

Chapitre 1

Introduction

Les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) ont braqué les projecteurs sur l'aide internationale et constituent à cet égard un incontestable défi. Au Sommet de Monterrey de 2002, il a été proposé, pour relever ce défi, de mettre en place de nouveaux partenariats entre pays développés et pays en développement, fondés sur la responsabilité et l'obligation mutuelles de rendre des comptes, afin de favoriser des politiques saines, une bonne gouvernance et la primauté du droit (Nations Unies, 2002). A aussi été souligné le principe selon lequel chaque pays est responsable au premier chef de son propre développement économique et social.

Les participants au Sommet de Monterrey ont par ailleurs incité spécifiquement les organismes de coopération pour le développement à harmoniser et renforcer leurs procédures de manière à accroître l'appropriation par les pays et à soutenir une utilisation plus efficace de l'aide. Un organe subsidiaire du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, le Groupe d'étude sur les pratiques des donateurs, a dressé un inventaire de bonnes pratiques, intitulé *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité*, qui a été approuvé par le Forum à haut niveau sur l'harmonisation qui s'est tenu à Rome en février 2003. Ce rapport présente des indications pratiques sur la manière dont les donateurs peuvent faciliter l'appropriation de l'aide par le pays partenaire en harmonisant leurs procédures. Si ce document est applicable à tous les modes d'acheminement de l'aide, il est particulièrement pertinent pour l'aide-projet.

Objet et champ d'application

Les bonnes pratiques sont un point de référence

Les bonnes pratiques constituent un point de référence et non une prescription valant pour tous les organismes de développement, dans tous les pays et à tout moment. Elles doivent être appliquées avec souplesse en tenant compte du contexte du pays partenaire et des mandats institutionnels des donateurs.

Que sont les « bonnes pratiques » ?

Le Groupe de travail du CAD est un partenariat qui se veut faire fond sur l'expérience accumulée par les donateurs (bilatéraux, multilatéraux et fonds mondiaux) aussi bien que sur le vécu des pays partenaires¹. L'objectif est d'en tirer des enseignements et de diffuser des bonnes pratiques susceptibles d'améliorer les performances futures. Les recueils de bonnes pratiques qui en résultent recensent des principes clés et fournissent des exemples concrets de pratiques des donateurs. Il est admis que les bonnes pratiques continuent d'évoluer et qu'elles doivent être adaptées en fonction de la situation prévalant dans chaque organisme et chaque pays. Les bonnes pratiques peuvent servir d'étalon pour jauger la performance des donateurs et fournissent à ces derniers une base transparente pour rendre des comptes.

Des orientations pour qui?

Le mandat du CAD est de fournir des orientations à l'attention principalement des donateurs. Toutefois, ces orientations, en particulier dans le contexte d'un partenariat, peuvent être également précieuses pour les pays partenaires lors de la conception de leurs programmes. Les donateurs, par exemple, sont plus enclins à assurer un financement à moyen terme plus prévisible lorsque les pays partenaires ont des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) réalistes et bien hiérarchisés. L'accent mis de plus en plus sur l'alignement avec les stratégies des pays partenaires requiert des objectifs largement partagés, un diagnostic commun et une obligation mutuelle de rendre compte des performances. L'objectif est la création d'un cercle vertueux dans lequel l'aide favorise le renforcement des capacités des pays en développement qui, à son tour, encourage une utilisation plus efficace et plus intégrée de l'aide. Le présent volume expose donc, dans un esprit de responsabilité mutuelle, certaines des implications qui en résultent pour le comportement des pays partenaires et propose des critères d'évaluation des performances des donateurs. Le partenariat requiert une plus grande collaboration non seulement entre donateurs et partenaires mais également entre donateurs. Bon nombre des bonnes pratiques présentées ici concernent donc la manière dont les donateurs peuvent œuvrer ensemble plus efficacement au niveau d'un pays.

Pourquoi centrer l'attention sur la gestion des finances publiques et le développement des capacités?

Une gestion efficace des finances publiques est primordiale pour la réduction de la pauvreté. Elle est déterminante pour le succès de l'action gouvernementale aussi bien que pour le bon acheminement de l'aide. Les problèmes auxquels se heurte l'offre de services dans les secteurs clés résultent souvent d'une mauvaise gestion des finances publiques (GFP). En outre, la GFP est bien davantage qu'une simple question technique; elle englobe la formulation de politiques judicieuses et l'établissement de priorités budgétaires mais aussi une gestion financière efficace et transparente au stade de la mise en œuvre.

Pour les donateurs, la qualité de la GFP de leurs partenaires présente un double intérêt, fiduciaire et sur le plan du développement. Dans de nombreux pays, notamment les plus pauvres, l'aide représente une part substantielle des ressources publiques et la manière dont elle est gérée détermine pour beaucoup la qualité globale de la GFP. Par leurs pratiques, les donateurs ont souvent exacerbé sans le vouloir les faiblesses de la GFP des gouvernements. Dans le présent ouvrage, on s'applique à montrer par quelles pratiques les donateurs peuvent au contraire contribuer à consolider la GFP dans les pays partenaires, et à renforcer les capacités de ces derniers en la matière. Les faiblesses de la GFP sont souvent le reflet d'incitations et d'intérêts sous-jacents et la réforme et le renforcement de la GFP nécessitent une volonté et un soutien des plus hautes sphères politiques tout autant que des compétences techniques. C'est pourquoi la GFP devrait demeurer au centre du dialogue entre les organismes d'aide et les gouvernements des pays partenaires.

Quelles sont les modalités d'aide visées?

L'acheminement de l'aide se fait à travers un ensemble de modes englobant l'aide-projet, le soutien sectoriel et le soutien budgétaire. Pour chacun de ces modes, il existe un grand nombre d'instruments possibles d'aide; les crédits d'aide à la réduction de la pauvreté (PRSC) et la facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC) sont, par exemple, deux instruments de soutien budgétaire². L'objet de ce volume n'est pas de

prendre parti pour un mode d'acheminement plutôt que pour un autre. Il ne faut pas en déduire pour autant que le choix des modalités d'aide n'est pas important mais ce sont les circonstances qui détermineront les modes et les instruments les plus efficaces et les plus propices au renforcement de la GFP. La principale difficulté pour les donateurs, au niveau individuel et collectif, est de choisir et de concevoir des instruments d'aide appropriés et complémentaires de manière à maximiser l'efficacité de leur action conjuguée.

Le présent ouvrage traite successivement du soutien budgétaire, de l'approche sectorielle et du renforcement des capacités de GFP. Ce sont là autant de domaines dans lesquels la collaboration entre les donateurs et avec les gouvernements partenaires est essentielle. Bien que l'aide-projet ne soit pas spécifiquement abordée dans le présent volume, les bonnes pratiques décrites valent tout autant pour cette modalité d'aide que pour les autres. Très souvent, la coopération technique et l'aide au renforcement des capacités à l'appui de l'amélioration de la GFP sont acheminées par le biais de projets, et la manière dont ces projets sont gérés a des conséquences pour les systèmes de GFP des partenaires. Dans le chapitre 3, consacré à l'approche sectorielle, il est souligné que cette dernière peut faire, et fait habituellement, appel à tout un arsenal d'instruments de l'aide : une approche sectorielle réussie coordonnera toutes les formes de soutien au secteur visé. Les bonnes pratiques qui suivent sont donc pertinentes pour toutes les modalités d'aide.

Principaux sujets

Le chapitre 2 traite des problèmes qui peuvent se poser, au niveau de la conception et de la gestion, lorsque les donateurs choisissent de recourir au **soutien budgétaire**. Il énonce un ensemble de bonnes pratiques propres à optimiser les avantages du soutien budgétaire pour le développement tout en renforçant la capacité des partenaires d'assurer l'équilibre de l'ensemble de leurs finances publiques, d'opérer une répartition stratégique des fonds, de rentabiliser au mieux leurs ressources et de veiller à la probité dans l'utilisation des deniers publics, principaux objectifs d'un système efficient de gestion des finances publiques. Il fournit également aux donateurs des modèles de comportement en cas de recours au soutien budgétaire.

Le chapitre 3 est consacré à l'**approche sectorielle**. Il fournit des conseils pratiques pour l'établissement, au niveau sectoriel, de partenariats entre les gouvernements et les donateurs en vue d'améliorer l'efficacité des politiques de développement et de renforcer la maîtrise exercée par les gouvernements sur les politiques du secteur public et l'affectation des ressources. Lorsque de tels partenariats sont déjà en place, il indique comment les développer et les consolider. Là encore, les implications pour la gestion des finances publiques sont d'une importance cruciale.

Le chapitre 4 décrit les bonnes pratiques que les donateurs peuvent appliquer pour appuyer le **renforcement des capacités dans le domaine de la GFP**. Il illustre par des études de cas l'efficacité du soutien au renforcement des capacités qui se met en place dans quelques pays et fournit, à l'intention des organismes donateurs, des orientations propres à améliorer l'efficacité d'acheminement de l'aide visant à soutenir un renforcement des capacités de GFP.

L'annexe apporte un complément utile à tous les chapitres précédents. Elle propose une approche **du soutien d'une gestion plus performante des finances publiques** privilégiant l'alignement de l'aide des donateurs et des institutions financières

internationales (IFI) sur des programmes d'action placés sous la conduite des pays partenaires.

Principes directeurs et thèmes communs

Au vu des principes directeurs présentés dans le premier recueil de bonnes pratiques³, quatre grands principes sous-tendent les recommandations formulées dans le présent ouvrage :

1. **L'appropriation par le pays partenaire est essentielle** : chaque pays est responsable de son propre développement, et le rôle des donateurs est de *soutenir* les efforts nationaux, *pas de s'y substituer*.
2. **Une GFP du pays partenaire efficace et responsable est vitale** pour une réduction effective de la pauvreté, et l'acheminement de l'aide via le système de GFP du pays partenaire est au cœur de toute stratégie de renforcement de la GFP. Il s'agit d'enclencher un cercle vertueux de renforcement des capacités, dans lequel l'utilisation des systèmes de GFP participe à leur consolidation, laquelle en favorise à son tour une utilisation accrue.
3. **Les donateurs doivent agir à l'intérieur d'un cadre explicite, stratégique et programmatique que le gouvernement s'est approprié**. Des initiatives isolées, au coup par coup (d'amélioration de la GFP ou de lutte directe contre la pauvreté), ne sont guère susceptibles d'être efficaces. L'efficacité impose de plus en plus aux donateurs de travailler conjointement avec les gouvernements et avec les autres donateurs.
4. **Les donateurs doivent tenir compte du contexte du pays partenaire**, ce qui implique de prendre en considération les spécificités des institutions et les priorités nationales, de reconnaître que leur comportement peut avoir des répercussions sur les obligations internes de comptes des pouvoirs publics ainsi que sur les relations entre les niveaux d'administration et entre les différents organismes gouvernementaux. Pour être efficace, le développement institutionnel, en particulier, doit s'appuyer sur ce qui existe déjà et non viser à implanter des systèmes entièrement nouveaux.

Dans tous les chapitres l'accent est aussi mis sur la nécessité de tirer un **meilleur parti des analyses partagées**. La masse de connaissances et d'outils de diagnostic aujourd'hui disponibles concernant le fonctionnement des systèmes de GFP dans les pays partenaires doit être mise au service de deux objectifs complémentaires. Le premier est de rationaliser le travail de diagnostic et d'évaluation, comme il est préconisé dans le document publié par l'OCDE en 2003 sous le titre *Mesure des performances dans la gestion des finances publiques : les bonnes pratiques*⁴. Cela permettra d'éviter la duplication de travaux, d'alléger la charge imposée aux pays partenaires et de favoriser une évaluation et un suivi rigoureux des progrès accomplis en matière de réforme. Le deuxième est d'utiliser les connaissances disponibles pour appuyer la mise en œuvre de ces réformes.

Enfin, face à la nécessité pour les gouvernements d'adopter une perspective plus stratégique et pour les donateurs de soutenir les stratégies nationales et, dans la mesure du possible, d'opérer via les budgets publics, **une plus grande prévisibilité de l'aide** et un meilleur échange d'informations concernant les flux d'aide sont indispensables. La dernière section de ce chapitre décrit les principaux enjeux.

Cadres stratégiques et prévisibilité de l'aide

L'importance de la prévisibilité

La nécessité de soutenir les engagements de dépenses à long terme qu'impose la réalisation des OMD constitue pour les donateurs un défi particulier. Dans de nombreux pays, l'aide représente une part importante des ressources publiques totales, et éventuellement une part plus importante encore des ressources discrétionnaires. Pour tenir les engagements pris à Monterrey il faudra accroître sensiblement le volume de l'aide. Dans bon nombre de pays, la réalisation des OMD voudra que, pendant un temps, l'aide serve à financer non seulement des investissements mais également une partie des coûts récurrents liés aux dépenses publiques de lutte contre la pauvreté. Or, l'aide est souvent beaucoup moins prévisible que les recettes de sources nationales et une grande partie de l'aide versée n'est pas constatée dans les budgets et les comptes publics. Si une part importante des ressources publiques est imprévisible et/ou non transparente, il est extraordinairement difficile pour les gouvernements des pays partenaires de déployer efficacement des ressources limitées. Naturellement, cela est particulièrement vrai pour les pays les plus pauvres, qui sont les plus dépendants de l'aide.

Pour assurer la réalisation des OMD, les gouvernements devront établir des plans cohérents sur le moyen et le long termes, et optimiser la répartition des ressources entre secteurs et à l'intérieur de chacun d'eux. De bonnes pratiques de GFP impliquent : i) d'avoir une vision globale des ressources disponibles (comme indiqué au chapitre 2, il ne doit y avoir qu'un seul budget et un seul plan national à mettre en œuvre via le budget); et ii) d'ajuster les budgets annuels à l'intérieur d'un CDMT. Un degré raisonnable de prévisibilité est indispensable au niveau de l'exécution du budget pour que les gestionnaires de budgets puissent utiliser efficacement les ressources pour la prestation de services et que le processus de planification et de budgétisation soit crédible. Il est peu probable, par exemple, qu'un ministère sectoriel prenne au sérieux le budget et le CDMT si la formulation et l'exécution du budget ne témoignent pas d'une certaine discipline et d'une prévisibilité raisonnable. Pour bon nombre de pays, cela suppose une plus grande prévisibilité de l'aide.

À cet égard, les bonnes pratiques suivantes ont été approuvées lors du Forum à haut niveau de Rome sur l'harmonisation :

- **Opérer une programmation pluriannuelle de l'aide** – Chaque fois que c'est possible, les donateurs doivent établir un programme d'aide pluriannuel compatible avec l'horizon de programmation financière du gouvernement partenaire, et expliciter clairement les circonstances qui pourraient justifier une modification des apports d'aide. Des engagements financiers à plus long terme, et donc plus prévisibles, contribuent à asseoir la fiabilité des financements émanant des donateurs aux yeux des gouvernements partenaires, ce qui est indispensable pour leur permettre de planifier l'augmentation de leur capacité d'offrir les services essentiels, et leur facilite la gestion macroéconomique.
- **Fournir des informations complètes sur les apports d'aide** – Les donateurs doivent apporter aux gouvernements partenaires toutes les informations voulues sur les flux d'aide, et ceci de façon régulière et en temps opportun. Cela permet aux gouvernements partenaires d'intégrer l'aide dans leur gestion macroéconomique et budgétaire et de publier des informations détaillées sur l'aide reçue (OCDE, 2003).

L'expérience de toute une série de pays montre qu'il reste encore beaucoup à faire pour répondre à ces aspirations. Lorsque les donateurs n'ont pas actuellement le pouvoir de

prendre de tels engagements, ils doivent redoubler d'efforts pour assouplir les contraintes ou fournir des chiffres indicatifs fiables s'ils ne peuvent prendre d'engagements formels. La question de la prévisibilité revêt une importance particulière dans le contexte du soutien budgétaire, en raison essentiellement du caractère particulièrement déstabilisant de la volatilité potentielle de ce soutien. Le chapitre 2 aborde les problèmes connexes de la prévisibilité et de la conditionnalité sous l'angle du soutien budgétaire. L'argumentation qui y est présentée n'en peut pas moins être généralisée à toutes les modalités d'aide et tous les organismes d'aide.

Terminologie

Le terme « prévisibilité » est parfois utilisé dans un sens assez large qui peut prêter à confusion. Il est donc important de noter que la prévisibilité a un certain nombre de dimensions et de faire la distinction entre prévisibilité et volatilité.

- **Prévisibilité.** L'aide est *prévisible* lorsque les pays partenaires peuvent être assurés du montant et de l'échéancier des versements. Plusieurs aspects sont à prendre en compte, à commencer par la mesure dans laquelle les pays partenaires peuvent compter voir les engagements pris par les donateurs se matérialiser sous forme d'apports effectifs d'aide, jusqu'aux critères non arbitraires et transparents de suspension ou d'ajustement des paiements.
- **Volatilité.** L'aide est *volatile* lorsque les fluctuations des flux de l'aide sont importantes par rapport au volume en cause.

Ces termes peuvent être appliqués à l'aide qu'un pays partenaire reçoit d'un donneur mais aussi au volume global de l'aide qu'il reçoit de tous les donateurs.

Facteurs affectant la prévisibilité et la volatilité de l'aide

Horizon temporel

- **Long terme (plus de cinq ans).** Sur le long terme, la prévisibilité de l'aide est subordonnée à la détermination des donateurs à tenir les engagements pris à Monterrey d'accroître le volume de l'aide fournie à l'appui des OMD.
- **Moyen terme (entre deux et cinq ans).** La prévisibilité à moyen terme dépend de la capacité des donateurs de tenir leurs engagements (voir OCDE, 2003) de programmer leur aide sur plusieurs années et de fournir une information transparente et fiable sur les circonstances pouvant justifier une modification des apports d'aide. De ce point de vue, la prévisibilité est largement assujettie à l'aptitude des donateurs à protéger les crédits alloués à l'aide au cours de leur propre processus budgétaire et à fournir des prévisions à moyen terme. À partir des engagements doivent être établies des projections par pays qui puissent être intégrées dans les stratégies nationales et les plans de dépenses à moyen terme.
- **Court terme (moins de deux ans).** Sur le court terme, le risque de volatilité est important car les apports dépendent non seulement de la disponibilité effective des fonds programmés dans les budgets des donateurs mais également de l'aptitude des gouvernements partenaires à remplir les conditions éventuellement attachées à l'aide ainsi que des capacités et procédures administratives mises en place de part et d'autre pour assurer des versements réguliers et en temps opportun.

Des améliorations sont nécessaires au niveau du court, du moyen et du long termes pour maximiser le potentiel de l'aide en tant qu'instrument de soutien des stratégies de

lutte contre la pauvreté. Il est également important de reconnaître que, dans certaines circonstances exceptionnelles, les donateurs sont légitimement en droit de suspendre une partie de leur aide. L'efficacité à long terme de l'aide telle qu'envisagée au Sommet de Monterrey pourrait être compromise par la volatilité des versements; inversement, ramener à zéro la volatilité en cours d'année n'aidera guère à répondre aux besoins de financement à long terme des partenaires si les ressources nécessaires au maintien ou à l'accroissement des apports annuels ne sont pas disponibles les années suivantes.

Autres facteurs

- **L'aide-projet doit elle aussi être prévisible.** Le défaut d'acheminement de l'aide-projet à la date prévue peut être moins perturbateur qu'une volatilité du soutien budgétaire⁵; il peut néanmoins être très préjudiciable à l'efficacité de l'aide. Il perturbe l'exécution des programmes de développement, constitue une utilisation inefficace de ressources et risque de nuire au réalisme du budget. C'est pourquoi les donateurs doivent s'appliquer à acheminer l'aide-projet à la date prévue et doivent simplifier et rationaliser leurs procédures de manière à faciliter une livraison prévisible et en temps voulu des projets.
- **Conception des conditions attachées à l'aide.** Une conditionnalité appropriée est un facteur crucial pour l'amélioration de la prévisibilité et la réduction de la volatilité. L'aide inconditionnelle est rare⁶, mais nombreux sont les moyens dont on dispose pour faire en sorte que les conditions soient appropriées et transparentes. On reviendra dans le chapitre 2 sur les conditions qui sont appropriées pour le soutien budgétaire général et dans le chapitre 3 sur les moyens de faire en sorte que les différentes conditions et les différents indicateurs de performances associés à un programme sectoriel soient pertinents, adéquats et renvoient à des considérations économiques. Les donateurs ont la responsabilité collective de veiller à ce que leurs conditions soient alignées sur la stratégie du pays partenaire et qu'elles n'imposent pas, globalement, aux gouvernements partenaires des exigences excessives en termes de performances ou de capacité de rendre compte. Lorsque les versements sont assujettis à des conditions de performance spécifiques : i) horizon temporel doit être approprié (la rétention de l'aide au cours d'un exercice doit être un dernier recours); ii) les conditions doivent être transparentes, de sorte que le gouvernement sache quelles sont les performances attendues et les critères sur lesquels se fondera la décision du donneur; et iii) les cibles et les indicateurs doivent se rapporter à des variables sur lesquelles le gouvernement exerce un contrôle ou du moins une influence importante. L'objectif doit être de minimiser les facteurs arbitraires ou exogènes et de permettre aux autorités budgétaires du pays partenaire de se fonder sur des estimations fiables des fonds dont elles pourront probablement disposer, comme c'est le cas pour les autres recettes. Des dispositifs de dialogue efficaces garantiront que les conditions sont mutuellement acceptables et conçues pour appuyer les stratégies arrêtées par le pays partenaire.
- **Une information transparente sur les flux de l'aide.** À cet égard, la transparence est également essentielle et la communication d'informations à l'évidence importante. Dans le présent ouvrage, une grande attention est portée aux bonnes pratiques de GFP pour la reddition de comptes sur les flux de l'aide, à tous les stades : il est dans l'intérêt aussi bien des organismes d'aide que des gouvernements partenaires de disposer de prévisions *ex ante* des apports d'aide et de rapports *ex post* sur leur utilisation. Des travaux sont actuellement en cours en vue d'élaborer une norme comptable internationale pour le secteur public (IPSAS)⁷ indiquant les informations que doivent

fournir les bénéficiaires d'une aide extérieure. Le but est d'améliorer la reddition de comptes grâce à la fourniture systématique et réciproque d'informations par les organismes d'aide et les gouvernements partenaires. Une étroite collaboration entre les organismes d'aide et les gouvernements partenaires est essentielle pour assurer une bonne saisie des flux de l'aide sur la base de laquelle rendre des comptes au public, dans les pays donateurs comme dans les pays bénéficiaires.

Les efforts concertés d'amélioration de l'information sur les flux de l'aide et de la prévisibilité de l'aide sont relativement récents et des enseignements commencent à peine à s'en dégager concernant les bonnes pratiques. Dans ce domaine comme dans bien d'autres abordés dans le présent ouvrage, les progrès seront fonction non seulement du comportement des organismes d'aide mais également de la capacité des donateurs et des gouvernements d'instaurer une collaboration efficace au niveau de chaque pays.

Notes

1. Les 15 pays partenaires associés au Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide sont l'Afrique du Sud, le Bangladesh, la Bolivie, le Cambodge, l'Éthiopie, la république des Fidji, le Kirghizistan, le Maroc, le Mozambique, le Nicaragua, le Niger, le Sénégal, la Tanzanie, le Viêt-nam et la Zambie.
2. Un instrument d'aide est une intervention spécifique. À l'intérieur d'une modalité générique, les instruments d'aide peuvent différer sensiblement, par exemple pour ce qui est des conditions financières, des procédures de passation des marchés, du transit ou non des fonds par le budget de l'État et des exigences en matière de suivi et d'établissement de rapports.
3. Voir l'encadré 1.1, « Principes directeurs d'une aide au développement », OCDE (2003), p. 21.
4. Voir chapitre 3 : Mesure des performances dans la gestion des finances publiques, OCDE (2003).
5. En principe, si une dépense n'est pas effectuée parce que l'aide n'arrive pas, les conséquences sur les dépenses et les recettes publiques sont les mêmes et le déficit budgétaire ne se creuse pas.
6. L'allègement de la dette des pays pauvres très endettés (PPTÉ), qui passe par un soutien budgétaire irréversible après le point d'achèvement, peut être considéré comme tel, mais il ne prend cette forme qu'après une longue période de respect d'un ensemble de critères prédéfinis.
7. Voir le projet de proposition de norme comptable internationale pour le secteur public, « Financial Reporting under the Cash Basis of Accounting: Disclosure Requirements for Recipients of External Assistance », élaboré par la Fédération internationale des comptables et soumis pour commentaires en octobre 2004.

Références

- OCDE (2003), *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité*, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, OCDE, Paris.
- Nations Unies (2002), « Rapport de la Conférence internationale sur le financement du développement », Monterrey, Mexique, 18-22 mars 2002, A/CONF.198/11.

ANNEXE

Mieux œuvrer à la consolidation des systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires : vers une approche renforcée du soutien de la réforme de la GFP

Document consultatif du groupe de travail conjoint Banque mondiale/FMI/PEFA sur les dépenses publiques

Introduction

Des systèmes efficaces de gestion des finances publiques sont essentiels pour progresser sur la voie de la réduction de la pauvreté. L'adoption, il y a quelques années, de l'initiative relative à l'allègement de la dette des PPTE a braqué les projecteurs sur la relation existant entre les systèmes de GFP et la réduction de la pauvreté. La plupart des SLP élaborées par les pays partenaires reconnaissent qu'une bonne gestion des finances publiques facilite l'exercice d'un contrôle global et la hiérarchisation des priorités, et concourt à la responsabilité et l'efficacité de la gestion des ressources publiques et de l'offre de services publics, autant d'éléments qui sont déterminants pour la réalisation des objectifs assignés aux politiques publiques, notamment des OMD. En outre, des systèmes sains de gestion des finances publiques sont indispensables pour garantir une utilisation appropriée et efficace de l'aide des donateurs dans la mesure où cette dernière passe de plus en plus par des canaux tablant sur le bon fonctionnement des mécanismes d'élaboration, d'exécution et de contrôle des budgets.

Une décennie de travaux intensifs de diagnostic et d'analyse entrepris par les IFI, les donateurs et les pays partenaires eux-mêmes¹ a permis de générer une masse sans précédent d'informations et de connaissances sur le fonctionnement des systèmes de GFP à travers le monde. Désormais, il faut se concentrer davantage sur la mise en œuvre de réformes. Le travail de diagnostic avait pour but d'étayer les programmes de réformes de la gestion des finances publiques qui ont désormais été élaborés dans différents pays du monde entier, mais aussi de fournir aux donateurs les informations dont ils avaient besoin pour évaluer les risques fiduciaires, prendre des décisions judicieuses sur les modalités de leur aide et concevoir des mesures de sauvegarde appropriées. Des progrès ont certes été accomplis, mais les audits de la CE et les exercices de suivi des dépenses des PPTE menés conjointement par la Banque mondiale et le FMI, pour ne citer qu'eux, montrent que des faiblesses importantes subsistent dans de nombreux pays. Les efforts d'amélioration des

systèmes de gestion des finances publiques entrent donc dans une nouvelle phase. Maintenant que des programmes de réforme sont en place, l'approche proposée reflète la nécessité de recentrer l'attention, au niveau des pays partenaires comme des donateurs, sur la mise en œuvre des réformes et l'amélioration des performances et non plus sur la compréhension des points forts et des points faibles des systèmes de gestion des finances publiques.

- **Des innovations en matière d'aide à l'établissement de systèmes efficaces de gestion des finances publiques voient le jour dans différents pays.** Ces innovations incluent, notamment, une plus grande implication des gouvernements dans les processus de diagnostic, une meilleure intégration et une coordination accrue des évaluations, le soutien de plans d'action intégrés et, depuis peu, une meilleure prise en compte de l'impact de la gouvernance et des incitations sur la performance et la réforme de la GFP. Les approches en matière d'évaluation des risques fiduciaires évoluent également. Chaque donneur conserve ses propres critères et ses propres seuils pour l'évaluation des risques fiduciaires et la prise de décisions quant aux modalités et au volume de son aide mais, depuis peu, une attention accrue est portée à l'intérêt pour les pays partenaires d'un renforcement de leurs systèmes de GFP et aux progrès effectivement réalisés et non plus uniquement au niveau de performance de la GFP à un moment donné.

Il faut exploiter les innovations utiles qui ont vu le jour dans des cadres favorisant une collaboration effective entre la communauté internationale et les gouvernements. Les modifications intervenues dans les approches adoptées à l'égard du soutien de l'amélioration de la gestion des finances publiques et de la satisfaction des exigences fiduciaires ont été certes importantes mais partielles. Des progrès ont été accomplis pour ce qui est de la participation des pays mais les instruments de diagnostic sont encore trop souvent déployés en vertu de calendriers fixés par les donateurs et les institutions financières internationales (IFI). Le recours grandissant au soutien budgétaire est à l'origine d'un ensemble entièrement nouveau d'évaluations et d'analyses fiduciaires spécifiques qui alourdissent la charge pesant sur l'administration des pays partenaires et menacent de créer de nouvelles sources d'avis qui pourraient donner lieu à des recommandations contradictoires. En conséquence, le problème tient désormais moins à l'absence de programmes de réformes qu'à leur prolifération, chaque plan de soutien étant assorti d'un ensemble de conditionnalités variées imposées par les différents donateurs et les IFI, et d'une assistance technique connexe, noyées dans un foisonnement d'arguments contradictoires tendant à légitimer les exigences des donateurs et à montrer qu'elle concourent à l'appropriation par le pays. Dans de nombreux pays, il n'est pas inhabituel de trouver cinq plans d'action voire plus à différents stades de mise en œuvre, tous conçus pour améliorer la gestion financière. Si les pays parlent de plus en plus de l'obtention de résultats, il n'existe aucun cadre cohérent leur permettant à eux ou aux donateurs d'évaluer le fonctionnement de leurs systèmes ou les progrès accomplis en termes d'amélioration des performances. En résumé, il faut créer une plate-forme qui pourrait servir de socle commun de dialogue entre le gouvernement et les donateurs, et entre les donateurs, et qui aiderait à gérer la dimension « développement » et la dimension fiduciaire de la réforme de la gestion des finances publiques.

- **La présente annexe propose une approche du soutien de l'amélioration des performances en matière de gestion des finances publiques reposant sur l'alignement de l'aide des donateurs et des IFI sur des programmes d'action pilotés par les pays partenaires.** Cette approche a été conçue par la Banque mondiale et le FMI en

collaboration avec le Programme « Dépenses publiques et responsabilité financière » (PEFA)², et en consultation avec l'Activité conjointe sur la gestion des finances publiques du CAD-OCDE. Elle privilégie une démarche souple, fondée sur la construction, entre les pays, les donateurs et les IFI, de partenariats ciblés sur l'obtention de résultats sur le terrain.

Au vu des enseignements et bonnes pratiques se dégageant des travaux existants, l'approche renforcée s'articule autour de trois principes centraux :

1. Moderniser et accroître l'efficacité des systèmes de gestion des finances publiques est une activité qui incombe aux gouvernements. Les donateurs peuvent soutenir les efforts dans ce sens mais ne sauraient remplacer le leadership des gouvernements et ils doivent veiller à ne pas saper les mécanismes nationaux de responsabilité.
2. Améliorer la capacité et la performance des systèmes de gestion des finances publiques suppose une stratégie conduite par le gouvernement qui soit adaptée au contexte national, qui prenne en compte les problèmes institutionnels, managériaux et techniques et qui bénéficie d'un soutien cohérent et coordonné des donateurs, se fondant sur des programmes.
3. Assurer une évaluation et un suivi rigoureux et réguliers des progrès réalisés est essentiel pour la gestion des réformes, la naissance d'une réelle responsabilité quant au succès des réformes et une bonne appréciation par les donateurs de l'évolution des risques fiduciaires.

L'approche renforcée :

- **L'approche renforcée intègre les principes qui doivent guider toute aide internationale au développement.** Au Sommet de Monterrey en 2002, a été proposé un nouveau type de partenariat entre pays développés et pays en développement, fondé sur la responsabilité et l'obligation mutuelles de rendre des comptes, en vue de favoriser des politiques saines, une bonne gouvernance et la primauté du droit³. Il a aussi été souligné que chaque pays est responsable au premier chef de son propre développement économique et social.

L'approche renforcée repose sur trois éléments :

- Un programme piloté par le pays, c'est-à-dire un plan d'action et une stratégie de réforme de la GFP élaborés par le pays.
- Un programme coordonné de soutien, c'est-à-dire un programme de travail pluriannuel intégré et coordonné (IFI-donneurs) destiné à appuyer la stratégie de réforme de la GFP arrêtée par le gouvernement et aligné sur cette dernière.
- Un fonds d'information commun, c'est-à-dire un cadre de mesure de la performance de la GFP qui fournit des informations cohérentes sur les performances du pays en matière de GFP, et leur évolution dans le temps.
- **Un programme piloté par le pays, c'est-à-dire un plan d'action et une stratégie de réforme de la GFP élaborés par le pays.** Le point de départ de toute réforme de la gestion des finances publiques est un programme de réforme⁴ et une structure de gestion du processus de réforme que le pays s'est approprié. Pour que le processus de réforme soit couronné de succès, il est indispensable que le pays se l'approprie et assure la conduite des opérations. L'approche renforcée repose donc sur l'établissement, entre le gouvernement et les donateurs, d'un véritable partenariat à l'appui de cette

appropriation. Lors de l'élaboration du programme de réforme par le pays, toutes les parties prenantes doivent veiller à ce que soit établie une hiérarchisation des priorités, et aussi à ce que le programme soit réaliste et adapté aux capacités et au contexte nationaux.

- **Un programme coordonné de soutien, c'est-à-dire un programme de travail pluriannuel intégré et coordonné (IFI-donneurs) destiné à appuyer la stratégie de réforme de la GFP arrêtée par le gouvernement et aligné sur les processus budgétaires du gouvernement.** Le programme de réforme élaboré par le pays doit constituer le socle du soutien des IFI et des donateurs. Ce soutien, qui portera sur l'établissement du diagnostic, l'élaboration de plans d'action réalistes et ordonnés et leur mise en œuvre, aura expressément pour objectif le renforcement des capacités. Le programme de soutien doit être intégré au programme de réforme de la GFP. Un mécanisme efficace de coordination doit être mis en place pour simplifier le dialogue entre le gouvernement et les donateurs, faciliter le soutien par les donateurs du budget de l'État et du processus de réforme de la GFP, maximiser le partage des connaissances, et fournir un cadre collectif pour la gestion des activités des donateurs. Un tel mécanisme suppose que les donateurs reconnaissent leurs compétences respectives afin qu'ils puissent se répartir les tâches en évitant les doubles emplois. La collaboration entre IFI et donateurs doit mettre à profit les compétences particulières des différents organismes et se fonder sur un programme cohérent dont la mise en œuvre est confiée à une équipe pluridisciplinaire. Dans des pays comme le Cambodge, le Viêt-nam et l'Indonésie, des progrès considérables sont actuellement enregistrés sur la voie d'un consensus quant aux rôles des différents donateurs.
- **Dans l'idéal, un programme annuel de soutien sera défini sur la base d'un dialogue entre le gouvernement et les donateurs dans un cadre placé sous l'égide du gouvernement;** cette pratique a actuellement cours dans des pays comme le Mozambique et la Tanzanie. Les programmes de soutien utiliseront tous les outils à la disposition des IFI/donneurs : peaufinage des diagnostics, analyses ou conseils, assistance technique, prêts ou dons, aide en nature, etc. Un approfondissement des travaux d'analyse peut certes être prévu dans le plan d'action du gouvernement, mais ces travaux seront alors centrés sur le renforcement des capacités. Il est probable également que l'accent mis sur le développement à long terme des capacités influera sur les modalités de l'aide, dans lesquelles une place accrue sera faite à des techniques comme le partenariat, le jumelage et les autres méthodes conçues pour faciliter le changement organisationnel et l'acceptation par les institutions d'être jugées sur la performance.
- **En plus d'adhérer à un programme coordonné à l'appui de la stratégie nationale de réforme de la GFP, les donateurs utiliseront dans toute la mesure du possible les systèmes financiers nationaux pour l'acheminement de toutes les formes d'aide.** L'alignement du soutien des donateurs et des IFI sur les stratégies nationales peut aussi être servi par le mode d'acheminement de l'aide financière, de même que par les dispositions financières relatives à l'aide étrangère. Il est important de rationaliser et de coordonner les pratiques des donateurs, par exemple en n'exigeant plus de mécanismes financiers et comptables distincts pour les fonds des donateurs, de manière à libérer les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques.

- **Un fonds d'information commun. Le dernier aspect de l'approche est un système de suivi fournissant des informations objectives et cohérentes sur l'évolution dans le temps de la performance de la gestion des finances publiques.** Jusqu'à présent, il n'existait pas de cadre permettant aux pays ou aux IFI et aux donateurs de déterminer le degré d'amélioration des performances obtenu grâce aux réformes. L'absence d'informations fiables reposant sur un ensemble cohérent d'indicateurs a soulevé des problèmes pour la gestion des réformes et empêché de mettre rapidement en évidence les réformes qui avaient porté leurs fruits et d'en tirer les enseignements. En outre, le manque d'informations objectives a conduit les donateurs et les IFI à multiplier les diagnostics pour satisfaire leurs propres exigences fiduciaires. Pour mettre un terme à ces pratiques coûteuses, un système capable de fournir ce type d'informations de manière crédible est donc nécessaire.
- **Les mécanismes d'évaluation et de suivi des performances en matière de GFP peuvent différer selon le contexte national et les exigences des donateurs pour ce qui est de la reddition de comptes.** Certains pays, à revenu intermédiaire notamment, sont vraisemblablement dotés de systèmes raisonnablement solides d'évaluation et de suivi des résultats, auxquels les donateurs pourraient se fier. Dans de nombreux autres, par contre, il faut encore assurer la mise en place progressive de tels systèmes, d'où la nécessité d'une évaluation crédible, et validée par des experts extérieurs, des performances en matière de GFP. À cet effet, les IFI et les donateurs ont élaboré conjointement un cadre intégré de mesure de la performance de la GFP couvrant tous les aspects du cycle budgétaire, de la formulation et l'exécution du budget à la passation des marchés, en passant par l'établissement des comptes, l'audit et le contrôle interne et externe. Ce cadre renvoie à une série d'indicateurs (voir appendice) devant servir de fils conducteurs à un rapport analytique qui pourrait fournir une plate-forme commune pour le dialogue entre les gouvernements et les donateurs sur les performances actuelles, les progrès récents et l'élaboration d'un plan d'action unique pour la réforme de la GFP et le renforcement des capacités. Ce rapport est censé décrire le contexte national, analyser les performances au regard des différents indicateurs, faire le point sur l'avancement du programme de réforme et en évaluer les retombées probables⁵. Il est supposé faire fond, dans toute la mesure du possible, sur les travaux d'analyse déjà réalisés sur les systèmes de GFP des pays partenaires. Si la coopération du gouvernement constitue dans tous les cas un élément essentiel, la nature de son implication peut varier en fonction de ses préférences et des circonstances : le gouvernement peut réaliser une auto-évaluation initiale, les donateurs et le gouvernement peuvent entreprendre le processus ensemble, ou le gouvernement peut se borner à fournir des informations. L'évaluation doit être validée par les donateurs pour garantir sa crédibilité et son objectivité. L'avis des donateurs doit être communiqué au gouvernement et les éventuelles divergences de vue clairement rapportées. Pour compléter les grands indicateurs, il peut le cas échéant être fait référence dans le rapport à des indicateurs plus fins renvoyant à des aspects spécifiques du système de GFP. Par exemple, la passation des marchés est un domaine pour lequel des sous-indicateurs ont été élaborés (voir appendice). Les indicateurs et la structure du rapport seront modifiés et adaptés, si nécessaire, au vu des résultats de leur expérimentation sur le terrain et des enseignements qui se dégageront au fil du temps de leur application. Face à la diversité des situations nationales, une certaine individualisation peut être acceptée (y compris pour les niveaux infranationaux, lorsque

nécessaire), mais il est important que les indicateurs utilisés restent les mêmes d'un exercice à l'autre pour permettre un suivi des progrès.

Faire de l'approche renforcée une réalité

L'approche proposée pourrait entraîner une évolution substantielle du soutien aux systèmes de GFP le quel, de la pose de diagnostics, passerait ainsi à l'action concrète.

L'étape suivante est sa mise en œuvre sur le terrain. Celle-ci implique de l'adapter au contexte national pour soutenir la réforme conduite par le pays, de reconsidérer les relations pays/donneurs, et d'opérer au sein des organismes donneurs les changements nécessaires à une amélioration des pratiques sur le terrain. Un dialogue renforcé avec les pays partenaires et les donneurs devrait se mettre en place. Pour donner corps à cette approche, les principaux défis que devront relever les pays partenaires et les donneurs sont notamment les suivants :

- Aligner l'aide des donneurs sur les priorités nationales, ce qui suppose d'examiner comment accroître la flexibilité des interventions des donneurs.
- Adapter le travail d'analyse aux besoins du pays, ce qui implique de réduire et de rationaliser les exercices d'analyse pour éliminer les doublons et éviter la standardisation.
- Rationaliser le contenu et la coordination des conditionnalités et du soutien des donneurs, ce qui nécessite l'établissement de structures efficaces de collaboration entre les donneurs mais également la mise en place d'incitations organisationnelles propres à favoriser une meilleure intégration de l'assistance technique ou consultative.
- Assurer une évaluation crédible de l'évolution au fil du temps des performances de la GFP afin de dégager une masse d'informations dans laquelle les donneurs pourront puiser pour leurs évaluations fiduciaires.

Notes

1. Notamment les évaluations de la redevabilité financière des pays (CFAA), les rapports analytiques sur la passation des marchés dans un pays (CPAR) et les examens des dépenses publiques (PER) de la Banque mondiale, les audits de la CE et les rapports du FMI sur le respect des normes et codes; de nombreux pays en développement ont en effet été soumis à plusieurs de ces exercices, si ce n'est tous.
2. Le PEFA est un partenariat entre la Banque mondiale, la Commission européenne, le ministère britannique du Développement international (DFID), le Secrétariat d'État suisse à l'Économie, le ministère français des Affaires étrangères, le ministère norvégien des Affaires étrangères, le Fonds monétaire international et le Partenariat stratégique pour l'Afrique (PSA).
3. Voir le *Rapport de la Conférence internationale sur le financement du développement*, Monterrey, Mexique, 18-22 mars 2002 (Nations Unies, A/CONF.198/11).
4. Celui-ci ne peut être saisi dans un document unique, en particulier au début des réformes lorsque le gouvernement peut souhaiter commencer par s'attaquer à un domaine spécifique avant d'envisager un programme de réforme plus vaste. Le point important, dans l'optique de la cohérence entre les différents éléments et de l'alignement des donneurs, n'est pas l'exhaustivité dans la mesure où elle risque de conduire à une planification excessive mais l'appropriation des réformes par les gouvernements et leur détermination à les mener à bien.
5. Des questions spécifiques au pays, par exemple les industries extractives ou tel aspect du système de GFP nécessitant une attention particulière, pourraient également y être abordées.

APPENDICE

Grands indicateurs de la performance de la gestion des finances publiques

Présentation générale

A. RESULTATS DU SYSTÈME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES : Crédibilité du budget	
PI-1	Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé
PI-2	Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé
PI-3	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé
PI-4	Encours et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses
B. SPÉCIFICITÉS TRANSVERSALES : Exhaustivité et transparence	
PI-5	Classification du budget
PI-6	Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire
PI-7	Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale
PI-8	Transparence des relations budgétaires entre échelons de l'administration
PI-9	Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public
PI-10	Accès du public aux principales informations budgétaires
C. CYCLE BUDGÉTAIRE	
<i>i) Budgétisation basée sur les politiques publiques</i>	
PI-11	Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget
PI-12	Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques
<i>ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget</i>	
PI-13	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables
PI-14	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt
PI-15	Efficacité du recouvrement des contributions fiscales
PI-16	Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses
PI-17	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties
PI-18	Efficacité des contrôles des états de paie
PI-19	Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles dans la passation des marchés publics
PI-20	Efficacité du contrôle interne des dépenses non salariales
PI-21	Efficacité du système d'audit interne
<i>iii) Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers</i>	
PI-22	Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes
PI-23	Disponibilité d'informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires
PI-24	Qualité et respect des délais des rapports sur l'exécution du budget produits en cours d'année
PI-25	Qualité et respect des délais des états financiers annuels
<i>iv) Surveillance et vérification externes</i>	
PI-26	Étendue et nature des audits externes et suites données à leurs conclusions
PI-27	Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif
PI-28	Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif

Présentation générale (suite)

D. PRATIQUES DES DONNEURS

D-1	Prévisibilité du soutien budgétaire direct
D-2	Renseignements financiers fournis par les donateurs pour la budgétisation de l'aide-projet et l'aide-programme et l'établissement des rapports y afférents
D-3	Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales

Outre les indicateurs de performance des pays en matière de GFP, le cadre comprend trois indicateurs renvoyant aux pratiques des donateurs qui ont un impact sur les systèmes de GFP des pays.

Pour chacun des grands indicateurs énumérés ci-dessus, des explications et des orientations détaillées pour la notation (qui doit se faire sur une échelle ordinale à quatre niveaux allant de A à D) ont été élaborées et sont incorporées dans le *Cadre de mesure de la performance de la GFP*, paru en juin 2005 et consultable à l'adresse www.pefa.org.

Ces grands indicateurs peuvent être complétés, si nécessaire, par des indicateurs plus fins renvoyant à des aspects spécifiques du système de GFP. Le jeu d'indicateurs élaboré et présenté à la Table ronde sur la passation des marchés, organisée par l'OCDE/CAD et la Banque mondiale, en est un bon exemple.

Table des matières

Liste des sigles	7
Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement	8
Chapitre 1. Introduction	19
Chapitre 2. Le soutien budgétaire	29
Chapitre 3. L'approche sectorielle	41
Chapitre 4. Le renforcement des capacités en matière de gestion des finances publiques	67
Annexe. Mieux œuvrer à la consolidation des systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires : vers une approche renforcée du soutien de la réforme de la GFP	89
Appendice. Grands indicateurs de la performance de la gestion des finances publiques	95
Liste des encadrés	
2.1. Évaluation des performances en matière de GFP.....	34
2.2. Alignement des processus au Mozambique.....	35
2.3. Cadre conjoint d'un partenariat en Tanzanie.....	35
2.4. Exemples d'accords pluriannuels existants.....	37
2.5. Système de « décote » appliqué en Ouganda pour l'établissement des prévisions du soutien budgétaire.....	37
2.6. L'initiative PPTE renforcée et la conditionnalité en forme de seuil.....	38
2.7. Application d'une tranche fixe et d'une tranche variable : les exemples de la Commission européenne et de la Suisse.....	40
3.1. Terminologie relative aux partenariats sectoriels.....	43
3.2. Le programme relatif au secteur de la justice, du droit et de l'ordre public en Ouganda.....	47
3.3. Le cadre de dépenses à moyen terme.....	50
3.4. Premiers pas vers un CDMT pour le secteur de l'éducation au Viêt-nam.....	51
3.5. Le principe d'Addis Abeba.....	53
3.6. Décentralisation – l'importance de l'adaptation aux systèmes nationaux.....	55
3.7. Les missions et examens conjoints des donneurs.....	58
3.8. Aligner les mécanismes sectoriels de coordination et le cadre de coordination pour la stratégie de lutte contre la pauvreté : le cas de l'Éthiopie.....	59
4.1. Soutenir l'appropriation : l'exemple du Viêt-nam.....	72
4.2. Soutenir les « agents de changement » : l'exemple du Liban.....	75
4.3. Assainir les bases du système.....	78
4.4. Raccorder entre elles les composantes du système de GFP du pays partenaire....	79

4.5. Apporter un soutien aux services fiscaux : l'exemple du Rwanda	80
4.6. Gestion de l'aide et de la dette : l'exemple du Ghana	82
4.7. La réforme de l'administration fiscale au Pérou	83
4.8. L'union des forces au Népal	85

Tableau

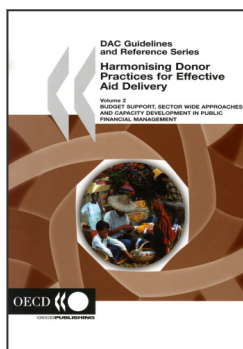
3.1. Qu'est-ce qui distingue l'approche sectorielle de l'approche projet classique?	42
---	----

Graphiques

3.1. Les composantes d'une approche sectorielle	44
3.2. Concilier les exigences en matière de reddition de comptes	57

Liste des sigles

AP	Approche fondée sur les programmes ou approche-programme
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
GSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
FMI	Fonds monétaire international
FRPC	Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance
GFP	Gestion des finances publiques
IFI	Institution financière internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PDS	Programme de développement sectoriel
PEFA	Programme « Dépenses publiques et responsabilité financière »
PER	Examen des dépenses publiques
PIP	Programme d'investissement public
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	Pays pauvres très endettés
PPTE-AAP	Évaluation des capacités de suivi de l'exécution de dépenses et plan d'action dans le cadre de l'initiative PPTE (FMI/Banque mondiale)
PRSC	Crédit d'aide à la réduction de la pauvreté
PSA	Partenariat stratégique pour l'Afrique
SIGF	Système d'informations sur la gestion financière
SLP	Stratégie de lutte contre la pauvreté
SWAp	Approche sectorielle



Extrait de :
Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery, Volume 2
Budget Support, Sector Wide Approaches and Capacity Development in Public Financial Management

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264035843-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2007), « Introduction », dans *Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery, Volume 2 : Budget Support, Sector Wide Approaches and Capacity Development in Public Financial Management*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264036253-2-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.