

**INSTITUT AFRICAIN
DE DÉVELOPPEMENT
COMMUNAUTÉ
MONDIALE DE
PRATIQUES**
Série de dialogues sur
les politiques

La gestion des finances publiques en temps de crise en Afrique

Matrice d'options de politiques



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT



AFRICAN INSTITUTE
INSTITUT AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

AUTEURS COORDONNATEURS PRINCIPAUX

M. Kevin Chika Urama, FAAS,

Économiste en chef et Vice-président par intérim, Complexe Gouvernance économique et gestion des connaissances et Directeur supérieur¹

M. Éric Kehinde Ogunleye,

Conseiller de l'Économiste en chef et Vice-président, Complexe Gouvernance économique et gestion des connaissances et Chef de division par intérim, Division de la gestion des politiques¹,

AUTEURS CONTRIBUTEURS

M. Seedwell Hove, Chargé du développement des capacités en chef¹

M. Attoumane Bacar Saindou, Chargé principal du développement des capacités¹

M. Njeri Wabiri, Chargée principal du développement des capacités¹

M. Nkoanyane Sebutsoe, Chargé supérieur du développement des capacités¹

M. Chidiebere Ibe, Consultant¹

M. Raphael N'guessan, Consultant¹

Mme Susan Lado, Jeune professionnelle¹

M. Abdoulaye Coulibaly, Directeur²

M. Kalayu Gebre-Selassie, Spécialiste en chef, Gouvernance²

Mme Carina Sugden, Chargée de la gouvernance en chef²

M. Ibrahim AMADOU, Chargé de la gouvernance en chef²

M. Jean-Phillip VION, Chargé supérieur de la gouvernance²

ÉDITEURS/PAIRS ÉVALUATEURS

M. Baba Yusuf Musa, Directeur général, Institut ouest-africain de gestion financière et économique (WAIFEM), Nigeria

M. Mohamed Boussaid, Consultant supérieur, Institut africain de développement, ex-ministre des Finances du Maroc.

M. Seth Terkper, Consultant supérieur, Institut africain de développement, ex-ministre des Finances du Ghana.

M. Jonathan Said, Directeur, Pratiques sectorielles, Tony Blair Institute for Global Change

La Matrice d'options stratégiques devrait être citée comme suit : Groupe de la Banque africaine de développement (2022) : Matrice d'options stratégiques pour les décideurs politiques. Politiques de gestion des finances publiques en temps de crise en Afrique. Contributions de la Série de dialogues sur les politiques de la Communauté mondiale de pratique de la Banque africaine de développement sur la gestion des finances publiques en temps de crise en Afrique, février et mars 2022 [Urama, K. C ; Ogunleye, E.K ; Hove, S ; Saindou, A.B. ; Wabiri, N. ; Sebutsoe, N. ; Ibe, C. ; N'guessan, R. ; Coulibaly, A ; Kalayu, G. ; Sugden, C ; Amadou, I ; Vion, J ; Musa, B.Y ; Boussaid M ; Terkper S ; Said, J (Éditeurs)]. Groupe de la Banque africaine de développement, Abidjan, Côte d'Ivoire.

1. Institut Africain De Développement
2. Gouvernance et réformes économiques

Table des matières

REMERCIEMENTS	4
1. INTRODUCTION	6
2. OPTIONS DE POLITIQUES	9
2.1 Politiques à court terme	9
Mobilisation des ressources	8
2.1.2 Allocation et utilisation des ressources	11
2.1.3 Capacités de gestion des finances publiques	12
2.1.4 Gestion des finances publiques pour la gestion des biens communs mondiaux	13
2.1.5 Partenariat et coordination pour le renforcement de la gestion des finance	13
2.2 Politiques à moyen terme	16
2.2.1 Mobilisation des ressources	15
2.2.2 Allocation et utilisation des ressources	16
2.2.3 Capacités de gestion des finances publiques	18
2.2.4 Gestion des finances publiques pour la gestion des biens communs mondiaux	18
2.2.5 Partenariat et coordination pour le renforcement de la gestion des finances	18
2.3 Politiques à long terme	22
2.3.1 Mobilisation des ressources	19
2.3.2 Allocation et utilisation des ressources	20
2.3.3 Capacités de gestion des finances publiques	21
2.3.4 Gestion des finances publiques pour la gestion des biens communs mondiaux	21
2.3.5 Partenariat et coordination pour le renforcement de la gestion des finances publiques	21
3. Calendrier, conception et mise en œuvre des politiques	21
4. Enseignements tirés	23
5. Conclusion	24

Remerciements

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude envers les quatre réviseurs qui ont apporté leur soutien, consenti des sacrifices, généreusement consacré du temps à l'examen des versions précédentes du rapport et formulé d'excellents commentaires et suggestions. Nous remercions également tous les participants au Dialogue sur les politiques de la Communauté mondiale de pratique sur la gestion des finances publiques en temps de crise pour leur disponibilité, leur participation et les discussions très animées et intéressantes basées sur diverses perspectives. Nous exprimons notre reconnaissance à tous les partenaires institutionnels qui ont lancé l'idée de ce dialogue sur les politiques, ainsi que pour leurs contributions et leurs sacrifices dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'organisation conjointes dudit dialogue. Il s'agit notamment des institutions suivantes : le FMI, la Banque mondiale, l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire en Afrique, le Forum de l'Administration fiscale africaine, le Forum mondial de l'OCDE pour la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales, l'Institut ouest-africain de gestion financière et économique (WAIFEM), le Consortium pour la recherche économique en Afrique; l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays anglophones (AFROSAI); la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique; le Programme de dépenses publiques et responsabilité financière (PEFA); la Fédération panafricaine des comptables et des experts-comptables (PAFA); le Forum de recherche économique, Égypte; le Centre pour le développement mondial, États-Unis, l'Institut mondial pour la croissance verte (GGGI); et le Conseil international des normes comptables du secteur public (IPSASB).

Le rapport est le fruit des contributions apportées par les participants au dialogue sur les politiques lors de discussions, d'interventions et dans des documents de réflexion. La liste des participants figure ci-après.

Représentants de gouvernement : M. Harvesh Kumar Seegolam, Gouverneur de la Banque centrale de Maurice, Maurice; M. Kokou Philippe Tchodie, Commissaire général de l'Office togolais des recettes, Togo; M. Ben Akabueze, Directeur général, Bureau du budget de la Fédération, Nigeria; M. Hassan Mahmud, Directeur, Département de la politique monétaire, Banque centrale du Nigeria, Nigeria; et M. Samuel Omenka, Assistant technique du Directeur général du budget, Bureau du budget de la Fédération, ministère des Finances, du Budget et de la Planification nationale, Nigeria.

Représentants d'institutions de recherche, groupes de réflexion et autres organisations internationales : M. Charles Boamah, ancien Vice-président principal du Groupe de la Banque africaine de développement; M. Neil Cole, Secrétaire de direction de l'Initiative collaborative pour la réforme budgétaire en Afrique, Afrique du Sud; Dr Ian Parry, Expert principal en politique fiscale écologique, Fonds monétaire international, États-Unis; M. Ibrahim El Badawi, Directeur général du Forum de recherche économique, Égypte; M. Srinivas Gurazada, Chef du secrétariat du Programme-Dépenses publiques et responsabilité financière (PEFA); M. Malla Fofana, Directeur et Chef des programmes Afrique de la Banque mondiale, États-Unis; Global Green Planning and Implementation – GGP&I (Planification et mise en œuvre de l'écologisation du monde), Institut mondial pour la croissance verte (GGGI), Côte d'Ivoire; M. Logan Wort, Secrétaire de direction du Forum de l'administration fiscale africaine, Afrique du Sud; M. William Gyude Moore, Chargé de politiques principal, Centre pour le développement mondial, États-Unis, ancien chef de la President's Delivery Unit (Cellule de suivi de la prestation des services du Président) et ministre des Travaux publics, Libéria; M. Ian Carruthers, Président du Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB); M. Chris Heitzig, Chargé de recherche principal, Économie mondiale, et développement – Initiative pour la croissance

en Afrique, Brookings Institution, États-Unis; M. Baba Yusuf Musa, Directeur général de l'Institut ouest-africain de gestion financière et économique (WAIFEM), Nigeria; Mme Danielle Serebro, Directrice de programme par intérim, CABRI; Gunnar Köhlin, Directeur de l'initiative Environnement pour le développement, Département d'économie, Université de Göteborg, Suède; M. Friday Ohuche, Économiste du développement et Expert en finances publiques, Economic and Management Insights Limited, Abuja, Nigeria; M. Bright Simons, Fondateur et PDG/ancien membre du conseil d'administration du Centre de recherche sur la population et la santé en Afrique, Ghana; M. Tim Jones, Responsable des politiques, Jubilee Debt Campaign, Royaume-Uni; M. Moumouni Lougue, Directeur général des impôts, Direction générale des impôts, Burkina Faso; M. Masheti Masinjila, Directeur général de la Société civile d'Afrique de l'Est, Kenya; Mme Maisie Nkai, Directrice générale, Institution supérieure de contrôle, Afrique du Sud; Mme Alta Prinsloo, Directrice générale, Fédération panafricaine des comptables et experts-comptables, Afrique du Sud; Mme Lorena Rivero del Paso, Conseillère en gestion des finances publiques, Fonds monétaire international, États-Unis; M. Carter Brandon, Chercheur principal, Institut des ressources mondiales, ancien Economiste principal pour l'environnement/les ressources naturelles et le changement climatique, Banque mondiale; M. Antonio Blasco, Spécialiste principal en gestion financière, précédemment en service au Département de Governance Global Practice (Pratiques mondiales de gouvernance), Banque mondiale, États-Unis; M. Edward Marlow, Directeur général, Responsable de l'Afrique subsaharienne, Crédit Suisse International, Londres, Royaume-Uni; M. Misheck Mutize, Spécialiste principal des agences de notation de crédit, Mécanisme africain d'évaluation par les pairs, Afrique du Sud; M. Akpan Ekpo, Département d'économie, Université d'Uyo, ancien Directeur général, Institut ouest-africain de gestion financière et économique (WAIFEM), Nigeria; M. Fazeer Sheik Rahim, Economiste principal, gestion des finances publiques, Fonds monétaire international, États-Unis; M. Frejus Lingue, Associé principal - Conseiller auprès du Tony Blair Institute for Global Change, Royaume-Uni; M. Sylvain Boko, Directeur des programmes, Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, Zimbabwe; Mme Joséphine Mukomba, Cadre de direction, AFROSAI-E, Afrique du Sud; et M. Kingsley T. Udeh, Spécialiste des marchés publics, Nigeria.

Groupe de la Banque africaine de développement : Mme Swazi Tshabalala, Vice-présidente principale, Mme Hassatou N'sele, Vice-présidente par intérim, Finances; Professeur Kevin Urama, Économiste en chef et Vice-président par intérim, Complexe Gouvernance économique et gestion des connaissances; M. Coulibaly Abdoulaye, Directeur, Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques; Mme Paula Santos Da Costa, Directrice, Bureau de l'intégrité et de la lutte contre la corruption; M. Yero Baldeh, Directeur, Bureau de coordination des États en transition; M. Jean-Guy Afrika, Directeur par intérim, Bureau de coordination de l'intégration régionale; M. Eric Kehinde Ogunleye, Conseiller de l'Économiste en chef et Vice-président, Complexe Gouvernance économique et gestion des connaissances et Chef de division par intérim, Division de la gestion des politiques; M. Kalayu Gebre-Selassie, Spécialiste en chef de la gouvernance; Mme Evelynne Change, Chargée en chef de la gouvernance; M. Ibrahim Amadou, Chargé en chef de la gouvernance; Mme Carina Sugden, Chargée en chef de la gouvernance; M. Mamoru Endo, Chargé principal de la gouvernance; M. Jean-Phillip Vion, Chargé supérieur de la gouvernance; M. Seth Terkper, ancien ministre des Finances, Accra, Ghana; M. Mohamed Boussaid, ancien ministre des Finances, Maroc; Mme Tania Sede Adjagan, Assistante en communication unifiée, Services institutionnels de technologies de l'information; Mme Kamaria Badirou, Assistante d'équipe, Institut africain de développement; M. Chidiebere Ibe, Consultant, Institut africain de développement; et M. Raphael N'guessan, Consultant, Institut africain de développement. M. Seedwell Hove, Chargé du développement des capacités en chef; M. Attoumane Bacar Saïndou, Chargé principal du développement des capacités; M. Wabiri Njeri, Chargé principal du développement des capacités; et M. Nkoanyane Sebutsoe, Chargé supérieur du développement des capacités

1 Introduction

La pandémie de COVID-19 a exacerbé les problèmes des pays africains dans le financement des Objectifs de développement durable (ODD) de 2030, de l'Accord de Paris sur le climat de 2015, de l'Agenda 2063 pour l'Afrique, ainsi que des objectifs de développement nationaux sur l'ensemble du continent. Elle a non seulement eu un impact fondamental sur les perspectives macroéconomiques, les positions budgétaires, les vulnérabilités de la dette, les vies, les moyens de subsistance, et les flux financiers de l'Afrique, mais a également inversé des décennies de progrès sur le continent. Le PIB de l'Afrique s'est contracté de 2,1 % en 2020. Environ 30 millions d'Africains ont basculé dans l'extrême pauvreté en 2020, et près de 39 millions de personnes devraient tomber dans l'extrême pauvreté en 2022. La pandémie a également exacerbé les problèmes de finances publiques préexistants en Afrique. Les recettes budgétaires ont diminué d'environ 10 à 15 %, tandis que les dépenses publiques ont légèrement augmenté sous l'effet des dépenses liées à la santé, avec un doublement des déficits budgétaires atteignant un niveau historique de 7,2 % du produit intérieur brut (PIB). Alors que les pays africains disposent déjà d'une marge de manœuvre budgétaire très limitée, résultant des emprunts importants contractés pour la lutte contre la pandémie de COVID-19, la situation s'est détériorée davantage avec la chute des prix des produits de base, dont la plupart des pays africains dépendent pour leurs recettes budgétaires et leurs rentrées de devises. La dette publique a atteint la somme de 546 milliards d'USD - soit environ un quart du PIB de l'Afrique et plus que ses recettes publiques annuelles, ce qui ajoute environ 10 points de pourcentage au fardeau de la dette du continent.

Le financement du développement a également été affecté, avec respectivement une baisse de 15,6 %, 10 % et 212 % des investissements directs étrangers (IDE), de l'aide publique au développement (APD) et des placements de portefeuille en Afrique. Les écarts de rendement des obligations souveraines se sont creusés, réduisant l'accès aux flux de capitaux internationaux, et les dépréciations monétaires se sont accompagnées d'une reprise soudaine de l'inflation dans de nombreux pays. Le déficit de financement annuel pour mettre fin à l'extrême pauvreté d'ici 2030 est estimé à environ 30,6 % du PIB, soit 19,1 milliards d'USD, en moyenne, par pays, entre 2021 et 2030.

La crise a donc renforcé la nécessité d'une mobilisation accrue et d'une gestion prudente des finances publiques limitées afin de produire les retombées souhaitées sur le développement. Par conséquent, la reprise économique durable de l'Afrique, à la suite des impacts budgétaires liés à la pandémie de COVID-19, dépendra largement d'une mobilisation et gestion efficaces de financements abordables visant un développement inclusif et durable.

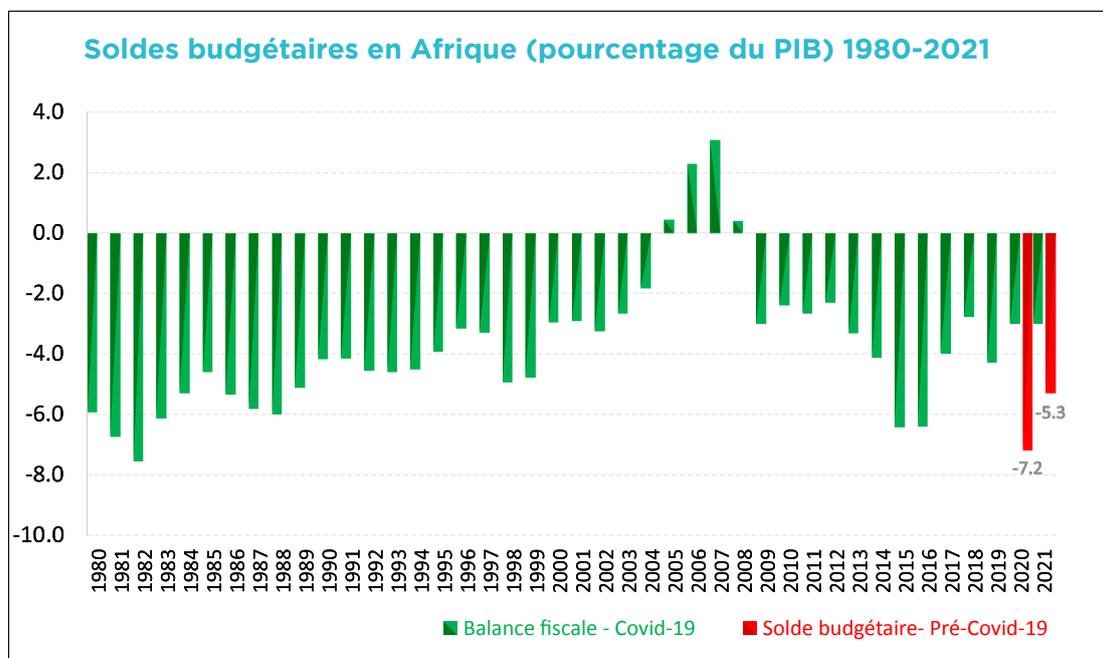
En réponse à la demande des partenaires et conformément au programme de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique proposée par la Banque, l'Institut africain de développement (IAD) a organisé un dialogue sur les politiques de la Communauté mondiale de pratique (G-CoP), et une formation des cadres sur la gestion des finances publiques en temps de crise en Afrique, du 28 février au 1er mars 2022 et du 2 au 4 mars 2022, respectivement, pour discuter des stratégies et des politiques visant à mettre en place des systèmes de gestion des finances publiques solides pour faire face à la crise, à l'avenir. Le dialogue sur les politiques, de deux jours, a réuni 522 experts de plus de 58 pays, dont des experts mondiaux de premier plan en matière de politique macroéconomique,



d'anciens ministres des Finances, d'anciens gouverneurs de banques centrales et des institutions d'ancrage du monde entier, afin d'étudier concrètement les options stratégiques en matière de renforcement des capacités de gestion des finances publiques (GFP) pour mieux répondre à la crise, et aider les pays à renforcer leur résilience à l'avenir. Les participants au séminaire et à la formation ont examiné les options stratégiques réalisables à court, moyen et long terme dans la gestion des finances publiques pour répondre aux crises actuelles et futures, et permettre aux pays africains de reconstruire des économies plus résilientes, inclusives et durables après la pandémie de COVID-19. Ils ont également examiné la portée, l'applicabilité et les effets multiplicateurs de chaque mesure politique dans le contexte social, économique et politique de l'Afrique.

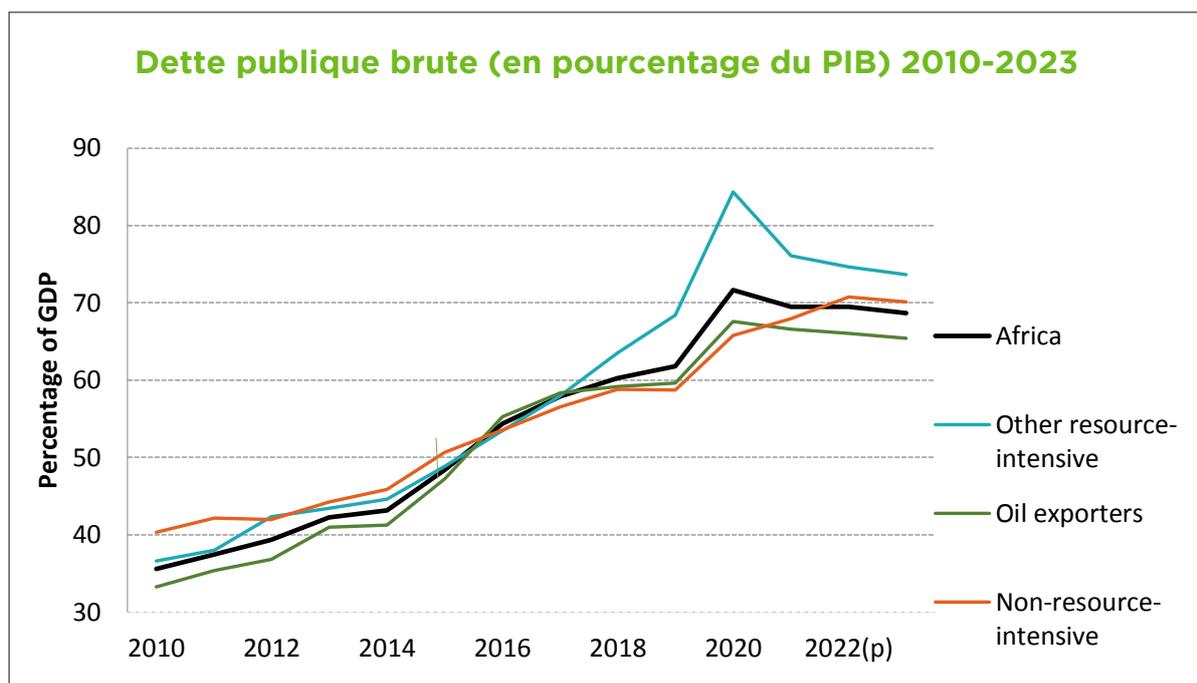
La présente note de synthèse expose les principales options stratégiques qui se sont dégagées du dialogue sur les politiques et de la formation. Elle décrit les politiques à court, moyen et long terme pour la gestion des finances publiques en temps de crise et l'appui à la reconstruction d'économies résilientes et inclusives en Afrique après la pandémie de COVID-19. Cette note présente également un résumé de haut niveau de la portée et de l'adéquation de chaque option stratégique dans le contexte africain et propose des mesures correctives pour relever les défis liés à la mise en œuvre. L'objectif primordial est de doter les pays africains d'options stratégiques qui leur permettront de renforcer leur résilience budgétaire, de se redresser et de reconstruire de meilleures économies.

Figure 1 : COVID-19 et performance budgétaire en Afrique



Source: Statistiques de la Banque africaine de développement

Figure 2 : COVID-19 et performance de la dette publique en Afrique



Source: FMI; Perspectives économiques mondiales



2 Matrice d'options stratégiques pour la gestion des finances publiques en temps de crise en Afrique

2.1 Mobilisation des ressources intérieures et extérieures

Calendrier indicatif	Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives ³
Options stratégiques à court terme	i. Lancer un processus de numérisation pour améliorer la collecte et l'administration des recettes budgétaires, par l'adoption de systèmes intégrés d'administration fiscale (ITAS).	<ul style="list-style-type: none"> Défis techniques et stratégiques dans la mise en œuvre de la numérisation 	<ul style="list-style-type: none"> Investir dans la numérisation et renforcer les compétences dans le domaine.
	ii. Adopter un plan d'amélioration complet et efficace de la discipline fiscale qui relie tous les aspects du processus de conformité.	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de cadres harmonisés et transparents. 	<ul style="list-style-type: none"> Adopter un cadre de référence harmonisé en matière de conformité et aider les PMR à élaborer des plans d'action pour l'amélioration de la discipline fiscale. Ce cadre doit permettre la collecte et l'utilisation de données nécessaires à l'évaluation des risques et la planification des mesures d'atténuation dans tous les aspects de la chaîne de conformité.

³ Mesures correctives ou opportunités au titre de feuille de route servant à éclairer les décideurs en prenant en considération les conséquences de la non-application de l'option stratégique.

	<p>iii. Renforcer les capacités d'élaboration et de mise en œuvre efficaces de la politique d'endettement et de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme, pour garantir une mobilisation et une gestion prudentes de la dette.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faible capacité des pays à définir des plans d'endettement qui répondent aux besoins réels des pays membres régionaux (PMR) et soutiennent le développement. • Transactions d'endettement opaques et accès limité aux données. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le cadre de gestion de l'endettement par : la détermination des besoins réels en termes d'endettement; la définition de règles pour une utilisation efficace du produit de la dette; le renforcement des capacités nationales en matière d'analyse des risques de soutenabilité et risques macroéconomiques liés à la dette publique. • Élaborer des cadres de gestion de la dette qui définissent clairement et publiquement les informations à fournir, la mesure et le coût du risque de l'endettement pour accroître la transparence et garantir le renforcement des législations et des capacités institutionnelles en ce qui concerne les informations à fournir, la comptabilité, le suivi et l'atténuation du risque budgétaire. • Il convient d'identifier et de quantifier les passifs éventuels et la « dette cachée » afin d'éviter les « surprises de l'endettement » pouvant exacerber le surendettement ou le risque de surendettement. • Améliorer l'accès du public aux données relatives à la dette publique : sources et conditions d'endettement; composition, monnaie, structure des créances, affectation des ressources mobilisées; suivi des remboursements des créances et origine des ressources destinées au paiement des créances dues. • Les pays africains doivent également faire face à la gestion de l'endettement après la crise, pouvant résulter des plans de relance budgétaire, monétaire et financière mis en œuvre par les autorités budgétaires et monétaires.
--	---	---	---

	<p>iv. Adopter et mettre en œuvre l'outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT) afin de permettre un meilleur diagnostic des systèmes fiscaux et des défis à relever et de donner des orientations sur les réformes de politique et d'administration fiscales fondées sur des données probantes. Le cadre TADAT aide à déterminer la portée et les priorités des réformes nécessaires en matière de politique et d'administration fiscales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'opacité des systèmes d'administration fiscale dans certains pays peut empêcher leur participation aux évaluations TADAT. • Pour certains pays disposés à y participer, le financement de l'exercice peut constituer une contrainte. 	<ul style="list-style-type: none"> • La BAD et d'autres partenaires, notamment le FMI et la Banque mondiale, pourraient financer les évaluations TADAT à l'appui des pays qui souhaitent entreprendre ladite évaluation, mais ne disposent pas des ressources nécessaires.
	<p>Options stratégiques régionales</p>	<p>Défis de mise en œuvre</p>	<p>Mesures correctives</p>
	<p>v. Tirer parti des financements mobilisés auprès du secteur privé et promouvoir des moyens innovants de lever des fonds destinés au financement du développement, notamment par une demande de contribution à des fonds de solidarité auprès du secteur privé (dans le cadre de la taxe de solidarité), l'imposition d'une taxe au secteur informel, aux personnes fortunées et à l'élite affichant une consommation ostentatoire, le financement mixte, les garanties partielles, l'investissement d'impact, le financement basé sur les technologies, le financement participatif et les PPP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fraude et évasion fiscales par le secteur privé. • Capacité limitée de gestion des partenariats public-privé (PPP), d'analyse des coûts et de la rentabilité économique et financière, ainsi que la transparence dans la gestion des recettes générées, et le suivi du remboursement des dettes contractées dans le cadre des PPP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les cadres des PPP, en renforçant les capacités techniques et humaines des structures nationales spécialisées dans la gestion des PPP, notamment dans les domaines suivants : la conception, la passation des marchés, l'analyse des projets, la rédaction des contrats et le suivi de l'exécution ; la transparence dans le processus d'attribution des contrats associés aux PPP. • Renforcer les cadres réglementaires de développement du secteur privé.

	Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	vi. Renforcer la législation visant à atténuer les flux financiers illicites et à endiguer la corruption par : l'amélioration des cadres juridiques en vue de limiter l'évasion fiscale, le transfert des bénéficiaires et les prix de transfert, en renforçant l'échange d'informations, la conformité et la mise en application de la législation fiscale, et l'harmonisation des stratégies et des mécanismes de conformité entre les PMR.	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration insuffisante entre les pays. • Insuffisance des capacités juridiques et institutionnelles, au niveau national, pour la collecte des renseignements, la prévention, l'application des mesures de lutte contre la corruption et les flux financiers illicites. • Coordination inadéquate au niveau international. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les capacités de suivi en développant les capacités numériques du gouvernement. • Créer une plateforme pour l'échange d'informations financières harmonisées entre les PMR d'une part, et les pays partenaires et/ou à risque d'autre part. • Renforcer les capacités institutionnelles nationales en matière de collecte de renseignements, de prévention et d'application des mesures de lutte contre la corruption et les flux financiers illicites. • Renforcer la coordination internationale, par exemple, l'utilisation des outils de l'OCDE tels que l'échange automatique d'informations (AEI).
	Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
Options stratégiques à moyen terme	vii. Adopter une stratégie de mobilisation de recettes à moyen terme (MTRS) du gouvernement pour renforcer la collecte et la gestion des recettes publiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Faible niveau de contrôle des contribuables et un poids important du secteur informel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des plans de renforcement des capacités techniques et humaines des administrations des finances en vue d'assurer un meilleur contrôle des assiettes fiscales.

<p>viii. Constituer des réserves budgétaires et des cadres de politique budgétaire anticyclique, et les intégrer au système de gestion des finances publiques afin de gérer les crises mineures périodiques et de contribuer à renforcer la résilience des systèmes pour atténuer l'effet des crises majeures .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un niveau élevé de déficits budgétaires et de dette publique peut entraver la constitution de réserves budgétaires adéquates. • Capacités juridiques et institutionnelles insuffisantes pour concevoir des outils anticycliques. • Les fonds souverains africains sont souvent investis sur les marchés étrangers, exposant ainsi les pays aux risques de change. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituer des épargnes pendant les périodes de prospérité en créant des fonds souverains (SWF). • Limiter les dépenses en période favorable pour réaliser des économies. • Placer les ressources des fonds souverains sur les marchés intérieurs.
Options stratégiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
<p>ix. Proposer aux prêteurs extérieurs d'indexer les prêts aux pays à forte intensité de ressources sur la base des variations des prix des produits de base afin d'assurer à ces pays une marge budgétaire, notamment en temps de crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuations exogènes des prix des produits de base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la gestion de la politique macroéconomique des pays riches en ressources. • Augmenter la valeur ajoutée et réduire la dépendance à l'égard des produits de base.
Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales.	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
<p>x. Les institutions de financement du développement (IFD) doivent augmenter les garanties et les facilités de liquidité pour les banques avec lesquelles elles disposent de lignes de crédit dans la région.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les risques pays restent souvent élevés. • Les taux de défaillance de remboursement des prêts sont élevés. • Les notations de risque pays, les considérations de risque fiduciaire peuvent limiter l'ampleur et la rapidité des décaissements nécessaires pour faire face à la crise, en temps voulu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des instruments de garantie continentaux afin de réduire les niveaux de risque et de fournir des garanties plus stables.

Options stratégiques à long terme

Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
xi. Diversifier l'économie en la rendant moins dépendante des produits de base aux fins de renforcer la résilience budgétaire face aux chocs (en particulier dans les pays riches en ressources).	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de stratégies claires accompagnées d'actions stratégiques sur la manière dont les secteurs des ressources peuvent soutenir le développement dans d'autres secteurs. • L'investissement privé reste souvent concentré dans les secteurs des ressources naturelles, qui sont plus porteurs dans ces pays. • Faible niveau d'adoption des technologies de production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les pays riches en ressources à adopter des plans d'action avec des résultats tangibles et rapides pour créer des conditions favorables à l'investissement dans d'autres secteurs.
Options stratégiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
xii. Mettre en œuvre la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) et tirer parti des possibilités qu'elle offre pour soutenir l'expansion économique et intégrer les systèmes économiques et financiers fragmentés et de petite taille de la région afin de renforcer la mobilisation des ressources.	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition inégale des gains de la ZLECAf, tant entre les CER qu'entre les pays, avec l'émergence de perdants et de gagnants. • Trilemme du traitement spécial et différencié des pays compte tenu de leur diversité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des recettes fiscales plus régulières pourraient couvrir les pertes à court terme. • La Banque africaine de développement peut apporter un soutien aux pays, en mettant à disposition une synthèse des connaissances et mettant en place un dialogue sur les politiques pour encourager la domestication de la ZLECAf.
Options stratégiques internationales : interventions multilatérales et bilatérales.	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
xiii. Les institutions multilatérales de développement doivent augmenter les prêts concessionnels et l'aide au développement en temps de crise.	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des prêts concessionnels par rapport aux besoins de financement. • Des prêts concessionnels assortis de conditions strictes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition de financements mixtes pour les projets du secteur public, avec des dons couvrant la préparation de projets ou des objectifs écologiques. • Les conditionnalités doivent favoriser les réformes clés visant à améliorer la gestion des finances publiques.

2.2 Allocation et utilisation des ressources

Calendrier indicatif	Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
Options stratégiques à court terme	i. Introduire des plans de relance budgétaire prévoyant des mesures discrétionnaires opportunes, ciblées et temporaires, avec des options de sortie claires.	<ul style="list-style-type: none"> • Une marge de manœuvre budgétaire limitée pour mettre en œuvre de telles mesures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxer les secteurs qui profitent le plus de la crise, notamment le secteur numérique qui était en plein essor pendant la crise de la pandémie de COVID-19.
	ii. Établir des codes budgétaires solides et une classification des plans comptables qui permettent la création de nouveaux codes de programmes et de postes dans le budget pour répondre à des besoins spécifiques pendant les crises. Cela garantira une comptabilisation et une présentation d'informations à fournir correctes au titre des ressources allouées à ces dépenses en réponse à la crise.	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de codes budgétaires et de plans comptables communs à tous les niveaux du gouvernement. • Absence de plateformes informatiques appropriées pour la mise en œuvre du plan comptable. • Capacités insuffisantes du personnel des finances et de la comptabilité à mettre en œuvre des codes budgétaires et des plans comptables modernes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les codes budgétaires et le plan comptable appropriés, ainsi que la technologie permettant de les gérer. • Concevoir le plan comptable, acquérir la plateforme informatique appropriée et lancer le projet. • Former le personnel chargé de la planification, du budget et des finances aux nouveaux codes budgétaires et au nouveau plan comptable et les mettre en œuvre dans l'ensemble de l'administration.
	iii. Développer des systèmes de transferts sociaux solides (transferts en espèces, etc.) qui pourraient être plus efficaces que les subventions à l'énergie et aux autres services publics.	<ul style="list-style-type: none"> • Données insuffisantes et peu précises sur les ménages pauvres et nécessaires pour permettre de cibler correctement les interventions. • Exclusion des pauvres et des nécessiteux des services financiers et du système de paiement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les capacités nationales de collecte de données et lancer des enquêtes périodiques auprès des ménages. • Mettre en œuvre des mesures d'inclusion financière en utilisant des systèmes de paiement numériques non sophistiqués, à savoir les téléphones mobiles, disposant d'une forte pénétration au sein de la population. • Investir dans le renforcement des capacités - y compris dans la conception de programmes de protection sociale.

	<p>iv. Mettre en place des mécanismes de réponse aux crises et des procédures/ protocoles (soit sous la forme d'un bureau, d'une unité, d'un comité interministériel comprenant des agences centrales de GFP selon les conditions de chaque pays) qui peuvent rapidement activer et coordonner les actions de réponse aux crises de la GFP et des processus spécifiques de GFP pour faciliter l'activation en temps de crise. Il s'agit, par exemple, du budget (procédures de préparation, d'approbation et d'établissement de rapports); de la procédure de passation des marchés; des procédures de contrôle interne; des procédures d'audit, de surveillance et de responsabilisation en temps de crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination et collaboration interministérielles limitées. • Les situations d'urgence et de crise ne sont pas envisagées et intégrées dans les systèmes de gestion des finances publiques existants. Par conséquent, les processus classiques sont déployés en temps de crise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réviser le cadre juridique de la gestion des finances publiques en vue d'y incorporer des dispositions relatives à un comité interministériel permanent sur la GFP pour les situations d'urgence et de crise. • Mettre en place des mesures de budgétisation, de passation de marchés, de contrôle interne, d'audit interne, d'audit externe et de surveillance pour les interventions en cas d'urgence ou de crise. Former le personnel approprié et revoir périodiquement les processus pour s'assurer qu'ils sont prêts à être déployés en cas de crise.
	<p>Options stratégiques régionales</p>	<p>Défis de mise en œuvre</p>	<p>Mesures correctives</p>
	<p>v. Promouvoir une GFP axée sur les résultats et entreprendre une budgétisation fondée sur les besoins</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de capacités à assurer la discipline budgétaire destinée à orienter l'allocation stratégique des ressources. • L'élaboration d'indicateurs de performance peut prendre du temps. 	<ul style="list-style-type: none"> • Associer la GFP aux objectifs de performance. • Appliquer le cadre des dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA) servant à mesurer les résultats et d'autres indicateurs de performance pouvant être disponibles rapidement, tels que les indicateurs de santé et d'éducation.

	Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales.	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	vi. Les IFD et les partenaires de développement doivent soutenir le maintien des dépenses publiques essentielles (par exemple, la santé, l'éducation, la protection sociale), en particulier dans les pays à faible revenu, afin d'améliorer le caractère anticyclique (à savoir, le guichet de réponse à la crise).	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources inadéquates dans un contexte de concurrence, en particulier en temps de crise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti d'approches novatrices pour mobiliser le financement du développement en temps de crise, par exemple le secteur privé, les personnes fortunées, etc. • Les IFD et les partenaires de développement sont mieux indiqués pour répondre à la crise.

Options
stratégiques
à moyen
terme

Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
<p>vii. Automatiser et numériser les processus et les systèmes de gestion des finances publiques (par exemple, en mettant en œuvre le système intégré de gestion des informations financières (SIGIF)) pour améliorer la transparence, la flexibilité et la rapidité pendant la crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de politiques de numérisation appropriées qui définissent les besoins réels, les plans, les conceptions appropriées et la stratégie de mise en œuvre. • Faible infrastructure informatique. • Capacité insuffisante des gouvernements des États membres à concevoir et à mettre en œuvre des programmes de numérisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des politiques de numérisation fondées sur l'évaluation des besoins et la disponibilité de la technologie appropriée compte tenu de la capacité existante de conception et de mise en œuvre. • La mise en œuvre du système SIGIF avec les modules de base comprenant la budgétisation, la comptabilité, la trésorerie et la gestion de la trésorerie (étendre le principe de compte unique du Trésor (CUT) aux principaux postes de dépenses pour une meilleure gestion de la trésorerie), l'établissement des rapports; et des modules auxiliaires tels que la gestion des salaires, la passation des marchés et la gestion des investissements publics pour améliorer la capacité d'allocation et de gestion des ressources en temps de crise. • La Banque africaine de développement et les partenaires de développement peuvent aider les PMR à renforcer les capacités de conception et de mise en œuvre du système SIGIF en tenant compte des politiques et des besoins du pays. • Investir dans le développement de l'infrastructure informatique et des capacités de gestion des données. • Promouvoir des plateformes d'interopérabilité des données afin d'établir des liens entre les différents ministères et entités concernés par la GFP.

Options stratégiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
<p>viii. Se doter de solides capacités de prévision macro-budgétaire, indispensables pour établir rapidement des scénarios de disponibilité des ressources, de besoins sectoriels et de réaffectation des ressources au début d'une crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Données inadéquates, voire inexistantes, pour l'établissement des prévisions. • Faible capacité du personnel en modélisation macro-budgétaire. • Absence de stratégies budgétaires à moyen terme, y compris de règles budgétaires pour établir les prévisions macro-budgétaires. • Ressources financières insuffisantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires de développement sont appelés à soutenir les capacités de modélisation et de prévision macroéconomiques. • Mobiliser le corps législatif et l'associer le aux formations sur les fondements des prévisions macro-budgétaires pour éviter des objections et des retards lors de la présentation pour approbation des projections budgétaires et des budgets.
Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales.	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
<p>ix. Mener des enquêtes sur la performance des services publics en utilisant l'indice de prestation des services publics de la Banque pour déterminer les domaines de faiblesse et améliorer la prestation des services et les systèmes de GFP. Cet exercice facilite l'allocation des ressources, en particulier en temps de crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il pourrait être difficile de trouver des ressources pour cette activité. • Désaccord possible entre les partenaires de développement sur le cadre et les indicateurs à utiliser pour l'évaluation des performances des services publics. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir un financement de la Banque africaine de développement dans le cadre du développement des capacités de l'IDA (axe de travail sur l'amélioration de la prestation des services publics). • Les autres institutions multilatérales de développement devraient collaborer pour soutenir l'évaluation des performances de la GFP et de la prestation de services publics sur le continent afin de comparer la prestation de services, d'identifier les domaines à améliorer et de mobiliser des ressources pour une prestation de services de plus grande qualité sur le continent. • La Banque peut également coordonner les processus d'enquête et d'analyse comparative.

Options stratégiques à long terme	Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	x. Examiner la gestion des investissements publics dans les pays afin d'évaluer la force et la performance de la gouvernance des infrastructures dans les domaines de la planification, de l'allocation et de la mise en œuvre des investissements dans les infrastructures économiques et sociales, qui sont nécessaires à la transformation économique et au développement humain dans les pays.	<ul style="list-style-type: none"> • Pénurie d'experts et de ressources financières pour entreprendre cet exercice dans environ 54 pays africains 	<ul style="list-style-type: none"> • Cet exercice peut être facilité par le bureau pays de la Banque africaine de développement en collaboration avec les gouvernements des pays hôtes et les partenaires de développement (FMI et Banque mondiale).
	Options stratégiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	xi. Améliorer la coordination et la coopération régionales en temps de crise. Par exemple, la prestation des services publics régionaux tels que la distribution des vaccins contre la COVID-19 pendant la pandémie.	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse des taux de mise en œuvre des initiatives continentales/ régionales. • Compétences techniques insuffisantes pour la production de vaccins. • Absence éventuelle de coordination entre les pays membres en raison d'une faible volonté politique et de problèmes bureaucratiques/ juridiques/financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Affecter des ressources du budget national aux initiatives continentales/ régionales (infrastructures; agriculture; etc.). • Établir un cadre de coordination régionale pour la fourniture de biens publics dans la région, sous l'égide de la Banque africaine de développement. Coordination entre la CUA (politique) et la Banque africaine de développement (économique) sur la promotion des réformes dans les pays.

	Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales.	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	<p>xii. Les IFD et les partenaires de développement pourraient collaborer pour assurer une formation continue et un renforcement des capacités et des institutions des finances publiques dans les PMR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rotation élevée du personnel associée à une perte de compétences • Contraintes en matière de ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires de développement pourraient apporter un soutien continu (et non ponctuel) aux PMR dans la mise à jour des outils et instruments de GFP (en particulier numériques), qui évoluent souvent en fonction de la technologie ainsi que des défis et chocs mondiaux. • Le développement ciblé des capacités humaines dans les domaines de l'audit, de la comptabilité, de l'économie, de la passation de marchés et de la gestion financière, et l'adaptation continue à l'évolution de l'architecture technologique et économique mondiale.

2.3 Gestion des finances publiques et capacités de responsabilisation

Calendrier indicatif	Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
Options stratégiques à court terme	<p>i. Élaborer des procédures opérationnelles normalisées pour l'élaboration et la coordination des politiques en temps de crise, avec des mandats clairs et des clauses de caducité énoncées dans les législations et réglementations, et dans les règles de la fonction publique. Ces procédures doivent être communiquées à l'ensemble du gouvernement et au public pour les informer et obtenir leur adhésion. L'amélioration des partenariats et de la collaboration contribuera à favoriser la coordination des réponses aux crises nationales et internationales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Chevauchements, mandats flous et luttes intestines entre les ministères, les départements et les agences (MDA) du gouvernement. Différents agences/départements publics travaillent en vase clos. 	<ul style="list-style-type: none"> Il conviendrait de réaliser une cartographie des mandats et de procéder à des examens fonctionnels des MDA afin de clarifier les rôles et les responsabilités. Adopter un cadre juridique adéquat avec des mandats clairs et, le cas échéant, des clauses de caducité. Encourager la collaboration nationale entre les différents ministères de tutelle. Une réponse coordonnée doit aborder toutes les questions pertinentes sans laisser les autres de côté - en se concentrant sur une seule crise. Il s'agira, par exemple, de mettre en place l'unité d'économie de la santé au sein du ministère de la Santé.
	<p>ii. Intégrer une certaine souplesse dans le processus d'élaboration des politiques et budgétisation afin de garantir un réalignement des politiques et une réaffectation des ressources budgétaires en temps de crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rigidité des processus bureaucratiques et retards dans la modification des règles, règlements et législations en vigueur. Difficulté à rédiger, introduire et promulguer de nouvelles lois. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Parlement doit mettre en place des règles et des procédures législatives qui lui permettent d'examiner et d'adopter rapidement des lois de finances et budgétaires pour répondre à la crise. La flexibilité des législations sur les marchés publics permet également la passation des marchés d'urgence avec des contrôles suffisamment rigoureux et la mise en place de structures extrabudgétaires qui peuvent être bien gérées et justifiées.



	<p>iii. Renforcer le système de passation des marchés par exemple en mettant en œuvre la propriété effective, des normes de passation de marchés ouvertes, des régimes de déclaration du patrimoine, ainsi que la passation de marchés en ligne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les groupes d'intérêts au sein de la fonction publique qui bénéficient du statu quo peuvent faire échouer ou retarder le processus de réadoption des législations sur les marchés publics avec des dispositions plus strictes en matière de transparence. 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec la société civile, les médias et le pouvoir législatif pour adopter une nouvelle législation ou modifier les législations existantes afin d'incorporer des dispositions de transparence plus strictes pour la passation de marchés publics. Numériser le processus de passation de marchés. Pendant la crise de COVID-19, les pays qui disposaient de systèmes de passation de marchés solides et automatisés ont été en mesure de réagir rapidement à la crise. Présenter en temps opportun tous les contrats attribués dans le cadre des procédures d'urgence en vue d'améliorer la transparence.
	<p>Options stratégiques régionales</p>	<p>Défis de mise en œuvre</p>	<p>Mesures correctives</p>
	<p>iv. Cartographier les différents systèmes de GFP en Afrique - anglophone, francophone, lusophone - pour établir leurs similitudes et leurs différences pour permettre un ciblage plus efficace de l'aide au développement des capacités de GFP par la Banque africaine de développement et d'autres partenaires de développement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Collecte d'informations sur différents systèmes de GFP; la traduction dans l'une ou l'autre langue pourrait entraîner une perte de sens dans la normalisation des systèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> Un cadre normalisé doit être développé autour du cycle de GFP pour la collecte et l'analyse d'informations provenant de différents systèmes nationaux afin d'améliorer l'efficacité de la réponse en temps de crise. Les bureaux pays et régionaux de la Banque africaine de développement pourraient contribuer à la collecte d'informations sur les systèmes de GFP. Des interprètes ayant des connaissances techniques en GFP doivent être appelés pour les interprétations d'une langue à l'autre.

Options stratégiques à moyen terme

	Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales.	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	<p>v. Entreprendre des évaluations du PEFA à l'échelle de l'Afrique pour évaluer les capacités de GFP des PMR, afin d'identifier les lacunes, les faiblesses et les besoins communs, ainsi que les atouts individuels des pays qui peuvent être exploités pour l'apprentissage entre pairs. Ces éléments contribueront à l'élaboration d'un plan d'action complet et efficace pour la réforme de la gestion des finances publiques et d'une stratégie de développement des capacités visant à mettre en place des systèmes solides de GFP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le financement des évaluations du PEFA nécessite beaucoup de ressources et il y a peu d'évaluateurs PEFA certifiés sur le continent. • La coordination de l'exercice pourrait constituer un défi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires de développement multilatéraux et bilatéraux pourraient soutenir un déploiement des évaluations PEFA à l'échelle de l'Afrique, et des exercices d'analyse comparative de la gestion des finances publiques. • Collaborer avec le Secrétariat du PEFA pour mobiliser des évaluateurs et des formateurs PEFA certifiés à l'échelle mondiale pour cet exercice. • La Banque africaine de développement pourrait diriger et coordonner les efforts dans ce domaine.
	<p>vi. Mettre en place des plans de continuité des activités, par exemple par le biais de la numérisation du secteur public. Les processus opérationnels, notamment les réunions et les engagements publics, les demandes et les approbations, les communications internes et externes, la prestation de services, la formation, sont des exemples d'activités gouvernementales qui peuvent être mises en œuvre à l'aide de systèmes et de plateformes informatiques appropriés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le coût de la numérisation peut être très élevé pour certains pays. • Faible capacité du personnel du secteur public à gérer un service public entièrement numérisé. • Difficultés d'utilisation des canaux de prestation de services numériques dans le secteur public. 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des principaux processus gouvernementaux nécessitant une numérisation. Commencer par numériser certains aspects, et parvenir progressivement à la numérisation complète de l'ensemble du service public ou à la mise en œuvre de l'e-Gouvernement. • Les capacités du personnel doivent être renforcées afin de mettre en œuvre la plateforme numérique pour les entreprises publiques. • La sensibilisation et l'éducation du public doivent être organisées pour s'assurer que les citoyens sont en mesure d'utiliser les canaux de services électroniques.

	Options stratégiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	vii. Renforcer la capacité des PMR en matière de GFP au niveau infranational. Les administrations infranationales sont très importantes pour la gouvernance et la prestation de services, étant donné leur proximité avec la population, en particulier en temps de crise.	<ul style="list-style-type: none"> Différences dans les niveaux ou les échelons des administrations infranationales sur le continent. 	<ul style="list-style-type: none"> Cartographie des équivalents des administrations infranationales, évaluation de leurs besoins en matière de développement des capacités de GFP et conception de programmes appropriés de développement des capacités en GFP à leur profit. La Banque africaine de développement/ADI-PFMA peut envisager d'inclure le renforcement des capacités de GFP au niveau infranational dans son programme d'études.
	Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales.	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	viii. Organiser une conférence annuelle de tous les partenaires de développement multilatéraux et bilatéraux et des institutions travaillant sur la GFP en Afrique. Cela permettra de mettre en lumière les questions de renforcement des capacités de GFP et de promouvoir non seulement la diffusion de nouvelles connaissances sur la GFP, mais également la coopération et la collaboration entre les agences travaillant dans ce domaine.	<ul style="list-style-type: none"> Réticence éventuelle des institutions à collaborer. Perte d'intérêt si les questions discutées restent les mêmes. 	<ul style="list-style-type: none"> La Banque africaine de développement peut tirer parti de son pouvoir de mobilisation en faveur du développement de l'Afrique pour une participation de tous les partenaires de développement à une conférence annuelle sur la GFP. Cette conférence pourrait servir d'événement annuel pour le marché africain de la GFP. Chaque année, la conférence pourrait se concentrer sur un thème spécifique du cycle de la GFP ou sur des questions brûlantes de la GFP sur le continent ou dans le monde.

Options stratégiques à long terme	Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	ix. Professionnaliser et assurer l'indépendance opérationnelle des institutions supérieures de contrôle (ISC) pour leur permettre de remplir leur mandat sans aucune interférence du pouvoir exécutif.	<ul style="list-style-type: none"> • Peur de l'exécutif de perdre ses intérêts acquis face à une ISC forte. • Capacités inadéquates en matière de finances et de mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les gouvernements nationaux et infranationaux doivent adopter des législations pertinentes ayant une incidence sur l'indépendance administrative, opérationnelle et financière des ISC. • La formation et le recyclage du personnel d'audit dans tous les aspects du système de GFP sont essentiels à ce processus. • Promotion de l'intégrité des données pour les institutions supérieures de contrôle (ISC). • Amélioration continue de la capacité des institutions d'audit en utilisant des techniques à jour.
	Options de politiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	x. Élaborer une stratégie harmonisée et un mécanisme de conformité pour lutter contre la corruption et les flux financiers illicites.	<ul style="list-style-type: none"> • Rejet des élites politiques en raison d'intérêts particuliers • Manque de coopération entre les pays. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Union africaine et ses États membres doivent élaborer une stratégie harmonisée et un mécanisme de conformité visant la lutte contre la corruption et les flux financiers illicites en Afrique.
Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales.	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives	
xi. Les partenaires de développement et les institutions de développement des capacités pourraient collaborer à la recherche, à l'examen et au financement d'un nouveau programme d'études sur la gestion des finances publiques dans les établissements d'enseignement supérieur en Afrique - universités et collèges.	<ul style="list-style-type: none"> • La coopération des partenaires de développement pourrait être difficile à obtenir. • Un investissement considérable en temps et en ressources financières est nécessaire pour cet examen. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Banque africaine de développement pourrait user de son influence pour exhorter les partenaires de développement à coopérer dans cette initiative. • Apporter un soutien aux universités et aux autorités de régulation de l'enseignement supérieur dans les pays africains dans le cadre de cette initiative. • Un échantillon transversal d'établissements d'enseignement supérieur peut être sélectionné pour l'examen de leur programme de GFP (en Afrique anglophone, francophone et lusophone). 	

2.4 Gestion des finances publiques pour la gestion des problèmes communs mondiaux

Calendrier indicatif	Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
Options stratégiques à court terme	i. Intégrer le changement climatique dans les processus de planification, de budgétisation et de dépenses..	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de financements dans la lutte contre le changement climatique dans les PMR. • Incapacité à attirer des financements pour la lutte contre le changement climatique. • Incapacité à constituer une réserve de projets couvrant le changement climatique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la capacité à constituer des réserves de projets adéquats sur le changement climatique. • Développer la capacité à intégrer les questions relatives au changement climatique dans les processus nationaux de planification et de budgétisation. • Mettre en œuvre des mesures telles que la tarification du carbone, les marchés régionaux du carbone, les incitations liées au carbone, les taxes visant à décourager les dommages excessifs à l'environnement. • Légiférer sur l'utilisation d'appareils économes en énergie et encourager l'utilisation de technologies de cuisson plus propres.
	Options stratégiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	ii. Les IFD peuvent orienter leurs activités (et donc les subventions implicites) vers des activités ayant des externalités positives pour l'environnement, l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets.	<ul style="list-style-type: none"> • Faible intérêt des investisseurs nationaux pour les investissements respectueux de l'environnement. • Coûts d'investissement initiaux élevés pour les projets respectueux du climat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les institutions de financement du développement peuvent encourager les investissements directs dans l'énergie, l'efficacité énergétique et d'autres projets et technologies respectueux du climat pour soutenir l'environnement, ainsi que l'atténuation et l'adaptation au changement climatique. Elles sont mieux placées pour accorder des financements climatiques en raison de leurs ressources financières, de leur influence et de leur pouvoir de mobilisation considérables.

Options stratégiques à moyen terme	Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	<p>iii. Abolir les subventions inefficaces aux combustibles fossiles et promouvoir des investissements ciblés dans les énergies renouvelables, qui offrent une source d'énergie plus résiliente et décentralisée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'économie politique complexe des subventions et les intérêts acquis rendent la réduction et la suppression des subventions coûteuses pour les fonctionnaires des services publics. • Faibles capacités de mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti de l'effondrement de la demande et de l'offre dans l'industrie pétrolière (prix défavorable du pétrole), induit par la COVID-19 pour supprimer les subventions pétrolières en limitant les coûts politiques aux fonctionnaires. • Soutenir le développement des capacités pour quantifier et mesurer les impacts climatiques sur la base de données probantes. • Entreprendre des réformes des subventions énergétiques avec des mécanismes de compensation clairs et des réformes fiscales environnementales dans le contexte de réformes fiscales élargies qui permettraient de maintenir l'assiette fiscale et de continuer le paiement des services écosystémiques avec des mesures complémentaires de renforcement des capacités.

Options stratégiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
iv. Adopter des approches innovantes pour mobiliser des financements en faveur de l'action climatique, telles que les obligations vertes, les obligations de durabilité, les fonds verts, le rehaussement de crédit, le crédit-bail et les garanties.	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesse des structures institutionnelles pouvant assurer efficacement la mobilisation, la gestion et l'allocation des fonds climatiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les institutions de gestion des finances publiques afin d'améliorer leur capacité à mobiliser, gérer et allouer efficacement les fonds climatiques (par exemple, renforcer les institutions financières publiques en augmentant le pouvoir de prêt et la capacité de co-investissement). Promouvoir des définitions et des normes solides et transparentes pour la finance verte en vue d'orienter la mobilisation, l'allocation et l'investissement de fonds. Améliorer les capacités d'évaluation, de gestion et de publication des risques financiers liés au changement climatique, en s'appuyant sur les cadres et les approches existants. Développer des marchés liquides pour les instruments de financement des infrastructures vertes et créer des outils de financement pour l'atténuation des risques.
v. Renforcer l'engagement des gouvernements en faveur de la réduction des émissions de carbone aux niveaux international et national.	<ul style="list-style-type: none"> L'évolution des politiques climatiques décourage l'investissement privé et augmente le coût du capital. Réticence de certains pays à ratifier, et pour certains, à s'engager dans les actions climatiques de Paris. Existence d'obstacles au commerce international et à l'investissement dans des infrastructures à faible émission de carbone. 	<ul style="list-style-type: none"> Encourager les gouvernements à s'engager, tant au niveau international que national, à mobiliser les investissements verts à faible teneur en carbone après la pandémie de COVID-19. Les pays doivent adopter ou modifier des législations pour réduire les émissions de carbone et atteindre les objectifs de réduction prévus. Les pays doivent élaborer des plans de décarbonation crédibles, réalistes et applicables.

	Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
Options stratégiques à long terme	<p>vi. Rendre la tarification de l'énergie cohérente dans le cadre de la réorganisation budgétaire d'après-crise, notamment en supprimant progressivement les subventions aux combustibles fossiles, en établissant une tarification du carbone qui inclut des protections sociales et des systèmes d'échange d'émissions. Cela contribuera à renforcer la résilience budgétaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Des obstacles bureaucratiques pourraient ralentir la réorganisation budgétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprendre des réformes budgétaires pour favoriser la décarbonation : par exemple, en établissant le prix du carbone pour atténuer les conséquences en termes de distribution pour les ménages et les entreprises. Il serait nécessaire d'apporter un soutien spécifique à la requalification et à la formation des travailleurs pour les industries touchées par la crise immédiate et la décarbonation à plus long terme, ainsi que des politiques de soutien telles que la réforme des politiques du logement pour encourager la mobilité.
	Options de politiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
<p>vii. Revoir à la hausse, l'ambition des objectifs environnementaux à long terme (y compris zéro émission nette de GES) et veiller à ce que les politiques et les investissements déclenchés par les plans de relance budgétaire soient alignés sur les résultats du développement à faible émission de carbone dans la trajectoire post-COVID-19.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Coûts élevés de la transition vers un développement à faible émission de carbone. Blocage des infrastructures et des modèles de développement à forte intensité de carbone. Incohérences dans la mise en œuvre des politiques de développement à faible intensité de carbone entre les pays. 	<ul style="list-style-type: none"> Instaurer des politiques d'établissement de prix du carbone ou des subventions solides et stables afin d'améliorer le retour sur investissement des projets d'infrastructures vertes et de refléter les véritables coûts à long terme du développement économique. Réorienter les mesures d'incitation à l'abandon des combustibles fossiles vers les énergies propres et les activités à faible émission de carbone. Remédier aux rigidités du marché et de la réglementation qui favorisent les technologies et les pratiques actuelles utilisant des combustibles fossiles et à forte intensité de ressources. Renforcer la coordination et améliorer la gouvernance publique, en particulier entre les autorités chargées de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, de l'énergie et de l'investissement. 	

	Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales.	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
	<p>viii. Accélérer les actions visant à promouvoir la croissance verte. L'Afrique doit redoubler d'efforts pour mobiliser davantage de financements afin de mieux répondre aux défis du changement climatique. Il y a lieu d'établir des partenariats avec des financiers extérieurs et des partenaires de développement pour soutenir la relance de la croissance verte et les plans de transition vers des stratégies de développement à faible émission de carbone.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contributions insuffisantes en raison de la concurrence mondiale pour le financement de la lutte contre le changement climatique • Lassitude à l'égard de l'aide internationale au développement. • Mauvaise coordination des donateurs à l'intérieur des pays et dans la région. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer d'autres sources de fonds pour financer l'action climatique et la relance de la croissance verte. • La Banque africaine de développement pourrait devenir le champion d'une meilleure coordination de l'aide des donateurs sur le continent en vue d'un alignement sur les objectifs régionaux de développement climatique. • Élaborer et mettre en œuvre des politiques et des législations sur le climat afin de favoriser la coopération régionale. • Accroître la coopération pour renforcer le financement et l'investissement écologiques internationaux et nationaux en ciblant mieux tous les types de financement du développement.

2.4 Partenariat et coordination pour le renforcement des compétences de gestion des finances publiques

Calendrier indicatif	Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
Options stratégiques à moyen terme	i. Aligner l'aide au développement à l'étranger sur les priorités nationales de développement, réformer les instruments de partenariat pour s'engager avec les IFD afin de garantir la flexibilité en temps de crise, et permettre la mise à disposition rapide des ressources en cas de crise.	<ul style="list-style-type: none"> Inadéquation des priorités entre l'ODI et le gouvernement. Faiblesse des systèmes de classification des comptes pour l'aide au développement à l'étranger. La dépendance à l'égard des donateurs dans les institutions régionales africaines façonne les programmes qui ne tiennent pas toujours compte des réalités de l'Afrique. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les systèmes de classification des comptes et améliorer la codification et le plan comptable pour garantir une allocation efficace des ressources, couvrant toutes les formes d'aide au développement à l'étranger. Contrôler la productivité des ressources de l'ODI pour garantir la réalisation de leurs objectifs de GFP connexes. Les gouvernements nationaux doivent fournir des fonds de contrepartie pour garantir l'appropriation et la participation active à l'établissement du programme.
	ii. Réexaminer l'utilisation de la classification des pays et de la notation des risques en période de chocs graves.	<ul style="list-style-type: none"> Réticence à réexaminer les classifications en temps de crise. 	<ul style="list-style-type: none"> Les IFD doivent réexaminer l'appétence au risque et la classification des pays en fonction de la gravité des situations de chocs : légère, modérée ou sévère. Les cotes de risque et l'appétence au risque des IFD limitent la marge de manœuvre pour les interventions d'urgence en faveur des pays, en temps de crise.
	Options stratégiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
iii. Les partenaires de développement pourraient développer des partenariats pour aider les pays à mettre en place des outils d'analyse des données et de prise de décision fondée sur des preuves.	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance des capacités de recherche au sein des gouvernements. Financement insuffisant des institutions nationales de recherche. Faiblesse des systèmes de données et des capacités institutionnelles en matière de données, de collecte de renseignements et de coordination. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités de recherche dans les ministères, départements et agences (MDA). Mobiliser des ressources bien ciblées pour le renforcement des capacités dans ce domaine. 	

Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales.	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
iv. Établir des partenariats stratégiques solides, notamment avec les institutions de GFP basées en Afrique.	<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise coordination des donateurs au sein des pays et dans l'ensemble de la région. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la coordination, l'établissement de rapports, le suivi et évaluation. Améliorer la capacité des pays à participer et à entreprendre des projets d'investissement en coentreprise et des co-investissements : par exemple, les infrastructures développées en partenariat avec les bénéficiaires dureront plus longtemps et auront un impact plus important sur le développement.
Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
v. Accroître la capacité de mobilisation de l'aide au développement et adopter des mécanismes qui rendent son utilisation plus souple, notamment en cas de crise.	<ul style="list-style-type: none"> Les agendas des institutions de financement du développement (IFD) diffèrent de ceux des pays Les IFD peuvent imposer des conditionnalités aux pays sur leur aide au développement. 	<ul style="list-style-type: none"> Réformer les instruments de partenariat en s'engageant avec les institutions de financement du développement (IFD) pour s'assurer de leur flexibilité pendant et après les crises. Élaborer des codes budgétaires et des plans comptables pour couvrir toutes les formes d'APD. Cela permettra de rendre les ressources facilement disponibles en période de crise pour les pays qui en ont besoin et d'assurer une allocation efficace des ressources.
Options de politiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
vi. Renforcer les partenariats pour promouvoir les technologies vertes et la coopération, en développant les capacités d'innovation et d'adoption de technologies vertes au niveau national, afin de renforcer la résilience de la région après la crise de la COVID-19.	<ul style="list-style-type: none"> Obstacles au commerce international et à l'investissement dans les biens et services d'innovation verte Adoption limitée de la technologie dans la région. 	<ul style="list-style-type: none"> Obstacles au commerce international et à l'investissement dans les biens et services d'innovation verte. Mise à profit de la ZLECAf pour promouvoir le commerce et l'investissement dans les biens et services d'innovation verte.

	Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales.	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
Options stratégiques à long terme	vii. Créer des partenariats avec les IFD pour investir dans des projets durables du secteur privé qui peuvent soutenir la croissance à long terme du secteur privé. Il s'agit, par exemple, de la création de partenariats dans le cadre des PPP pour la construction d'infrastructures régionales durables afin de soutenir la croissance à long terme.	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de projets en réserve pour d'éventuels investissements en PPP. • Risques élevés liés aux projets et au financement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir le développement économique à long terme en Afrique et, à terme, construire des bases économiques solides pour soutenir la croissance des revenus de la chaîne. • Réduire les risques liés aux projets et au financement afin d'accroître l'utilisation des PPP, par exemple au moyen de garanties partielles par les IFD, notamment la Banque africaine de développement, Afreximbank, etc.
	Options stratégiques nationales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
viii. Renforcer les relations à long terme entre les universités et les décideurs politiques et adapter les programmes d'études aux principaux enjeux de politiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources disponibles pour développer ces relations. • Financement insuffisant des universités. • Faible réseau entre les institutions scientifiques africaines et leurs homologues mondiaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modifier la législation pour institutionnaliser la coopération avec des dispositions financières dans le budget national. • Renforcer les institutions de recherche sur les politiques dirigées par l'Afrique pour pouvoir devenir des moteurs de la production de connaissances et de l'innovation. 	

Options stratégiques régionales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
ix. Développer des partenariats pour soutenir le développement des institutions et des systèmes de GFP. Il y a, par exemple, la capacité de taxation dans des domaines spécialisés tels que les prix de transfert et les flux financiers illicites, l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la GFP.	<ul style="list-style-type: none"> • Fracture numérique et résistance au changement. • Coût élevé de la mise en place de systèmes de GFP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les compétences des personnes capables d'exploiter et de gérer les systèmes de GFP. • Fournir une assistance technique spécialisée aux pays. • Créer des académies fiscales par le biais desquelles l'assistance de l'ODI peut être acheminée pour soutenir la formation de haut niveau en matière de GFP en vue d'un changement porteur de transformation. • Les partenaires de développement pourraient également veiller à ce que les ODI soient dirigés vers des institutions de développement responsables en Afrique, notamment la Banque africaine de développement, en vue du relèvement du niveau de ressources destinées à la formation de haut niveau en GFP.
Options stratégiques mondiales : interventions multilatérales et bilatérales	Défis de mise en œuvre	Mesures correctives
x. Préserver la stabilité des systèmes financiers/économiques et sociaux mondiaux en promouvant des règles mondiales, par exemple des règles relatives aux marchés financiers; à l'environnement et à la santé publique, pour renforcer la résilience et mieux juguler la crise.	<ul style="list-style-type: none"> • Réticence des pays à suivre les règles internationales en raison de leur caractère volontaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les IFD et les institutions de développement peuvent promouvoir des règles pour les marchés financiers (à savoir la réglementation de Bâle), l'environnement (Accord de Paris sur le changement climatique pour favoriser de faibles émissions de carbone), le Règlement sanitaire international de l'OMS sur la santé publique. • Encourager les pays à adopter des réglementations internationales pour permettre une réponse rapide aux crises.

3 Enseignements tirés

- La préparation en temps ordinaire est essentielle pour une réponse rapide à une crise.
- La numérisation est indispensable à la mise en place d'un système de GFP efficace permettant de répondre efficacement à une crise.
- La flexibilité du processus de budgétisation et d'affectation des crédits et du cadre juridique est essentielle pour garantir une disponibilité de ressources pour les crédits d'urgence, les provisions pour les dépenses urgentes et les réaffectations.
- L'exhaustivité et la transparence des cadres budgétaires, y compris les recettes des entreprises publiques, la divulgation des soldes des comptes spéciaux et la fixation de limites aux dépenses fiscales, sont fondamentales pour l'efficacité de la politique budgétaire. Ces mesures permettent d'obtenir l'adhésion et le soutien des citoyens et des parties prenantes et de garantir une réponse efficace à la crise.
- L'équilibre entre la rapidité des décaissements et la responsabilité («conservation des reçus») dans l'exécution du budget est important pour renforcer la crédibilité des systèmes de GFP en temps de crise.
- Les réserves budgétaires sont essentielles pour une réponse politique efficace à une crise.
- La mise en place de filets de sécurité et de régimes de protection sociale solides est essentielle pour garantir des réponses ciblées en faveur des personnes les plus vulnérables à la crise. Il convient donc d'en faire une priorité.
- Le soutien en temps de crise est plus efficace si celui-ci s'inscrit dans un cadre qui intègre la reprise post-crise et met l'accent sur les réformes budgétaires et des dépenses publiques.
- La modélisation et les prévisions macro-budgétaires constituent une composante importante du processus budgétaire, car elles ont un impact sur l'efficacité de la mise en œuvre des objectifs macro-budgétaires et sur la viabilité budgétaire à plus long terme.
- Les problèmes communs mondiaux, comme la COVID-19, le changement climatique, nécessitent une action mondiale pour contrer leur impact économique.
- Il est donc impératif d'adopter une approche continentale pour gérer les chocs exogènes.
- Le renforcement des systèmes de GFP des pays est crucial pour améliorer l'accès des pays africains au financement climatique direct des fonds climatiques mondiaux.
- Les partenariats et les collaborations entre les partenaires de développement sont essentiels au renforcement durable des capacités en matière de gestion des finances publiques en Afrique, car ils permettent une utilisation optimale et efficace des ressources.
- Les partenariats, les collaborations et la rapidité du soutien spécialisé des institutions multilatérales et bilatérales sont essentiels pour des réponses rapides aux crises.
- L'institutionnalisation de pratiques innovantes et efficaces au sortir d'une crise est cruciale pour renforcer la résilience et la préparation des finances publiques aux crises futures.





AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

