

2^{EME} TABLE RONDE
REGIONALE DU
CLEAR FA-CESAG

Rapport final

L'EFFICACITE DE LA POLITIQUE PUBLIQUE A L'AUNE
DE LA REFORME DU BUDGET PROGRAMME ET DE LA
PANDEMIE DE COVID-19 :
QUELS LEVIERS POUR LA RELANCE ECONOMIQUE ?

TOGO, Lomé
28 au 30 juillet 2021

Août 2021

REMERCIEMENTS	4
ACRONYMES	5
FIGURES ET TABLEAUX	6
SOMMAIRE EXECUTIF	7
LE CONSENSUS CLEAR FA - CESAG DE LOME POUR L'EFFICACITE DES POLITIQUES PUBLIQUES	10
I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA TABLE RONDE	17
1.1. OBJECTIFS DE LA TABLE RONDE.....	18
1.2. FORMAT DE LA TABLE RONDE.....	19
1.3. EXTRANTS.....	20
1.4. PLAN DU RAPPORT.....	21
II. CEREMONIE D'OUVERTURE DE LA TABLE RONDE	22
III. SYNTHESE DES TRAVAUX	24
3.1. MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME DU BUDGET PROGRAMME DE 2009 A 2020 : TRAJECTOIRES ET SINGULARITES NATIONALES.....	24
3.1.1. L'EXPERIENCE DE LA REPUBLIQUE DU TOGO.....	24
3.1.1.1. LA DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE.....	24
3.1.1.2. L'EFFET COVID-19 ET LES PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME.....	26
3.1.2. L'EXPERIENCE DE LA REPUBLIQUE DU BENIN.....	27
3.1.2.1. DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE.....	27
3.1.2.2. L'EFFET COVID-19 ET LES PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME.....	28
3.1.3. L'EXPERIENCE DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL.....	30
3.1.3.1. LA DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME.....	30
3.1.3.2. L'EFFET COVID ET LES PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME.....	31
3.1.4. L'EXPERIENCE DE LA REPUBLIQUE DU NIGER.....	32
3.1.4.1. LA DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME.....	32
3.1.4.2. L'EFFET COVID-19 ET LES PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME.....	34
3.1.5. L'EXPERIENCE DE LA REPUBLIQUE DU MALI.....	35
3.1.5.1. LA DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME.....	35
3.1.5.2. L'EFFET COVID-19 ET LES PERSPECTIVES DE RELANCE.....	36
3.1.6. L'EXPERIENCE DE LA REPUBLIQUE DE LA COTE D'IVOIRE.....	37
3.1.6.1. LA DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE.....	37
3.1.6.2. L'EFFET COVID ET LES PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME.....	39
3.2. PERTINENCE DE LA REFORME DU BUDGET PROGRAMME FACE AUX ALEAS : LA CRISE A-T-ELLE TOUT CHANGE ?.....	40
3.2.1. INTERVENTION DE M. ISSA SAWADOGO, CHEF DE DIVISION DES FINANCES PUBLIQUES A LA COMMISSION DE L'UEMOA.....	40
3.2.2. INTERVENTION DU PR SALIF YONABA DE L'UNIVERSITE THOMAS SANKARA (UTS).....	42
3.3. LE FINANCEMENT DU PLAN DE RIPOSTE ET CONTRAINTES DE SUIVI ET EVALUATION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT EN CONTEXTE DE CRISE : EXPERIENCE DE LA BOAD.....	44
3.4. L'EFFICACITE DES POLITIQUES DE RELANCE SECTORIELS.....	46
3.4.1. PANEL 1 : BUDGET PROGRAMME, COVID 19 ET EFFICACITE DES POLITIQUES D'EMPLOI DES JEUNES.....	46
3.4.2. PANEL 2 : BUDGET PROGRAMME, COVID-19 ET EFFICACITE DES POLITIQUES DE SANTE.....	48
IV. CEREMONIE DE CLOTURE	51
ANNEXES	54
ANNEXE 1 : PROGRAMME DES TRAVAUX DE LA TABLE RONDE.....	55
ANNEXE 2 : TEXTES DE TRANSPOSITION DES DIRECTIVES DE 2009 DANS LES DROITS NATIONAUX.....	58
ANNEXE 3 : BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME DANS L'ESPACE UEMOA.....	59
ANNEXE 4 : TABLEAU COMPARATIF DES RESULTATS DE MISE EN ŒUVRE EN FONCTION DES DIRECTIVES ENTRE 2018 ET 2019.....	59
ANNEXE 5 : TABLEAU COMPARATIF DES RESULTATS DE MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME PAR ETAT DE 2018 A 2020.....	60
ANNEXE 6 : ETAT DE MISE EN ŒUVRE DES DIRECTIVES EN 2020.....	60
ANNEXE 7 : DIFFICULTES RECURRENTES DE MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME RECENSEES PAR LA COMMISSION DE L'UEMOA.....	61
ANNEXE 8 : DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT DE LA BOAD.....	63
ANNEXE 9 : LISTE DES PARTICIPANTS.....	64
ANNEXE 10 : PRESS BOOK TABLE RONDE DE LOME.....	67

Remerciements

Ce rapport a été rédigé par une équipe conjointe du CLEAR FA et du Réseau Togolais d'Évaluation (RETEVA), notamment par Edoé Djimitri Agbodjan, Sitou Ata Messan Lasse-Assiakoley, Pascal Kacou, Doudou Ndiaye, Amos Menard et Marlène Agondey Meena.

Les auteurs adressent leurs plus vifs remerciements aux participants à la 2^{ème} Table ronde du CLEAR FA dont les présentations, réflexions et critiques, en ligne et en présentiel, ont été résumés dans le présent rapport. Tout le mérite de ce rapport leur revient. Toutefois, ils ne peuvent être tenus responsables des biais ou erreurs pour lesquels seuls les auteurs sont habilités à répondre.

Nous remercions les autorités ayant pris part aux cérémonies d'ouverture et de clôture notamment le Secrétaire général du ministère de l'Économie et des Finances, M. Koffi A. Gbénoxévi Aniah, le Directeur général du CESAG le professeur Balibié Serge Auguste Bayala, la Directrice exécutive par intérim du CADERDT, Mme Odilia Birenam Gnassingbe, le Président de la Commission des finances de l'Assemblée nationale du Togo, M. Semondji Djossou, et le professeur El Bachir Wade.

Nos remerciements s'adressent également aux présentateurs des expériences pays qui ont généreusement mis à notre disposition une documentation riche qui a permis d'élaborer le présent rapport. Il s'agit notamment de Abdel-Fatah Amadou, Anamina Dissougma, Chienkoro Doumbia, de l'Honorable Adamou Namata, l'Honorable Adamou Namata, Alima Ndiaye, et de Yatassaye Boubacar B.

Notre profonde gratitude s'adresse avec la même ferveur aux trois conférenciers qui ont mené la réflexion autour des leviers du budget programme face aux chocs, ainsi que les panelistes. Il s'agit notamment de Didier Damit Amany, Sim-Yassah Awilêlo Badjo, Dr. Dan Bakusa, Pr Nicaise Mede, Dr. Mamsoum Ndiaye, Richard Padakale, , Valentine Sama, Issa Sawadogo, Dr Ampiah Sodji et Salif Yonaba.

**Pour l'Équipe de CLEAR FA,
Le Coordonnateur
Edoé Djimitri Agbodjan, PhD**

Acronymes

ANRMP	Autorité nationale de régulation des marchés publics
ASIBCI	Adaptation du système d'information budgétaire et comptable informatisé
BAD	Banque africaine de développement
BID	Banque islamique de développement
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
BP	Budget-programme
BSG	Budgétisation sensible au genre
CADERDT	Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme, cadre des dépenses à moyen terme
CESAG	Centre africain d'études supérieures en gestion
CFD	Contrôleurs financiers délégués
CLEAR	Centers for Learning on Evaluation and Results
CONAFIP	Comité technique du comité national de réformes des finances publiques
CREDD	Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable
CSU	Couverture sanitaire universelle
DAF	Directeur administratif et financier
DERP	Direction de l'évaluation des résultats de développement des projets
DG	Directeur général
DGB	Direction générale du budget
DGBF	Direction générale du budget et des finances
DGT/CP	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
DGTCP	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
DOB	Débat d'orientation budgétaire, débat d'orientation budgétaire
DPPD	Document de programmation pluriannuelle des dépenses
ERI-ESI	Enquête régionale intégrée sur l'emploi et le secteur informel
FNDA	Fonds national de développement agricole
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
NBE	Nomenclature budgétaire de l'état
ODD	Objectifs du développement durable
PAP	Projet annuel de performance
PCE	Plan comptable de l'état
PGRGFP	Plan global de réforme de la gestion des finances publiques
PIB	Produit intérieur brut
PIP	Programme d'investissements publics
PME	Petites et moyennes entreprises
PNDS	Plan national de développement sanitaire
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
PRES	Programme de résilience économique et sociale
RAP	Rapport annuel de performance
RéTEva	Réseau togolais de l'évaluation
RFCT	Régime financier des collectivités territoriales
RGCP	Régime général de la comptabilité publique
RST	Rapport de suivi trimestriel
SDRFP	Schéma directeur de réformes des finances publiques
SG	Secrétaire général
SIGFiP	Système intégré de gestion des finances publiques
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine

Figures et tableaux

Figure 1: Historique de la trajectoire du Bénin dans la mise en œuvre de la réforme du budget programme	27
Figure 2: Niveau d'utilisation des outils de la réforme	36
Tableau 1 Textes de transposition des directives de 2009 dans les droits nationaux.	58
Tableau 2 Bilan de la mise en oeuvre de la réforme dans l'espace UEMOA	59
Tableau 3 Comparatif des résultats de mise en oeuvre par directive de 2019 par rapport à 2018	59
Tableau 4 Comparatif des résultats de mise en œuvre de la réforme par Etat de 2018 à 2020	60
Tableau 5 Etat de mise en œuvre des directives en 2020	60

Sommaire exécutif

La 2^{ème} Table ronde régionale de CLEAR FA - CESAG a permis de faire un état des lieux au 30 juillet 2021 de la mise en œuvre de la réforme du budget programme dans six (6) pays de l'espace UEMOA, notamment le Togo, le Bénin, le Sénégal, le Niger, le Mali et la Côte d'Ivoire.

La présentation des cas-pays a permis de mettre en exergue les points communs, mais aussi quelques singularités dans la mise en œuvre de la réforme.

D'une manière générale, tous les pays ont entamé la mise en œuvre de la réforme par le biais de la transposition des textes dans leurs droits nationaux. Ce travail juridique est soutenu par la mise en place d'outils de planification, de mise en œuvre et de reporting prescrits par la réforme. Pour ce faire, les pays se sont dotés de guides et de canevas nationaux, et ont mené des actions de renforcement de capacités. En outre, les cadres organisationnels ont été réformés soit en créant de nouvelles entités qui ont la charge d'assurer le portage de la réforme ou en redéfinissant les rôles et responsabilités d'entités existantes pour leur permettre de porter la réforme.

Toutefois, les expériences pays se distinguent par leur temporalité et les priorités nationales. Ainsi, on note :

- Au Togo** une phase relativement lente de transposition et de préparation suivie d'une phase accélérée qui a permis le basculement en pleine année de crise de la COVID-19 et une expérience en PIP qui a renforcé la mise en œuvre des évaluations ex-ante des projets ;
- Au Bénin** une mise en œuvre en double commande de la réforme, dans un souci de renforcer l'apprentissage et d'assurer un passage graduel au budget-programme ;
- Au Sénégal** une phase relativement longue de transposition des textes et d'expérimentation, et une orientation marquée sur le partage de l'information aux citoyens et l'instauration du budget citoyen ;
- Au Niger** un passage en mode accéléré (big bang) au budget programme et des questionnements sur l'appropriation de la réforme par les différentes parties prenantes sous l'effet de la mobilité des agents ;
- Au Mali** une consolidation des expériences en budgétisation par programme enclenchées depuis 1998, l'expérimentation du budget-programme en mode blanc et une orientation vers l'amélioration continue de la mise en œuvre, suite à un basculement précoce;

Côte d'Ivoire

la mise en œuvre de la réforme en optimisant, dès le départ, le levier de l'Initiative PPTe, son portage par un Comité interministériel pour articuler les fonctions du plan, de l'économie et des finances et le renforcement du dispositif national d'évaluation pour soutenir l'apprentissage.

Cet état des lieux a toutefois fait émerger trois préoccupations majeures. La première porte sur la structure organisationnelle et administrative à même de porter la réforme étant donné le décalage entre les textes et la pratique, entre les objectifs de performance visés et ceux réalisés, entre les comportements et attitudes souhaitées et ceux observés. La seconde préoccupation est relative au niveau de conformité réelle aux principes du budget-programme au-delà des efforts techniques de transposition des textes, de mise en place d'outils et de réorganisation. Il s'agit par exemple de savoir la mesure dans laquelle les crédits alloués au cours de débats d'orientation budgétaire successifs ont suivi les niveaux de performance réalisés. En outre, l'absence d'une appréciation des effets réels de la réforme, ses coûts d'opportunités au regard des efforts consentis pour sa mise en œuvre constitue une préoccupation. La multiplicité des acteurs et des outils, ainsi que les efforts consentis en matière de planification ne génèrent-ils pas de l'inefficacité ?

Ces préoccupations ont sous-tendu la question centrale qui a fait l'objet des discussions de la deuxième journée des travaux à savoir : la réforme est-elle pertinente au regard de l'expérience tirée de la crise de la COVID-19 ?

Cette question a été traitée en croisant le point de vue d'un professionnel de la Commission de l'UEMOA, porteur de la réforme, à celui d'un universitaire. A la lumière de ce double regard croisé, il apparaît que le budget-programme reste une modalité efficace de gestion des finances publiques face aux aléas, en raison des innovations qu'il apporte dans la gestion des finances publiques, de son appropriation relative par les Etats, et de deux leviers majeurs sur lesquels il permet de s'appuyer qui sont *l'allocation des ressources sur la base d'une identification claire de dépenses prioritaires*, et le suivi – évaluation – contrôle pour la maîtrise des dépenses dans la logique des résultats.

En revanche, l'expérience de la BOAD en matière de suivi-évaluation des plans de riposte a rappelé qu'il existe d'importantes difficultés à mettre en œuvre le suivi et l'évaluation des résultats des politiques publiques, et que ces difficultés s'exacerbent lorsqu'il s'agit de suivre et évaluer les résultats qui s'inscrivent dans la durée. Ces difficultés varient en fonction des catégories d'acteurs concernées.

Pour tirer meilleur profit des avantages qu'offrent les dispositifs du budget programme pour l'efficacité des politiques de santé et d'emploi, un certain nombre de mesures doivent être prises. Celles-ci sont présentées aux termes du Consensus CLEAR FA - CESAG de Lomé pour l'Efficacité des politiques publiques.



Photo de famille des participants à la 2^e Table ronde régionale du CLEAR FA - CESAG

Le consensus CLEAR FA - CESAG de Lomé pour l'efficacité des politiques publiques

- Considérant l'état d'avancement de la mise en œuvre de la réforme du budget programme dans les Etats de l'UEMOA qui, pour la plupart, ont transposé toutes les directives communautaires et mis en place des outils et dispositifs organisationnels pour un fonctionnement en mode programme ;
- Considérant les effets considérables, multidimensionnels et probablement durables de la crise de la COVID-19 sur tous les compartiments de la vie des sociétés et des individus, ainsi que l'incertitude exacerbée par elle ;
- Considérant les moyens significatifs déployés par les Etats à travers des plans de riposte et de relance pour juguler les effets de la crise et renouer avec les prévisions de croissance et les objectifs de développement ;
- Considérant l'urgence et l'impérieuse nécessité de traiter avec vigueur le problème de l'emploi des jeunes dont les conditions socioéconomiques sont davantage détériorées par la crise ;
- Considérant l'urgence de construire des systèmes de santé plus efficaces, plus résilients et plus aptes à protéger les populations et garantir à nos Etats un rôle actif dans la gouvernance de la santé mondiale ;
- Considérant que le budget programme offre des outils nécessaires pour faire face aux chocs exogènes similaires à la crise de la covid -19 ;
- Considérant que certains leviers qu'offre la démarche du budget programme pour l'efficacité des politiques dont le suivi, l'évaluation et le contrôle sont encore peu actionnés dans les pays,

Les participants à la 2^{ème} Table ronde régionale du CLEAR FA - CESAG recommandent ce qui suit :



A l'attention des ministères en charge de l'Economie, des Finances et du Plan

En vue de disposer de politiques d'emploi des jeunes efficaces

- 1** Promouvoir des politiques mettant l'accent sur la question de l'employabilité des jeunes et la qualité de l'emploi dans le but de garantir des emplois décents, durables et stables pour les jeunes ;
- 2** Utiliser la commande publique comme levier d'encouragement de l'emploi des jeunes et de promotion de la consommation locale ;
- 3** Mettre en place des dispositifs incitatifs fiscaux visant à alléger les entreprises et favoriser le recrutement des jeunes à condition que ces mesures soient adossées à des dispositifs de contrôles permettant de vérifier si les jeunes sont bel et bien recrutés ;
- 4** Poursuivre les efforts de consolidation d'un cadre juridique, économique, sociopolitique incitatif et favorable à la formalisation des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans la logique de garantir des emplois plus stables et plus décents aux jeunes ;

- 5** Intégrer des critères relatifs à l'emploi des jeunes dans les évaluations ex ante des projets et programmes de développement, y compris les programmes d'investissement (PIP) ;
- 6** Réviser les politiques publiques pour les rendre plus sensibles à la question de l'emploi des jeunes ;
- 7** Favoriser principalement des ministères ayant à charge des volets relatifs à l'emploi des jeunes, lorsqu'il est nécessaire de procéder à l'arbitrage et au gel budgétaire ;
- 8** Accélérer les processus d'adoption des budgets participatifs ou citoyens en systématisant des débats citoyens afin d'intégrer pleinement les populations notamment les jeunes, dans le processus de préparation du budget.

En vue de disposer de politiques de santé efficaces

- 1** Mettre à jour la planification des besoins de santé des populations à la lumière des enseignements de la pandémie de la COVID-19 ;
- 2** Adapter les règles d'allocation budgétaire aux situations de crises ;
- 3** Faire recours aux financements plus innovants axés sur la performance : crédit plus long à taux réduits (BID, BCEAO, BOAD, ...), partenariat public-privé ; etc ;
- 4** Mettre en place une couverture sanitaire globale contributive ;
- 5** Investir davantage dans les capacités de gestion des urgences à travers la création ou le soutien aux fonds nationaux d'urgences, la mise à niveau de la chaîne d'approvisionnement et des services logistiques ;

6

Mettre en place un mécanisme visant à assurer le respect de la pyramide sanitaire dans la demande de soins/services de santé ;

7

Mettre en place l'E-santé en exploitant au mieux les nouvelles technologies pour créer de nouvelles capacités de prévision, de détection et de vérifications des situations d'urgences sanitaires ;

8

Mettre en place des fonds nationaux d'urgence sanitaire pour financer la recherche et la production des vaccins et autres équipements et protections individuelles.

A l'attention de la Commission de l'UEMOA, de la BCEAO et de la BOAD

En vue de disposer de politiques d'emploi des jeunes efficaces

1

Œuvrer à l'enracinement d'une culture de l'évaluation dans les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) permettant de questionner régulièrement l'efficacité des politiques publiques implémentées en matière d'emploi des jeunes et en tirer des leçons ;

2

Poursuivre les discussions en cours entre la Commission de l'UEMOA, la BCEAO et la BOAD pour la mise en place de textes réglementaires communautaires sur le suivi et l'évaluation des résultats de développement. Elles doivent par ailleurs être élargies à des acteurs spécialisés dans le renforcement des capacités tel que le CLEAR FA – CESAG ;

3

Renforcer la fréquence de production d'informations statistiques sur l'emploi des jeunes permettant de faire un suivi régulier des secteurs d'activités dans lesquels les jeunes exercent, des secteurs porteurs dans les économies, et de la qualité des systèmes d'orientation et formations au niveau scolaire et professionnel ;

4

Publier à fréquence constante des résultats de l'Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel (ERI-ESI 2017) et améliorer sa vulgarisation auprès des décideurs publics ;

5 Mettre en place un observatoire régional de l'emploi dans les pays de l'UEMOA.

A l'attention du Département en charge de la mise œuvre de la réforme au niveau de la Commission de l'UEMOA

- 1** Elaborer des directives communautaires (incluant les politiques nationales d'évaluation) pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation informatisé ;
- 2** Produire un rapport pays sur la qualité des dépenses publiques chaque deux (2) ans ;
- 3** Mettre en place un programme en collaboration avec CLEAR FA - CESAG pour la conduite et l'institutionnalisation des évaluations.

A l'attention de la division en charge du suivi-évaluation à la Commission de l'UEMOA

- 1** Conduire une évaluation communautaire des effets du budget-programme sur l'efficacité de l'action publique ;
- 2** Définir et opérationnaliser des guides de suivi-évaluation au niveau communautaire ;
- 3** Renforcer les capacités des acteurs sur le suivi et l'évaluation du budget-programme ;

4

Mettre en place un programme en collaboration avec CLEAR FA pour la conduite et l'institutionnalisation des évaluations.

A l'attention des ministères en charge de la Fonction publique

1

Mettre en place un système de performance administrative dans le cadre de la gestion budgétaire en mode programme en délimitant le périmètre de responsabilité de chaque acteur dans l'atteinte de la performance ;

2

Adapter l'organisation des administrations publiques en fonction du budget-programme (adaptation du cadre institutionnel à la mise en œuvre du budget-programme : désignation des acteurs clé de la réforme).

A l'attention des Parlements et unités en charge du pilotage et de l'exécution des budgets programme

1

En cours d'exercice budgétaire : mettre un focus sur l'exécution des dépenses relatives à la COVID-19 dans les rapports d'exécution budgétaire trimestriels ;

2

En fin d'exercice budgétaire : annexer un rapport sur la mise en œuvre de la stratégie et son plan d'action COVID-19 au projet de loi de règlement ;

3

Justifier dans les rapports annuels de performance des programmes concernés, les modifications de leurs crédits initiaux, et en cas d'abondement, l'usage qui en a été fait ;

4

Prévoir dans le rapport annuel d'exécution budgétaire une partie sur les mesures liées à la crise à la COVID-19, cela dans le cadre de la loi de règlement ;

5

Réserver dans le budget citoyen une partie relative aux ressources et dépenses consacrées à la lutte contre la COVID-19, en distinguant les aspects sanitaires, des aspects économiques et sociaux ;

6

Systématiser la conception du dispositif (modèle, équipe de travail, données) de simulation des dépenses publiques sur le bien-être de la population.

I. Contexte et justification de la table ronde



Depuis 2009, les pays membres de l'Union Economique et Monétaire Ouestr Africaine (UEMOA) se sont inscrits dans une dynamique de modernisation des finances publiques afin de consolider la culture du résultat et améliorer l'efficacité des politiques publiques. Ils ont en effet initié le basculement du budget des moyens vers le budget programme, à travers des directives communautaires promulguées en 2009 afin d'accroître la transparence, le contrôle citoyen du budget et l'efficacité des choix budgétaires.

Les pays étaient, à degré divers, dans une phase de transition ou d'expérimentation du budget programme au moment où survint la pandémie de COVID-19. Celle-ci a contraint les pays à réviser les prévisions de recettes, à redéfinir certaines priorités en faveur de mesures d'urgences ou à suspendre des actions en cours visant la consolidation de la réforme. De plus, la pandémie suscite un certain pessimisme sur les perspectives économiques de nombreux pays africains.

Dans la perspective de la relance économique post-COVID-19, il s'avère opportun de faire l'état des lieux des effets positifs et négatifs de la pandémie sur la mise en œuvre de la réforme du budget programme et l'efficacité des politiques afin d'identifier les leviers dont disposent les Etats pour relancer leur économie. Cette réflexion est d'autant plus importante que la logique prédictive du budget programme contraste avec l'agilité exigée par les mesures visant à juguler la pandémie du COVID-19. Il s'agit, en d'autres termes, de sonder les points de raccordement entre la projection dans le temps que promeut le budget programme et la rationalité court-termiste et adaptative qu'imposent la crise de la COVID-19 dans la perspective des politiques publiques.



C'était l'objet de la 2ème table ronde organisée par le CLEAR Afrique francophone (CLEAR-FA) du CESAG, avec l'appui technique de la Commission de l'UEMOA en collaboration avec le Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des capacités pour le Développement au Togo (CADERDT) et le Réseau Togolais de l'Evaluation (RéTEva).

1.1. Objectifs de la Table ronde

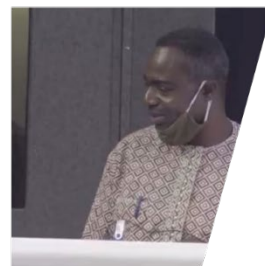
L'objectif principal était d'identifier les leviers dont disposent les administrations publiques des Etats pour consolider la réforme du budget-programme dans l'espace UEMOA en vue d'améliorer l'efficacité des politiques publiques de relance économique post-COVID-19. Il s'est agi plus particulièrement de :

- ✓ examiner les effets de la pandémie de la COVID-19 sur la réforme du budget-programme et l'efficacité des politiques publiques dans l'espace UEMOA ;
- ✓ discuter de la pertinence de la réforme du budget programme et de ses mécanismes d'ajustement dans un contexte d'aléas ;
- ✓ tirer les leçons de la crise sanitaire au regard de la mise en œuvre de la réforme du budget programme et de sa contribution à l'efficacité des politiques publiques ;
- ✓ analyser les spécificités sectorielles de la réforme sous la pression de la pandémie de COVID-19 ;
- ✓ formuler des recommandations à l'intention des décideurs sur les leviers à actionner en vue de la consolidation d'une réforme du budget programme au service de l'efficacité des politiques publiques.





1.2. Format de la Table ronde



Les travaux de la table ronde ont combiné des communications, des travaux de groupes et des discussions, en présentiel et en virtuel.

La première journée a été dédiée à la cérémonie d'ouverture et à la présentation des études de cas pays sur la mise en œuvre de la réforme dans six (6) pays de l'UEMOA. Elle a donné lieu à des échanges et un brainstorming sur l'effet de la pandémie sur la réforme du budget-programme.

La deuxième journée a débuté avec trois conférences portant sur la pertinence de la réforme en contexte d'événements imprévisibles et l'expérience de la BOAD en matière de suivi-évaluation qui est un des leviers dont dispose le budget programme pour rendre les politiques efficaces. Il s'en est suivi deux (2) panels de discussion sur l'efficacité des politiques d'emploi des jeunes et les politiques de santé, dans le contexte du Budget-programme et la pandémie de COVID-19.

Enfin **la dernière journée** a permis de faire la synthèse des travaux et élaborer des recommandations, c'est-à-dire le Consensus CLEAR FA - CESAG de Lomé pour l'Efficacité des politiques publiques.

1.3. Extrants

La Table ronde a eu lieu dans la salle Evala de l'hôtel 2 février de Lomé, du 28 au 30 juillet 2021. Elle a regroupé au total cent cinquante-quatre (154) personnes, en modes présentiel et virtuel. Ces participants provenaient de seize pays (16) d'Afrique et du monde (**Annexe 9 : Liste des participants** p. 64). Les trente-quatre (34) participants en présentiel proviennent de sept (7) pays d'Afrique que sont le Togo, le Sénégal, le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Mali et le Niger. Ils étaient issus à 38% des administrations publiques, 29% des universités, 18% de la société civile, 8% de l'Assemblée nationale et 0,5% des organismes internationaux. Cette prédominance des professionnels issus de l'administration publique est aussi reflétée dans la distribution des 120 participants en ligne, dont 26% étaient des agents de l'administration, 20% respectivement des universités, de la société civile, des organismes internationaux, contre 2% de Parlementaires.

Les participants ont formulé des recommandations à l'intention des hautes autorités des agences communautaires, de leurs départements en charge des fonctions du budget et du suivi-évaluation, les Ministères et les Parlements. Ces recommandations sont présentées au titre du Consensus CLEAR FA - CESAG de Lomé sur l'efficacité des politiques publiques. Elles portent sur des mesures relatives au contenu des politiques sectorielles, l'organisation administrative, la capacitation des ressources humaines, le processus d'exécution budgétaire et le reporting pour une meilleure capitalisation des leçons apprises.

1.4. Plan du rapport

Le rapport retrace le déroulement en quatre (04) sections.

- La première fait la synthèse de la cérémonie d'ouverture.
- La deuxième section présente le contenu des travaux suivant le programme des journées énoncées plus haut.
- La troisième section propose une synthèse des panels de discussion sur l'efficacité des politiques de relance sectorielle, en l'occurrence la santé et l'emploi des jeunes.
- La quatrième section rappelle quelques points forts de la cérémonie de clôture, notamment la signature de la convention de partenariat entre le CESAG et le CADERDT.



II. Cérémonie d'ouverture de la table ronde

La cérémonie d'ouverture de la 2^{ème} Table ronde de CLEAR FA - CESAG a été marquée par trois allocutions modérées par **Mme Ndèye Diarra THIAM**, Responsable de la cellule partenariat du *Business Development Unit* du CESAG. Il s'agissait des allocutions de :

- **Dr Edoé Dimitri AGBODJAN**, Coordonnateur du projet CLEAR FA ;
- **Pr Balibié Serge Auguste BAYALA**, Directeur général du CESAG ;
- **M. Koffi A. Gbénoxévi ANIAH**, Secrétaire général représentant le ministère de l'Economie et des Finances.



Dans son mot introductif, le **Coordonnateur du CLEAR FA** a remercié l'assemblée pour avoir accepté de participer à cette 2^{ème} table ronde du Centre, malgré la crise actuelle de la pandémie du COVID-19. Il a ensuite défini la mission du CLEAR qui est celle de renforcer les systèmes nationaux de suivi et évaluation, ainsi que la gestion de la performance.

L'intérêt du CLEAR FA – CESAG à la réforme budgétaire s'explique par sa finalité qui est d'améliorer la gestion de la performance des finances publiques. Par ailleurs, le processus budgétaire est une occasion d'utiliser les résultats des évaluations pour la prise de décisions. Enfin, l'ancrage d'une culture d'évaluation endogène *made in Africa* dans les pays dépend des allocations de crédits budgétaires. La réforme du budget programme est de ce fait un champ d'intervention prioritaire pour le CLEAR FA - CESAG. C'est pour cette raison que le Centre mène une recherche interdisciplinaire sur la réforme dans l'ensemble des pays de l'UEMOA en vue de s'appuyer sur ses résultats pour contribuer à développer les capacités nécessaires à la réussite de la réforme. La présente table ronde est la deuxième du genre que le Centre organise pour établir le pont entre les connaissances et la prise de décision.



A sa suite, le **Directeur général du CESAG**, le professeur Balibié Serge Auguste BAYALA a défini la mission du CESAG, qui abrite le CLEAR FA, et qui est placé sous tutelle de la BCEAO. Le CESAG est un instrument d'intégration dont « la mission est de contribuer au développement à travers le renforcement des capacités des administrations publiques et privées de la sous-région ouest-africaine ».

Sa stratégie en la matière « s'appuie sur la philosophie d'une transformation tout au long de la vie, car l'on apprend en formation initiale, l'on désapprend du fait de la routine professionnelle et l'on réapprend par la formation continue du fait des développements des connaissances et des pratiques professionnelles ». Cette mission le positionne en « Laboratoire de l'UEMOA » et l'oblige à créer des cadres de concertation et de proposition à l'instar de la présente table ronde. De ce fait, « les Tables rondes du CESAG se veulent des passerelles entre le monde intellectuel, la société civile, le secteur privé et l'Etat. ». Il a enfin remercié les chercheurs et professionnels prenant part au débat et dont les contributions permettront de dégager des orientations à faire avancer les Etats.

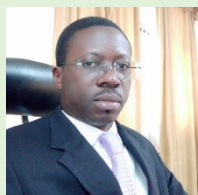


L'ouverture des travaux de la Table ronde a été prononcée par M. le **Secrétaire général du ministère de l'Economie et des Finances du Togo**, M. Koffi A. Gbénoxié PANIAH, représentant monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances. Dans son allocution, il a salué la pertinence du thème central au regard du contexte, des enjeux et défis de mise en œuvre de la réforme du budget-programme dans l'espace UEMOA. Il a en outre relevé les efforts significatifs consentis par le Togo, sous l'autorité du Chef de l'Etat, son Excellence Monsieur, Faure Essozimna GNASSINGBE, Président de la République, qui a engagé des réformes courageuses en termes d'assainissement des finances publiques et de gestion budgétaire. Pour lui, cette table ronde doit servir à « sonder les points de raccordement entre la projection dans le temps que promeut le budget programme et la rationalité court-termiste et adaptative qu'impose la crise de la COVID-19 dans la perspective des politiques publiques ». Elle doit permettre d'envisager des solutions, qui ne peuvent être pertinentes que si elles s'appuient « sur les leçons tirées de notre capacité de résilience, des échecs mais aussi des innovations apportées par les différentes parties prenantes. » A ce titre, il a vivement salué la présence des délégations des pays membres de l'UEMOA. Il a réaffirmé, au nom du ministre des Finances et de l'Economie du Togo, l'attention particulière que ce ministère accordera aux conclusions de la Table ronde et à accompagner leur mise en œuvre.

III. Synthèse des travaux

3.1. Mise en œuvre de la réforme du budget programme de 2009 à 2020 : trajectoires et singularités nationales

3.1.1. L'expérience de la république du Togo



L'expérience du Togo a été présentée par deux intervenants, notamment Messieurs Abdel-Fatah AMADOU *Chef de division à la Direction générale du budget et des finances au ministère de l'Économie et des Finances* et Anamina DISSOUGMA, *directeur du plan et des politiques de développement du ministère du Plan*



3.1.1.1. La démarche de mise en œuvre

Le Togo a entrepris la mise en œuvre de la réforme budgétaire depuis 2010, suivant une trajectoire singulière qui se présente en deux (2) grandes périodes : une phase de transposition longue allant de 2010 à 2017, suivie d'une phase d'accélération de 2018 à 2021 qui a abouti au basculement en mode programme à partir du 1er janvier 2021, c'est-à-dire au fort de la crise de la COVID-19.

- **La phase de transposition 2010-2017**

Au cours de cette phase initiale, des budgets-programmes ont été progressivement élaborés en parallèle au budget classique et transmis pour information au Parlement. Des cellules d'implantation du budget programme ont été créées, sous la supervision d'un comité de pilotage des politiques publiques, pour la conduite des travaux dans chaque département ministériel et institution de la République. Un secrétariat permanent pour le suivi des politiques de réformes et des programmes financiers a conduit l'essentiel de ce processus. L'élaboration des budgets programmes a été d'abord circonscrite à douze (12) ministères, en 2013, avant d'être élargie à la totalité des ministères en 2014. Ainsi, les premiers budgets programmes élaborés au Togo sont-ils à l'actif des ministères en charge du secteur de l'éducation et de la santé. Ces budgets-programmes ont été consolidés en 2015 en un seul budget programme appelé « budget-programme de l'État ».

Les textes de transposition des directives sont présentés en annexe du présent rapport (Cf. **Annexe 2 : Textes de transposition des directives de 2009 dans les droits nationaux**, p.58).

- **La période d'accélération de la mise en œuvre de la réforme (2018 à 2021)**

Pour accélérer la mise en œuvre de la réforme, le pays a procédé au renforcement des capacités en matière de préparation du budget, d'exécution, de suivi et de reporting budgétaire, mais aussi en gestion de la trésorerie et de la dette publique. Il a bénéficié à cet effet d'une mission d'assistance technique du Fonds monétaire international.

En outre, le gouvernement a transféré le portage de la réforme budgétaire de la structure de mission, c'est à dire le Secrétariat permanent des réformes, à la structure opérationnelle, la Direction générale du budget et des finances. Une équipe d'experts nationaux en budget programme a été mise en place pour appuyer les départements ministériels et les institutions.

En suivant cette démarche, le Togo a réalisé des avancées sur le volet institutionnel de la réforme, sur la mise en place des outils, et l'application même du budget programme.

Ainsi sur le volet organisationnel et institutionnel de la réforme, peut-on noter :

- la restructuration des principales directions opérationnelles, à savoir, la direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP), la Direction nationale du contrôle financier (DNCF) et la Direction de la dette publique et du financement (DDPF) ;
- l'élaboration de l'organigramme de la Direction générale du budget et des finances (DGBF) et sa restructuration qui est en cours ;
- la nomination des contrôleurs financiers délégués (CFD) par arrêté du Ministère de l'économie et des finances ;
- la promulgation d'un décret portant organisation des Directions administratives et financières.

En matière d'outils techniques, on peut citer :

- l'élaboration de canevas pour le Département de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD), le Projet annuel de performance (PAP), le Rapport annuel de performance (RAP) et le budget programme de l'État, la présentation des autorisations d'engagement/crédit de paiement (AE/CP) ;
- la mise en place du dispositif de programmation et de budgétisation en autorisations d'engagement et crédits de paiement ;
- la finalisation de la nomenclature budgétaire de l'État et sa prise en compte dans le système d'information.

Enfin, on peut relever au titre des avancées en matière d'application du budget programme :

- l'élaboration des DPPD/PAP des ministères et institutions sous format unifié et harmonisé ;
- l'élaboration et examen en Conseil des ministres et à l'Assemblée nationale du budget programme de l'État 2019-2021 et 2020-2022 ;
- l'élaboration et adoption des DPBEP 2020-2022 et 2021-2023 en Conseil des ministres ;
- la tenue du 2^{ème} Débat d'orientation budgétaire (DOB) ;
- l'élaboration et adoption de la loi de finances 2021, du budget programme de l'État 2021-2023, des DPPD 2021-2023 des ministères et institutions et des PAP 2021 des ministères ;
- la tenue du 1^{er} séminaire gouvernemental sur le budget-programme etc.

Le pays a par ailleurs fait des avancées en matière de promotion de la prévisibilité, la crédibilité, la productivité et l'efficacité des investissements à travers son Programme d'investissements publics (PIP). Par définition, le PIP est la répartition dans le temps, pendant une période donnée, des

prévisions des projets d'investissements. Au Togo, l'élaboration du PIP s'effectue en trois phases : le PIP initial¹, le PIP cadré² et le PIP final³. Ce processus graduel permet de préciser la source et la nature de financement ainsi que les critères auxquels doivent répondre les projets. Il a permis de systématiser l'évaluation *ex-ante* des projets avant leur inscription au PIP.

3.1.1.2. L'effet COVID-19 et les perspectives de mise en œuvre de la réforme

Pour consolider la mise en œuvre de la réforme et l'efficacité des plans de ripostes et de relance, la République togolaise devra relever des défis d'ordres organisationnel et managérial.

Sur un plan organisationnel, le pays devra :

- adapter les organigrammes des ministères des structures administratives existantes pour les mettre en cohérence avec l'architecture des programmes budgétaires et l'approche résultats ;
- nommer les acteurs du budget programme (responsable de programme, DAF et DPSE).

En matière de priorisation, il s'agit de :

- assurer la relecture des politiques publiques pour prendre en compte l'aspect programmes budgétaires ;
- assurer la Budgétisation Sensible au Genre (BSG) comme le mentionne la Feuille de route 2020-2025 du gouvernement et la Déclaration de Politique Générale de Madame le Premier Ministre ;

En matière d'exécution du budget, il s'avère nécessaire de :

- mettre en place le contrôle interne et le contrôle de gestion dans tous les ministères ;
- systématiser la tenue des cadres de concertation sectorielles et thématiques pour soutenir le dialogue de gestion (Gouvernement, Ministère, RPROG, ...) et suivre la mise en œuvre des recommandations formulées ;
- évaluer les performances des programmes et de tous les acteurs.

Pour finir, les discussions autour de l'expérience du Togo ont relevé les difficultés inhérentes à l'existence de ministères séparés, dont un ministère en charge du plan et un autre pour la gestion de la loi de finance. Au Togo, pour surmonter cette difficulté, un comité PIP regroupant le ministère de l'économie et des finances, le ministère du plan et d'autres ministères est mis en place.

L'expérience du Togo a été comparée à celle d'autres pays tels que le Bénin et le Sénégal qui ont expérimenté ou expérimentent cette séparation de fonctions. Il en est ressorti de cette discussion que, dans la poursuite des réformes institutionnelles et organisationnelles, il serait opportun que les considérations politiques ne soient prégnantes.

¹ Le PIP initial permet d'avoir un portefeuille de projets d'investissements des ministères et institutions de la République. Il sert d'outil pour l'élaboration du DPPD et du DPBEP.

² Le PIP cadré est élaboré après la signature de la lettre de cadrage. En effet, les ministères et institutions de la République font des ajustements nécessaires de la programmation des projets conformément à leurs priorités au regard des enveloppes budgétaires qui leurs sont allouées.

³ Il découle de l'actualisation et la finalisation du PIP cadré et des fiches de projets à la suite des discussions budgétaires et le vote du budget par l'Assemblée Nationale.

3.1.2. L'expérience de la république du Bénin



L'expérience du Bénin a été présentée par l'Honorable Gérard GBENONCHI, **Président de la commission des finances et des échanges à l'Assemblée nationale du Bénin.**



3.1.2.1. La démarche de mise œuvre

La république du Bénin applique une gestion budgétaire en double commande qui se matérialise par l'élaboration d'un budget classique et d'un budget-programme qui lui est annexé. En effet, le Bénin s'est engagé dans la réforme des finances publiques depuis le vote de la Loi organique relative aux lois des finances (LOLF) n°2013-14 du 27 septembre 2013, adoptée dans le cadre de la transposition des directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA de 2009. Les textes de transposition des directives ont été pris entre 2013 et 2017 (Cf. **Annexe 2 : Textes de transposition des directives de 2009 dans les droits nationaux**, p.58). A partir de 2015, le pays a entamé la phase expérimentale du budget programme et prévoit un basculement en 2022, comme schématisé ci-dessous.

Figure 1: Historique de la trajectoire du Bénin dans la mise en œuvre de la réforme du budget programme

2009	2013	2014	2015	2017	2019	2021	2022
Directives UEMOA							
	Transposition dans le droit national						
		Débat d'Orientation Budgétaire (DOB)					
		Vote des lois de règlement					
			Expérimentation dans les ministères				
							Basculement

Pour mettre en œuvre la réforme, un Plan global de réforme de la gestion des finances publiques (PGRGFP) a été élaboré et mis en œuvre sur la période 2017 – 2020.

La dimension purement budgétaire de la réforme a été prise en charge par la mise en place de cellules techniques de suivi de la réforme des finances publiques dans les ministères, l'identification de ministère pilotes, l'instauration d'un calendrier budgétaire, la formation et la sensibilisation des acteurs au sein desdits ministères. Enfin, l'organisation comptable a été mise à jour pour tenir compte des directives communautaires.

Grâce aux actions menées, un débat d'orientation budgétaire se tient depuis 2014 sur la base du DPBEP et des DPPD. Le pays en est à son septième débat d'orientation budgétaire.

Il apparaît, toutefois que la mise en œuvre de la réforme requiert une phase d'apprentissage rendue nécessaire par les nouveaux standards, outils, calendrier de la réforme. Par ailleurs, la charge de travail induite par la réforme est devenue plus complexe et plus importante en raison notamment de l'exigence croissante de production d'informations et l'obligation de se conformer à des procédures d'engagement de dépense. Il se pose, par ailleurs, des défis relatifs à :

- la marge de manœuvre octroyée aux acteurs ;
- la disponibilité et l'exactitude de certains outils, notamment les systèmes intégrés de gestion ;
- le partage des gains de productivité ;
- l'application de la réforme en période de déficit budgétaire ;
- la gestion parallèle en modes classique et programme.

3.1.2.2. L'effet COVID-19 et les perspectives de mise en œuvre de la réforme

La crise de la COVID-19 exacerbe les difficultés de mise en œuvre de la réforme, en raison de ses effets sur tous les compartiments de la vie économique et sociale au Bénin.

Selon, l'Honorable Gérard GBENONCHI, « elle a été un puissant accélérateur des risques de vulnérabilité à tous les niveaux. La vulnérabilité a touché aussi bien les ménages (36,8%) que les entreprises (40%) ».

Face à l'urgence, le Gouvernement s'est doté d'un plan de riposte d'un coût global de 365 milliards de FCFA.

Dans le cadre du financement de ce dernier, le Gouvernement a procédé à la réaffectation des ressources. C'est le cas de ressources initialement destinées à des projets financés par les partenaires techniques et financiers (Banque Mondiale, BID, BAD, Système des Nations Unies) pour un montant cumulé de 91,3 millions \$ US.

Vu l'ampleur de ces efforts consentis et celle des effets de la crise, il est essentiel que des actions idoines soient menées, aussi bien, en matière de priorisation que sur les volets institutionnels, organisationnels et managériaux.

En matière de priorisation, il convient de :

- adosser la gestion des finances publiques, dans le cadre de la réponse à la pandémie, aux repères de la politique économique et fondamentaux de la politique budgétaire définis par l'Etat ;
- mettre en place un plan efficace pour maintenir le dynamisme de l'activité économique en vue de garantir la sécurité des personnes ainsi que la viabilité des entreprises et des emplois.

Sur un plan institutionnel et organisationnel, il est nécessaire de :

- favoriser la coordination avec les gouvernements/entités infranationaux pour comprendre les besoins au niveau de la base, pour leur fournir le financement nécessaire afin de leur permettre de répondre aux exigences accrues en matière de prestation de services et d'amélioration de la qualité de la réponse ;
- promouvoir la transparence financière y compris la participation citoyenne pour garantir la légitimité et la responsabilisation dans la conception, l'exécution et la surveillance de la riposte contre la COVID-19 ;
- renforcer le contrôle du Parlement pour une surveillance aigüe dans la gestion publique en l'importance de la relance des activités.

Sur un plan managérial, il est nécessaire de :

- mettre en place un dispositif efficace de gestion des besoins de trésorerie en vue de permettre au Gouvernement de faire face à ses obligations étendues et d'apporter des secours aux populations touchées ;
- faire recourt à un mécanisme d'évaluation des coûts pour optimiser les ressources et dégager plus d'espace nécessaire à la couverture des dépenses nouvelles sans avoir à faire recours à l'impôt;
- renforcer les processus d'exécution budgétaire de sorte que les ressources soient mises à la disposition des unités de prestation de services en temps utile et de manière efficace ;
- renforcer le suivi, la comptabilisation et la déclaration des dépenses engagées pour les interventions d'urgence de sorte que les décideurs politiques et le public en général disposent d'informations en temps utile pour prendre des décisions.

3.1.3. L'expérience de la république du Sénégal



L'expérience du Sénégal a été présentée par Mme Alima Ndiaye, *économiste-planificateur à la Direction de la programmation budgétaire de la Direction générale du Budget du ministère des Finances et du Budget* du Sénégal.



3.1.3.1. La démarche de mise en œuvre de la réforme

La mise en œuvre de la réforme au Sénégal a suivi une démarche graduelle, avec l'expérimentation dans un nombre réduit de ministères. Toutes les directives de l'UEMOA ont été mises en œuvre, à l'exception de la directive N°01/2011/CM/UEMOA portant régime financier des collectivités. Les textes de transposition des directives communautaires sont présentés en annexe du présent rapport (Cf. **Annexe 2 : Textes de transposition des directives de 2009 dans les droits nationaux**, p.58).

S'agissant de l'état de mise en œuvre des directives transposées, il ressort que le pays a réalisé des avancées significatives. Au titre du code de transparence de la gestion des finances publiques, les rapports trimestriels d'exécution du budget de l'Etat sont transmis depuis 2012 à l'Assemblée nationale et sont disponibles sur le site de la Direction générale du Budget. Le pays a amélioré la mise à disposition de l'information avec la publication des documents budgétaires sur les sites internet du ministère des finances et du budget et celui de la Direction générale du budget, la publication du budget citoyen, des guides d'explication de la loi de finances, etc.

Au titre de la loi des finances, on note que :

- depuis 2014, le Débat d'orientation budgétaire (DOB) est organisé à bonne date ;
- depuis 2018, la loi des finances est élaborée en format programme ainsi que ses annexes ;
- le calendrier budgétaire est fixé par décret 2019-120 du 16 janvier 2019 portant préparation du budget. Une lettre circulaire portant cadrage budgétaire est prise au mois de février-mars, et complétée par la circulaire relative aux modalités de préparation du budget qui comporte une annexe du calendrier budgétaire révisé au besoin ;
- au cours de l'année 2020, la plupart des textes relatifs au volet préparatif du budget ont été pris (nomination et attributions des responsables de programme, modification du décret relatif à la Gestion budgétaire de l'Etat, décret relatif au contrôle de gestion, nomination des ordonnateurs délégués et secondaires des dépenses et des matières des institutions constitutionnelles et ministères pilotes).

Au titre du règlement général sur de la comptabilité publique, sur les onze (11) objectifs visés, seul celui relatif à la tenue de la comptabilité budgétaire par les ordonnateurs n'est atteint.

Au titre de la nomenclature budgétaire de l'État, la classification par fonctions, division et classes est effective et un arrêté portant sur les lignes et catégories de dépense a été pris.

Au titre du tableau des opérations financières de l'État, la directive relative au plan comptable de l'État précise les règles de tenue de la comptabilité générale et de production des différents comptes de l'État par exemple les comptes de trésorerie, les comptes de charges, les comptes de tiers. Par ailleurs, un travail d'harmonisation et de cohérence a été fait entre le Plan comptable de l'État (PCE) et la Nomenclature budgétaire de l'État (NBE).

Au titre de la comptabilité des matières, sur un total de 11 objectifs fixés, seuls 3 ne sont pas encore effectifs. Il s'agit de la multiplicité des ordonnateurs principaux de matières, la reddition des comptes de gestion des matières à la Cour des comptes au plus tard le 30 juin de l'exercice suivant celui au titre duquel ils sont établis et la production du compte central des matières.

3.1.3.2. L'effet COVID et les perspectives de mise en œuvre de la réforme

La crise de la COVID 19 a induit d'une part un recadrage du budget 2020 qui a conduit à différer l'exécution de certains projets qui n'ont pas connu un niveau d'exécution avancé ; et d'autre part la création d'un « Fonds de Riposte et de solidarité contre les effets du COVID-19 » pour procéder à la mise aux normes des hôpitaux.

Les dépenses liées à la crise sanitaire ont été essentiellement concentrées à près de 70% sur les charges non réparties. Les Ministères les plus gros bénéficiaires de ces fonds sont le ministère de la santé et de l'action sociale, celui du développement communautaire et celui de l'urbanisme, du logement et de l'hygiène qui ont, toutefois moins de 10% de l'enveloppe. On note globalement que dans le cadre de l'exécution du Programme de résilience économique et sociale (PRES), l'essentiel des ressources, soit 74,20% ont été affectées à « Sauvegarder la stabilité macroéconomique et financière pour continuer de promouvoir l'emploi et le secteur privé », à travers un soutien direct aux secteurs les plus touchés, la création d'un mécanisme de financement dédié aux petites entreprises et le règlement des encours de salaires.

Selon, Mme Alima Ndiaye, « face à la persistance de la crise de la COVID-19 qui a bouleversé les économies et ralenti toutes les activités prévues dans le cadre des réformes budgétaires, le pays entreprend d'élaborer le PLR en format budget-programme et un atelier de partage et de validation du nouveau format a été organisé avec l'ensemble des acteurs. L'objectif de l'atelier était de partager et de systématiser le nouveau canevas d'élaboration du PLR sous format budget-programme ainsi que les documents qui l'accompagnent. ».

La crise a certes posé des défis à la mise en œuvre du budget programme, mais elle a aussi révélé les capacités des États à maintenir le cap de la réforme, selon Mme Ndiaye. Elle a en outre rappelé le désir des autorités sénégalaises de consolider le caractère participatif et citoyen du budget. A cet effet, le pays entend adopter un format permettant l'organisation des débats publics lorsque le projet de budget est arrêté.

Par ailleurs, pour parachever la mise en œuvre de la réforme, les actions devront être menées pour :

- nommer les contrôleurs de gestion au niveau des départements ministériels et institutions ;

- réviser la nomenclature budgétaire de l'Etat en vue de prendre en charge les recettes tirées des hydrocarbures ;
- procéder à la généralisation de la déconcentration de l'ordonnancement ;
- promulguer le décret portant régime financier et comptable des collectivités territoriales;
- procéder à la programmation et l'exécution des dépenses de personnel suivant la LOLF pour définir les modes de calcul des plafonds d'emploi et mettre en place le dispositif de suivi de l'exécution par les ministères.

À la lumière de ces enjeux, les participants ont souligné la nécessité d'évaluer des dommages socio-économiques causés par la COVID-19 et son impact en termes de recettes fiscales et de perte de revenus.

3.1.4. L'expérience de la république du Niger



Elle a été présentée par l'honorable Adamou NAMATA, *ancien Président de la Commission des Finances et du Budget de l'Assemblée nationale* du Niger.



3.1.4.1. La démarche de mise en œuvre de la réforme

La République du Niger a fait l'option d'une approche du « big-bang », qui consiste à opérer le basculement total en un coup, en lieu et place d'une approche pilote graduelle qui consisterait à initier la réforme avec un nombre réduit de ministères pour mieux capitaliser les acquis avant de procéder à un élargissement à toutes les structures concernées. Les nouvelles directives ont fait l'objet de transposition dans l'ordonnancement juridique du Niger à travers des lois et décrets dont la Loi N°2012-09 du 26 mars 2012 relative aux lois des finances (LOLF) et la Loi N°2014-07 du 16 avril 2014 portant adoption du code de transparence dans la gestion des finances publiques. Des décrets, arrêtés et instructions ministériels ont été élaborés entre 2014 et 2016 en vue de préciser les modalités d'application de ces textes.

En 2017, le pays a procédé à l'élaboration des premiers projets de performance des administrations (PAP), puis il exécuta, en 2018, son tout premier budget programme.

Dans le cadre de ses efforts pour la mise en œuvre de la réforme, le pays a dû modifier sa Constitution pour s'aligner sur les directives de l'UEMOA. En effet, selon les dispositions de la Loi organique relative aux lois des finances, le débat d'orientation Budgétaire (DOB) doit se tenir au plus

tard le 30 juin de l'année budgétaire N-1. Or la Constitution du Niger prévoyait en son article 91 que la session budgétaire se tienne du 1^{er} mars au 30 mai de l'année. Le DOB ne pouvait se tenir qu'en hors session, entraînant de fait la convocation d'une session extraordinaire aussitôt après la session. L'article 91 de la Constitution a été donc modifiée afin de rallonger de 60 à 90 jours, la durée de la session dite budgétaire. De ce fait, la date d'ouverture de la session budgétaire de la première semaine du mois de mars a été fixée à la première semaine du mois d'avril. De la même manière, la date de clôture a été fixée au 30 juin de l'année. Ces deux modifications apportées à la Constitution ont conséquemment entraîné la révision du règlement intérieur de l'Assemblée nationale.

Sur le plan budgétaire, le pays a procédé à l'élaboration de guides relatifs au DPBEP et aux DPPD, qui ont servi à encadrer leur élaboration conformément au nouveau calendrier budgétaire fixé par décret.

Sur la comptabilité, la nomenclature budgétaire a été révisée pour prendre en compte notamment la codification par programmes et un « Comité PCE » a été créé au sein de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique pour la prise en charge des opérations considérées comme étant des préalables au démarrage effectif de la réforme en 2018. Dans ce cadre, le plan comptable détaillé a été revu pour le conformer aux nouvelles exigences comptables.

Sur le plan informatique, un projet d'Adaptation du Système d'Information Budgétaire et Comptable Informatisé (ASIBCI) à la LOLF de 2012 a été créé. Il a été mis en œuvre par le biais du Comité fonctionnel et technique du projet et du Comité de pilotage du projet ASIBCI.

Enfin, en matière de renforcement des capacités, des formations ont été organisées sur des thématiques et outils de la réforme au bénéfice de l'administration publique, des parlementaires etc.

Au cours de la même période, neuf (09) débats d'orientation budgétaire ont été organisés et les lois de règlement ont été votées. Cette dynamique a été poursuivie jusqu'en 2019. Par ailleurs, le contrôle de l'action gouvernementale par des missions de terrain se sont intensifiées entre 2018 et 2020.

Nonobstant ces avancées, la réforme, selon l'Honorable Namata, pâtit d'une faible appropriation par les acteurs y compris ceux du Gouvernement, les Parlementaires et certains techniciens des ministères et institutions (SG, DEP, DRFM, etc.).

On note en outre plusieurs défis dont :

- l'insuffisance en quantité et en qualité des ressources humaines pour mettre en œuvre et accompagner la réforme ;
- l'absence d'une feuille de route partagée et acceptée par tous les acteurs pour la mise en œuvre de la réforme ;
- l'absence d'un plan de formation pour renforcer les capacités des acteurs ;
- l'absence d'un plan de communication pour donner plus de visibilité à la réforme ;
- la persistance des logiques orientées sur le budget de moyens ;
- l'inexistence d'un système de contrôle interne et d'un dispositif de contrôle de gestion formels et systématiques au sein de toutes les administrations ;
- la désignation tardive des responsables de programmes ;

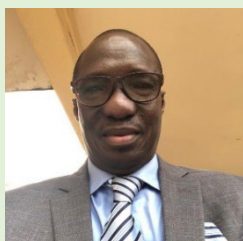
- la non-implication des acteurs régionaux à la nouvelle démarche ;
- le décalage entre le dispositif informatique en place et l'organisation réelle sur le terrain ;
- la non application du principe de la déconcentration du pouvoir d'ordonnement;
- le maintien des crédits délégués en régions.

3.1.4.2. L'effet COVID-19 et les perspectives de mise en œuvre de la réforme

Pour l'Honorable Namata, la mise en œuvre de la réforme est marquée par des perspectives incertaines en lien avec les conséquences de la pandémie de la COVID-19. Sur la base des prévisions macroéconomiques révisées, la croissance pour l'année 2020 est passée de 6,9% à 1%, soit une décélération de 5,9 points de pourcentage. La crise de la COVID-19 a provoqué une montée de l'inflation dont le taux moyen annuel s'établirait à 4,4%. On note, par ailleurs, une dégradation du déficit budgétaire, à travers des pertes de recettes fiscales et une augmentation des dépenses publiques.

Selon l'intervenant, la mise en œuvre réussie de la réforme dans ce contexte nécessite un changement de mentalités et des comportements pour instaurer une véritable culture de résultat et de la performance. Ceci passe par le renforcement des capacités pour faire face aux enjeux de la réforme et de la crise, mais aussi une large campagne de sensibilisation et de communication pour l'implication des citoyens.

3.1.5. L'expérience de la république du Mali



L'expérience malienne a été présentée par Dr Chienkoro DOUMBYA, *inspecteur des finances* au Mali.

Selon Dr Doumbya, bien que la république du Mali ait élaboré ses premiers documents de budget-programmes expérimentaux en 1998, c'est avec la transposition de la Directive N°06/2009N°06/2009/CM/UEMOA portant Lois de finances au sein de l'UEMOA par la la Loi n°2013-028 du 11 juillet 2013, modifiée, relative aux lois de finances, que le budget programme y a été juridiquement institué.



3.1.5.1. La démarche de mise en œuvre de la réforme

Elle a été marquée par l'adoption des directives et leur transposition dans le droit national entre 2013 et 2014, puis la finalisation de la nomenclature budgétaire. Le Budget programme a été ensuite présenté en mode blanc au cours des exercices 2016 et 2017.

Depuis 2018, le Mali a entamé une phase transitoire de déconcentration de l'ordonnancement au cours de laquelle les Ministres ou Présidents d'institutions ont été responsabilisés en tant qu'ordonnateur principal, les DAF, DFM, SAF en ordonnateurs principaux délégués, les Gouverneurs des régions en ordonnateurs secondaires et les Directeurs régionaux du budget en ordonnateurs secondaires délégués.

De nombreux outils ont été élaborés dont le DPBEP, les DPPD-PAP, les Projets de loi de finances en mode programme, le contrat annuel de performance, la lettre de mission, la charte de gestion ministérielle et le plan d'engagement, les rapports de suivi trimestriel et le rapport annuel de performance.

Par ailleurs, le système d'information a été mis à niveau avec l'intégration et la mise à jour des outils d'opérationnalisation du budget-programmes, des modules de préparation du budget (DPPD-PAP), de gestion des crédits en AE et en CP, de suivi évaluation (RST⁴ et RAP⁵) et de gestion des plans d'engagement (en cours de développement).

Enfin, un programme de renforcement des capacités des acteurs a été mis en œuvre. Il inclut des actions de formation, sensibilisation, des voyages d'étude, des échanges entre pairs au profit des

⁴ RST : Rapport de suivi trimestriel

⁵ RAP : Rapport annuel de performance

fonctionnaires, les acteurs de la chaîne de la dépense (DFM, CPS, DRH), les acteurs régionaux des collectivités territoriales, ceux de la société civile et des médias.

Comme le montre, le tableau ci-dessous, le pays procède régulièrement à la production des documents exigés par les Directives dans le cadre du processus budgétaire.

Figure 2: Niveau d'utilisation des outils de la réforme

Outils	Niveau d'utilisation
DPBEP :	régulièrement produit
DPPD-PAP	régulièrement produit
Lettre de Mission (Instruction aux RPROG de mettre en œuvre les différentes actions contenues dans le Projet Annuel de Performance en vue de l'atteinte des objectifs fixés tout en précisant les modalités de gestion	timidement produite au niveau des Départements
Plan d'Engagement	il a été expérimenté au niveau de huit ministères pilotes en 2020, avec la perspective de le généraliser
Contrat Annuel de Performance	régulièrement produit
Rapport de Suivi Trimestriel	Partiellement effectif
Rapport Annuel de performance	régulièrement produit

3.1.5.2. L'effet COVID-19 et les perspectives de relance

Suite à l'apparition du COVID-19 au Mali courant mars 2020, les hypothèses macro-économiques ayant sous-tendu le budget d'Etat 2020 ont été affectées.

Au titre de la riposte le Gouvernement du Mali a adopté des mesures dont le coût total, y compris le manque à gagner sur les recettes, est évalué à 537,451 milliards de FCFA.

Suivant les projections du Cadre Stratégique pour le Relance Economique et le Développement Durable (CREDD 2019-2023), le pays ambitionne d'atteindre un taux de croissance économique moyen de 6,5% sur ladite période. Cependant, le ralentissement de l'activité économique à partir de 2020 à cause du COVID-19 a réduit la chance d'atteindre cet objectif de croissance économique. En effet, les pressions exercées sur le budget de l'Etat laissent peu d'espace budgétaire pour une relance économique efficace si des mesures appropriées ne sont pas prises.

Face à ces contraintes imposées par la crise, le budget-programme constitue une opportunité pour la relance économique, en raison de sa capacité à favoriser la programmation pluriannuelle des dépenses en lien avec les prévisions de recettes.

A cet effet, la politique budgétaire doit s'orienter davantage vers l'augmentation des recettes intérieures et la redéfinition des priorités de politiques publiques tout en assurant l'efficacité de la dépense publique. Pour ce faire, des actions suivantes peuvent servir de leviers :

- adopter une politique budgétaire efficace pour soutenir la reprise économique à court terme ;
- accroître la mobilisation des recettes, notamment les recettes fiscales ;
- rationaliser les mesures d'exonération fiscale ;
- renforcer la gouvernance, la transparence et l'environnement des affaires en approfondissant les réformes de gouvernance ;
- améliorer la qualité des politiques budgétaires par le recentrage sur les dépenses prioritaires ;
- accélérer les réformes structurelles afin d'améliorer la performance des administrations fiscales et douanières, notamment par la dématérialisation des procédures, la numérisation et l'utilisation du digital.

3.1.6. L'expérience de la république de la Côte d'Ivoire



Elle a été présentée par M. Boubacar YATASSAYE, *planificateur au ministère du Plan et du Développement et membre du comité technique du Comité national de réformes des finances publiques (CONAFIP).*



3.1.6.1. La démarche de mise en œuvre

Selon M. Yatassaye, la démarche de mise en œuvre de la réforme en République de Côte d'Ivoire peut être présentée en trois temps forts.

- Etape de la pré-transposition (2009-2013)

La Côte d'Ivoire a connu une étape de pré-transposition (2009-2013) des directives qui a été déterminée par l'atteinte du point de décision de l'Initiative des Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE) en 2009. En effet, dans le cadre de cette initiative, le pays s'était engagé à réaliser treize (13) déclencheurs pour atteindre le point d'achèvement. Il s'est alors investi à améliorer la planification des investissements publics et l'institutionnalisation d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) dans les ministères en charge de l'éducation, de la santé et des infrastructures économiques.

Un vaste programme d'information, de sensibilisation et de formation des parties prenantes a été opérationnalisé. La même année, le pays créa, par décret, l'Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics (ANRMP), en vue de renforcer la transparence dans le domaine de la passation des marchés publics.

Trois ans plus tard, en 2012, le pays débuta une phase expérimentale pour le passage du CDMT au DPPD-PAP. Puis, une fois le processus annuel d'élaboration du budget de l'Etat décrété en 2013, il lança la phase d'expérimentation du DPBEP.

- ***Etape de la transposition et post-transposition (2014-2019)***

La Côte d'Ivoire procéda à la transposition des six directives communautaires de 2009 à partir de 2014. Un Comité Nationale de Réformes des Finances Publiques (CONAFIP) a été créé. Il regroupe des représentants des Ministères du Plan et du Développement, de l'Economie et des Finances, du Budget et du Portefeuille de l'Etat. Le pays s'est en outre doté d'un Schéma directeur de réformes des finances publiques (SDRFP) qui a été régulièrement assorti d'un Plan d'actions triennal (2014-2016, 2018-2020 et 2021-2023).

Dans la logique des directives communautaires, la Cour des Comptes a été créée par la loi organique numéro 2015-494 du 07 juillet 2015 en lieu et place de la Chambre des comptes.

Plusieurs réformes ont été ensuite introduites dont : i) la charte de gestion des programmes et des dotations à travers le décret N°2019-81 du 23 janvier 2019 ; (ii) la déconcentration de l'ordonnancement par le décret N°2019-190 du 6 mars 2019 ; (iii) les modalités de mise en œuvre des contrôles financier et budgétaire des institutions, des établissements publics nationaux et des collectivités territoriales à travers le décret N°2019-222 du 13 mars 2019 ; (iv) le statut du gestionnaire du patrimoine par le décret N°2019-924 du 6 novembre 2019 ; et (v) la désignation des responsables de programme des ministères et secrétariats d'Etat ; (vi) la désignation des Directeurs des Affaires Financières en qualité de responsables de la fonction financière ministérielle ; (vii) le renforcement de l'accès du public à l'information à travers la présentation du budget citoyen et surtout l'amélioration de l'interfaçage entre le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) et le Système de Gestion Comptable (ASTER) par intégration de l'information sur le paiement dans le système de gestion de la phase administrative de la chaîne de la dépense (SIGFiP).

- ***Basculement en mode budget-programme (Janvier 2020)***

Dans le prolongement des précédentes mesures, la Côte d'Ivoire bascula en mode budget-programme en janvier 2020. Des actions de renforcement de capacités des membres du Gouvernement, des parlementaires et des membres de la juridiction financière (Cour des comptes) en budgétisation axée sur les résultats ont été menés au cours de l'année 2020.

Par ailleurs, dès le mois de janvier 2020, le ministère du budget et du portefeuille de l'Etat a pris plusieurs arrêtés pour renforcer le cadre institutionnel. Ceux-ci portent notamment sur : (i) la mise en place d'un cadre de référence de contrôle interne budgétaire au sein des institutions, des administrations publiques et des établissements publics nationaux ; (ii) la réforme des procédures et circuits d'exécution des recettes et des dépenses du budget de l'Etat et mise en œuvre du système d'information budgétaire ; et (iii) les procédures de gestion des matières

3.1.6.2. L'effet COVID et les perspectives de mise en œuvre de la réforme

La crise de la COVID-19 a eu un effet de ralentissement de la mise en œuvre de la réforme en Côte d'Ivoire. Comme le montre le tableau-ci-dessous, le taux de réalisation des mesures portant sur la Directive portant code de transparence est passé de 85,75% à 83,93%. Toutefois, le pays a enregistré une amélioration significative du niveau de mise en œuvre de la réforme sur les Directives portant sur la Comptabilité et les Collectivités territoriales.

Directive	Score de performance de 2020 à 2021		Note explicative
	2020	2021	
Code de transparence	85,75%	83,93%	Publication tardive du calendrier budgétaire au premier semestre 2021 au lieu du premier trimestre
Loi des finances	79,41%	82,35%	Organisation du Débat d'orientation budgétaire le 30 juin 2021 à l'Assemblée nationale et transmission du RAP à la Cour des comptes
Règlement général sur la comptabilité publique	85,82%	77,1%	Absence d'un plan de mise en œuvre audité pour l'application des recommandations issues des rapports de contrôle
Nomenclature budgétaire de l'Etat			Retard dans la construction de la cartographie des BOP et des UO.
Plan comptable	78,75%	73,75%	Absence de recensement et valorisation du patrimoine de l'Etat ; non disponibilité du tableau des flux de trésorerie, du tableau des opérations financières du trésor et de l'état annexé
TOFE	57%	54%	Non disponibilité des informations permettant l'élaboration de tous les tableaux du cadre d'analyse minimum,
Comptabilité matière	9,09%	36,36%	Multiplicité des ordonnateurs principaux de matières ; nomination des gestionnaires des matières ; existence d'un gestionnaire/centralisateur des matières
Collectivités locales	7,69%	57,10%	Existence de textes instituant le transfert des compétences ; définissant les dépenses obligatoires ; fixant les modalités de création et de fonctionnement des régies de recette et des régies d'avance et des conditions de nomination des régisseurs ainsi qu'à l'élaboration des comptes administratifs ; la reddition des comptes de gestion des comptables ; la fixation des modalités de mise en œuvre du financement par emprunt.

3.2. Pertinence de la réforme du budget programme face aux aléas : la crise a-t-elle tout change ?

Les discussions autour des expériences pays ont fait émerger trois préoccupations majeures au regard de l'état actuel de mise en œuvre de la réforme. La première préoccupation porte sur la structure organisationnelle et administrative à même de porter la réforme étant donné le décalage entre les textes et la réalité de terrain, les objectifs de performance visés et ceux réalisés, les comportements et attitudes souhaitées et ceux observés. La seconde préoccupation est relative au niveau d'application réelle des principes du budget-programme au-delà des efforts techniques de transposition des textes, de mise en place d'outils et de réorganisation. Dans quelle mesure, par exemple, les crédits alloués au cours des débats d'orientation budgétaire successifs ont suivi la performance ? Enfin, on s'interroge sur l'effet réel de la réforme, ses coûts d'opportunités, au regard des efforts consentis pour sa mise en œuvre. La multiplicité des acteurs et des outils, les efforts consentis en matière de planification ne génèrent-ils pas de l'inefficacité ?

Ces préoccupations ont sous-tendu la question centrale qui a fait l'objet des discussions de la deuxième journée des travaux à savoir : la réforme est-elle pertinente au regard de l'expérience tirée de la crise de la COVID-19 ?

3.2.1. Intervention de M. Issa Sawadogo, Chef de Division des Finances publiques à la Commission de l'UEMOA



Selon M. Issa Sawadogo, pour cerner la pertinence de la réforme du budget programme face aux aléas, il convient dans un premier temps de prendre la dimension des innovations que la réforme des finances publiques introduit pour permettre aux Etats de surmonter les défis de gouvernance.



Pour rappel, la réforme des finances publiques vise à :

- consolider la gestion axée sur les résultats en passant du budget de moyens au budget par objectifs ;
- instaurer le budget programme et le cadre de dépenses à moyen terme pour permettre aux Etats d'avoir une vision à moyen terme de leurs ressources et de leurs activités ;
- déconcentrer la fonction d'ordonnateur principal pour permettre à tout ministre ou président d'institution constitutionnelle d'être ordonnateur principal des crédits de son ministère ou de son institution et de ce fait accélérer les processus d'utilisation des ressources ;
- faciliter le classement des emprunts à moyen et long termes comme ressources de trésorerie pour être en cohérence avec le Pacte de Convergence ;
- faciliter la détermination des soldes budgétaires (solde global et solde budgétaire de base) ;
- appliquer le principe des droits constatés qui correspond au moment où la valeur économique est transformée, échangée, créée, transférée ou éteinte ;
- promouvoir la tenue d'une comptabilité patrimoniale alimentée en partie par la comptabilité des matières.

La pertinence de la réforme est par ailleurs perceptible au regard du bilan de sa mise en œuvre en dépit des effets de la crise de la COVID-19. En effet, on peut noter qu'à la fin 2020, tous les Etats avaient transposé les directives adoptées en 2009 à l'exception de celle portant régime financier des collectivités territoriales qui est transposée par cinq (5) pays⁶ sur huit (8) et celle portant comptabilité des matières qui n'a pas été transposée par la Guinée Bissau (Cf. **Annexe 4 : Tableau comparatif des résultats de mise en œuvre en fonction des Directives entre 2018 et 2019** p.59). On peut notamment constater une progression de cinq (5) points de pourcentage de la moyenne générale des pays qui est passé de 57,73% à 62,87% de 2019 à 2020. Cinq pays à savoir le Burkina Faso, le Niger, le Mali, la Côte d'Ivoire et le Togo appliquent désormais le budget-programme dans l'ensemble des ministères. Deux Etats, le Bénin et le Sénégal appliquent la double commande. La Guinée prépare son basculement après 2022. Les expériences du Togo et de la Côte d'Ivoire dans la mise en œuvre de la réforme illustrent à juste titre la capacité que peuvent avoir les Etats à maintenir le cap des réformes en dépit de la crise sanitaire. En effet, le Togo et la Côte d'Ivoire ont fait progresser leur rang passant respectivement de la 7^e place à la 3^e. et de la 6^e à la 4^e entre 2019 et 2020 avec une moyenne de 70,31% et de 67,55% de réalisation. Dans la même veine, le Burkina Faso (1^{er}) et le Mali (2^e) ont su maintenir leur rang sur la même période.

Il n'en demeure pas moins que des efforts doivent être fournis pour atteindre les buts visés par la réforme, compte tenu des difficultés persistantes de mise en œuvre relatives à chacune des Directives. (Cf. **Annexe 7 : Difficultés récurrentes de mise en œuvre de la réforme recensées par la Commission de l'UEMOA**, P.61).

Toutefois, sans occulter ces difficultés, il convient de noter que le pilotage et l'accompagnement des Etats ont permis d'atteindre un niveau appréciable de mise en œuvre. Ce niveau serait plus reluisant si un système d'information budgétaire et comptable harmonisé était disponible dès le début de la réforme. De plus, les Etats n'ont pas toujours fourni des réponses adéquates à certaines sollicitations.

⁶ Les pays ayant transposé la directive sont le Niger, le Burkina Faso, le Mali, le Togo et la Côte d'Ivoire.

3.2.2. Intervention du Pr Salif Yonaba de l'université Thomas Sankara (UTS)



A la suite de M. Sawadogo, le Professeur Yonaba, agrégé des universités, enseignant à l'université Thomas Sankara de Ouagadougou a apporté un éclairage scientifique à la question posée. Selon lui, on est en droit de s'interroger sur la pertinence de la réforme du budget programme, face aux effets dévastateurs de la pandémie du COVID-19, vingt (20) mois après son apparition.

En effet, si on se situait dans un cadre de gestion classique des budgets publics, il aurait fallu abonder le chapitre budgétaire du département ministériel en charge des questions de santé, mais également de toutes autres questions liées aux effets de cette crise à partir des crédits dits globaux, prévus pour faire face aux dépenses conséquentes et urgentes. Ceci aurait posé des défis de traçabilité et de suivi des dépenses étant donné les difficultés à identifier ces questions connexes ainsi que les chapitres budgétaires (affaires sociales ou autres) devant être éligibles à de telles ressources supplémentaires.

Dans cette configuration, la démarche du « budget de programme » semble a priori plus à même d'apporter une réponse technique plus appropriée que le système classique, à travers un double levier :

- *Levier 1 : une meilleure allocation des ressources publiques basées sur une identification claire de dépenses prioritaires*

En partant de l'idée que la démarche du « budget programme » repose sur une claire identification des dépenses à prendre en charge en priorité sur la période à venir, les charges inhérentes à la gestion de la pandémie devraient constituer par elles-mêmes un programme autonome par rapport aux programmes déjà arrêtés dans le cadre de la loi de finances initiale.

En effet, du fait de sa déclaration tardive par rapport à la période d'élaboration de la loi de finances de l'année⁷, une telle crise n'a pu en saine logique être budgétisée à cette période et c'est la raison pour laquelle aucun programme n'aurait pu y faire directement allusion. Par conséquent, en créant dans l'urgence un nouveau programme dédié à la riposte contre la COVID-19, l'on se donne les meilleures chances de traiter correctement cette question sur un plan strictement budgétaire.

Par ailleurs, dans un dispositif de budget programme, cette meilleure allocation des ressources s'accompagnerait d'un meilleur suivi de l'emploi qui en serait fait.

⁷ - Et même dans l'hypothèse où la déclaration de la pandémie a lieu au moment de la prise de la décision budgétaire, sa budgétisation resterait largement approximative, voire tout simplement hasardeuse.

- *Levier 2 : Un meilleur suivi de l'utilisation des moyens.*

Les moyens matériels, humains et logistiques affectés à la lutte contre la pandémie seraient difficilement lisibles dans le cadre d'une gestion classique qui abonderait exclusivement le département ministériel en première ligne dans la lutte contre la pandémie, sans se soucier de savoir quelle part du budget est effectivement affectée à cette action, alors que dans l'optique de la démarche du « budget programme », l'on dispose, à la seule lecture du programme considéré, d'une vue d'ensemble des informations sur la question.

Il incombe ensuite au responsable du programme désigné de justifier l'emploi des fonds reçus.

Ces propos peuvent être illustrés en prenant le cas du Burkina Faso. En effet, depuis le déclenchement (officiel) de la crise le 18 mars 2020, le pays qui gérait déjà difficilement une crise sécuritaire exacerbée, a eu le même réflexe que l'ensemble des autres pays de la planète en revoyant à la baisse ses orientations initiales en matière de développement. Le budget a été revu et corrigé pour tenir compte de la nécessité de dégager des fonds pour organiser la riposte au COVID-19. Dans la foulée, une loi de finances rectificative de ce budget devait être adoptée sans que cette démarche ait été concrétisée de manière officielle par la mise au point d'un programme tout spécialement dédié.

Force est de reconnaître que l'on dispose de peu d'indications sur le niveau exact des fonds qui ont été affectés à ce jour à la riposte contre la pandémie.

S'y ajoute le fait que si, dans bien des cas, les dons ont été remis directement au ministère en charge de la question de la santé, il est parfois arrivé que ce soit d'autres structures publiques (comme l'Etat lui-même) qui se sont présentées en première ligne, sans que l'on sache si celles-ci étaient de simples facilitatrices ou les destinataires finaux. Enfin, on note l'absence totale de l'intervention des structures étatiques de contrôle.

Dans l'optique qui est celle de la démarche du « budget programme », il est bien évident que la maîtrise de l'ensemble des données qui renseignent sur les montants mobilisés et l'utilisation qui en est faite, reste fondamentale, mais surtout est réalisable. Il s'agit là d'une exigence d'efficacité et de transparence de l'action publique caractéristique d'une saine reddition de compte.

En somme, à la lumière de ce double regard croisé, il apparaît que si le budget-programme reste une modalité appréciable de gestion des finances publiques face aux aléas, c'est aussi en raison de sa capacité à garantir la maîtrise des dépenses par le suivi, l'évaluation et le contrôle. In fine, l'expérience de la BOAD en matière de suivi-évaluation des plans de riposte permet d'illustrer les défis des dispositifs en place.

3.3. Le financement du plan de riposte et contraintes de suivi et évaluation des projets de développement en contexte de crise : expérience de la BOAD.



La présentation de l'expérience de la BOAD en matière de suivi-évaluation des plans de riposte a été faite par M. Serge Didier Damit Amany, Directeur de l'évaluation des résultats de développement des projets de la BOAD.



Damit Serge Didier AMANY, Directeur de l'Evaluation des Résultats de Développement des Projets, BOAD

Juillet 2021

La BOAD a apporté son appui au financement des plans nationaux de riposte à partir de mars 2020, en mobilisant à cet effet 200 milliards pour les gouvernements et 100 milliards pour le secteur privé. Pour évaluer la performance de cette contribution, la Banque s'est dotée d'une approche de suivi-évaluation des résultats de développement en février 2021. Trois (3) critères d'évaluation ont été adoptés à savoir :

- *la pertinence* qui permet de mesurer l'alignement aux Plans nationaux de riposte, au Plan Djoliba (Plan stratégie de la BOAD) ainsi que la cohérence des actions entreprises ;
- *l'efficacité* mesurée sur la base d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs agrégés ou désagrégés en fonction du milieu de vie, genre, tranche d'âge ;
- *l'efficience*, pour apprécier les délais de mise à disposition des ressources financières, des biens et services acquis et l'optimisation des ressources mises à disposition (nécessité de données hors BOAD).

Ce dispositif de suivi-évaluation est piloté par la direction de l'Évaluation des Résultats de développement des Projets de la BOAD qui s'appuie sur les Missions résidentes pour mener le suivi et l'évaluation auprès des ministères, banques et SFD (Cf. Dispositif de suivi-évaluation des résultats de développement de la BOAD, p.49).

Il ressort de cette expérience qu'il existe des difficultés réelles à faire le suivi-évaluation des résultats de développement, et celles-ci s'amplifient de deux manières :

- *selon la position sur la chaîne de résultats* : tandis qu'il est globalement aisé d'évaluer les intrants, il est très difficile de suivre-et évaluer les *outputs* et les *outcomes* ;
- *selon les acteurs concernés* : le suivi-évaluation est particulièrement difficile auprès des Parlements, et dans une moindre mesure auprès des Ministères, des Banques et SFD.

Pour M. Amany, ces difficultés s'expliquent par une pluralité de causes dont :

- l'absence d'un dispositif permanent inclusif de suivi-évaluation des résultats qui engendre une difficile coordination entre l'exécutif, le législatif, les OSC et les bailleurs ;
- l'absence d'un système électronique de collecte et de centralisation des résultats en temps réel ou quasi réel qui entraîne la lenteur du reporting et des difficultés de traçabilité ;
- l'absence de financement pérenne pour le dispositif de collecte et d'analyse continue des informations auprès des entreprises et ménages qui rend difficile l'obtention d'informations conjoncturelles ;
- et enfin l'absence des textes régionaux d'organisation du suivi évaluation des résultats de développement liés aux dépenses publiques qui rend hétérogène les dispositifs institutionnels, et crée un manque de ressources pour mener des évaluations.

A cet effet, il est urgent, selon lui, de poursuivre les discussions en cours entre la BOAD, la BCEAO et la Commission de l'UEMOA visant à mettre en place des textes communautaires en matière de suivi et d'évaluation des résultats des budgets-programmes, y compris des mesures d'urgence. Ce cadre devrait être élargi à d'autres acteurs.

3.4. L'efficacité des politiques de relance sectoriels

La 2^{ème} journée de la Table ronde a par ailleurs permis, à la faveur de deux (2) panels, de s'interroger sur les leviers pour l'efficacité des politiques d'emploi des jeunes d'une part, et des politiques de santé d'autre part dans le cadre du Budget-programme et en contexte de la COVID-19.

3.4.1. Panel 1 : Budget programme, COVID 19 et Efficacité des politiques d'emploi des jeunes

Panelistes :

- Prof. Balibié Serge Auguste Bayala, **Directeur général du CESAG**
- Prof. Nicaise Mede, **université d'Abomey-Calavi**
- Richard Padakale, **Expert en suivi evaluation, CADERDT**
- Sim-Yassah Awilêlo Badjo, **Réseau togolais d'évaluation (RETEVA)**
- Amina Billa Bambara, **Experte en finance publique, Conseiller résident en gestion des finances publiques du Fonds monétaire international (FMI)**



Modérateur : Pr El Bachir Wade, université Cheikh Anta Diop

Premier intervenant du panel, le professeur **Balibié Serge Auguste Bayala** s'est interrogé sur l'efficacité des politiques d'emploi au regard de l'importance du taux de chômage chez les jeunes. En effet, le sous-emploi touche environ 473 millions de jeunes, y compris 42% d'étudiants futurs demandeurs d'emplois. Dans cette population (étudiants futurs demandeurs d'emplois), seuls 22% de ces jeunes sont sur le marché de l'emploi. Face à ce défi, les politiques de l'emploi peuvent avoir deux rôles : améliorer le fonctionnement du marché de travail et réduire les conséquences liées au déséquilibre sur le marché du travail. Ces politiques peuvent être passives ou actives en matière d'emploi.

La COVID -19 est une opportunité pour repenser les politiques de l'emploi pour mieux les articuler au besoin des jeunes.



A sa suite, le professeur **Nicaise Mede** a abordé la question de l'emploi dans la logique de la formation des jeunes. Il a fait le constat du dérèglement de la formation en présentiel en cette période de crise, et le manque des ressources humaines de qualité pour transformer les richesses dont disposent nos économies. Il convient que les choix budgétaires favorisent la formation des formateurs qui doivent renouveler leur connaissance pour faire face aux modes de formation et aux attentes des apprenants.

Selon lui, il convient de soutenir le développement des centres de formation thématique qui pourront améliorer les qualités de la ressource humaine.



Pour M. **Richard Padakale**, la crise a des impacts significatifs sur l'emploi et le travail à travers ses effets sur le secteur informel et l'entrepreneuriat. Face à ce constat, le soutien aux politiques visant la promotion de la consommation locale est indispensable pour permettre de faire face à certains chocs. La budgétisation doit tenir compte de cet aspect pour avoir un impact sur les jeunes à long terme. Par ailleurs, en considérant l'ampleur des ressources engagées par les Etats en faveur des programmes portant sur les jeunes, il devient urgent de

procéder à une évaluation systématique et périodique de ces engagements. L'institutionnalisation d'une évaluation triennale du budget dans le but d'en déterminer les effets sur l'emploi des jeunes devrait être adoptées par les pays membres de l'Union.



La présentation du quatrième intervenant, **M. Sim-Yassah Awilêlo Badjo** a insisté sur l'évaluation des politiques publiques de l'emploi des jeunes. Les programmes des jeunes doivent être orientés sur le résultat et être renforcés. Pour cela, il convient d'aller au-delà de l'évaluation ex-ante, pour mener d'autres types d'évaluations telles que l'évaluation de l'impact des programmes des jeunes. Des institutions de la société civile, tel que le RéTEva (Réseau Togolais de l'Évaluation) devront à cet effet contribuer à la promotion de la culture de l'évaluation des politiques, programmes et projets de développement via des démarches critiques et constructives.



Cette série d'interventions a été ensuite clôturée par **Mme Amina Billa Bambara**. Elle a établi le lien entre le budget-programme et la COVID-19 en montrant que pour qu'ils constituent une chance pour les jeunes, il faudrait que leurs problèmes constituent des priorités. En effet, conformément à l'esprit du budget programme, si l'emploi des jeunes constituait une priorité, on ne devrait pas geler les crédits qui lui sont destinés lors des exercices de réallocation. Or les jeunes sont à priori bénéficiaires de plusieurs programmes budgétaires répartis dans tous les

secteurs ; leurs problèmes étant éminemment transversaux. De ce fait, il est difficile de disposer d'un programme unique dédié aux jeunes qui pourrait être priorisé lors de l'allocation des ressources.

Par ailleurs, tout laisse penser que les effets et l'impact de la COVID-19 vont être durables et seront connus plus tard. A cet, il est important de veiller à prioriser les actions portant sur les jeunes dans les différents programmes pour réduire les potentiels effets négatifs sur leurs conditions. Cela peut se faire à court terme à travers des crédits d'avance et à long terme en faisant une nouvelle lecture des politiques.

3.4.2. Panel 2 : Budget programme, COVID-19 et efficacité des politiques de santé

Panelistes :

- Prof. El Bachir Wade, **université Cheikh Anta Diop**
- Dr. Mamsoum Ndiaye, **Enseignant-chercheur, Responsable des parcours Santé, CESAG**
- Dr. Dan Bakusa **Economiste/Planification, Ministère délégué en charge de la couverture universelle en santé, spécialiste en Santé publique & Epidémiologie**

A l'entame des discussions, le **professeur El Bachir Wade** a circonscrit ses propos à la question de la robustesse du budget programme comme mécanisme de pilotage des politiques de santé. Pour lui, l'outil « budget programme » garde toute sa pertinence face à un choc aussi violent que la COVID-19. Il montre que l'avènement de la COVID 19 a exacerbé les incertitudes ; ce qui engendre des stratégies émergentes. En effet, la crise a remis en cause les hypothèses de base des stratégies et modèles économiques. Par exemple, elle a permis la mise en place accélérée des téléconsultations. Elle a fait émerger de nouvelles préoccupations sanitaires en matière d'incapacité et santé mentale. Avec la crise, la santé est revenue à l'avant-plan politique. Elle a démontré que la prévention et l'information aux citoyens sont des priorités. Elle a également mis en évidence la dimension transnationale de la question sanitaire, donnant un nouvel élan à la notion de Santé mondiale (Global Health⁸).

Face à l'incertitude et aux stratégies émergentes, les décideurs doivent adopter au moins quatre démarches :

- renforcer la communication pour fournir des informations contextuelles, expliquer le raisonnement qui a mené aux règles pour que les collaborateurs puissent affiner leur propre compréhension des événements, et prendre des initiatives en cas de situations inattendues ;
- développer l'empathie pour mieux prêter attention aux besoins des populations ;
- sécuriser les chaînes logistiques en utilisant les stocks de sécurité ou des sources alternatives et en éliminant les goulots d'étranglement ;
- faire une « veille stratégique » pour prévoir et suivre en temps réel l'activité afin de produire des reporting rapides.

⁸ La notion est apparue pour la première fois en 1997 dans un rapport publié par l'Institute of Medicine des Etats-Unis.

La pertinence du budget programme dans ce contexte tient de ce qu'elle est une modalité de gestion des finances publiques qui permet d'articuler les dépenses budgétaires aux objectifs stratégiques de développement ainsi que le pilotage et l'évaluation des performances.

Elle est capable de prendre en charge le moment de stratégie émergente que constitue la crise COVID-19, à partir d'un usage conséquent de ses outils que sont les DPPD, les DPBEF, les Débats d'Orientation Budgétaires, et la planification glissante.



Dr Dan Bakusa a abondé dans le même sens en s'appuyant sur l'expérience du Togo. Les interventions publiques en matière de santé au Togo s'inscrivent dans un cadre général de planification qui lie le Plan national de développement 2018-2022, la Politique nationale de santé conçue sous forme de loi décennale, et le Plan national de développement sanitaire (PNDS). Tous ces documents d'orientation viennent à terme en 2022. Il s'agit là d'une opportunité pour prendre en compte l'effet COVID-19. Dans la perspective de construire des politiques de santé plus efficaces, il convient d'agir davantage sur les leviers majeurs pouvant faciliter la mise en œuvre du budget-programme comme l'E-santé, la dématérialisation de l'information aux clients, le respect de la pyramide sanitaire, la

mise en place d'un système de gestion des urgences, la révision des règles d'allocation budgétaire, l'augmentation des stratégies mobiles, la révision de l'organigramme, la réforme des services d'hygiène et d'assainissement.



A sa suite, **Dr Mamsoum Ndiaye** a orienté la discussion sur le cas spécifique de la couverture universelle de santé. En effet, l'année 2020 a marqué le début d'une décennie d'action pour les ODD (2016-2030) en particulier l'ODD-3 : « Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge ». Présentée comme véhiculant un modèle « adaptable » à tous les pays, la

couverture sanitaire universelle (CSU) émerge au début du millénaire comme politique de santé mondiale. Mais, depuis 2020 la pandémie a fondamentalement modifié le contexte mondial du développement (PNUD, 2020). Ainsi, cette pandémie constitue une menace pour l'atteinte de la CSU dans tous les pays du monde.

Selon le paneliste, il convient d'orienter les priorités politiques pour réduire la dépendance du financement du système de santé aux paiements directs, c'est-à-dire ce que paient les malades lorsqu'ils utilisent les services de santé. Le développement de la santé digitale devrait être une priorité. Des évaluations, dépassant la simple mesure de l'impact de la COVID-19, sont nécessaires afin de comprendre plus profondément les meilleurs mécanismes de relance économique dans le domaine de la santé. Pour la formulation des prochains budget-programme, il convient de repenser la

préparation et renforcer les capacités en cas d'urgences sanitaires, améliorer la résilience, renforcer le leadership en matière de données.



Le quatrième panéliste, **M. Ampiah Sodji**, a relevé la vulnérabilité des systèmes de santé du Togo où, en dépit de la crise sanitaire, seulement 13,36% du budget 2020 a été consacré à la santé en dessous du seuil des 15% préconisés par la Déclaration d'Abuja en 2000 malgré la pandémie. De plus, les chocs ont conduit à l'augmentation des dépenses appauvrissantes, des variations négatives de la demande et l'utilisation des soins de santé, la problématique du financement de la riposte, des ressources humaines et de la capacité de résilience du système de santé. La crise de la COVID-19 a mis à rude épreuve les systèmes de gestion des finances publiques des différents pays notamment leur capacité à répondre aux situations d'urgence. Il a terminé par les défis à savoir : adapter le système de santé, l'opportunité qu'offre la COVID-19, redéfinir les priorités de dépenses, la redevabilité du gouvernement, l'évaluation ex-post des politiques, faire le suivi et de reporting des dépenses.



IV. Cérémonie de clôture

La 2^{ème} Table ronde régionale du CLEAR FA – CESAG s'est achevée sur une cérémonie de clôture marquée par la signature d'une convention de partenariat en le CESAG et le CADERDT et des allocutions prononcées tour à tour par les personnalités suivantes :

- **le Directeur général du CESAG**, le professeur Balibié Serge Auguste Bayala ;
- **le Secrétaire général du ministère de l'Economie et des Finances**, M. Koffi A. Gbénoxévi Paniah ;
- **le responsable scientifique du renforcement des capacités et de la recherche en budgétisation axée sur les résultats du CLEAR FA - CESAG**, représentant la communauté des chercheurs présents à l'atelier, le professeur El Bachir Wade;
- **le Coordonnateur du CLEAR FA**, Dr. Edoé Djimitri Agbodjan,
- **le Directeur exécutif par intérim du CADERDT**, Mme Odilia Birenem Gnassingbe
- **le Président de la Commission des finances à l'Assemblée nationale du Togo**, l'Honorable Djossou Semondji,



Pour le **professeur El Bachir Wade**, la Table ronde a répondu aux attentes sur les plans scientifique et politique en permettant des échanges riches, francs et fructueux. Si la crise de la COVID-19 est un défi pour l'efficacité des politiques publiques, elle constitue tout autant une opportunité à saisir pour revoir ces politiques et les pratiques en vue de les rendre plus résilientes.

C'est l'opportunité qu'offre le budget programme face aux défis de la pandémie. Pour cela, il convient d'octroyer plus d'espace aux structures comme le CLEAR FA - CESAG pour porter les échanges de vues et créer le pont entre les milieux professionnels et académiques, pour que les réflexions nourrissent l'action et vice-versa.

Le **Coordonnateur du CLEAR FA, Dr Edoé Djimitri Agbodjan**, s'est félicité du contenu des recommandations qui donnent de la matière pour des actions de plaidoyer auprès des décideurs. Elles constituent en outre des orientations pour les stratégies de renforcement des capacités de CLEAR aux échelles régionale et nationale.



L'Honorable Djossou Semondji, a exprimé tout l'intérêt que l'Assemblée nationale du Togo a porté aux discussions ainsi qu'aux recommandations. Il a par ailleurs réaffirmé l'engagement de la représentation nationale du Togo à participer aux efforts de mise en œuvre des recommandations dans l'esprit d'intégration qui s'est manifesté par la participation active des députés-frères de la sous-région à cette table ronde.

Pour **Mme Odilia Birenam Gnassingbe**, l'occasion de la table ronde a permis de consolider les liens de collaboration entre le CLEAR FA - CESAG et le CADERT. Mais avec la signature de la convention de partenariat avec le CESAG, c'est une nouvelle page qui s'ouvre, celle d'une collaboration élargie à d'autres thématiques du vaste domaine de la gestion des organisations et entreprises.





De l'avis du **professeur Balibié Serge Auguste Bayala**, il convient de dire que « nous sommes venus, nous avons vu, nous avons vaincu, car, nous pouvons dire que ce cadre a bien été comme une place de choix où s'est échangé des expériences enrichissantes, des connaissances et pratiques nouvelles sur l'efficacité des politiques à l'aune de la réforme du budget programme et de la pandémie de la COVID-19. » Il s'est en outre réjoui du partenariat qu'il vient de signer avec le CADERDT et qui vise à rapprocher davantage le CESAG des besoins et expertises locales du Togo.



En conclusion des travaux, M. **Koffi A. Gbénoxévi Paniah** s'est réjoui de la pertinence et de la qualité des recommandations qui témoignent de la réussite des travaux de la table ronde. Il a en outre salué le partenariat entre le CESAG et le CADERDT, dont « *l'intérêt réside en ce qu'il offre le cadre pour capitaliser l'expérience et le savoir-faire des deux Centres pour mieux générer et transmettre les connaissances nécessaires pour accompagner la réforme du budget programme au Togo et dans la sous-région, mais aussi pour anticiper et répondre aux besoins en capacité pour la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques dans nos pays.* ».

Annexes

Annexe 1 : Programme des travaux de la table ronde

Activités

Jour 1

9h00 – 9h30 : Cérémonie d'ouverture

9h30 – 11h00 : Exposés des délégations

Thème : La mise en œuvre de la réforme du budget programme de 2009 à 2020 : trajectoires et singularité nationales

Cas du Togo

Ministère de l'économie et des finances

M. Anamina Dissougma, Directeur du plan et des politiques de développement / Ministère du plan

Cas du Bénin

Honorable Gerard Gbenonchi, Président de la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale du Bénin

Cas du Mali, par Pr Chienkoro Doumbia, Direction générale de l'Agence nationale de la sécurité routière ;

11h00 – 11h30 : Pause-café

11h30 – 16h00 : Exposés des délégations (suite)

Thème : La mise en œuvre de la réforme du budget programme de 2009 à 2020 : trajectoires et singularité nationales

Cas du Niger

Par Honorable Adamou Namata

Ancien Président de la Commission des finances et du Budget,

Secrétaire général adjoint de la Commission mixte nigero-nigériane de coopération

Cas du Sénégal

Alima Ndiaye, Direction de la programmation budgétaire, Ministère des Finances et du Budget

Cas de la Côte d'Ivoire

Par Yatassaye Boubacar B., Point focal du Ministère du Plan et du développement auprès du Ministère du budget et du portefeuille de l'Etat.

13h00 – 14h00 : Pause déjeuner

16h00 – 16h30 : Synthèse de la journée

Jour 2

9h00 – 10h00 : Conférence :

Regards croisés sur la pertinence de la réforme du budget programme face aux aléas : la crise a-t-elle tout changé ?

Conférencier 1 : M. Issa Savadogo, Commission de l'UEMOA

Conférencier 2 : Professeur Salif Yonaba, université Thomas Sankara, Burkina Faso

10h00 – 11h00 : Conférence :

Plan de riposte et contraintes de suivi et évaluation des projets de développement en contexte de crise : l'expérience de la BOAD

Serge Didier Damit Amany, Directeur de l'évaluation des résultats de développement des projets, BOAD

11h00 – 11h30 : Pause-café

11h30 – 12h30 : Panel de discussion 1 : Budget programme, COVID-19 et efficacité des politiques d'emploi des jeunes

Panelistes :

Prof. Balibé Serge Auguste Bayala, Directeur général du CESAG

Prof. Nicaise Mede, Université d'Abomey-Calavi

Richard Padakale, CADERDT

Valentine Sama, Présidente du Réseau togolais d'évaluation (RETEVA)

Modérateur : Prof. El Bachir Wade, université Cheikh Anta Diop

12h30 – 13h30 : Panel de discussion 2 : Budget programme, COVID-19 et efficacité des politiques de santé

Panelistes :

Prof. El Bachir Wade, université Cheikh Anta Diop

Dr. Mamsoum Ndiaye, Enseignant-chercheur, Responsable des parcours Santé, CESAG

Dr. Dan Bakusa Economiste/Planification, Ministère délégué en charge de la couverture universelle en santé Spécialiste Santé publique & Epidémiologie

Dr Ampiah Sodji, Trésorier général, Réseau Togolais d'Evaluation (RETEVA)

Modérateur : Prof. Nicaise Mede, université d'Abomey-Calavi

13h00 – 14h30 : Pause déjeuner

14h30 – 15h30 : Travaux en ateliers : Quels leviers pour la consolidation de la réforme du budget programme pour l'efficacité des politiques de relance économique post- COVID-19 ?

Atelier 1 : Santé

Atelier 2 : Emploi des jeunes

Atelier 3 : Paix et sécurité

Atelier 4 : Outil de diagnostic de l'état de mise en œuvre de la réforme du budget programme

15h30 – 16h30 : Restitution des ateliers

16h30 – 17h30 : Synthèse de la journée

10h00 – 11h00 : Cérémonie de clôture et lecture des recommandations : Consensus CLEAR FA - CESAG de Lomé

11h00 – 11h30 : Pause-café

Annexe 2 : Textes de transposition des directives de 2009 dans les droits nationaux

Tableau 1 Textes de transposition des directives de 2009 dans les droits nationaux.

	Code de transparence	Lois de finances	RGCP	NBE	PCE	TOFE	Régime financier Collectivités	Comptabilité Matière
Bénin	Décret n°2015-035 du 29/01/15	Loi organique 2013-14 du 27/09/2013	Décret 2014-571 du 07/10/2014	Décret 2014-794 du 31/12/2014	Arrêté 0410 du 02/02/2015	Décret 2014-573 du 07/10/2014		Décret n°2017-108 du 27 fév. 2017
Burkina Faso	Loi n°008-2013 /AN du 23/4/2013	Loi organique 073-2015 du 06/11/2015	Décret n°2016-598 du 08 juillet 2016	Décret n°2016-598 du 08 juillet 2016	Décret N°2016- 601 du 08 juillet 2016	Décret n°2016-598 du 08 juillet 2016	Décret n°2019-0575/PRES/PM/ MINEFID/MATD C du 05 juin 2019	Décret n°2016-603/PRES/PM/MINEFID du 08 juillet 2016
Côte d'Ivoire	Loi organique n° 2014-337 du 5/6/2014	Loi organique n° 2014-336 du 5/6/2014	Décret 2014-416 du 9/7/2014	Décret 2014-417 du 9/7/2014	Décret 2014-418 du 9/7/2014	Décret 2014-419 du 9/7/2014	Loi n°2020-885 du 21 octobre 2020	Décret N°2018-928 du 12 décembre 2018
Guinée Bissau	Lei 1/2015, de 05 Setembro	Nº Lei 1/2015, de 05 Setembro	Décret n°1/2016	Décret n°4/2016	Décret n°3/2016	Décret n°2/2016		
Mali	Loi n° 2013-031 du 23/7/2013	Loi n° 2013-028 du 11/7/2013	Décret n° 2014-0349/P-RM du 22/5/2014	Décret n° 2014-069/P-RM du 12/9/2014	Décret n° 2014-0774/P-RM du 14/10/2014	Décret n° 2014-0350/P-RM du 22/5/2014	Décret n°2019-0587/P-RM du 31 juillet 2019.	Décret n°2019-0119/P-RM du 22 février 2019
Niger	Loi n°2014-07 du 16/4/2014	Loi organique n°2012-09 du 26/3/2012	Décret n°2013-083/PRN/M F du 01/3/2013	Décret n°2013-084/PRN/M F du 01/3/2013	Décret n°2013-085/PRN/M F du 01/3/2013	Décret n°2013-086/PRN/M F du 01/3/2013	Décret n°2016-302 du 29 juin 2016 portant RF/CT	Décret N°2014-436/PRN/M F du 19 juin 2014
Sénégal	Loi n° 2012-22 du 27/12/2012	Loi organique n° 2011-15 du 08/07/2011	Décret n° 2011-1880 du 24/11/2011	Décret n° 2012-673 du 04/7/2012	Décret n° 2012-92 du 11/01/2012	Décret n° 2012-341 du 12/03/2012		décret 2018-842 du 09 mai 2018
Togo	Loi n°2014-009 du 11/6/2014	Loi organique n°2014-013 du 27/6/2014	Décrets n°2015-052 du 27/8/2015	Décrets n°2015-053 du 27/8/2015	Décrets n°2015-054 du 27/8/2015	Décrets n°2015-055 du 27/8/2015	Décret n°2020-004/PR du 05 mars 2020	Décret N°2016-060/PR du 04 mai 2016

Source : Commission de l'UEMOA

Annexe 3 : Bilan de la mise en œuvre de la réforme dans l'espace UEMOA

Tableau 2 Bilan de la mise en oeuvre de la réforme dans l'espace UEMOA

		1	2	3	4	5	6	7	8	E	F	
	NO	Directives	Bénin	Burkina Faso	Côte d'Ivoire	Guinée Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo	Moyenne/directive 2019	Moyenne/directive 2020
1	n° 01/2009 /CM/UEMOA	CT	67,86%	71,43%	85,71%	58,93%	64,29%	75,00%	85,71%	81,79%	70,89%	73,84%
2	n° 06/2009 /CM/UEMOA	LF	93,53%	93,91%	88,24%	8,29%	70,59%	70,96%	76,47%	66,60%	67,74%	71,07%
3	n° 07/2009 /CM/UEMOA	RGCP	94,73%	88,64%	85,82%	0,00%	88,76%	80,63%	95,45%	73,64%	77,55%	75,96%
4	n° 08/2009 /CM/UEMOA	NBE	100,00%	100,00%	100,00%	91,50%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99%	98,94%
5	n° 09/2009 /CM/UEMOA	PCE	57,50%	94,38%	78,75%	50,00%	63,75%	52,50%	58,75%	93,75%	57,97%	68,67%
6	n° 10/2009 /CM/UEMOA	TOFE	45,00%	35,00%	57,00%	34,00%	51,00%	26,00%	40,00%	20,00%	34,13%	38,50%
7	n°01/2011/CM/UEMOA	RF/CT	0,00%	69,15%	30,77%	0,00%	68,39%	61,13%	0,00%	84,62%	23,87%	39,26%
8	n°03/2012/CM/UEMOA	CM	768,36%	81,00%	27,27%	0,00%	78,18%	59,09%	63,64%	59,09%	51,96%	55,83%
A	Moyenne/pays 2019		61,73%	73,71%	55,99%	23,55%	70,86%	64,41%	61,02%	50,54%		
B	Moyenne/Etat 2020		65,39%	78,03%	67,55%	23,55%	70,97%	64,41%	62,73%	70,31%		
C	Moyenne de l'Union 2019					57,73%						
D	Moyenne de l'Union 2020					62,87%						

Source : Commission de l'UEMOA

Annexe 4 : Tableau comparatif des résultats de mise en œuvre en fonction des Directives entre 2018 et 2019

Tableau 3 Comparatif des résultats de mise en oeuvre par directive de 2019 par rapport à 2018

	1	2	3	4	5
	N°	Directives	Moyenne/directive 2018	Moyenne/directive 2019	ECARTS
1	n° 01/2009 /CM/UEMOA	CT	70,49%	70,89%	0,40%
2	n° 06/2009 /CM/UEMOA	LF	64,88%	67,74%	2,86%
3	n° 07/2009 /CM/UEMOA	RGCP	76,41%	77,55%	1,14%
4	n° 08/2009 /CM/UEMOA	NBE	90%	98,94%	9%
5	n° 09/2009 /CM/UEMOA	PCE	57,03%	57,97%	0,94%
6	n° 10/2009 /CM/UEMOA	TOFE	26,31%	34,13%	7,82%
7	n°01/2011/CM/UEMOA	RF/CT	7,64%	23,87%	16,23%
8	n°03/2012/CM/UEMOA	CM	26,63%	51,96%	25,33%

Source : Commission de l'UEMOA

Annexe 5 : Tableau comparatif des résultats de mise en œuvre de la réforme par Etat de 2018 à 2020

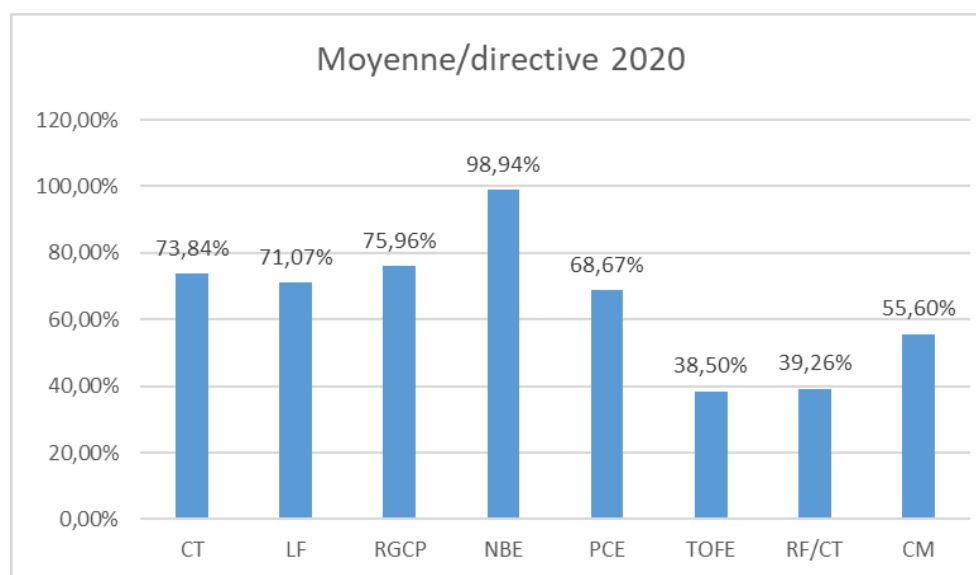
Tableau 4 Comparatif des résultats de mise en œuvre de la réforme par Etat de 2018 à 2020

PAYS	BENIN	BURKINA FASO	COTE D'IVOIRE	GUINEE BISSAU	MALI	NIGER	SENEGAL	TOGO
moyenne 2018	52,96%	61,81%	53,94%	24,07%	49,02%	62,81%	55,44%	40,73%
moyenne 2019	61,73%	73,71%	55,99%	23,55%	70,86%	64,41%	61,02%	50,54%
moyenne 2020	65,16%	78,03%	67,55%	23,55%	70,97%	64,41%	62,73%	70,31%
ECARTS 2019 - 2018	8,77%	11,90%	2,05%	-0,52%	21,85%	1,60%	5,58%	9,81%
ECARTS 2020- 2019	3,43%	4,32%	11,56%	0,00%	0,11%	0,00%	1,71%	19,77%
Moyenne de l'Union 2018	50,10%			SCART				
Moyenne de l'Union 2019	57,73%			7,63%				
Moyenne de l'Union 2020	62,84%			5,11%				

Source : Commission de l'UEMOA

Annexe 6 : Etat de mise en œuvre des directives en 2020

Tableau 5 Etat de mise en œuvre des directives en 2020



Source : Commission de l'UEMOA

Annexe 7 : Difficultés récurrentes de mise en œuvre de la réforme recensées par la Commission de l'UEMOA

Au titre du Code de transparence

- La non-publication de l'intégralité des contrats entre l'administration publique et toutes catégories d'entreprises ;
- La non-organisation des débats publics sur les rapports d'exécution du budget ;
- L'inexistence d'un code de déontologie pour les élus.
- La non-publication du niveau des actifs financiers et autres obligations de l'Etat non liés à la dette ainsi que ses avoirs en ressources naturelles ;
- L'inexistence d'un texte portant obligation de déclaration de patrimoine au début et en fin de mission pour tout détenteur d'une autorité publique.
- Au titre des Lois de Finances
- La non mise en œuvre intégrale des dispositifs de contrôle interne et de contrôle de gestion ;
- L'absence de rapport de contrôle de la Cour des comptes sur les rapports annuels de performance ;
- La nomination des responsables de programmes ;
- La transmission officielle au Parlement du rapport trimestriel d'exécution budgétaire ;
- La déconcentration de la fonction d'ordonnateur principal ;
- Au titre du Régime Général de la Comptabilité Publique (RGCP)
- L'absence de texte(s) définissant les conditions matérielles, financières et morales garantissant aux comptables publics la bonne exécution de leurs missions ;
- Pourcentage des comptes de gestion des comptables produits à la Cour des comptes, au 30 juin de l'année suivante ;
- La tenue de la comptabilité budgétaire par les ordonnateurs

Au titre du Plan Comptable de l'Etat (PCE)

- Absence de mise en œuvre de la comptabilité patrimoniale et la production des états financiers ;
- La non pratique des amortissements et provisions en lien avec la comptabilité patrimoniale ;
- la production à la Cour des comptes de l'ensemble des comptes de gestion au plus tard le 30 juin de l'année N+1 ;

Au titre du TOFE

- La non prise en compte des stocks et du capital fixe dans l'élaboration du compte de patrimoine ;
- La non prise en compte de la consommation du capital fixe ;
- La non élaboration du tableau des autres flux économiques ;
- La non prise en compte des avantages en nature dans la rémunération des salariés ;

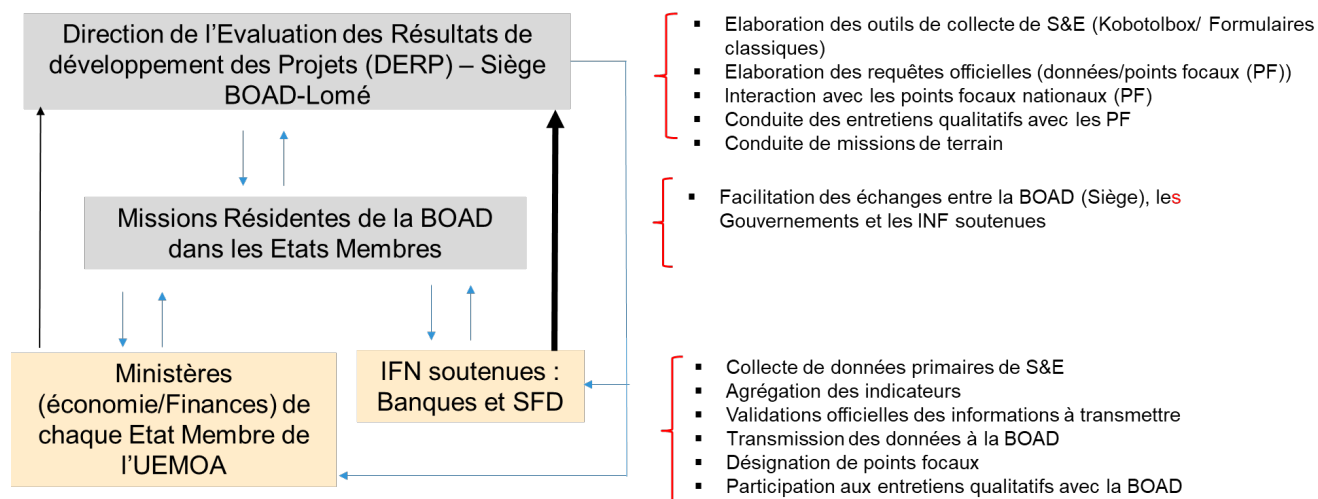
Au titre du Régime Financier des Collectivités Territoriales (RFCT)

- Texte fixant la liste exhaustive des dépenses susceptibles d'être payées avant ordonnancement
- Texte fixant les règles de prescription des créances des collectivités territoriales sur des particuliers ou personnes morales ;
- Texte fixant les règles de prescription des créances de tiers sur les collectivités territoriales ;
- Texte fixant les modalités de constitution, d'ajustement et d'emploi des dotations aux amortissements des immobilisations et des dotations aux provisions des collectivités territoriales
- Texte fixant les Modalités de création et de fonctionnement des régies de recettes et des régies d'avances, ainsi que les conditions de nomination des régisseurs ;
- Texte fixant les Modalités de mise en œuvre du financement par l'emprunt ;
- Texte fixant les conditions d'octroi de concours financiers de la part des collectivités territoriales ; Texte fixant les modalités de constitution, d'ajustement et d'emploi des dotations aux amortissements des immobilisations et des dotations aux provisions des collectivités territoriales
- Pourcentage des comptes de gestion des comptes produits à la Cour des comptes ou ayant fait l'objet d'apurement administratif

Au titre de la Comptabilité des Matières

- La reddition des comptes de gestion des matières à la Cour des comptes ;
- La Production du compte central des matières ;
- La nomination des comptables des matières ;
- la fixation d'un seuil maximum pour la réception des commandes des matières ;
- La composition complète de la Commission de réception et la fixation des règles de fonctionnement ;
- la détermination des modalités de réforme des matières ;
- La mise en place d'un logiciel de gestion des matières ;
- L'organisation d'inventaire physique valorisé des matières ;
- La codification et l'immatriculation des matières (référentiel de codification).

Annexe 8 : Dispositif de suivi-évaluation des résultats de développement de la BOAD



Annexe 9 : Liste des participants

N°	NOM(S) & PRENOM(S)	PAYS	FONCTION / STRUCTURE
1	Honorable Gérard GBENONCHI	BENIN	Président de la Commission des Finances et des Echanges Assemblée Nationale
2	Pr. MEDE Nicaise Zinsou		Professeur Agrégé de Droit Public Université d'Abomey-Calavi
3	Monsieur Joël Darius Eloge ZODJIHOUE		Procureur Général près de la Cour des Comptes
4	Monsieur BESSAN Alban		Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et des Finances de la République
5	Monsieur YATASSAYE Bouya Boubacar	COTE D'IVOIRE	Ministère du Plan et du Développement
6	Dr DOUMBYA Chienkoro	MALI	Agence Nationale de la Sécurité Routière
7	Honorable Namata Amadou	NIGER	Ancien Président de la Commission des finances et du Budget de de l'Assemblée Nationale du Niger, Secrétaire Général adjoint de la Commission Mixte Nigéro-Nigériane de Coopération
8	Pr BAYALA Balibié Serge Auguste	SENEGAL	Directeur Général du CESAG
9	Pr WADE Mouhamadou El Bachir		Secrétaire permanent du DECOFI, Coordonnateur scientifique du BAPAF au CLEAR / CESAG
10	Mme THIAM Mame Diarra		Business Development Unit

		(BDU), Responsable Cellule Partenariats et Relations Publiques / CESAG
11	Dr NDIAYE Mansoum	Enseignant chercheur, Responsable du Parcours Economie de la Santé / CESAG
12	M. SEMODJI Mawusi Djossou	Président de la Commission des finances et du développement économique Assemblée Nationale
13	M. MORO Aftar Touré	Directeur Général P.i. de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP)
14	Madame Odilia GNASSINGE E.	Directrice Exécutive du CADERDT par intérim
15	Madame Valentine SAMA	Président du RéTEva
16	Dr BAKUZA Dan Kom	Spécialiste Santé publique & Epidémiologie Enseignant des Universités – Lomé Ministère délégué en charge de la couverture universelle en santé
17	Dr VOVOR Ahofe	MSHRAVS
18	Monsieur ANAMINA Simplicie Akoniga Dissougma	Spécialiste en Gestion de la Politique Economique / Directeur de la planification et des politiques de développement / (DPPD)/Ministère du Plan et de la Coopération (MPC)
19	Monsieur COCHORO Mawuli	FASEG / UL
20	Dr LAWANI Ayémi	Enseignant chercheur Responsable Formation filière en planification et S& E des programmes et projets de développement local/ FASEG - Université de Kara
21	Monsieur AMADOU Abdel-Fatah	DGBF/MEF
22	Madame AGBOVA A. Sophie	MPDC/DPPD

23	Monsieur PADAKALE Abolo-Koboyo Richard	CADERDT
24	Monsieur ABEWOU K. Amégbo	MEMPPC
25	M. NZEBIYOGHE Junien Roxan	CADERDT
26	Mme KOUMI Abra Elom	Ministère de la planification, du développement et de la coopération
27	M. BADJO Sîm-Yassah Awilêlo	Membre du RéTEva
28	M. SODJI Ampiah Kokou	Trésorier Général du RéTEva, Evaluateur des politiques publiques de développement
29	Monsieur BATO Bagnan	Ministère de la santé
30	Monsieur AHOKPE K. Ayéfoussi	Ministère de la Santé
31	Monsieur MIHESSO Koffi Adantor	ANPC
32	Monsieur KAWELE Bouzoum	MSHPAUS
33	Monsieur AHOKPE K. Ayéfoussi	Ministère de la Santé
34	Monsieur MIHESSO Koffi Adantor	ANPC
35	Monsieur KAWELE Bouzoum	MSHPAUS

Annexe 10 : PRESS BOOK TABLE RONDE DE LOME

28-30 juillet 2021

Mutualisation des ressources

La table ronde consacrée à l'efficacité de la politique publique au regard de la réforme du budget programme et de la pandémie s'est achevée vendredi.

Elle était présidée par Kofi Agbenoxevi Paniah, le secrétaire général du ministère de l'Economie et des Finances, qui représentait le ministre à ces travaux.

Les échanges durant trois jours ont permis d'examiner notamment les effets de la pandémie de la Covid-19 sur la réforme du budget-programme et l'efficacité des politiques publiques dans l'espace UEMOA, de tirer les leçons de la pandémie concernant la mise en œuvre de cette réforme et de sa contribution à l'efficacité des politiques publiques.

<https://www.republicoftogo.com/Toutes-les-rubriques/Finances/Mutualisation-des-ressources>

<https://finances.gouv.tg/mutualisation-des-ressources/>

*CESAG – CADERT : Un partenariat « pour accompagner la réforme du budget programme au Togo et dans la sous-région »

En marge des travaux de la Table ronde (Ndlr), un partenariat a été noué entre le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et le Centre d'analyse et de renforcement des capacités du Togo (CADERT), dont l'objectif est de renforcer l'analyse et la gestion des politiques économiques ainsi que les programmes de développement au Togo.

'L'intérêt de ce partenariat réside en ce qu'il offre le cadre pour capitaliser l'expérience et le savoir-faire des deux Centres pour mieux générer et transmettre les connaissances nécessaires pour accompagner la réforme du budget programme au Togo et dans la sous-région', a souligné M. Paniah.

** Le titre est de la rédaction*

Renforcement des capacités des acteurs de développement : Une convention cadre lie désormais le CESAG et le CADERT

Une cérémonie de signature de convention cadre entre le Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion (CESAG) et le Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo (CADERT), s'est déroulée ce 30 juillet 2021, à Lomé. A travers ce partenariat, les deux institutions enclenchent une coopération en vue de développer et d'exécuter des actions de formation et de renforcement de capacités au bénéfice des acteurs de développement.

Selon la directrice exécutive du CADERT, Mme Odilia Birenam Essonam Gnassingbé, cet accord cadre permettra à son institution et au CESAG de mieux accompagner les parties prenantes à travers la formation, la recherche et les études mais également le conseil à la prise de décisions.

<http://reperesdafrique.tg/index.php/2021/07/30/renforcement-des-capacites-des-acteurs-de-developpement-une-convention-cadre-lie-desormais-le-cesag-et-le-caderdt/>

Budget programme et Covid-19 Des acteurs réfléchissent sur des leviers de relance de l'économie

Une conférence sur le budget programme et la pandémie du coronavirus a été ouverte mardi 27 juillet à Lomé. Cette rencontre a pour thème : « l'efficacité de la politique publique à l'aune de la réforme du budget programme et la pandémie de Covid-19 : quels leviers pour la relance économique ? ».

<https://cesagedu->

my.sharepoint.com/:b:g/personal/doudou_ndiaye_cesag_edu_sn/EenVMGn1ogJBIM2oEuJaAyMB45IDyKuUmrwYSbNBnJb8Q?e=sjNsXU

REFORME DU BUDGET PROGRAMME DANS L'ESPACE UEMOA Décideurs, acteurs et chercheurs identifient les leviers pour la relance des économies post-COVID-19

Les décideurs, les professionnels du budget et des chercheurs réfléchissent du 28 au 30 juillet, à Lomé, autour de la 2e table ronde régionale du Centre de Renforcement des Capacités en Evaluation et gestion de la Performance (CLEAR FA) sur « l'efficacité de la politique publique à l'aune de la réforme du budget-programme et la pandémie de la COVID-19 : quels leviers pour la relance économique ? ». Cette rencontre de partage d'expériences dans la mise en œuvre du budget-programme et des politiques publiques dans le cadre de la crise liée à la COVID-19, est initiée par le centre CLEAR de l'Afrique francophone avec l'appui technique et financier de la Commission de l'UEMOA, en collaboration avec le Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des capacités pour le Développement au Togo (CADERDT). Pendant trois jours, ces experts du budget vont faire l'état des lieux des effets positifs et négatifs de la pandémie sur la mise en œuvre de la réforme du budget-programme et l'efficacité des politiques afin d'identifier les leviers dont disposent les Etats pour relancer leur économie.

<https://cesagedu->

my.sharepoint.com/:b:/g/personal/doudou_ndiaye_cesag_edu_sn/EdbQixD_UhJOoEf9sy7sB34BNqvgvnNkPkdcauxtb6OmVQ?e=WE9fQA

Relance de l'économie en période de crise sanitaire : Des acteurs réunis autour d'une table-ronde Les

Le Togo a entrepris depuis plusieurs années des réformes visant à assainir les finances publiques. Et depuis l'apparition du premier cas de Covid-19 au Togo, le gouvernement a instauré rapidement des mesures pour empêcher cette crise d'affecter l'économie du pays.

Dans cette dynamique le mercredi 28 juillet dernier, le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et le Center for learning on Evaluation and Results (CLEAR) ont organisé une table-ronde qui a réuni les acteurs du secteur de l'économie. La réunion consacrée à l'efficacité de la politique publique relative à la réforme du budget-programme et de la pandémie. Elle a été présidée par M. Kofi Agbenoxevi Paniah, Secrétaire général du ministère de l'Economie et des Finances.

<https://cesagedu->

my.sharepoint.com/:b:/g/personal/doudou_ndiaye_cesag_edu_sn/EfGJHNOTepJcmoljVrCqVD4BfStbWt4HWcCGovQg7Uh9kw?e=r7Ozbs

REFORME DU BUDGET PROGRAMME DANS L'ESPACE UEMOA Décideurs, acteurs et chercheurs identifient les leviers pour la relance des économies post-COVID-19

Les décideurs, les professionnels du budget et des chercheurs réfléchissent du 28 au 30 juillet, à Lomé, autour de la 2e table ronde régionale du Centre de Renforcement des Capacités en Evaluation et gestion de la Performance (CLEAR FA) sur « l'efficacité de la politique publique à l'aune de la réforme du budget-programme et la pandémie de la COVID-19 : quels leviers pour la relance économique ? ». Cette rencontre de partage d'expériences dans la mise en œuvre du budget-programme et des politiques publiques dans le cadre de la crise liée à la COVID-19, est initiée par le centre CLEAR de l'Afrique francophone avec l'appui technique et financier de la Commission de l'UEMOA, en collaboration avec le Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des capacités pour le Développement au Togo (CADERDT). Pendant trois jours, ces experts du budget vont faire l'état des lieux des effets positifs et négatifs de la pandémie sur la mise en œuvre de la réforme du budget-programme et l'efficacité des politiques afin d'identifier les leviers dont disposent les Etats pour relancer leur économie.

<https://cesagedu->

my.sharepoint.com/:b:/g/personal/doudou_ndiaye_cesag_edu_sn/EdbQixD_UhJOoEf9sy7sB34BNqvgvnNkPkdcauxtb6OmVQ?e=4I8A3R

Budget programme et Covid-19 : Des acteurs réfléchissent sur des leviers de relance de l'économie

Une conférence sur le budget programme et la pandémie du coronavirus a été ouverte mardi 27 juillet à Lomé. Cette rencontre a pour thème : « l'efficacité de la politique publique à l'aune de la réforme du budget programme et la pandémie de Covid-19 : quels leviers pour la relance économique ? ».

Des délégations des pays de l'Union économique et monétaire ouest africaine (Uemoa) prennent part à cette table ronde. Il s'agit à travers cette rencontre de réfléchir sur les perspectives de relance de l'économie postCovid19. Cette table ronde permet aussi de faire l'état des lieux des effets positifs et négatifs de la pandémie sur la mise en œuvre de la réforme du budget programme et l'efficacité des politiques, afin d'identifier les leviers dont disposent les Etats pour relancer leur économie.

<https://cesagedu->

my.sharepoint.com/:b:/g/personal/doudou_ndiaye_cesag_edu_sn/EVM8GdVaAoROo0A_3034m2UB30oBtshWb3XEslinYs-AmQ?e=r31RPG

Togo/Clear : L'espace UEMOA pense la politique de relance économique post-Covid-19

La crise sanitaire a amené les pays membre de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), à degré divers à réviser leurs prévisions et recettes et redéfinir certaines priorités en faveur des mesures d'urgence. Face à la Covid-19, il convient pour ces pays de mener des réflexions et sonder les points de raccordement entre la projection dans le temps que promeut le budget programme et la rationalité court-termiste et adaptative qu'impose la crise de la Covid-19 dans la perspective des politiques publiques. C'est à cet exercice que se donnent depuis mercredi les décideurs, les professionnels du budget ainsi que des chercheurs à travers une table ronde à Lomé à l'initiative de CLEAR (Center for Learning on Evaluation and Results) FA.

<https://lnterview.info/2021/07/28/togo-clear-lespace-uemoa-pense-la-politique-de-relance-economique-post-covid-19/>

L'exécution du Budget programme au sein de l'UEMOA : Tirer les enseignements de la pandémie

Kofi Agbenoxevi Paniah, secrétaire général du ministère de l'Economie et des Finances, a présidé ce mercredi 28 juillet 2021 au nom de Monsieur le Ministre de l'économie et des finances, une table-ronde consacré à l'efficacité de la politique publique à l'aune de la réforme du budget programme et de la pandémie / *quels leviers pour la relance économique ?* ».

Cette réunion est organisée par le CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion) et le CLEAR (Center for learning on Evaluation and Results).

<https://finances.gouv.tg/lexecution-du-budget-programme-au-sein-de-luemoa/>

<https://www.republicoftogo.com/Toutes-les-rubriques/Finances/Tirer-les-enseignements-de-la-pandemie>



CLEAR (Center for Learning on Evaluation and Results – Centre de formation sur l'évaluation et les résultats) est une initiative globale dont l'objectif est d'aider les pays en développement à renforcer leurs capacités en matière de suivi et d'évaluation (S&E) et en gestion axée sur les résultats de développement (GRD)

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) a été retenu pour abriter le centre CLEAR de l'Afrique francophone (CLEAR FA) à travers un processus extrêmement sélectif. Le centre CLEAR FA, logé au CESAG, couvre ainsi toute la zone francophone de l'Afrique.

En effet, dans le cadre de la mise en œuvre de sa mission, le CESAG développe des projets structurant en vue de mieux répondre aux besoins spécifiques de compétences pour le développement.

Le Centre dédié à la zone Afrique francophone, le CLEAR-FA (Pour Francophone Africa), renforce les capacités et les systèmes nationaux de Suivi et évaluation et gestion de la performance à travers quatre (4) axes d'intervention :

1 Développer la culture de la décision basée sur des preuves par l'appui au développement des systèmes nationaux d'évaluation

2 Renforcer les capacités des cadres et spécialistes en suivi et évaluation grâce au renforcement des capacités individuelles par la formation

3 Générer des connaissances à travers la recherche appliquée et le développement des connaissances

4 Partager les connaissances par la promotion de l'évaluation et la dissémination des connaissances



Global Affairs
Canada



WORLD BANK GROUP
World Bank • IFC • MIGA



Inter-American
Development Bank



Ministry for Foreign
Affairs of Finland



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands

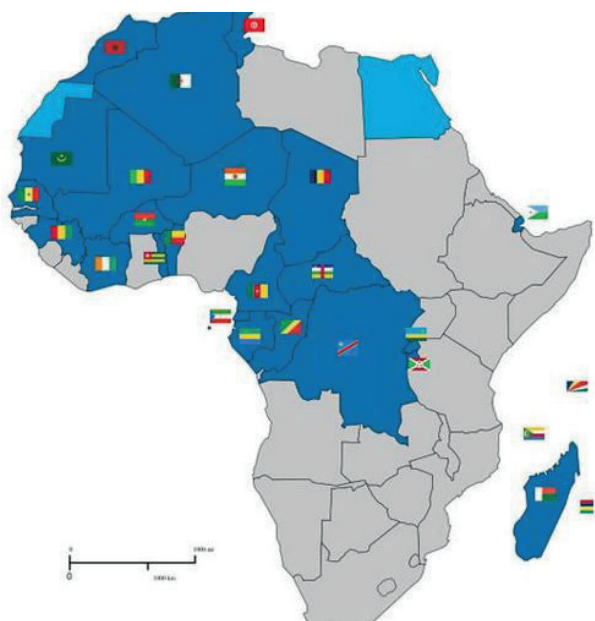


Sida



Zone d'intervention

CLEAR FA intervient
dans les pays
d'Afrique
francophone.



www.clearfa.org

CESAG, Boulevard du Général de Gaulle x Malick SY
B.P. 3802, Dakar, Sénégal
clear@cesag.edu.sn
Tél: (+221) 33 839 74 74