVERNANCE ET OPÉRATIONS DE RÉSEAU | FRAIS DE PERSONNEL OPÉRATIONS | FRAIS DE PERSONNEL OES | TOTAL GOUVERNANCE ET OPÉRATIONS DE RÉSEAU | TOTAL |
|-----------|---------|---|---|------------------------------|-----------------|------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---|-----------|
| Référence | 397 108 | 234 140 | 355 809 | 303 904 | 1 290 961 | 228 354 | 276 950 | 225 859 | 731 163 | 2 022 124 |
| Année 1 | 318 620 | 493 398 | 352 941 | 533 611 | 1 698 570 | 401 209 | 285 052 | 333 194 | 1 019 455 | 2 718 025 |
| Année 5 | 576 170 | 818 768 | 445 580 | 986 548 | 2 827 065 | 557 169 | 413 656 | 446 750 | 1 417 574 | 4 244 640 |

Cartographie des parties prenantes

Ministères des Finances dans les pays : les agences gouvernementales jouent un rôle central dans le succès du travail de CABRI. Les ministères des Finances sont des parties prenantes clés car ils sont responsables de la gestion des finances publiques et de la mise en œuvre des politiques liées à la GFP.

Organisations partenaires de développement et techniques : ces organisations, comme la banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Union européenne (UE), la Banque africaine de développement (BAD), la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) – société allemande de coopération internationale, au développement (ASDI) et le Fonds des nations unies pour l'enfance (UNICEF) sont des partenaires clés dans les initiatives GFP. Ces organisations fournissent un soutien financier et technique aux pays pour construire des compétences dans le domaine de la gestion des finances publiques.

Organisations partenaires techniques : telles que, l'*International Budget Partnership* (IBP), la *Global Initiative for Fiscal Transparency* (GIFT), etc.

Organisations régionales et internationales : l'Union africaine, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) et la Commission économique pour l'Afrique (CEA) sont des organismes régionaux qui peuvent soutenir les efforts pour harmoniser les pratiques de gestion des finances publiques et faciliter la collaboration transfrontalière.

Institutions politiques et de recherche : les groupes de réflexion, les instituts de recherche et les universités proposant des programmes de finances publiques et de politiques publiques génèrent des recherches et des connaissances liées à la gestion des finances publiques. Ces institutions contribuent à l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.

Organes supérieurs d'audit et de surveillance : les institutions supérieures de contrôle des finances publiques et les assemblées législatives jouent un rôle essentiel pour garantir la responsabilité et la transparence des finances publiques. Leur implication garantit que les initiatives de CABRI sont alignées sur les processus d'audit et de surveillance

Organisations de la société civile : telles que *Transparency International* les réseaux de gouvernement ouvert, les groupes de plaidoyer en faveur du budget et les organisations de surveillance citoyenne jouent un rôle en obligeant les gouvernements à rendre des comptes sur leur gestion financière. Ces organisations promeuvent la transparence et la bonne gouvernance des finances publiques.

Institutions financières : les banques de développement et les entreprises FinTech contribue au développement de systèmes de gestion financière et de technologies financières innovantes. Elles peuvent fournir des solutions techniques et une expertise en gestion financière.

Associations professionnelles : des associations telles que l'Association des professionnels des finances publiques, les associations de science et d'analyse des données et les associations technologiques du secteur public peuvent faciliter le partage des connaissances et le renforcement des compétences.

Secteur privé : les entreprises spécialisées dans les systèmes de GFP et les cabinets de conseil possédant une expertise en GFP apportent des compétences techniques et des solutions précieuses pour améliorer les pratiques de gestion financière.

Besoins en GFP des pays membres

La liste des besoins en GFP des pays membres ci-dessous a été compilée avec soin à partir de nombreuses sources, dont des discussions bilatérales, des réunions de CABRI, des événements et d'autres voies de communication. Grâce au dialogue ouvert et à la collaboration, nous avons réuni des idées précieuses à partir de diverses perspectives, en garantissant une compréhension approfondie des besoins des pays membres. Ces contributions ont été analysées pour saisir avec précision l'évolution des priorités et des défis, en permettant à CABRI de fournir une assistance personnalisée et efficace, alignée sur des exigences spécifiques.

| | Bénin | Burkina Faso | République centrafricaine | Côte d'Ivoire | Ghana | Guinée | Kenya | Lesotho | Libéria | Malawi | Mali | île Maurice | Nigéria | Rwanda | Sénégal | Afrique du Sud | Gambie |
|---|-------|--------------|---------------------------|---------------|-------|--------|-------|---------|---------|--------|------|-------------|---------|--------|---------|----------------|--------|
| Priorités en GFP | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réformes et systèmes GFP | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Renforcer les compétences en FP | | x | | | x | | | x | | | x | | | x | | | x |
| Budget-programme | x | x | | | x | | x | x | | x | | | x | x | | | x |
| Cadre de dépenses à moyen terme | | | | | | | | | x | | | | | | | | |
| Mobilisation des recettes intérieures | x | | x | | x | x | x | x | | x | x | x | | | | x | x |
| Gestion de la dette | | x | x | | | | x | | | | | x | | | | x | x |
| Gestion des liquidités | | | | | x | | | | | x | x | | | x | | x | |
| Digitalisation/Numérisation (Réception électronique et amélioration du CUT) | x | | x | | x | x | | x | x | x | | x | | x | | x | |
| Santé financière – Agences de crédit | | | | | | | | | | x | | | x | | | x | x |
| Anti-corruption | | | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Crédibilité budgétaire | | x | | | | | x | | | | | | | | | | x |
| Compressions budgétaires | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Masse salariale | | | x | | x | | | | | | | | | | | | |
| Dépenses hors budget | | | | | | | | x | x | | | | | | | | x |
| Transparence | | | | | | x | | | | | | x | | | | | |
| Partage et sécurité des données | | | | | | | | | | | | | | | | x | |
| Investissements du secteur public | | x | | | | | | | x | | | | | | | | |
| Décentralisation fiscale | | | | | | | x | | x | | | | | | | | |
| GFP sectorielle | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur de l'Aide sociale | | | | | | | x | | | | | | | | | | x |
| Secteur du Développement rural | | x | | | | | | | | x | | | x | | | | |
| Secteur de l'Éducation | | | | | x | | | | | | | x | | | | | |
| Secteur de la Santé | | | | | | | | | | | | x | | | | | |
| Durabilité et inclusion de la GFP | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Financement du risque Urgences / Désastres | | x | x | | x | | | x | | | | x | | | | x | |
| Allocations ESG | | | | | | | | | | | | x | | | | | |
| Changement climatique | x | x | | | | x | | | x | | | | | | | x | |
| Participation des citoyens | x | | | | x | x | x | x | | x | | | | | | | |
| Genre | | | | | | | | x | x | | | | | | | x | |

| | Bénin | Burkina Faso | République centrafricaine | Côte d'Ivoire | Ghana | Guinée | Kenya | Lesotho | Libéria | Malawi | Mali | île Maurice | Nigéria | Rwanda | Sénégal | Afrique du Sud | Gambie |
|--|-------|--------------|---------------------------|---------------|-------|--------|-------|---------|---------|--------|------|-------------|---------|--------|---------|----------------|--------|
| Priorités en GFP | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Autres domaines phares et transversaux de CABRI | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conférence internationale sur la GFP | x | | | | | x | | | | | | | x | | | | x |
| Tables rondes / chat sur la GFP | | | | | | x | x | x | x | | | | x | x | | | x |
| Certification de formation en GFP | | | | | | | | x | | | | | | | | | |
| Planification intégrée | | | | | | | | x | x | x | | | | | | | x |
| Évaluations en GFP | | | | | | | | | | | | x | | x | | | x |
| Développement de talents & assistance en GFP | | | x | | | | | | | x | | x | | | | x | |
| Programme de détachement GFP | | | | | x | x | x | x | | x | | | | | | | |
| Suivi en GFP | | | | | | | | | | | | x | x | | | | x |
| Politique de GFP / Surveillance | x | | x | | | | x | x | x | | | x | | x | | | x |
| Surveillance et gouvernance des entités | | | | | | | | | | | | | | | | x | x |

Nous sommes **CABRI!**

CABRI 

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Southdowns Ridge Office Park
Coin de la John Vorster Drive & de la Nellmapius Drive
Centurion, 0062
Afrique du Sud

Courriel : info@cabri-sbo.org

Pôle de connaissances sur la GFP : www.cabri-sbo.org/fr

f @cabri.sbo

X @CABRI_SBO

in CABRI – Collaborative Africa Budget Reform Initiative