

**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

Note à l'intention des décideurs politiques



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
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 par intérim et Directeur principal¹

M. Eric Kehinde Ogunleye,

Conseiller de l'Économiste en chef et Vice-président par intérim, 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), Nigéria

M. Mohamed Boussaid, Consultant principal, Institut africain de développement, ancien ministre des Finances du Maroc.

M. Seth Terkper, Consultant principal, Institut africain de développement, ancien ministre des Finances du Ghana

M. Jonathan Said, Directeur, Pratiques sectorielles, Institut Tony Blair pour le changement global

La Note à l'intention des décideurs est mentionnée à titre de référence :

Groupe de la Banque africaine de développement (2022) : Note à l'intention des 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 des pratiques 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 Developpment

2. Gouvernance et réformes économiques

Table des matières

REMERCIEMENTS	4
1. CONTEXTE	6
2. OPTIONS DE POLITIQUES	8
2.1 Mobilisation des ressources – ressources intérieures et extérieures	8
2.1.1 Politiques à court terme	8
2.1.2 Politiques à moyen terme	9
2.1.3 Politiques à long terme pour renforcer la résilience	10
2.2 Allocation et utilisation des ressources	10
2.2.1 Politiques à court terme	10
2.2.2 Politiques à moyen terme	11
2.2.3 Politiques à long terme pour renforcer la résilience	11
2.3 Gestion des finances publiques et capacités de responsabilisation	12
2.3.1 Politiques à court terme	12
2.3.2 Politiques à moyen terme pour renforcer les économies	12
2.3.3 Politiques à long terme pour renforcer la résilience	13
2.4 Gestion des finances publiques pour la gestion des biens communs mondiaux	14
2.4.1 Politiques à court terme	14
2.4.2 Politiques à moyen terme	14
2.4.3 Politiques à long terme pour renforcer la résilience	14
2.5 Partenariat et coordination pour le renforcement de la gestion des finances publiques	15
2.5.1 Politiques à court terme	15
2.5.2 Politiques à moyen terme	15
2.5.3 Politiques à long terme pour renforcer la résilience	15
3. Calendrier, conception et mise en œuvre des politiques	16
4. Enseignements tirés	17
5. Conclusion	18

Remerciements

Nous tenons à saluer, avec une profonde gratitude, le soutien et les sacrifices des quatre réviseurs qui ont généreusement consacré du temps à l'examen des versions précédentes du rapport et ont 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 des perspectives très variées. 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 du dialogue sur les politiques. Il s'agit notamment des institutions suivantes : Le FMI, la Banque mondiale, l'Initiative de collaboration pour la réforme budgétaire en Afrique, le Forum africain sur l'administration fiscale, 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 africain de recherche économique; l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques anglophones (AFOROSAI-E); la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique; le Programme PEPA-Dépenses publiques et responsabilité financière ; la Fédération panafricaine 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, Nigéria; M. Hassan Mahmud, Directeur, Département de la politique monétaire, Banque centrale du Nigéria, Nigéria; 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, Nigéria.

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 environnementale, Département des affaires fiscales, 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. Mallé 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), Nigéria; 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, Nigéria; 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 orientale, Kenya; Mme Maisie Nkau, Directrice générale, Institution supérieure de contrôle, Afrique du Sud; Mme Alta Prinsloo, Directrice générale, Fédération panafricaine des 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, anciennement au sein du Département de Gouvernance 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), Nigéria; M. Fazeer Sheik Rahim, Economiste principal, gestion des finances publiques, Fonds monétaire international, États-Unis; M. Frejus Lingue, Conseiller de 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, Esq., Spécialiste des marchés publics, Nigéria.

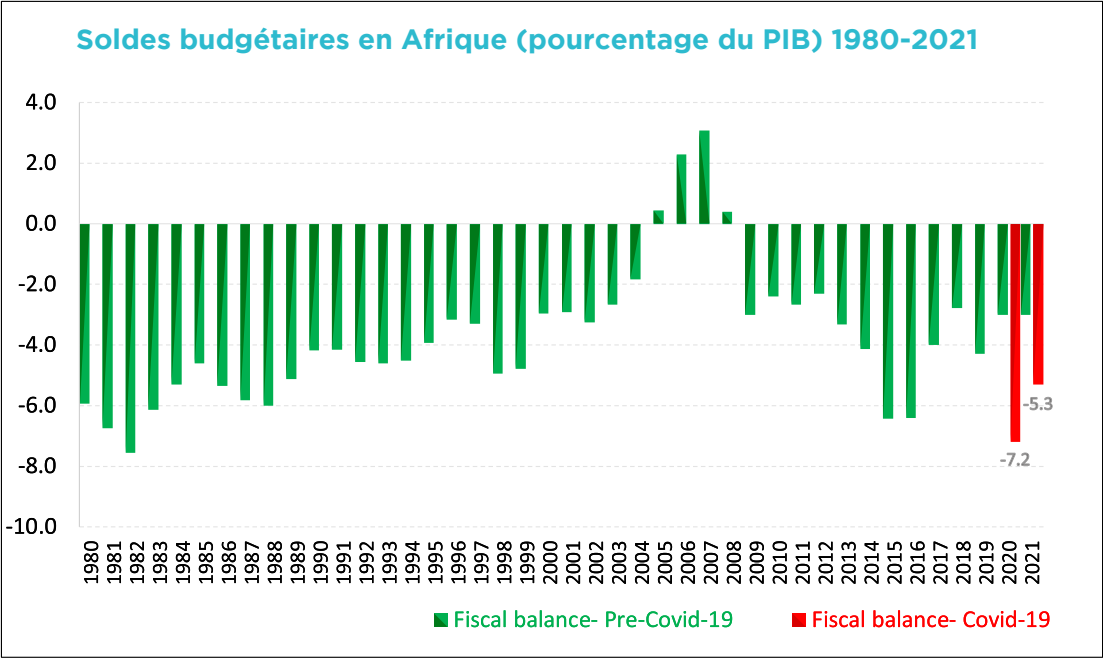
Groupe de la Banque africaine de développement : Mme Swazi Tshabalala, Vice-présidente principale, Mme Hassatou N'sele, Vice-présidente par intérim, Finances; M. Coulibaly Abdoulaye, Directeur, Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques; Mme Paula Santos Da Costa, 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. Kalayu Gebre-Selassie, Chargé en chef de la gouvernance, Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques; Mme Evelynne Change, Chargée en chef de la gouvernance, Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques; M. Ibrahim Amadou, Chargé en chef de la gouvernance, Gouvernance et gestion des finances publiques; Mme Carina Sugden, Chargée en chef de la gouvernance, Gouvernance et gestion des finances publiques; M. Mamoru Endo, Chargé principal de la gouvernance, Gouvernance et gestion des finances publiques; M. Jean-Phillip Vion, Chargé principal de la gouvernance, Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques; Son Excellence 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, Technologies de l'information de l'entreprise; 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; Dr Seedwell Hove, chef du développement des capacités; M. Attoumane Bacar Saindou, Chargé principal du développement des capacités; Dr Wabiri Njeri, Chargée principal de développement des capacités; et M. Nkoanyane Sebutsoe, Chargé supérieur de développement des capacités.

1 Contexte

- La pandémie de COVID-19 a entraîné des répercussions profondes sur les perspectives macroéconomiques, les flux financiers, la gestion des finances publiques, les vies et les moyens de subsistance en Afrique.
- La crise a exacerbé les défis budgétaires de l'Afrique et compromis les objectifs de financement du développement, inversant des décennies de progrès sur le continent (graphique 1).
- La crise a accentué la nécessité d'une mobilisation accrue et d'une gestion prudente des rares finances publiques pour obtenir les effets souhaités sur le développement.
- La capacité à stimuler l'économie à court terme pendant les périodes de ralentissement dépend de l'efficacité des mesures anticycliques préalables (graphique 2).
- Le redressement durable à long terme de l'Afrique face aux impacts budgétaires de la COVID-19 dépendra largement de la disponibilité et de la gestion efficace de financements abordables pour un développement inclusif et durable.
- L'Institut africain de développement (IAD) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) 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.
- Le dialogue sur les politiques a porté sur les options politiques pratiques pour renforcer les capacités de gestion des finances publiques afin de mieux répondre à la crise et de contribuer à la résilience pour l'avenir. Le programme de formation des cadres a fourni des outils pratiques et des options politiques réalisables et a permis de partager des expériences et des pratiques pour gérer les finances publiques en Afrique.
- Ce dossier résume les principales options politiques qui ont émergé des discussions.

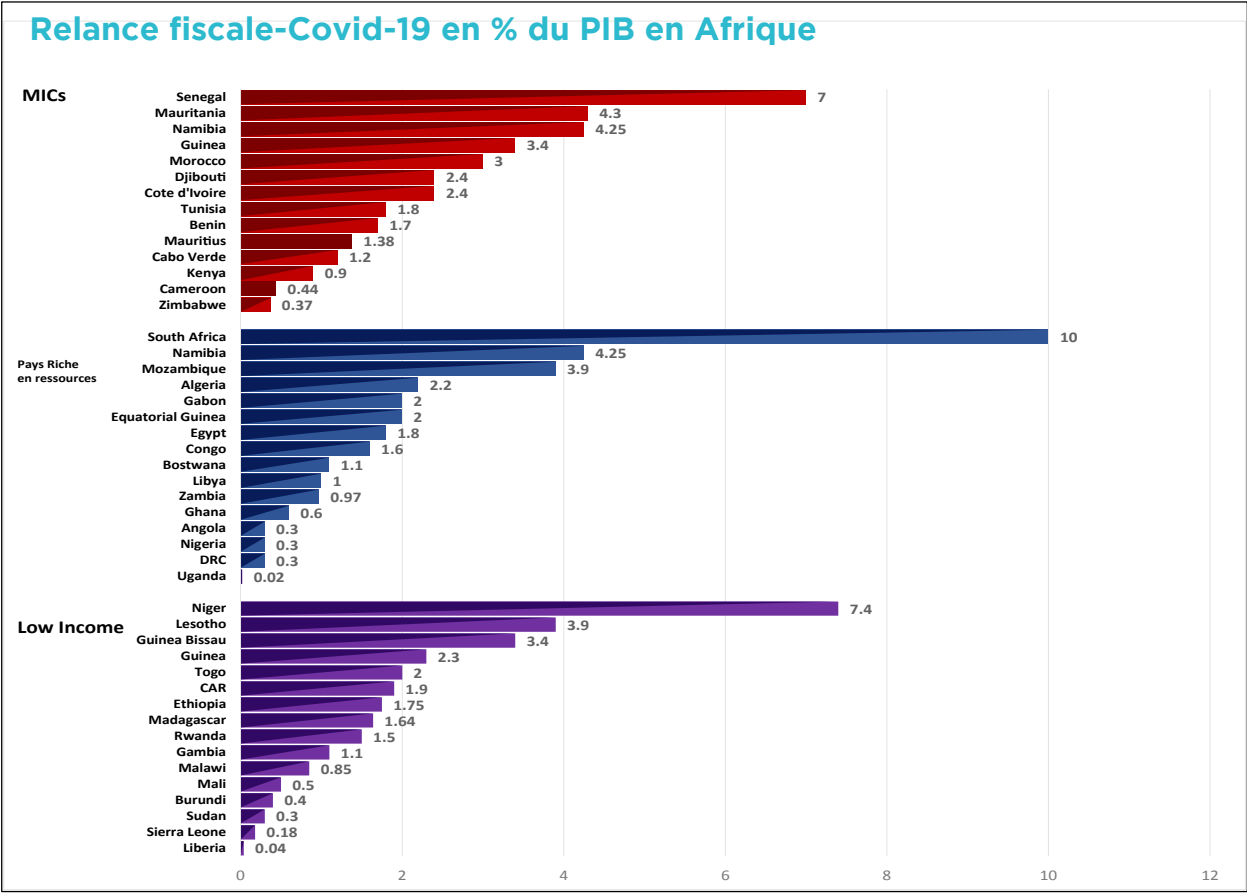


Graphique 1 : COVID-19 et performance budgétaire en Afrique



Source: Statistiques de la BAD

Graphique 2: Stimulation budgétaire pour la COVID-19 en Afrique



Source: Données du FMI

2 Options de politiques

- **Les discussions sur les options politiques étaient basées sur les cinq domaines thématiques suivants, suggérés dans les dimensions temporelles de court, moyen et long terme :**
 - Mobilisation des ressources – en mettant l'accent sur les sources intérieures et extérieures.
 - Allocation et utilisation des ressources.
 - Gestion des finances publiques et capacités de responsabilisation.
 - Gestion des finances publiques pour la gestion des biens communs mondiaux.
 - Partenariat et coordination pour le renforcement de la gestion des finances publiques

2.1 Mobilisation des ressources – ressources intérieures et extérieures

2.1.1 Politiques à court terme

- Numérisation pour améliorer la collecte et l'administration des recettes fiscales, par exemple en adoptant des systèmes intégrés d'administration fiscale (ITAS) complets.
- Adopter des plans d'amélioration de la conformité fiscale complets et solides qui relient tous les aspects du processus de conformité.
- Améliorer les cadres permettant de réduire la fraude et l'évasion fiscales, y compris le transfert de bénéfices, les prix de transfert, ainsi que l'échange d'informations, et améliorer de manière générale le respect et l'application de la législation fiscale.
- Renforcer les capacités pour une formulation et une mise en œuvre efficaces de la politique de la dette et de la stratégie de la dette à moyen terme, afin de garantir une mobilisation et une gestion plus prudentes de la dette.
- Tirer parti du financement du secteur privé et proposer des moyens innovants de lever des fonds pour le développement, notamment des partenariats public-privé (PPP).
- Renforcer les capacités juridiques et institutionnelles pour atténuer les flux financiers illicites, en particulier ceux qui sont dus aux activités des sociétés multinationales. L'Afrique perd environ 89 milliards d'USD (environ 3,7 % du PIB) par an en raison des flux financiers illicites.
- Utiliser efficacement les opérations à l'appui de réformes (OAR) pour promouvoir la mobilisation des recettes intérieures.
- Centraliser la mobilisation et la gestion des dons pour une utilisation efficace et une plus grande crédibilité auprès des donateurs.
- Adopter et mettre en œuvre l'outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT) pour mieux diagnostiquer les systèmes fiscaux et les défis à relever, afin d'étayer les réformes de la politique et de l'administration fiscales fondées sur des données probantes.

2.1.2 Politiques à moyen terme

- Adopter une stratégie de mobilisation de recettes à moyen terme (MTRS) pour renforcer la collecte et la gestion des recettes, ainsi qu'un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) pour hiérarchiser et contrôler les dépenses et les dépassements budgétaires.
- 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 récurrentes et de contribuer à renforcer la résilience des systèmes pour atténuer l'effet des crises majeures.
- 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 de contribuer à libérer l'espace budgétaire de ces pays, notamment en période de crise.
- Numériser/automatiser les procédures de mobilisation et d'utilisation des recettes nationales pour améliorer la transparence, la traçabilité, la responsabilité et la gestion des conséquences.
- Accélérer les réformes des comptes uniques du Trésor pour améliorer la visibilité et la gestion des liquidités.
- Les IFD pourraient augmenter les garanties et les facilités de liquidité pour les banques avec lesquelles elles ont des lignes de crédit, dans le cadre d'une stratégie et d'un programme complets de gestion de la dette.
- Approfondir le développement organique des marchés financiers et des capitaux nationaux, tant primaires que secondaires, pour une gestion efficace des emprunts et des liquidités.
- Encourager la décentralisation fiscale et la régionalisation de la collecte et de l'utilisation des recettes, ainsi que de la comptabilité publique, en particulier pour les États fédéraux et les régions autonomes.
- Les institutions financières de développement (IFD) pourraient reprofiler et utiliser leur capital-risque pour soutenir la mobilisation des recettes nationales et les investissements du secteur privé dans la valorisation des ressources naturelles et la création de valeur en Afrique.
- Investir les fonds de pension et les fonds souverains sur les marchés locaux.

2.1.3 Politiques à long terme pour renforcer la résilience

- Diversifier l'économie pour ne plus dépendre des produits de base afin de renforcer la résilience budgétaire face aux chocs (en particulier dans les pays riches en ressources).
- 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.
- Les institutions multilatérales de développement doivent augmenter les prêts concessionnels et l'aide au développement en cas de crise.
- Encourager le franchisage stratégique pour faciliter l'implantation en Afrique des industries de grandes marques et des usines de production des institutions de l'Ivy League.

- Créer des chaînes de valeur nationales dans les secteurs clés des ressources naturelles et mettre en œuvre des politiques de contenu local pour encourager la production industrielle locale et l'ajout de valeur et réduire progressivement les quotas d'exportation pour les produits de base à faible valeur ajoutée.
- Renforcer les capacités institutionnelles en matière d'administration fiscale, de passation de contrats intelligents pour les projets liés aux ressources naturelles et d'accords commerciaux.
- Améliorer le climat des affaires pour accélérer les investissements directs étrangers (IDE) et les entrées de capitaux du secteur privé sur les marchés africains, afin d'approfondir les marchés boursiers nationaux.
- Les institutions de financement du développement devraient envisager d'accroître l'émission d'obligations en monnaie nationale.

2.2 Allocation et utilisation des ressources

2.2.1 Politiques à court terme

- Introduire des plans de relance budgétaire prévoyant des mesures discrétionnaires opportunes, ciblées et temporaires, avec des options de sortie claires.
- Établir une classification et des codes budgétaires et des plans comptables robustes qui permettent la création de nouveaux codes de programmes et de postes dans le budget pour répondre à des besoins spécifiques pendant les crises.
- 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.
- Établir des mécanismes de réponse aux crises et des procédures/protocoles (par exemple, une unité, un comité interministériel comprenant des agences centrales de GFP selon les circonstances du 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 pendant une crise.
- Promouvoir une GFP axée sur les résultats et passer d'une budgétisation fondée sur les besoins (également décrite comme le passage d'une budgétisation par activités (BPA) à une budgétisation par objectif de programme (BOP).
- 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 (par exemple, le guichet de réponse aux crises).
- Alléger les charges fiscales inutiles dues à des frais généraux élevés.

2.2.2 Politiques à moyen terme

- Automatiser et numériser les processus et les systèmes de gestion des finances publiques pour améliorer la transparence, la flexibilité et la rapidité pendant la crise, par exemple en mettant en œuvre le système intégré de gestion des informations financières (SIGIF).
- Se doter de solides capacités de prévision macro-fiscale, indispensables pour établir rapidement des scénarios de disponibilité des ressources, de besoins sectoriels et de réaffectation des ressources au début d'une crise.
- Mettre en œuvre des réformes des systèmes de gestion des finances publiques qui permettent une planification, une exécution et un contrôle meilleurs du budget afin de rendre les dépenses plus efficaces.
- S'orienter vers un budget équilibré.
- Promouvoir l'emprunt prudentiel uniquement pour les infrastructures favorables à la croissance et en cas de chocs graves.

2.2.3 Politiques à long terme pour renforcer la résilience

- Procéder à des examens nationaux de la gestion des investissements publics 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. Les pays peuvent utiliser des outils tels que l'évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA) pour atteindre cet objectif.
- Améliorer la coordination et la coopération régionales en temps de crise (par exemple, la distribution du vaccin contre la COVID-19).
- Les IFD et les partenaires de développement ainsi que les pays pourraient collaborer pour assurer une formation continue et un renforcement des capacités et des institutions des finances publiques dans les PMR.
- Passer progressivement de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice, en commençant peut-être par des règles et principes de comptabilité semi-accumulée, dans le contexte des pratiques optimales et des normes comptables généralement acceptées.
- Évaluer la viabilité à long terme du système public de retraite et mettre en œuvre des réformes pour éliminer les risques budgétaires supplémentaires.

2.3 Gestion des finances publiques et capacités de responsabilisation

2.3.1 Politiques à court terme

- Les gouvernements doivent élaborer des procédures opérationnelles normalisées pour l'élaboration et la coordination des politiques pendant la crise, assorties de mandats clairs et de clauses de caducité intégrées dans la loi, les règlements et les règles de la fonction publique pour les mesures temporaires.
- Intégrer une certaine souplesse dans le processus d'élaboration des politiques et de budgétisation afin de garantir un réaligement des politiques et une réaffectation des ressources budgétaires en temps de crise.
- Renforcer le système de passation des marchés publics par la mise en œuvre de la propriété effective, de normes ouvertes de passation des marchés et de la passation électronique des marchés afin de démasquer ceux qui se cachent sous le voile de l'incorporation, notamment les personnes politiquement exposées, pour commettre des fraudes dans les systèmes de passation des marchés publics.
- 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.
- Adopter des mesures de relance budgétaire ciblées, de préférence à partir de tampons budgétaires constitués au fil du temps, afin de fournir des filets de sécurité sociale pour protéger les vies, les investissements privés et les entreprises pendant la pandémie de COVID-19 et au-delà.
- Élaborer des contrats intelligents, y compris le recouvrement des prêts pour les projets commerciaux, et approfondir les partenariats public-privé.
- Renforcer la transparence et la responsabilité fiscales.
- Adopter une approche proactive plutôt que réactive des audits suprêmes pour promouvoir la transparence fiscale.
- Renforcer le rôle de surveillance du parlement en matière de gestion des finances publiques.

2.3.2 Politiques à moyen terme pour renforcer les économies

- Mettre en place des plans de continuité des activités, y compris des politiques anticycliques pour les recettes et les dépenses avant la crise.
- Renforcer la capacité de la GFP infranationale des PMR, car les gouvernements infranationaux sont très importants pour la gouvernance et la prestation de services, étant donné leur proximité avec la population, en particulier en période de crise.
- Réaligner les subventions à effets préjudiciables.
- Réduire et éliminer les gaspillages fiscaux résultant de la surévaluation des projets d'infrastructures publiques.

- Élaborer un cadre juridique et institutionnel pour la création d'institutions supérieures de contrôle des finances publiques là où elles sont inexistantes.
- Promouvoir l'indépendance opérationnelle, fonctionnelle, financière et organisationnelle des institutions supérieures de contrôle (ISC).
- Investir dans le renforcement des capacités des ISC afin qu'elles disposent des ressources humaines, technologiques et financières nécessaires pour fonctionner efficacement. De même, le soutien doit être étendu au Parlement pour qu'il puisse remplir son rôle de contrôle et aux agences d'audit interne pour garantir l'efficacité de la gestion des dépenses ex ante.

2.3.3 Politiques à long terme pour renforcer la résilience

- Professionnaliser et assurer l'indépendance opérationnelle des institutions supérieures de contrôle (ISC) afin de s'assurer qu'elles sont capables de remplir leur mandat sans aucune interférence du pouvoir exécutif.
- Élaborer une stratégie harmonisée et un mécanisme de conformité pour lutter contre la corruption et les flux financiers illicites.
- Les partenaires du 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 africains – universités et collèges.
- Assurer un soutien clair, cohérent et continu à la réforme de la GFP au sein de l'exécutif et, au fil du temps, élargir le soutien à travers le spectre politique.
- Mettre en place et soutenir le développement à long terme des capacités humaines et institutionnelles des ISC.
- Investir dans le développement de l'infrastructure fiscale et promouvoir la gouvernance des données par la numérisation et l'accès continu en temps réel aux données sur site et hors site.



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

2.4.1 Politiques à court terme

- Intégrer le genre, les SNG, le changement climatique, etc., dans les processus de planification, de budgétisation, de dépenses et de gestion de la dette.
- Les IFD peuvent orienter leurs activités (et donc les subventions implicites) vers des activités ayant des externalités positives pour l'environnement, et l'atténuation et l'adaptation au changement climatique.
- Les IFD et les partenaires du développement peuvent collaborer au renforcement des institutions et promouvoir des normes mondiales élevées de gouvernance et de transparence dans la gestion des biens communs mondiaux, par exemple, la CCNUCC sur l'accord de Paris sur le climat, l'IETI sur la transparence dans la gestion des ressources naturelles, etc.

2.4.2 Politiques à moyen terme

- Supprimer 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.
- 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.
- Renforcer l'engagement des gouvernements en faveur de la réduction des émissions de carbone aux niveaux international et national.

2.4.3 Politiques à long terme pour renforcer la résilience

- Rendre la tarification de l'énergie cohérente dans le cadre de la réorganisation fiscale 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.
- Accroître l'ambition des objectifs environnementaux à long terme (y compris les émissions nettes de GES nulles) 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.
- Établir des partenariats avec des financiers externes pour soutenir la reprise de la croissance verte et permettre à l'économie de passer à une stratégie de développement à faible émission de carbone.

2.5 Partenariat et coordination pour le renforcement de la gestion des finances publiques

2.5.1 Politiques à court terme

- 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 en dehors de la crise, et permettre la mise à disposition rapide des ressources en cas de crise.
- Réexaminer l'utilisation de la classification des pays et de la notation des risques en période de chocs graves, dans le cadre d'initiatives globales de gestion de la dette.
- Les partenaires du 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.
- Établir des partenariats stratégiques solides, notamment avec les institutions de GFP basées en Afrique.

2.5.2 Politiques à moyen terme

- 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.
- 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 COVID-19.
- 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.
- Créer des partenariats pour renforcer la capacité des ministères, départements et agences (MDA) à mettre au point des méthodologies et des outils de priorisation et de planification adaptés aux crises.

2.5.3 Politiques à long terme pour renforcer la résilience

- Renforcer les relations à long terme entre les universités et les décideurs politiques et adapter les programmes d'études aux principales questions de politiques.
- Développer des partenariats pour soutenir le développement des institutions, de la législation, des processus et des systèmes de GFP, par exemple, la capacité de taxation dans des domaines spécialisés en orientant l'assistance technique des IFD vers des domaines spécialisés, tels que les prix de transfert et les flux financiers illicites, l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la GFP.
- Sauvegarder la stabilité des systèmes financiers/économiques et sociaux mondiaux en promouvant des règles mondiales, par exemple des règles sur les marchés financiers, l'environnement et la santé publique, pour renforcer la résilience et mieux répondre à la crise.

3 Calendrier, conception et mise en œuvre des politiques

- Indépendamment des choix politiques, l'obtention des résultats souhaités dépendra largement du calendrier, de la flexibilité de la mise en œuvre et du contexte.
- Les réformes politiques visant à renforcer les cadres de gestion des finances publiques ont besoin d'un soutien politique pour être mises en œuvre et être efficaces, et la dynamique politique propre à chaque pays est donc un facteur essentiel à prendre en compte.
- Déterminer les effets multiplicateurs potentiels et les co-bénéfices des stratégies et des réformes sur d'autres secteurs de l'économie au stade de la conception, par exemple, les implications des actions de politique fiscale sur les investissements du secteur privé.
- La conception des politiques doit inclure des indicateurs clairs de responsabilité et des stratégies de suivi des progrès pour maximiser l'impact.
- La conception de la politique doit également se concentrer sur les perspectives à long terme. La politique budgétaire ne doit pas seulement viser à répondre à la crise, mais à reconstruire de meilleures économies, résilientes, durables, inclusives et réduisant les inégalités.
- Les outils et politiques de GFP à déployer en cas de crise dépendent des conditions budgétaires existantes : la position du budget de l'État par rapport aux objectifs à moyen terme; l'endettement de l'État, l'ampleur des passifs éventuels et d'autres risques à long terme, tels que les coûts du vieillissement.
- Les politiques budgétaires doivent être flexibles et inclure certaines éventualités pour renforcer la crédibilité des politiques pendant une crise.



4 Enseignements tirés

- La combinaison de crises mineures et majeures est devenue plus fréquente. La préparation en temps normal est la clé d'une réponse rapide à une crise.
- La numérisation est essentielle à la mise en place d'un système de GFP efficace, capable de réagir efficacement à une crise.
- Les tampons fiscaux sont essentiels pour une réponse politique efficace à une crise, car ils soutiennent la mise en œuvre de politiques anticycliques.
- La flexibilité du processus de budgétisation et d'affectation des crédits et du cadre juridique est essentielle pour garantir une marge de manœuvre pour les crédits d'urgence, les dispositions relatives aux dépenses d'urgence et les réaffectations.
- L'équilibre entre la rapidité des décaissements et la responsabilité dans l'exécution du budget est important pour renforcer la crédibilité des systèmes de GFP et pour répondre efficacement à une crise (où la rapidité est essentielle pour la majorité des décaissements).
- Le soutien en cas de crise est plus efficace s'il s'inscrit dans un cadre qui intègre le redressement post-crise et met l'accent sur les réformes budgétaires et des dépenses publiques.
- La modélisation et les prévisions macroéconomiques sont des éléments importants du processus budgétaire, car elles influent sur l'efficacité de la réalisation des objectifs macroéconomiques et sur la viabilité budgétaire à long terme.
- Les problèmes de biens communs mondiaux, comme la COVID-19, nécessitent une action mondiale pour traiter leur impact économique. Il est donc impératif d'adopter une approche mondiale ou continentale pour gérer les chocs mondiaux.
- Les partenariats et les collaborations entre les partenaires du développement sont essentiels au renforcement durable des capacités en matière de gestion des finances publiques en Afrique.
- L'institutionnalisation de pratiques innovantes et efficaces à partir d'une crise est cruciale pour renforcer la résilience et la préparation aux crises futures.



5 Conclusion

- La pandémie de COVID-19 a aggravé les défis de la gestion des finances publiques en Afrique et détérioré le financement des objectifs de développement.
- La crise de COVID-19 présente des occasions d'améliorer les systèmes de GFP en Afrique et de reconstruire des économies plus fortes, durables et inclusives.
- Les pays doivent : mettre en place des systèmes numériques robustes de gestion des finances publiques; constituer et maintenir des réserves budgétaires; établir des stratégies efficaces de gestion de la dette à moyen terme ; élaborer des protocoles de réponse aux crises pour les processus de GFP; renforcer l'indépendance opérationnelle et financière des institutions supérieures de contrôle; renforcer les partenariats et les collaborations pour le renforcement des capacités en matière de GFP et la coordination des réponses politiques aux crises.
- L'obtention des résultats politiques souhaités dépend du calendrier, de l'opportunité et de la souplesse de la mise en œuvre des politiques, ainsi que des contextes.







AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

