



Manuel PEFA

Volume I :

Le processus d'évaluation PEFA – planification, gestion et utilisation du PEFA

Deuxième édition
20 novembre 2018

Secrétariat PEFA
Washington DC, États-Unis d'Amérique



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| MANUEL D'ÉVALUATION PEFA | 4 |
| PRÉFACE | 5 |
| PHASE UNE : PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION PEFA | 8 |
| ÉTAPE 1 : CONCERTATION SUR LA NÉCESSITÉ D'UNE ÉVALUATION PEFA | 8 |
| 1.1. Ouverture d'une concertation sur la nécessité d'une évaluation PEFA | 10 |
| 1.2. Constitution d'une équipe de supervision | 10 |
| 1.3. Identification des ressources requises et des sources de financement | 11 |
| 1.4. Désignation du directeur de l'évaluation | 12 |
| 1.5. Désignation de l'agent de liaison au sein de l'administration..... | 13 |
| ÉTAPE 2 : ÉLABORATION DE LA NOTE CONCEPTUELLE OU DES TERMES DE RÉFÉRENCE | 13 |
| 2.1. Préparation du projet de note conceptuelle ou de termes de référence | 14 |
| 2.2. Examen par les réviseurs | 15 |
| 2.3. Mise au point définitive de la note conceptuelle/termes de référence..... | 15 |
| 2.4. Préparation du PEFA Check | 16 |
| ÉTAPE 3 : PRÉPARATION DE L'ÉVALUATION..... | 16 |
| 3.1 Mobilisation de l'équipe d'évaluation | 17 |
| 3.2 Identification des données requises et des sources de données | 18 |
| 3.3. Établissement du calendrier/programme du travail de terrain | 19 |
| 3.4. Définition des obligations en matière de communication et de rapports | 19 |
| PHASE DEUX : TRAVAIL DE TERRAIN | 20 |
| ÉTAPE 4 : LANCEMENT DE L'ÉVALUATION | 20 |
| 4.1 Réunion d'information pour les hauts cadres de l'administration | 21 |
| 4.2 Cérémonie et atelier de lancement de l'évaluation | 21 |
| ÉTAPE 5 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES | 22 |
| 5.1 Collecte de données au niveau national | 22 |
| 5.2 Analyse des données et notation préliminaire des indicateurs..... | 22 |
| 5.3 Présentation au terme du travail de terrain : conclusions préliminaires et lacunes dans les données .. | 23 |
| PHASE TROIS : LE RAPPORT PEFA..... | 24 |
| ÉTAPE 6 : PRÉPARATION DU PROJET DE RAPPORT | 24 |
| 6.1 Préparation de l'avant-projet de rapport PEFA | 24 |
| ÉTAPE 7 : EXAMEN PAR LES PAIRS ET RÉVISION..... | 25 |
| 7.1 Soumission du projet de rapport à l'examen des réviseurs | 25 |
| 7.2 Suite donnée à l'examen par les réviseurs et matrice de commentaires..... | 26 |
| 7.3 Soumission du projet de rapport révisé aux réviseurs pour un examen de suivi..... | 26 |

| | |
|---|-----------|
| ÉTAPE 8 : RAPPORT FINAL ET PUBLICATION | 26 |
| 8.1 Présentation du rapport PEFA final aux autorités nationales..... | 26 |
| 8.2 Soumission du rapport final au secrétariat PEFA (PEFA Check)..... | 26 |
| 8.3 Approbation du rapport PEFA final par les autorités nationales | 26 |
| 8.4 Publication du rapport PEFA final..... | 26 |
| PHASE QUATRE : MESURES DE RÉFORMES DE LA GFP..... | 28 |
| ÉTAPE 9 : CONCERTATION SUR LES RÉFORMES..... | 28 |
| 9.1 Questions fondamentales pour la concertation sur les réformes | 29 |
| 9.2 Organisation de la concertation..... | 29 |
| 9.3 Conception, planification et mise en œuvre des réformes..... | 30 |
| 9.4 Examen et approbation des plans ou des initiatives de réforme | 31 |
| ÉTAPE 10 : CONTRÔLE ET SUIVI | 31 |
| 10.1 Suivi de l'évolution de la réforme de la GFP au fil du temps à l'aide du PEFA | 31 |
| 10.2 Examen et révision des actions à mener | 32 |
| ANNEXES | 33 |
| Annexe 1.1. Tableau récapitulatif : Dix étapes pour planifier, mettre en œuvre et utiliser le PEFA..... | 34 |
| Annexe 1.2. Directive sur le PEFA Check..... | 42 |
| Annexe 1.3. Orientations sur la préparation d'une note conceptuelle ou des termes de référence relative à une évaluation PEFA | 45 |
| Annexe 1.4. Demande initiale de données et modèle de présentation des données..... | 55 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

| | |
|----------------|--|
| CMP-ISC | Cadre de mesure de la performance des institutions supérieures de contrôle |
| DeMPA | Évaluation de la performance en matière de gestion de la dette |
| FMI | Fonds monétaire international |
| FTE | Évaluation de la transparence budgétaire |
| GFP | Gestion des finances publiques |
| IFMIS | Système intégré d'information relatif à la gestion financière |
| MAPS | Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés |
| PEFA | Programme « Dépenses publiques et responsabilité financière » |
| PIMA | Évaluation de la gestion des investissements publics |
| TADAT | Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale |

MANUEL D'ÉVALUATION PEFA



PRÉFACE

Le Programme « dépenses publiques et responsabilité financière » (PEFA – *Public Expenditure and Financial Accountability*) fournit un cadre d'évaluation et de présentation des forces et faiblesses de la gestion des finances publiques (GFP). Une évaluation PEFA donne lieu à un rapport sur la performance de la GFP préparé à l'intention de l'administration publique à un moment donné, mais la méthode utilisée peut également servir pour des évaluations répétées qui permettent d'en suivre l'évolution dans le temps. Le rapport PEFA fournit une vue d'ensemble du système de GFP et mesure sa performance sur la base d'éléments probants, à travers 31 indicateurs. Il comporte aussi une analyse des observations relatives à la performance globale du système et des résultats budgétaires et financiers souhaités — discipline budgétaire globale, allocation stratégique des ressources et prestation de services publics efficiente.

La méthodologie PEFA s'appuie sur les normes et les bonnes pratiques internationales en matière de GFP identifiées comme telles par des praticiens expérimentés et des universitaires, et offre une base pour la planification des réformes, la concertation sur la définition des stratégies et priorités, et le suivi des progrès accomplis. Elle repose sur les principes d'une « démarche renforcée » de GFP centrée sur un programme de réforme de la GFP piloté par les pays, tenant compte des priorités nationales, et mis en œuvre à travers les structures de l'administration.

Le programme PEFA apporte aux évaluations PEFA une assistance, un suivi et une analyse. Une fonction importante du Secrétariat consiste également à veiller à la qualité des rapports PEFA, notamment en procédant à des examens approfondis des projets de rapport et en s'assurant du respect des exigences du PEFA *Check*. Rendez-vous sur le site www.pefa.org pour en savoir plus sur le programme et sur les exigences du PEFA *Check*.

Le Manuel PEFA a pour objet de fournir aux utilisateurs, y compris aux responsables gouvernementaux, évaluateurs, partenaires de développement et autres parties intéressées, des orientations complètes sur la planification et la réalisation d'une évaluation PEFA, sur la préparation du rapport PEFA et sur l'utilisation du Cadre PEFA 2016 (pefa.org).

Le Manuel se présente en quatre volumes distincts :

- *Volume I : Le processus d'évaluation PEFA : planification, gestion et utilisation du PEFA*, qui fournit des conseils aux utilisateurs et à d'autres parties prenantes du PEFA sur les phases et les étapes clés du processus d'évaluation PEFA.
- *Volume II : Guide pratique d'évaluation PEFA*, qui fournit des orientations détaillées sur la notation des 31 indicateurs de performance et 94 composantes du Cadre PEFA 2016, ainsi que les données requises et leurs sources, les calculs à faire et les définitions des termes pertinents. Le Guide pratique inclut également un glossaire.
- *Volume III : Préparation du rapport PEFA*, qui donne des conseils sur la rédaction du rapport et propose un modèle assorti d'instructions pour chaque section et annexe d'un rapport PEFA standard.
- *Volume IV (en cours de préparation) : Utilisation du Cadre PEFA pour soutenir la réforme de la GFP*, qui fournit des orientations sur la manière d'utiliser les évaluations PEFA pour accompagner les initiatives de réforme de la GFP.

Le Manuel est un document dynamique qui sera mis à jour pour répondre à des problématiques communes et prendre en compte les bonnes pratiques, les suggestions et les questions récurrentes soulevées par les utilisateurs PEFA. Les mises à jour périodiques du manuel seront annoncées sur le site Web du PEFA (pefa.org).

VOLUME I : LE PROCESSUS D'ÉVALUATION PEFA : PLANIFICATION, GESTION ET UTILISATION DU PEFA

À PROPOS DU VOLUME I

L'expérience tirée de près de 600 évaluations PEFA montre qu'un processus bien planifié et systématique est essentiel pour réaliser en temps voulu et d'une manière efficace une évaluation PEFA exhaustive et fondée sur des éléments probants.

Le présent volume décrit les phases et les étapes d'un processus d'évaluation PEFA standard. Il met en relief les activités importantes à mener, les responsabilités à assumer et les délais à respecter durant la planification et la gestion d'une évaluation PEFA ainsi que pour utiliser les résultats de cette évaluation. Il propose une liste de contrôle chronologique, assortie d'indications détaillées sur chaque phase et étape du processus d'évaluation, des premiers échanges de vues à la préparation du rapport final et au-delà. Il inclut également des liens vers des modèles et des instructions à l'appui des principales activités.

Ce volume est destiné à tous les utilisateurs du PEFA. Il s'organise autour des quatre phases et dix étapes clés du processus d'évaluation PEFA. Le diagramme ci-dessous intitulé «*Le processus PEFA en dix étapes*» donne un aperçu visuel de l'ensemble du processus PEFA. Il inclut des délais indicatifs pour les quatre phases de la planification, du travail de terrain, de la préparation du rapport et des mesures de réforme de la GFP.

Les quatre phases sont présentées sous la forme de modules dans le volume I, et chaque étape comme un chapitre distinct du module concerné. Le volume I contient des orientations spécifiques et propose des délais et une répartition des responsabilités pour chaque module.

Le diagramme 1 fait ressortir les liens qui existent entre chaque partie du processus intégré. Chaque phase et chaque étape du processus est étroitement liée aux autres. Il importe que l'évaluation soit bien planifiée dès le départ, notamment en ce qui concerne la consultation des parties prenantes, l'engagement des autorités nationales et la préparation du processus. Le travail de terrain peut exiger

de l'équipe d'évaluation qu'elle suive une formation et/ou un séminaire de renforcement des capacités sur les objectifs et la méthodologie du PEFA. Il peut aussi exiger l'engagement actif des autorités nationales à participer au processus et à mettre à disposition des données pertinentes et de grande qualité.

La rédaction, la révision et la publication du rapport PEFA sont à la base d'une concertation entre les parties prenantes sur les raisons qui expliquent une forte ou une faible performance, qui peut faire intervenir d'autres outils de diagnostic de la GFP, tels que l'outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT), l'évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA), l'évaluation de la performance en matière de gestion de la dette (DeMPA), la méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés (MAPS), le cadre de mesure de la performance des institutions supérieures de contrôle (CMP-ISC), etc¹. Ce processus appelle l'attention sur les réformes de la GFP, en donnant la priorité aux actions visant à corriger les faiblesses recensées. D'autres outils de diagnostic de la GFP peuvent contribuer à obtenir davantage d'informations sur la performance dans des domaines spécifiques durant les concertations menées au début et à la fin du processus d'évaluation PEFA.

L'annexe 1.1 comporte un tableau pratique — *Dix étapes pour planifier, mettre en œuvre et utiliser le PEFA* — qui met en relief les tâches importantes, les principaux sujets abordés, les entités responsables et les délais indicatifs. Ce tableau récapitulatif est accompagné de renseignements indiquant où trouver des orientations du Secrétariat PEFA pour chaque étape ou chaque tâche.

1 L'étude publiée par le Secrétariat PEFA en 2018 et intitulée «*Stocktake of PFM Diagnostic Tools 2016*» (sous l'onglet *Recherche et impact* du site Web pefa.org) fait un tour d'horizon complet des outils de diagnostic de la GFP utilisés actuellement.

LE PROCESSUS PEFA EN 10 ÉTAPES



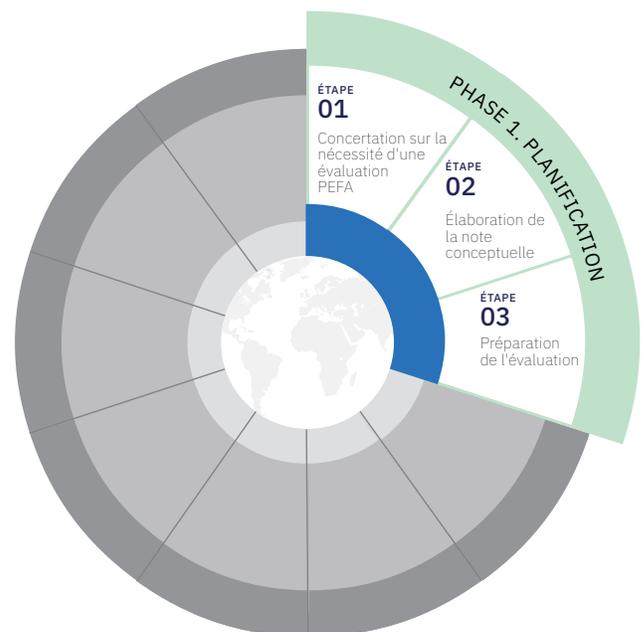
PHASE UNE : PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION PEFA

La phase une décrit les principales étapes de la planification et la préparation d'une évaluation PEFA. Une planification et une préparation minutieuses sont essentielles pour la réussite de l'évaluation PEFA. La phase une établit les bases de la participation des autorités nationales au processus d'évaluation et de leur appropriation dudit processus. Elle définit aussi les objectifs, la portée et le périmètre de l'évaluation PEFA, ainsi que les ressources nécessaires pour sa réalisation. Elle peut durer jusqu'à six mois, mais peut aussi être plus longue ou plus courte, selon le degré de consensus entre les parties prenantes et l'état de préparation pour l'évaluation.

ÉTAPE 1 : CONCERTATION SUR LA NÉCESSITÉ D'UNE ÉVALUATION PEFA

L'étape 1 examine la nécessité d'une évaluation PEFA, généralement dans le cadre d'une concertation entre de hauts cadres de l'administration et d'autres parties prenantes, telles que des partenaires de développement. Cette concertation peut être engagée dans le cadre de discussions stratégiques sur l'aide au développement entre les autorités nationales et les partenaires de développement, ou de la préparation d'opérations d'appui budgétaire. Les pouvoirs publics eux-mêmes engagent souvent un dialogue sur des évaluations PEFA répétées dans le but de donner suite à un rapport antérieur. Les principales considérations à prendre en compte pour décider de l'utilité d'une évaluation PEFA sont, entre autres :

- Quels sont les objectifs poursuivis par les autorités en matière de GFP et de politiques publiques et de quoi ont-elles besoin pour les réaliser ?
- Y a-t-il d'autres évaluations diagnostiques récentes de la GFP ou de questions connexes qui pourraient aider à identifier et à analyser les réformes nécessaires en matière de GFP ou les mesures à prendre à cet égard ?
- Comment le PEFA peut-il aider les parties prenantes à comprendre et à entreprendre les réformes nécessaires en matière de GFP ?
- Le PEFA apporte-t-il une contribution opportune et économe à la réforme de la GFP ?



- Combien de temps s'est écoulé depuis la précédente évaluation PEFA ?
- D'autres mesures sont-elles nécessaires et de quelle manière sont-elles liées au PEFA ?

Après un accord de principe conclu entre les autorités nationales, les partenaires de développement et d'autres parties prenantes aux fins de la réalisation d'une évaluation PEFA, un processus doit être suivi pour obtenir une autorisation formelle, concevoir et entreprendre ladite évaluation.

Encadré 1 : Principes clés d'une évaluation PEFA réussie

Une fois la décision prise d'entreprendre une évaluation PEFA, un certain nombre de principes clés doivent être respectés pour garantir la réalisation d'une évaluation transparente et de grande qualité, qui offrira une base crédible pour la préparation ou la révision d'une stratégie de réforme de la GFP :

1. Appropriation du processus par les pouvoirs publics
2. Engagement de toutes les parties prenantes importantes
3. Planification et gestion satisfaisantes de l'évaluation incluant :
 - La validation par les parties prenantes d'une note de synthèse qui décrit les objectifs, la portée, les fondements, les modalités de gestion, les ressources (délais, personnel, financement) et les dispositifs d'assurance de la qualité
 - La sélection et la désignation d'agents de l'État qualifiés et expérimentés dans le cadre d'un processus transparent et respectant les délais prescrits
 - Lorsqu'il faut faire appel à des évaluateurs externes, la passation de marchés et contrats pour le recrutement d'évaluateurs qualifiés et expérimentés d'une manière transparente et dans les délais prescrits
 - Une formation appropriée des personnes concernées à l'utilisation du Cadre PEFA avant le démarrage de l'évaluation
 - La conformité au processus d'approbation de la qualité «PEFA Check²» (voir la directive sur le *PEFA Check* à l'annexe 1.2)
4. Dans le cas d'une évaluation répétée, la description satisfaisante de l'évolution de la performance depuis l'évaluation antérieure assortie d'explications
5. Accord des autorités nationales pour la publication du rapport d'évaluation PEFA
6. Concertation sur les mesures à prendre concernant l'évaluation PEFA et les informations correspondantes doit servir de plateforme pour la coopération entre les partenaires de développement et la coordination de leur action, sur la base d'une répartition claire de leurs rôles et de leurs responsabilités lorsqu'ils participent à l'amélioration de la performance du pays en matière de GFP
7. Exposé ou présentation des conclusions de l'évaluation et du rapport PEFA aux parties prenantes, et
8. Poursuite du dialogue après l'évaluation PEFA en vue de définir les besoins et les priorités, en termes d'amélioration de la performance de la GFP

2 Le PEFA Check est un mécanisme qui permet de confirmer que le processus de planification, de mise en œuvre d'une évaluation PEFA et de préparation d'un rapport PEFA est conforme aux bonnes pratiques en la matière et à la méthodologie PEFA 2016. Les critères du PEFA Check doivent être pris en considération tôt dans le processus d'évaluation PEFA, c'est-à-dire au moment de la préparation de la note de synthèse (étape 2) et après la rédaction du projet de rapport (étape 7). Le PEFA Check s'appuie sur un processus d'examen par les réviseurs encadré par le Secrétariat PEFA, qui délivre le visa d'approbation.

1.1. Ouverture d'une concertation sur la nécessité d'une évaluation PEFA

La concertation sur la nécessité d'une évaluation PEFA est normalement considérée comme le point de départ du processus d'évaluation. Cette concertation fait souvent suite à des échanges de vues sur la nécessité d'améliorer les systèmes de GFP, dans le cadre d'un programme de réforme plus vaste de la GFP ou de l'administration publique, ou de mécanismes de partenariat stratégique avec des partenaires de développement. Elle peut aussi être suscitée par un débat au sein de l'administration ou par des discussions entre les autorités nationales et les partenaires de développement et/ou la société civile. Les membres de l'équipe responsable de la concertation peuvent envisager la réalisation d'une première évaluation PEFA, dans le but d'établir une base de référence, ou étudier la nécessité d'entreprendre une évaluation à la suite d'une ou de plusieurs évaluations antérieures.

Compte tenu du temps et des ressources considérables nécessaires pour le déroulement d'une évaluation PEFA et de la nécessité de susciter une large acceptation parmi les parties prenantes, la décision d'entreprendre une évaluation PEFA doit être prise de préférence à des niveaux élevés de l'administration, tels que le cabinet du Premier ministre ou du ministre des Finances.

Les procédures standard et les mécanismes de gouvernance des parties prenantes chargées du financement ou de la gestion des évaluations PEFA peuvent différer de la démarche proposée dans ce volume, mais il importe de veiller à ce que les principaux éléments du processus décrit ci-dessous soient pris en compte. S'ils ne le sont pas, il serait prudent d'intégrer les éléments manquants.

1.2. Constitution d'une équipe de supervision

Après avoir pris la décision d'entreprendre une évaluation, il est nécessaire de mettre en place une équipe de supervision. Il s'agit d'un groupe de référence dont les membres représentent l'entité publique responsable de l'évaluation, généralement le ministère des Finances, et d'autres entités gouvernementales, ou non gouvernementales telles que l'institution supérieure de contrôle, ainsi que les principaux partenaires de développement. C'est l'équipe

de supervision qui assume véritablement la fonction centrale de gouvernance du processus d'évaluation. Elle oriente l'évaluation, fait le suivi des progrès et s'occupe de toute question relative à l'action gouvernementale, à la communication avec les autres parties prenantes et à l'accès aux données, à l'information ou aux institutions, qui pourrait se poser durant le processus d'évaluation.

L'équipe de supervision peut être un organisme transversal, comme un comité de pilotage de la réforme de la GFP — dont le rôle est d'œuvrer en permanence à l'amélioration de la GFP et dont l'existence n'est pas rattachée exclusivement à l'évaluation PEFA — ou comme un projet autonome de GFP.

COMPOSITION ET RESPONSABILITÉS DE L'ÉQUIPE DE SUPERVISION

L'équipe de supervision est généralement présidée par un représentant de l'entité responsable du processus. Il est recommandé que celui-ci soit un haut cadre de l'administration, par exemple du ministère des Finances, mais il peut aussi appartenir à un autre organisme, tel que l'institution supérieure de contrôle.

La fonction initiale de l'équipe de supervision est d'approuver la note de synthèse ou les termes de référence, qui va décrire ce qui a été arrêté concernant les objectifs ou l'objet, la portée, les fondements, les modalités de gestion, les rôles des différentes parties prenantes et le financement de l'évaluation. Il est recommandé qu'au terme de l'évaluation, l'équipe de supervision se charge aussi d'animer la concertation sur la réforme de la GFP et la planification de cette réforme.

MODÈLES D'ÉVALUATION

En général, on compte trois modèles d'évaluation qui sont :

- Une **auto-évaluation entreprise par l'administration**, assortie de dispositifs pour une validation indépendante. Ce modèle implique que les autorités nationales prennent l'initiative de l'évaluation et désignent une équipe de supervision, un directeur de l'évaluation et un chef d'équipe d'évaluation. Les membres de l'équipe d'évaluation peuvent être des agents de l'État en détachement et/ou des experts locaux et internationaux recrutés par les pouvoirs publics.

- Une **évaluation conjointe**, selon laquelle l'administration collabore par exemple avec d'autres parties prenantes, telles que des partenaires de développement, des représentants d'institutions universitaires ou d'organisations de la société civile locales. Une évaluation conjointe est généralement gérée et conduite par l'administration, mais souvent financée par des partenaires de développement. L'administration se chargera de mettre en place une équipe de supervision, qui comprendra des représentants du partenaire de développement concerné. Le partenaire de développement peut aider à concevoir la note de synthèse et à préparer le recrutement des membres de l'équipe d'évaluation. Dans le cadre des évaluations conjointes, l'équipe de supervision déciderait du déroulement de l'évaluation, par exemple que les représentants de l'administration et les acteurs non gouvernementaux mènent des actions indépendantes avant de se concerter sur les résultats obtenus, ou que les deux groupes travaillent ensemble. La dernière approche est probablement plus efficace.
- Une **évaluation externe** conduite par des acteurs non gouvernementaux avec l'appui technique et logistique de l'administration. Une telle évaluation sera gérée par le partenaire de développement concerné, notamment en aidant à constituer l'équipe de supervision, en préparant la note de synthèse et en désignant le directeur de l'évaluation (qui va ensuite mettre en place l'équipe d'évaluation). En tout état de cause, les pouvoirs publics devraient présider l'équipe de supervision. Ce modèle peut être privilégié par des administrations qui ont des contraintes de capacités, de ressources et de temps ou qui préfèrent voir l'évaluation conduite par une entité non gouvernementale.

Le modèle retenu dépendra de la situation du pays, notamment des ressources et des capacités disponibles, ainsi que des préférences des pouvoirs publics. Les étapes suivantes du processus d'évaluation sont les mêmes pour chaque modèle, mais la composition et les modalités d'établissement de l'équipe de supervision peuvent varier.

1.3. Identification des ressources requises et des sources de financement

Étant donné que les besoins précis en ressources varieront d'un pays à l'autre, il n'est pas possible d'élaborer un budget type pour les évaluations PEFA. Ces besoins dépendront de nombreux facteurs, parmi lesquels :

- La portée de l'évaluation (évaluation de référence ou répétée, administration centrale ou administration infranationale) ;
- Le modèle d'évaluation (tenant compte de la situation du pays) ;
- Les prévisions en ce qui concerne la facilité d'accès à l'information ;
- Le niveau de centralisation des responsabilités ;
- Le nombre de déplacements éventuellement nécessaires ;
- La langue utilisée et le besoin de traductions ;
- Le recours à des consultants ;
- Le besoin de se déplacer à l'intérieur ou à l'extérieur du pays, notamment le nombre de visites de terrain et de missions de restitution prévues.

Les ressources requises seront indiquées dans la note de synthèse/TdR (étape 3) sous la forme d'un tableau présentant les coûts prévus pour l'évaluation, comme indiqué au tableau 1. Lorsque les évaluations antérieures ont appliqué la méthodologie PEFA 2005 ou 2011, les évaluations répétées fondées sur le cadre PEFA 2016 vont exiger des ressources plus importantes qu'une évaluation de référence, en raison simplement du travail additionnel à effectuer pour suivre l'évolution de la performance en utilisant la méthodologie antérieure comme étalon (voir la section 3.1 du volume III du Manuel PEFA).

Pour déterminer les besoins en ressources, il faut également prendre en compte les effectifs nécessaires pour mettre au point le rapport final après le processus d'assurance de la qualité et tout rôle que l'équipe d'évaluation peut être appelée à jouer pour contribuer à la planification des réformes. À titre d'exemple, un grand nombre d'informations complémentaires est souvent nécessaire pour combler les lacunes identifiées durant le premier cycle de commentaires sur le projet de rapport. La traduction des informations recueillies en langue locale vers la langue utilisée pour l'évaluation finale peut entraîner des coûts considérables et doit être prise en compte durant le processus d'estimation des coûts.

Tableau 1. Ressources requises pour l'évaluation PEFA

| Rubrique budgétaire | Ressources requises |
|---|---------------------|
| Équipe d'évaluation | |
| Honoraires de consultants (nb de consultants x nb de jours) | \$ |
| Charges de personnel (nb d'agents x nb de jours) | \$ |
| Frais de voyage (nb de jours, nb de voyages) | \$ |
| Hébergement (nb de jours) | \$ |
| Indemnité journalière (nb de jours) | \$ |
| Location de salles de formation (nb de jours) | \$ |
| Restauration (nb de personnes x prix unitaire) | \$ |
| Autres frais accessoires (traduction, reproduction, etc.) | \$ |
| | TOTAL \$ |

1.4. Désignation du directeur de l'évaluation

Le directeur de l'évaluation est chargé de la gestion quotidienne du processus d'évaluation. Le directeur de l'évaluation s'occupe des activités suivantes, tel que convenu avec l'équipe de supervision :

- *Constituer l'équipe d'évaluation*, en déterminant sa taille, sa composition, les modalités de sélection de ses membres et de recrutement des consultants, les compétences et les formations requises ou les conditions de familiarisation. Plus l'équipe d'évaluation dispose de ressources de qualité et en quantité suffisante, plus grandes sont les chances de réaliser une évaluation d'ordre supérieur.
- *Préparer le calendrier de l'évaluation* et le programme des réunions, notamment pour les activités préparatoires (y compris le premier atelier de formation), le processus d'évaluation et les dispositifs de suivi éventuels, comme une présentation a posteriori de l'évaluation. Il est important que le calendrier prévoie du temps suffisant pour le déroulement de l'évaluation, y compris l'accès aux données, les rencontres avec les acteurs principaux et la rédaction et la révision du rapport.
- *Préciser les définitions techniques*, c'est-à-dire les niveaux de l'administration concernés

(administration centrale ou infranationale), la structure de l'administration (unités budgétaires, unités extrabudgétaires et entreprises publiques), la terminologie utilisée (y compris sa comparabilité avec celle des Statistiques des finances publiques du Fonds monétaire international – FMI), les principales données requises et les sources probables de ces données.

- *Assurer la conformité* avec les critères du PEFA *Check*, un processus d'assurance de la qualité qui intervient à la fois durant la préparation de la note de synthèse et du projet de rapport et dont le suivi est assuré par le Secrétariat PEFA, tel qu'expliqué à l'annexe 1.2 du présent document.

Le directeur de l'évaluation doit veiller à ce que le rapport PEFA donne un aperçu de l'évolution de l'évaluation de la performance dans le cas d'une évaluation répétée (voir l'annexe 4 du volume III du Manuel PEFA).

Le directeur de l'évaluation peut aussi jouer le rôle de chef de l'équipe d'évaluation. S'il est différent du chef de l'équipe d'évaluation, le directeur de l'évaluation doit s'entretenir périodiquement (p. ex. une fois par semaine) avec celui-ci afin de trouver rapidement des solutions à des problèmes, tels que des annulations de réunions ou l'indisponibilité de données.

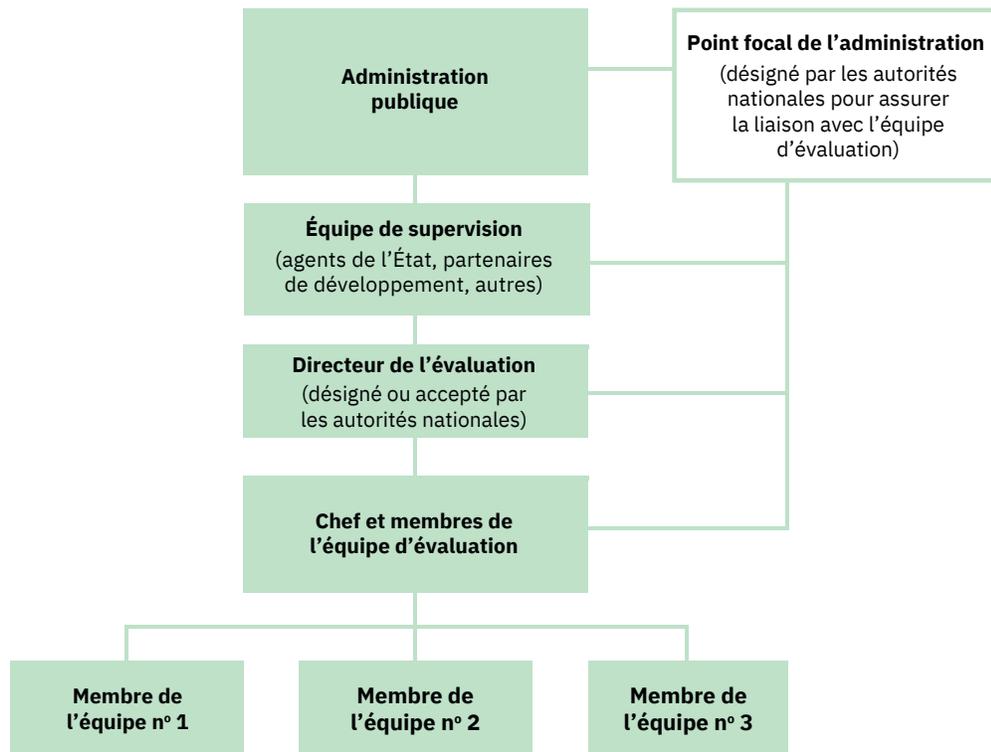
1.5. Désignation de l'agent de liaison au sein de l'administration

Il est utile que les autorités désignent un agent de liaison pour l'évaluation (qui est parfois appelé «point focal»). Cette personne sera le principal interlocuteur pour l'administration et assurera la liaison avec toutes les parties intéressées, à savoir les services publics et les partenaires de développement concernés, l'équipe de supervision et le directeur de l'évaluation. L'agent de liaison facilitera l'accès aux données pour les membres de l'équipe d'évaluation et, sur demande, assurera le suivi des données manquantes et des documents complémentaires sollicités. Au besoin, il offrira un appui logistique, par exemple pour la préparation des déplacements et la gestion des moyens d'hébergement. Selon le modèle d'évaluation retenu, le directeur de l'évaluation et l'agent de liaison peuvent être une seule et même personne.

ÉTAPE 2 : ÉLABORATION DE LA NOTE CONCEPTUELLE OU DES TERMES DE RÉFÉRENCE

Une fois que tous les acteurs importants ont convenu en principe d'entreprendre une évaluation PEFA, l'étape suivante dans le processus PEFA consiste à élaborer la note conceptuelle ou termes de référence. (L'entité responsable déterminera si ce document doit être intitulé «note conceptuelle» ou «termes de référence (TdR)» ou s'il portera un autre titre conforme à ses propres procédures.) Le rôle primordial de la note conceptuelle/TdR est d'énoncer l'objet, les objectifs, la portée, les délais et les ressources définis pour l'évaluation.

Figure 1. Structure organisationnelle d'une évaluation PEFA



2.1. Préparation du projet de note conceptuelle ou de termes de référence

La note conceptuelle remplit une double fonction : premièrement, elle sert à planifier et orienter le processus d'évaluation en définissant l'objectif, les délais, la portée, etc. de l'évaluation ; et deuxièmement, elle sert à informer les parties prenantes qu'une évaluation est en préparation et à solliciter leur contribution au processus et leurs retours éventuels. Il est par conséquent important que les versions provisoire et définitive de la note conceptuelle soient largement partagées et que la mouture finale soit disponible bien avant (dans l'idéal, au moins deux semaines avant) le démarrage de l'évaluation sur le terrain.

La note conceptuelle ou de termes de référence retrace l'historique et décrit le contexte de l'évaluation, ainsi que son objet et ses objectifs. Elle définit également la portée et le périmètre de l'évaluation, les modalités de gestion, les dispositifs d'assurance de la qualité, les compétences et les ressources nécessaires. Elle énonce la méthodologie, les délais et les produits et les résultats escomptés de l'évaluation. Une fois établie, elle servira de base pour demander formellement l'appui de l'administration et des acteurs non gouvernementaux et pour confirmer les sources de financement.

La section de la note conceptuelle/TdR relative à la portée et à l'objet explique ce qui motive l'évaluation et indique dans quelle mesure celle-ci est liée au programme central ou infranational de réforme de la GFP et du secteur public. Elle précise quelle partie du secteur public sera couverte et comporte un tableau répertoriant les principales unités de l'administration qui entrent dans le champ de l'évaluation. L'exposé sur l'objet de l'évaluation fera référence à l'application des 31 indicateurs et à la structure du rapport PEFA, selon la description qui en est faite dans le Cadre PEFA 2016. Si un secteur (la défense p. ex.) ou un aspect de la GFP doit être exclu du périmètre de l'évaluation, cela doit être indiqué et justifié.

Si un ou plusieurs indicateurs ne seront pas utilisés durant l'évaluation, la note conceptuelle/TdR fournira cette information en indiquant clairement les motifs d'une telle décision. Comme indiqué dans le Cadre PEFA 2016 (p. 9) accessible à l'adresse pefa.org, les évaluations dans lesquelles moins des deux tiers (21) des indicateurs PEFA sont notés doivent être désignées «évaluation PEFA partielle», pour les distinguer de celles qui appliquent intégralement la méthode PEFA. Cela

dit, le recours à une partie seulement des indicateurs du Cadre doit être envisagé avec précaution, car il existe de nombreuses interactions entre les indicateurs qui pourraient disparaître si certaines informations ne sont pas recueillies et évaluées. Il peut être utile d'utiliser des indicateurs particuliers ou des composantes spécifiques dans un but précis, par exemple pour analyser un ensemble de processus donnés, comme la préparation du budget, la transparence budgétaire ou le contrôle interne, ou dans le cadre du système interne de suivi et d'évaluation de l'administration.

La localisation temporelle de l'évaluation dans le cycle budgétaire du pays d'accueil est essentielle au bon déroulement et à la qualité de l'exercice. Si l'évaluation coïncide avec les dernières étapes de la préparation du budget, ou avec d'autres missions conduites dans le pays par des partenaires de développement, il peut être difficile d'obtenir des rendez-vous et des informations auprès de hauts cadres de l'administration. L'évaluation ne doit pas empêcher les agents de l'État de s'acquitter de leurs rôles et de leurs responsabilités au sein de l'administration, raison pour laquelle elle doit être programmée, en tenant compte de la disponibilité des personnes compétentes et des données concernant les exercices évalués.

La note conceptuelle/TdR détermine les parties prenantes, leur degré d'implication dans la supervision de l'évaluation et si l'évaluation est pilotée par l'administration, réalisée conjointement ou contrôlée par une entité non gouvernementale. Elle fournit aussi des informations sur la composition (noms, fonctions et domaines de spécialisation des organisations respectives) et les ressources budgétaires, à la fois de l'équipe de supervision et de l'équipe d'évaluation.

La note conceptuelle/TdR décrit le déroulement de l'évaluation, y compris la méthodologie appliquée, les dispositifs d'assurance de la qualité, les principales sources d'information, le lien avec d'autres évaluations (notamment des évaluations PEFA antérieures), les délais, les consultations et les rapports. Sa préparation incombe généralement au directeur de l'évaluation à qui l'équipe de supervision devra normalement fournir des orientations sur les objectifs, la portée et le champ de l'évaluation, et approuver la note conceptuelle/TdR. En fonction des tâches à effectuer, des considérations de calendrier et du modèle d'évaluation retenu, le directeur de l'évaluation procédera à une estimation initiale de la taille de l'équipe d'évaluation, de sa composition (personnel, consultants

internationaux et locaux), des domaines de spécialisation requis (y compris les conditions minimales à respecter en termes de compétences, de connaissance du milieu, etc.), des exigences en matière de formation, du budget, des sources de financement et du calendrier.

La note conceptuelle/TdR ne doit pas dépasser 12 pages. L'annexe 1.3 contient d'autres orientations sur la préparation d'une note conceptuelle/TdR pour les évaluations à la fois nationales et infranationales. On y trouve aussi des liens vers des modèles et instructions en format Word, qui sont accessibles à l'adresse pefa.org.

Les niveaux de l'administration à évaluer doivent être clairement déterminés (p. ex. administration centrale, administration infranationale, ou échantillon d'administrations infranationales). L'effectif de l'équipe, le nombre de jours-personnes de travail et les coûts moyens dépendront de la portée et de la nature de l'évaluation, ainsi que de la taille du pays. Si une évaluation a été entreprise par le passé, il sera peut-être nécessaire de recueillir des données supplémentaires pour suivre l'évolution de la performance sur la base d'une version antérieure de la méthodologie PEFA, tel qu'expliqué à l'encadré 3 dans la section 3.2. Dans le cas d'une évaluation répétée, l'obligation de mesurer et de documenter l'évolution de la performance au fil du temps doit être clairement et suffisamment expliquée dans la note conceptuelle/TdR. Alors que la collecte de données additionnelles peut exiger plus de temps et de ressources, la comparaison avec l'évaluation précédente réalisée sur la base d'une version antérieure du Cadre ajoute de la valeur à l'exercice en ce sens qu'elle donne un aperçu de l'évolution générale de la performance des systèmes de GFP et de l'impact de toute réforme menée entre les différentes évaluations. Par conséquent, il est recommandé que les pays qui réalisent des évaluations répétées procèdent aussi à une comparaison avec l'évaluation précédente utilisant une version antérieure du Cadre PEFA, suivant les orientations du Secrétariat accessibles sous l'onglet *Guide de l'utilisateur* du site Web pefa.org et exposées à l'annexe 4 du volume III du Manuel PEFA.

Une évaluation PEFA doit être planifiée et réalisée aussi rapidement que possible, autrement elle perd toute pertinence. Cela dit, le calendrier établi doit laisser une marge de manœuvre suffisante pour tenir compte de complications imprévues ainsi que du temps pour combler les lacunes après les premiers commentaires reçus des réviseurs.

2.2. Examen par les réviseurs

Une fois le projet de note conceptuelle/TdR préparé par le directeur de l'évaluation et approuvé par l'équipe de supervision, il est transmis aux autorités nationales et/ou à d'autres institutions publiques ou responsables gouvernementaux qui ne font pas partie de l'équipe d'évaluation et à d'autres réviseurs. Le projet de note conceptuelle doit être soumis à l'examen des réviseurs bien avant le lancement de l'évaluation, c'est-à-dire avant le démarrage du travail de terrain.

Pour obtenir le visa PEFA *Check*, le projet de note conceptuelle/TdR doit être examiné par au moins quatre réviseurs représentant quatre institutions indépendantes, parmi lesquelles l'administration évaluée et le Secrétariat PEFA. Il est important de soumettre la note conceptuelle à une diversité de réviseurs pour s'assurer que toutes les questions importantes sont couvertes au début du processus. Les réviseurs autres que le représentant du Secrétariat PEFA doivent avoir une bonne connaissance de la GFP dans le pays évalué.

L'examen de la note conceptuelle/TdR par les réviseurs dure environ dix jours ouvrables.

En plus des réviseurs PEFA retenus, le projet de note conceptuelle/TdR doit aussi être transmis pour information à tous les partenaires de développement travaillant sur la GFP au niveau local.

2.3. Mise au point définitive de la note conceptuelle/termes de référence

Le directeur de l'évaluation va mettre à jour la note conceptuelle/TdR en tenant compte des observations des pairs-évaluateurs. La note conceptuelle/TdR définitive peut alors être soumise à l'approbation de l'équipe de supervision, puis transmise au Secrétariat PEFA et à d'autres réviseurs (conformément aux exigences du PEFA *Check*). L'évaluation PEFA sur le terrain ne doit pas démarrer avant que la note conceptuelle ne soit arrêtée et distribuée à toutes les parties prenantes de l'évaluation, y compris aux entités gouvernementales et aux partenaires de développement, le cas échéant.

2.4. Préparation du PEFA Check

Le directeur de l'évaluation est aussi chargé de veiller à l'indépendance du processus d'assurance de la qualité. Cela est important pour que le rapport d'évaluation soit jugé crédible par toutes les parties prenantes. Le processus d'assurance de la qualité doit permettre de vérifier l'exactitude et la qualité des pièces justificatives et la conformité à la méthodologie PEFA. Le « processus d'approbation de la qualité » PEFA Check mis en place par le Secrétariat PEFA garantit que l'évaluation et le processus d'assurance de la qualité ont suivi les bonnes pratiques reconnues en matière de planification et de mise en œuvre. Les exigences du PEFA Check sont décrites sommairement dans l'encadré 2, et plus en détail sous l'étape 7 et dans l'annexe 1.2. L'encadré 3 contient un récapitulatif des principales modalités de gestion et d'assurance de la qualité de l'évaluation.

ÉTAPE 3 : PRÉPARATION DE L'ÉVALUATION

L'étape 3 du processus d'évaluation PEFA consiste à définir et à établir les conditions à remplir pour réaliser les objectifs de l'évaluation. Il s'agit entre autres de mobiliser l'équipe d'évaluation, de déterminer les données requises et leurs sources, de planifier le travail de terrain et les entretiens, et de préparer des bases de données et des modèles pour la conservation et le stockage des données recueillies.

Une part importante des activités à mener à cette étape consiste à recueillir et à examiner toutes les informations et les données pertinentes disponibles et accessibles avant le démarrage du travail de terrain. Il peut s'agir de rapports PEFA antérieurs et d'autres évaluations analytiques, ainsi que de données gouvernementales existantes. Le fait de recueillir le plus d'informations et de données possibles avant le travail de terrain et les réunions permettra de

Encadré 2 : Critères du PEFA CHECK

- 1. Le projet de note de synthèse est soumis à l'examen de réviseurs avant le démarrage des travaux d'évaluation sur le terrain.** Le projet de note de synthèse/lettre de mission est soumis à des réviseurs représentant au moins quatre institutions de GFP, parmi lesquelles l'administration évaluée et le Secrétariat PEFA, ainsi qu'au moins deux autres institutions indépendantes situées dans le pays dans lequel a lieu l'évaluation ou en dehors, comme des partenaires de développement, des ONG travaillant dans le domaine de la GFP, des groupes de la société civile ou d'autres gouvernements.
- 2. La note de synthèse finale est transmise à tous les réviseurs.**
- 3. Le projet de rapport PEFA complet est envoyé à tous les réviseurs pour examen.** Parmi les pairs-évaluateurs, on doit compter l'administration évaluée et le Secrétariat PEFA, ainsi qu'au moins deux autres institutions indépendantes situées dans le pays dans lequel a lieu l'évaluation ou en dehors, comme des partenaires de développement, des ONG travaillant dans le domaine de la GFP, des groupes de la société civile ou d'autres gouvernements. Il est attendu des réviseurs qu'ils formulent des commentaires ou qu'ils indiquent expressément qu'ils n'en feront pas lorsqu'ils considèrent que la note ou le rapport n'appelle pas de modification.
- 4. Le projet de rapport PEFA est révisé par l'équipe d'évaluation qui lui annexe une matrice comprenant à la fois les commentaires des réviseurs et les réponses de l'équipe d'évaluation.** Le Secrétariat PEFA procède à un examen de suivi de façon à déterminer si les commentaires ont été pris en compte.
- 5. Le Secrétariat PEFA passe en revue le rapport final pour s'assurer que les indices de conformité avec les composantes et indicateurs et l'indice de couverture du rapport sont tous supérieurs à 85 %.** Si l'un de ces indices est inférieur à 85 %, le Secrétariat PEFA en informe le directeur de l'évaluation et indique clairement les domaines où les taux de conformité ou de couverture peuvent être améliorés pour atteindre ou dépasser les 85 %.
- 6. Les modalités de gestion et d'assurance de la qualité de l'évaluation sont décrites dans le rapport PEFA,** tel qu'illustré dans l'encadré 3.

mieux utiliser le temps consacré aux dites activités ou réunions pour obtenir des précisions, approfondir les discussions et rechercher les informations manquantes ou des pièces complémentaires.

3.1 Mobilisation de l'équipe d'évaluation

Le directeur de l'évaluation va identifier, réunir et mobiliser l'équipe d'évaluation. Celle-ci doit comprendre un éventail d'aptitudes et de compétences techniques permettant de couvrir tous les aspects de l'évaluation PEFA, y compris en macroéconomie, planification, préparation et exécution du budget, gestion de la dette, mesure de la performance du secteur public, gestion des capitaux et des actifs, comptabilité, administration des recettes, passation des marchés, contrôle et audit internes. Le noyau de l'équipe d'évaluation doit être constitué de professionnels expérimentés en GFP qui, dans l'idéal, ont une connaissance préalable du pays ou de l'administration faisant l'objet de l'évaluation. Ce noyau peut être complété par des spécialistes de domaines particuliers ne relevant pas de leurs compétences. Lorsqu'on doit recourir à des experts-conseils, il faut prévoir du temps suffisant durant la phase de planification pour procéder aux appels d'offres

requis et se doter ainsi des compétences voulues. Dans l'idéal, tous les membres de l'équipe d'évaluation doivent commencer le travail de terrain au même moment.

L'équipe d'évaluation est dirigée par un chef d'équipe, qui est chargé d'assurer la qualité de l'évaluation. Le chef d'équipe doit avoir une expérience préalable de la conduite des activités préparatoires à une évaluation PEFA. Il doit avoir de bonnes aptitudes d'encadrement, de communication et d'organisation, et être capable de bâtir de solides relations de travail avec les membres de l'équipe d'évaluation et entre ces derniers et les responsables du pays client et d'autres parties prenantes. Il est important que tous les évaluateurs composant l'équipe possèdent d'excellentes capacités d'analyse et de communication écrite. Le chef et les membres de l'équipe d'évaluation doivent aussi comprendre les liens entre les différentes composantes du système de GFP et l'impact de la performance de chaque composante sur le résultat global en matière de gestion budgétaire. Le directeur de l'évaluation sera chargé d'établir des notes de synthèse/ lettres de mission pour chaque membre de l'équipe d'évaluation.

Encadré 3 : Modalités de gestion et d'assurance de la qualité de l'évaluation

Organisation de la gestion de l'évaluation PEFA

- Équipe de supervision — président et membres : [nom et organisation de chaque personne]
- Directeur de l'évaluation : [nom et organisation]
- Chef et membres de l'équipe d'évaluation : [nom et organisation de chaque personne]

Examen de la note de synthèse/lettre de mission

- Date de l'examen du projet de note de synthèse et/ou de lettre de mission
- Réviseurs invités : [nom et organisation de chaque personne, ou identification du groupe, p. ex. l'équipe de supervision]
- Réviseurs ayant formulé des commentaires [nom et organisation de chaque personne, en particulier du représentant du Secrétariat PEFA et date(s) de l'examen, ou identité du groupe, p. ex. l'équipe de supervision]
- Date(s) de la note de synthèse et/ou lettre de mission définitive

Examen du rapport d'évaluation

- Date (s) du ou des projet(s) de rapport(s) examiné(s)
- Réviseurs invités : [nom et organisation de chaque personne, en particulier du représentant du Secrétariat et date(s) de l'examen, ou identité du groupe, p. ex. l'équipe de supervision] ; et réviseurs ayant formulé des commentaires : [nom et organisation de chaque personne]

L'effectif de l'équipe dépendra principalement de la portée de l'évaluation et de la situation du pays. Si l'évaluation couvre à la fois l'administration centrale et des administrations infranationales, ou encore une administration centrale dont les entités déconcentrées sont géographiquement dispersées, il peut être plus pratique de constituer une large équipe afin que tous les aspects de l'évaluation soient couverts pratiquement au même moment.

Les évaluateurs devront travailler en équipe, mais une personne (de préférence le chef d'équipe) doit assurer la coordination, établir les plans de travail, fixer les calendriers, convoquer les réunions internes de l'équipe, et préparer le projet de rapport. Parmi les produits à livrer, il est essentiel de soumettre un projet de rapport d'évaluation à l'équipe de supervision, qui aura été passé en revue au préalable par des réviseurs représentant au moins quatre institutions de GFP indépendantes, pour être admis à recevoir un visa PEFA *Check*. Le chef d'équipe veillera à ce que toutes les contributions soient faites dans les délais prescrits, et que le rapport préparé soit le résultat d'une évaluation intégrée et cohérente, et pas simplement un assemblage de contributions individuelles distinctes. Cela est particulièrement important dans le cas de l'évaluation d'un ensemble d'administrations infranationales lorsqu'un rapport consolidé doit être établi.

Le caractère factuel de l'évaluation PEFA, combiné avec un processus indépendant et robuste d'assurance de la qualité, aide à réduire le risque de faire des assertions partiales ou sans fondement. Si des experts étrangers travaillant dans des institutions de GFP ou des consultants externes sont mobilisés pour l'ensemble ou une partie de l'évaluation, il est important que ces personnes aient une bonne connaissance des institutions et des systèmes du pays évalué. Bien qu'il soit parfois nécessaire de faire appel à des experts étrangers en raison de la portée et de la complexité du Cadre PEFA 2016, le recrutement de consultants locaux va faciliter la communication avec l'équipe gouvernementale, mieux faire comprendre le système de GFP et le contexte dans lequel il opère, et aider à combler les lacunes recensées au terme des principales activités de terrain. Le recours à des consultants locaux permet aussi de renforcer la capacité du pays à entreprendre des évaluations PEFA.

Le directeur de l'évaluation sera chargé de préparer des lettres de mission individuelles et de prendre des dispositions pour mobiliser l'équipe d'évaluation. Il devra aussi mettre au point des protocoles de communication avec le chef d'équipe avant le démarrage du travail de terrain.

3.2 Identification des données requises et des sources de données

Le directeur de l'évaluation doit déterminer les données requises et leurs sources durant la phase initiale de collecte d'informations et de planification du travail de terrain. À partir de la note conceptuelle/TdR, et suivant ses discussions avec le directeur de l'évaluation, le chef d'équipe transmet une demande initiale de données aux agents de l'administration compétents, éventuellement par l'intermédiaire du directeur de l'évaluation ou de l'agent de liaison pour l'évaluation. La demande doit prévoir suffisamment de temps pour que l'information puisse être fournie et vérifiée avant le démarrage du travail de terrain. Les données requises seront fonction de la portée de l'évaluation. Parmi les documents essentiels, on peut citer les documents budgétaires, la législation sur la GFP, les rapports financiers et les procédures, les règles et réglementations applicables.

La liste des données requises et des sources de données établie par le directeur de l'évaluation va servir de base à l'établissement du calendrier des réunions avec de hauts responsables de l'administration (tâche 3.3). Les volumes II et III du Manuel PEFA donnent de plus amples informations sur les données requises et leurs sources, et l'annexe 1.4 présente un ensemble de données requises et de sources connexes.

Les données requises pour une évaluation peuvent différer d'un pays à l'autre, selon le contexte institutionnel. L'organisation de formations au début du travail de terrain permettra aux agents de l'État et aux autres acteurs concernés de mieux comprendre les besoins particuliers concernant les données et leurs sources.

En déterminant les données requises, il est important d'établir clairement les définitions des termes et le périmètre de l'évaluation (p. ex. administrations infranationales contre entité déconcentrée de l'administration centrale ; arriérés intérieurs, unités extrabudgétaires, classification des entreprises publiques). Le glossaire qui accompagne le volume II du Manuel PEFA définit de nombreux termes utilisés par le PEFA, mais les utilisateurs doivent veiller à ce que les définitions applicables aux pays évalués soient cohérentes avec celles du PEFA. L'équipe d'évaluation a besoin de définitions claires et cohérentes pour évaluer correctement la performance.

Encadré 4 : Données requises pour suivre l'évolution de la performance après une précédente évaluation

Suivi de l'évolution de la performance lorsque l'évaluation précédente était fondée sur la version 2005 ou 2011 du Cadre PEFA

Pour suivre l'évolution de la performance au fil du temps, il faut utiliser la même méthodologie que celle appliquée aux évaluations antérieures. Lorsque l'évaluation précédente a été réalisée sur la base d'une version antérieure du Cadre PEFA (p. ex. 2011 ou 2005), une comparaison directe entre celle-ci et des notes fondées sur la version 2016 du Cadre ne sera pas possible, en raison des modifications apportées aux éléments de mesure et de notation des indicateurs et composantes.

Suivi des changements en se fondant sur le Cadre PEFA 2016

Lorsqu'il est appliqué pour la première fois, le Cadre PEFA 2016 établit une nouvelle base de référence pour les évaluations PEFA ultérieures. Par conséquent, les évaluations répétées par la suite n'auront pas besoin de faire référence à une version antérieure du Cadre et les changements observés peuvent être expliqués uniquement en s'appuyant sur les notes actuelles et antérieures et les textes explicatifs. Pour suivre l'évolution de la performance depuis la précédente évaluation en utilisant les données courantes, il faut préparer une annexe distincte pour comparer les notes et expliquer brièvement les changements en se fondant sur les versions 2011 ou 2005 du Cadre.

On trouvera de plus amples informations dans l'annexe 4 du volume III du Manuel PEFA intitulé Guide de préparation de rapports sur l'évolution de la performance évaluée suivant le Cadre PEFA 2016 par rapport aux évaluations antérieures appliquant les versions 2005 ou 2011 du Cadre.

3.3. Établissement du calendrier/ programme du travail de terrain

CALENDRIER DE L'ÉVALUATION SUR LE TERRAIN

Le travail de terrain effectué dans les institutions pertinentes du pays d'accueil sera coordonné par le directeur de l'évaluation et/ou l'équipe de supervision. Un programme indiquant le calendrier des réunions, les noms et les fonctions des parties prenantes à interroger, les sujets à aborder, les principales problématiques et les questions à poser et les demandes de données complémentaires doit être arrêté de commun accord avec le pays d'accueil avant le démarrage des missions sur le terrain.

Il est recommandé de planifier et de réaliser l'évaluation PEFA en peu de temps. Autrement, elle perdrait toute pertinence et nécessiterait des ressources additionnelles. Cela dit, le calendrier inclus dans la note conceptuelle/TdR laisse une marge de manœuvre suffisante pour tenir compte de complications imprévues. Il laisse aussi suffisamment de temps pour combler les lacunes en matière d'information. En revanche, il doit prendre en considération les périodes de pointe, les vacances et les manifestations culturelles ou religieuses qui ont une importance pour le pays.

3.4. Définition des obligations en matière de communication et de rapports

L'équipe de supervision et l'équipe d'évaluation vont énoncer les obligations en matière de communication et de rapports durant la phase de planification. Il s'agit entre autres des réunions d'information périodiques de l'équipe d'évaluation et des notes connexes à transmettre à l'équipe de supervision, ainsi que des échanges avec l'équipe de supervision et de hauts cadres de l'administration sur les résultats préliminaires dégagés au terme du travail de terrain et sur la livraison du rapport final.

PHASE DEUX : TRAVAIL DE TERRAIN

Le processus d'évaluation PEFA en lui-même peut être organisé de manière à ce que les interlocuteurs et les parties concernées dégagent un consensus à la fois sur la situation « en l'état » et sur les options de réforme possibles et souhaitables.

Les équipes d'évaluation rencontreront les responsables de l'administration travaillant sur tout le cycle de GFP et recueilleront des informations détaillées sur les cadres réglementaires, les pratiques, chaque acteur concerné, les plans de réforme en cours et à l'arrêt, ainsi que les défis rencontrés. Le plus souvent, seule une partie des informations et des idées échangées durant le processus d'évaluation se retrouvera dans le rapport PEFA final.

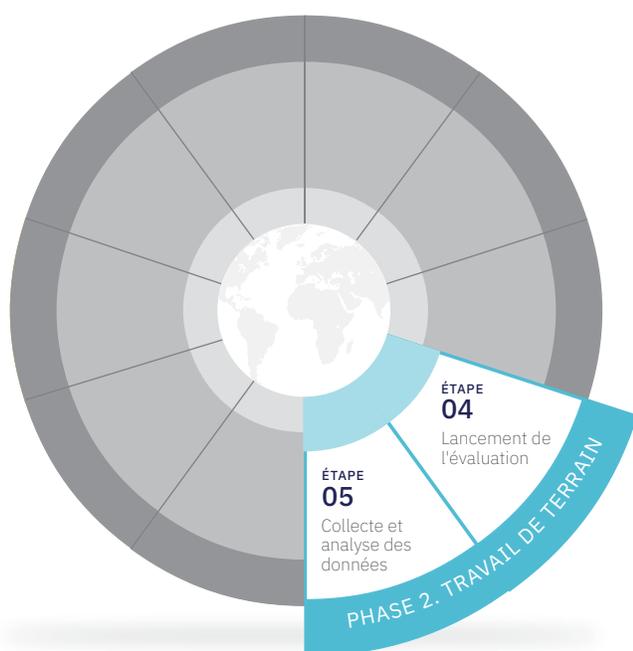
La phase deux prévoit un travail de terrain afin de recueillir les éléments probants et les informations nécessaires pour attribuer des notes au titre des composantes et des indicateurs PEFA (collecte de données commencée à l'étape 3) et procéder à l'analyse des données permettant de rédiger le rapport PEFA et ses annexes. Parallèlement, les actions menées durant cette phase vont préparer le terrain pour la concertation sur les réformes à mener. Le travail de terrain commence généralement par un premier atelier réunissant des responsables de l'administration, y compris des représentants du pouvoir législatif et des institutions supérieures de contrôle, ainsi que les membres de l'équipe de supervision et des représentants de partenaires de développement. Cet atelier a pour objet d'expliquer le Cadre

PEFA 2016 et la méthodologie associée, ainsi que la portée de l'évaluation. Durant cette phase, l'équipe d'évaluation doit procéder à la collecte et à l'analyse d'un grand nombre de données, et des rencontres doivent être organisées avec les membres de l'équipe de supervision, de hauts cadres de l'administration, des représentants de partenaires de développement et d'autres parties prenantes.

Généralement, le travail de terrain peut durer jusqu'à quatre semaines, en fonction de l'ampleur, de la portée et du périmètre de l'évaluation, ainsi que d'autres circonstances du pays évalué.

ÉTAPE 4 : LANCEMENT DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est lancée de manière à obtenir un large appui pour le projet au niveau national. Le but poursuivi est aussi de mieux faire connaître et comprendre le Cadre PEFA et le processus d'évaluation, ainsi que les informations requises et les avantages escomptés de l'activité. Un lancement efficace peut aider à cimenter la coopération entre les parties prenantes et à dissiper les inquiétudes sur les exigences imposées aux responsables de l'administration et sur l'utilisation des informations sollicitées. Il est important de souligner que l'évaluation PEFA ne concerne pas la performance d'agents individuels. Un lancement efficace va aussi aider à gérer les attentes autour des résultats et de l'utilisation de l'évaluation. Le processus de lancement inclut généralement des réunions d'information à l'intention de hauts cadres de l'administration et un atelier de formation distinct pour le responsable des opérations et son personnel, ainsi que pour les autres personnes qui devront intervenir ou produire des données durant l'évaluation.



4.1 Réunion d'information pour les hauts cadres de l'administration

C'est l'administration publique qui est bénéficiaire de l'évaluation PEFA et propriétaire du rapport final. Il lui revient aussi de mettre les conclusions du rapport à profit pour enrichir ses plans et ses mesures de réforme de la GFP. Par conséquent, il est essentiel que ses hauts responsables et ses ministres soient informés des activités menées dans le cadre de l'évaluation et de l'importance d'une information exhaustive et exacte. Les hauts cadres de l'administration ont un rôle crucial à jouer pour faire en sorte que l'information voulue soit mise à la disposition de l'équipe d'évaluation. Leur appropriation et leur compréhension du processus, ainsi que leur coopération est essentielle à la réussite du projet.

La réunion d'information des hauts cadres de l'administration est souvent organisée au démarrage du travail de terrain, afin que ceux-ci soient mis au courant du déroulement de l'évaluation et de la nécessité pour leurs collaborateurs de mettre à disposition les données requises et de rencontrer les membres de l'équipe d'évaluation. Il est aussi utile de tenir une réunion d'information distincte au terme du travail de terrain, pour rendre compte des progrès accomplis et des étapes suivantes.

Ces réunions sont normalement l'occasion de donner un aperçu du PEFA, de montrer le lien entre l'évaluation en cours et d'autres initiatives, ainsi que des évaluations PEFA antérieures, et de décrire les principaux éléments du processus d'évaluation au niveau national. Elles comprennent un tour d'horizon des informations à recueillir, des organisations à contacter, du calendrier de l'évaluation et des produits attendus. Avant ces réunions, les membres de l'équipe d'évaluation doivent s'employer à connaître le pays, notamment les principaux aspects de sa situation et de ses perspectives économiques, tout fait notable survenu récemment et les sujets sensibles ou d'importance pour les autorités nationales. Cette connaissance aidera à faire en sorte que la réunion d'information soit pertinente et utile pour les bénéficiaires. La réunion de haut niveau vient compléter l'atelier de lancement (voir la section 4.2).

4.2 Cérémonie et atelier de lancement de l'évaluation

Une cérémonie officielle de lancement est l'occasion d'expliquer les objectifs, la méthodologie et les modalités d'application du Cadre PEFA 2016 aux acteurs de l'administration, qui seront le plus directement en contact avec l'équipe d'évaluation pendant le travail de terrain. C'est souvent le lieu de donner un aperçu général des principaux éléments du Cadre PEFA, de décrire comment celui-ci sera appliqué sur la base de la note conceptuelle/TdR, et d'exposer les avantages potentiels pour les bénéficiaires.

Il est important que les responsables de l'administration et les autres personnes qui contribuent à l'évaluation ou en tirent profit sachent ce qu'on attend d'eux et pourquoi. La cérémonie de lancement verra généralement la participation de responsables de services centraux importants, comme le cabinet du Premier ministre ou du Président, le ministère des Finances, les services fiscaux, les ministères de l'Économie et du Plan, les responsables des principaux ministères dépensiers au moins, les organisations/représentants de la société civile, etc.

La formation à l'utilisation du Cadre PEFA est fortement recommandée avant le démarrage du travail de terrain, indépendamment du modèle ou de la portée de l'évaluation. La formation devrait prévoir une description du cadre, de la méthodologie d'évaluation des indicateurs, de la structure et du contenu du rapport, du déroulement de l'évaluation, et des étapes postérieures à l'évaluation, comme la concertation multipartite sur les forces et les faiblesses du système de GFP et sur les mesures à prendre pour améliorer la performance. La formation sur les objectifs et la méthodologie du PEFA peut être dispensée en un ou trois jours, en fonction du niveau de détail jugé nécessaire.

ÉTAPE 5 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Le principal objectif du travail de terrain est de recueillir et d'analyser des données et de procéder à un calcul préliminaire des notes pour chaque composante et chaque indicateur PEFA, en préparant parallèlement le terrain en vue d'une concertation sur les réformes à mener. Le travail de terrain aide aussi à identifier et à combler les lacunes éventuelles concernant les informations requises pour attribuer des notes aux composantes et rédiger toutes les sections du rapport, y compris les tableaux recommandés et le texte explicatif.

Si l'évaluation est la première réalisée à partir du Cadre 2016, il est nécessaire également de noter chaque composante et chaque indicateur en appliquant les versions antérieures du Cadre (c'est-à-dire 2005 ou 2011, le cas échéant). Il est plus efficace de recueillir des données complémentaires dans ce but durant les entretiens menés sur la base du Cadre 2016. Il est nécessaire d'allouer du temps à cette tâche.

5.1 Collecte de données au niveau national

Les données recueillies avant le travail de terrain auront toujours besoin d'être complétées par d'autres informations collectées à l'intérieur du pays. Il s'agit de toute législation, règle et réglementation pertinente, et tout document qui n'avait pas été mis à disposition avant le travail de terrain. La collecte de données passe aussi par des entretiens et des rencontres avec des membres de l'équipe de supervision, de hauts cadres de l'administration et d'autres parties prenantes importantes, comme des membres du pouvoir législatif, des représentants de partenaires de développement et d'organisations de la société civile. Ces entretiens et rencontres sont utiles pour accéder aux données et pour valider et recouper d'autres données ou informations déjà mises à disposition. Il est important de corroborer les informations recueillies auprès de l'administration publique avec celles obtenues auprès d'acteurs non gouvernementaux concernés. Par exemple, les entretiens avec des organisations de contribuables, des associations professionnelles, la chambre de commerce, etc. peuvent aider à vérifier si les règles et réglementations régissant l'accès à l'information ou les modalités de recours sont appliquées dans les faits.

Les évaluateurs devront veiller à ce qu'il y ait suffisamment de données pour couvrir tous les éléments à noter et tous les aspects du contenu du rapport (conformément au modèle de rapport accessible sur le site pefa.org et inclus dans le volume III du Manuel PEFA). À défaut, il faudra soumettre une demande d'informations complémentaires, en indiquant pourquoi ces informations sont nécessaires. Le volume II du Manuel PEFA décrit en détail les données requises pour chaque indicateur et chaque composante et leurs sources, et le volume III énonce des exigences supplémentaires concernant les tableaux et le texte explicatif du rapport PEFA.

Il est nécessaire de fixer une date limite précise pour la collecte des informations, autrement le rapport restera indéfiniment une œuvre inachevée en attente d'informations complémentaires. La date limite est normalement la date à laquelle l'équipe d'évaluation doit avoir reçu les commentaires sur le projet de rapport. Cela doit être indiqué dans la note conceptuelle/TdR.

5.2 Analyse des données et notation préliminaire des indicateurs

L'analyse des données et les notes attribuées aux composantes et indicateurs sont enregistrées dans des tableaux et tableurs durant la phase du travail de terrain. Si le temps le permet, il est aussi utile de commencer à rédiger l'avant-projet de rapport durant cette phase. En particulier, les sections introductives et les annexes du rapport portant sur les données peuvent être rédigées à ce stade. Une analyse plus détaillée des implications des résultats concernant les groupes d'indicateurs désignés « piliers » dans le Cadre PEFA, les résultats budgétaires et les éléments du contrôle interne, est généralement effectuée après que le calcul des notes et la rédaction des sections explicatives ont bien avancé.

Il est important que les évaluateurs vérifient également que toutes les informations nécessaires ont été recueillies. L'expérience montre qu'il faut souvent plus de temps pour obtenir des informations complémentaires si la demande est soumise après la conclusion du travail de terrain, particulièrement si l'équipe d'évaluation n'est pas établie dans le pays.

Le *volume II du Manuel intitulé Guide pratique d'évaluation PEFA* contient des orientations sur l'évaluation des indicateurs et composantes, tandis que le *volume III intitulé Préparation du rapport PEFA* fournit des indications sur la

préparation du rapport. En plus, les tableurs Excel utilisés pour le calcul des notes des indicateurs PI-1, 2 et 3 sont accessibles sur le site Web du PEFA à l'adresse pefa.org. On peut aussi trouver des réponses aux questions récurrentes sur l'application du Cadre PEFA sous l'onglet *Guide de l'utilisateur* du site Web du PEFA.

En fonction de la description des tâches, des ressources et du temps disponibles, l'équipe d'évaluation doit chercher à obtenir des informations sur ce qui explique les bonnes et les mauvaises performances observées durant l'analyse des indicateurs et composantes. Lorsque cela n'est pas possible, ou lorsque les motifs des mauvaises performances dépassent le périmètre de l'évaluation ou les ressources qui lui sont consacrées, l'équipe d'évaluation doit fournir des indications sur les analyses complémentaires nécessaires pour en déterminer les causes.

5.3 Présentation au terme du travail de terrain : conclusions préliminaires et lacunes dans les données

Il est de pratique courante que l'équipe d'évaluation fasse une présentation à l'équipe de supervision et aux hauts cadres de l'administration sur les conclusions préliminaires issues du travail de terrain et de l'analyse de données réalisée au terme de la mission sur le terrain (et parfois à mi-parcours de ladite mission). Cette présentation est l'occasion de mettre en évidence les lacunes, en matière d'informations ou de données et d'établir un plan et un calendrier pour enregistrer et transmettre l'information nécessaire à l'équipe d'évaluation.

PHASE TROIS : LE RAPPORT PEFA

La phase trois du processus d'évaluation PEFA consiste en la préparation du rapport d'évaluation PEFA. Le rapport PEFA s'adresse principalement aux responsables de l'action gouvernementale, aux hauts cadres de l'administration, aux responsables d'organismes et de ministères clés, aux partenaires de développement, aux organisations de la société civile, etc. Il a vocation à devenir la propriété de l'administration et à orienter la GFP et les initiatives de réforme dans ce domaine. Pour atteindre cet objectif, il est crucial que les autorités soient associées à toutes les phases de l'évaluation, qu'elles apportent leur contribution et formulent des commentaires tout au long du processus, et qu'elles comprennent les raisons qui motivent le contenu du rapport, ainsi que les notes attribuées.

La préparation du rapport peut durer jusqu'à deux ou trois mois. Le temps consacré à cette tâche dépend essentiellement de la disponibilité d'informations suffisantes durant la phase de collecte et d'analyse des données, et du respect des délais de consultation et d'examen par les pairs. Tout retard accumulé pour obtenir des informations suffisantes afin de valider les notes, ou toute lenteur dans les retours et l'examen par les pairs, peut avoir des répercussions importantes sur les délais de livraison du rapport. Les consultants locaux sont souvent très efficaces pour combler les lacunes, en matière de données lorsqu'ils entretiennent des relations étroites avec les agents de l'État compétents et lorsqu'ils maîtrisent les procédures d'obtention des données requises.

Il est important que les rapports PEFA soient publiés par les administrations publiques et mis à la disposition des personnes intéressées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du

pays couvert par le rapport. Le Secrétariat PEFA tient une base de données contenant tous les rapports d'évaluation PEFA soumis depuis le démarrage du programme. Tous les rapports publiés par les administrations sont aussi accessibles au grand public sous l'onglet *Évaluation des données et rapports* du site Web du PEFA (pefa.org).

ÉTAPE 6 : PRÉPARATION DU PROJET DE RAPPORT

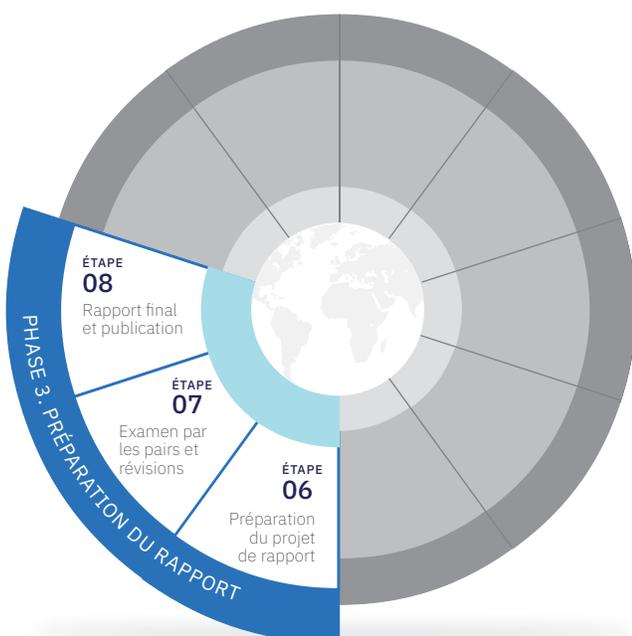
Le rapport PEFA doit fournir une évaluation détaillée et intégrée de la performance de la GFP d'un pays.

Il doit aussi déterminer dans quelle mesure cette performance a évolué depuis les évaluations antérieures. Les volumes II et III du Manuel PEFA comportent des indications complètes sur la préparation du rapport PEFA.

6.1 Préparation de l'avant-projet de rapport PEFA

Le projet de rapport est préparé dès que possible après le travail de terrain, les données complémentaires éventuelles étant intégrées au fur et à mesure qu'elles parviennent à l'équipe d'évaluation. Le volume III du Manuel fournit des indications détaillées sur la préparation du projet de rapport.

Comme indiqué dans la section précédente, il est possible de faire une esquisse sommaire du format et du contenu du rapport durant la phase du travail de terrain lorsque certaines des informations nécessaires pour le chapitre introductif sont déjà disponibles.



Les équipes d'évaluation peuvent aussi commencer à calculer les notes et à rédiger le texte explicatif de la section 3 du rapport (évaluation de la performance de la GFP). Une telle démarche peut aider à identifier rapidement les lacunes éventuelles ou les données à compléter pour corroborer les informations déjà recueillies.

Il est de bonne pratique de présenter les conclusions préliminaires de l'évaluation PEFA (y compris les notes attribuées et l'analyse préliminaire) aux autorités nationales. Après des échanges sur ces premières conclusions avec les autorités, l'équipe d'évaluation va mettre définitivement au point l'avant-projet de rapport en vue de le soumettre à l'examen de pairs.

ÉTAPE 7 : EXAMEN PAR LES PAIRS ET RÉVISION

L'examen du rapport PEFA par des réviseurs vise à fournir une évaluation indépendante du contenu du rapport. Il est le plus efficace lorsque les pairs-évaluateurs, individuellement ou collectivement, ont une bonne connaissance du Cadre PEFA et de l'administration nationale ou infranationale évaluée. Les quatre réviseurs ont différents rôles à jouer :

- Le rôle de l'administration publique est de vérifier que les données et les éléments probants sont corrects et complets et de déterminer si les conclusions dégagées et les notes attribuées donnent une image exacte de la réalité, telle que vécue par l'administration.
- Le rôle du Secrétariat du PEFA est de veiller à ce que le Cadre PEFA soit appliqué correctement, notamment que les notes soient justifiées d'une manière satisfaisante et que la structure et le contenu du rapport soient conformes aux orientations fournies.
- Le rôle des deux autres réviseurs (deux institutions indépendantes de GFP) est de procéder à un examen indépendant pour déterminer si les données et les éléments probants sont crédibles et rendent compte de la réalité sur le terrain. Ces réviseurs devront donc avoir une bonne connaissance de la GFP dans le pays évalué. Il est déconseillé de faire appel à des réviseurs qui n'ont pas une connaissance à jour du pays. Pour s'assurer que tous les aspects importants du rapport sont convenablement examinés, il peut être nécessaire d'associer un plus grand

nombre de pairs-évaluateurs, tel qu'un groupe local travaillant sur la réforme de la GFP, une institution universitaire ayant une bonne connaissance de la GFP du pays, d'autres gouvernements ou des partenaires de développement.

Lorsque le rapport a été passé en revue par des réviseurs, l'équipe d'évaluation peut avoir davantage confiance qu'elle a produit un travail de qualité, et les utilisateurs du rapport peuvent être sûrs que celui-ci a fait l'objet d'un contrôle externe et d'une révision bien informés.

Le processus de révision ne peut être efficace que si l'équipe d'évaluation donne suite aux observations des pairs-évaluateurs. Cela peut se faire soit en apportant les changements appropriés au rapport, soit en expliquant raisonnablement pourquoi les modifications suggérées dans les commentaires ne sont pas acceptables.

Le suivi du processus de révision incombe au Secrétariat PEFA. Ce processus fait partie du dispositif d'assurance de la qualité en six points du PEFA *Check* décrit à l'annexe 1.2. Il doit être suivi intégralement par toute évaluation pour laquelle un visa PEFA *Check* est sollicité.

7.1 Soumission du projet de rapport à l'examen des réviseurs

Le projet de rapport est généralement transmis à un minimum de quatre réviseurs (représentant quatre institutions de GFP indépendantes) pour formuler des commentaires et proposer des améliorations, tel qu'indiqué dans la section qui précède.

Le Secrétariat va aussi déterminer si la portée, l'approche et les conclusions présentées dans le projet de rapport sont conformes aux exigences énoncées dans la note conceptuelle/TdR.

Le PEFA *Check* rassure les utilisateurs des rapports PEFA qu'un processus raisonnable de consultation et d'examen par les réviseurs a été suivi dans le cadre de l'évaluation. C'est l'occasion pour l'évaluation d'être examinée en profondeur par l'administration et des professionnels indépendants avant sa conclusion.

L'examen par les réviseurs du projet de rapport durera au moins 15 jours ouvrables. Des rapports plus complexes ou multiples comme ceux préparés pour un groupe d'entités infranationales peuvent prendre plus de temps.

7.2 Suite donnée à l'examen par les réviseurs et matrice de commentaires

L'avant-projet de rapport doit être révisé sur la base des commentaires reçus. Le projet de rapport révisé doit être accompagné d'une matrice comprenant les commentaires des réviseurs et la suite donnée auxdits commentaires par l'équipe d'évaluation.

Après l'examen initial par les pairs, certaines évaluations peuvent aussi être soumises à un atelier de validation durant lequel des représentants de l'administration, et parfois des partenaires de développement, peuvent faire des observations sur le projet de rapport.

Les discussions sur le projet de rapport peuvent aussi coïncider avec d'autres réunions organisées dans le pays pour examiner en détail et expliquer les conclusions auxquelles sont parvenus les évaluateurs, et passer en revue les lacunes restant à combler en matière de collecte ou de vérification de données.

7.3 Soumission du projet de rapport révisé aux réviseurs pour un examen de suivi

Une fois le projet de rapport révisé, la matrice d'examen est arrêtée par l'équipe d'évaluation. Puis, le projet de rapport et la matrice séparée comprenant les commentaires des réviseurs et les réponses de l'équipe d'évaluation sont soumis aux réviseurs pour des commentaires complémentaires. Le temps alloué à l'examen de suivi doit être de dix jours ouvrables.

ÉTAPE 8 : RAPPORT FINAL ET PUBLICATION

Au terme du processus d'examen de suivi, de validation et de révision du projet de rapport PEFA, la mouture définitive dudit rapport est présentée aux autorités nationales. Celles-ci doivent publier leurs rapports dans un souci de transparence et pour encourager la concertation sur la préparation et la mise en œuvre d'autres réformes. La plupart des rapports PEFA sont rendus publics. Ils sont aussi placés sur le site internet du PEFA lorsque le Secrétariat est informé que les autorités l'approuvent.

8.1 Présentation du rapport PEFA final aux autorités nationales

La présentation du rapport final aux autorités nationales par l'équipe d'évaluation ou l'entité qui en a financé la préparation est souvent accompagnée d'une session d'information réunissant l'équipe d'évaluation, l'équipe de supervision, de hauts cadres de l'administration et des représentants des partenaires de développement. Parfois, les autorités organisent un atelier de vulgarisation auquel participe un plus grand nombre de personnes pour expliquer les messages clés du rapport et décrire la suite que l'administration entend leur donner et les mesures envisagées.

La présentation du rapport final est l'occasion d'ouvrir la concertation sur la nécessité et l'ordre de succession d'initiatives de réformes complémentaires (étape 9).

8.2 Soumission du rapport final au secrétariat PEFA (PEFA Check)

Le directeur de l'évaluation initie la demande de visa PEFA *Check* dans le cadre d'un processus formel d'assurance de la qualité géré par le Secrétariat PEFA. L'attribution d'un visa PEFA *Check* est soumise à des critères et procédures définis à l'annexe 1.2. Le visa PEFA *Check* est émis par le Secrétariat PEFA.

8.3 Approbation du rapport PEFA final par les autorités nationales

Après l'obtention du visa PEFA *Check*, le rapport final est transmis aux autorités nationales pour approbation. Ce rapport est la propriété de l'administration et non de l'entité qui l'a financé, d'un partenaire de développement ou de l'équipe d'évaluation.

8.4 Publication du rapport PEFA final

Dans la mesure du possible, l'acceptation du rapport final devrait être suivie par sa publication sur le site internet de l'administration et souvent par un séminaire de vulgarisation réunissant les organisations et les agents intéressés. La disposition de l'administration à publier le rapport sera souvent déterminée par l'étendue de sa participation au processus et de son acceptation des conclusions dudit rapport. La probabilité que le rapport PEFA soit publié peut

être renforcée si un programme de suivi des réformes de la GFP conforme aux conclusions du rapport a été ou sera probablement mis au point.

Le Secrétariat PEFA publiera le rapport sur son site internet s'il reçoit une autorisation écrite des autorités nationales à cet effet, ou si le rapport a déjà été rendu public par les autorités ou le partenaire de développement concerné.

Cette autorisation peut prendre la forme d'un courrier électronique ou d'une lettre officielle. Le rapport final est généralement publié à de très brefs intervalles sur un site internet de l'administration et sur le site internet du PEFA.

Il est important que le Secrétariat PEFA soit informé lorsque les autorités nationales autorisent la publication du rapport, autrement celui-ci pourrait ne pas être placé parmi les documents publics sur le site internet du PEFA.

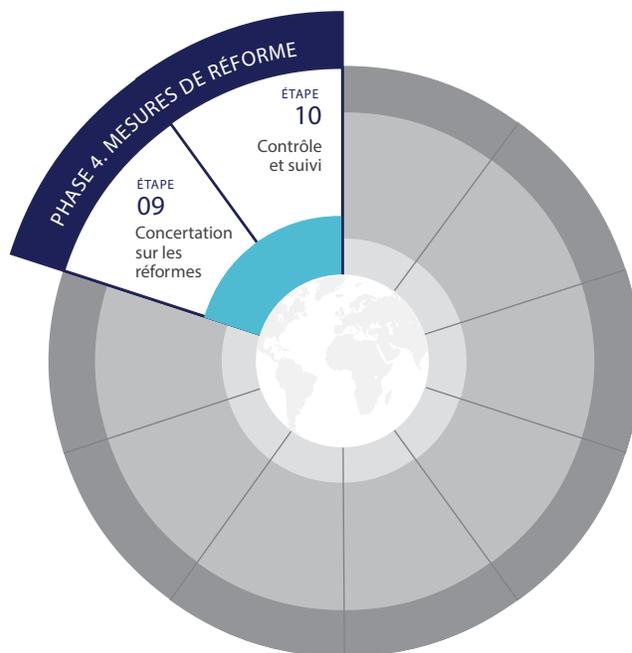
PHASE QUATRE : MESURES DE RÉFORMES DE LA GFP

La phase quatre est axée sur les mesures à prendre après la conclusion de l'évaluation PEFA. Elle est nécessaire pour tirer efficacement parti de l'évaluation. Il n'est même pas certain que l'évaluation possède un quelconque intérêt en l'absence d'une utilisation des conclusions de l'évaluation PEFA pour les réformes. Cependant, il est nécessaire que les institutions finançant l'évaluation soient conscientes que cette phase, postérieure à l'évaluation PEFA proprement dite, nécessite d'être budgétée en amont.

Dans la mesure du possible, durant cette phase, les parties prenantes doivent faire en sorte que l'évaluation oriente les initiatives de renforcement de la GFP, qu'elle facilite la coopération entre les différents intervenants et qu'elle serve de base de données commune pour tout diagnostic ou tout travail de réforme ultérieur. Comme indiqué dans la section précédente, un atelier de fin d'évaluation est généralement organisé pour vulgariser le rapport auprès de toutes les parties intéressées (p. ex. administration, partenaires de développement, société civile). Bien que l'évaluation PEFA ne comporte pas de recommandations, cet atelier peut être une plateforme pour faire de l'évaluation une base de référence pour les actions futures de réforme de la GFP.

Alors que le processus d'évaluation PEFA doit être organisé de bout en bout pour garantir son appropriation par l'administration, renforcer les capacités et faciliter le consensus entre les parties prenantes, durant la Phase 4, l'accent est mis sur ce qui va suivre la finalisation du rapport PEFA. Dans ce contexte, une bonne performance en matière de GFP est déterminée par la capacité des systèmes de GFP à soutenir la réalisation efficace et efficiente des objectifs politiques tout en maintenant le contrôle sur la situation macro-budgétaire, telle que mesurée par les trois principaux objectifs financiers et budgétaires que sont la discipline budgétaire globale, l'allocation stratégique des ressources et l'efficacité des services fournis.

Le volume IV du Manuel PEFA décrit avec plus de détails comment utiliser les évaluations PEFA pour accompagner les initiatives de réforme. Il donne des orientations aux pays sur les questions à prendre en compte pour mettre en place des initiatives et des stratégies de réforme efficaces ou pour concevoir des plans d'action adaptés à la situation particulière du pays.



ÉTAPE 9 : CONCERTATION SUR LES RÉFORMES

Après la mise au point définitive du rapport PEFA, les autorités doivent poursuivre la concertation avec les parties prenantes sur les implications des conclusions de l'évaluation pour la GFP. Le rapport PEFA peut être un important moteur de changement. Cependant, il n'est pas suffisant à lui seul pour fournir l'ensemble des informations nécessaires à l'élaboration d'un plan de réforme. Alors que le rapport PEFA peut fournir des informations claires et fondées sur les points forts et les points faibles du système de GFP, les initiatives de réforme doivent prendre en

compte des facteurs non techniques qui influent sur la GFP, comme les politiques publiques, les capacités nationales, l'engagement politique et la stratégie de développement économique du pays. Les responsables politiques et les promoteurs des réformes doivent par conséquent examiner la performance globale de la GFP et mettre l'accent sur la correction des points faibles, en tenant compte des circonstances particulières et des priorités du pays.

La concertation sur la réforme de la GFP, qui est suscitée par le rapport PEFA, est une étape cruciale vers l'identification des besoins et des priorités pour améliorer la performance du système de GFP. Ceux-ci peuvent être formalisés dans une stratégie de réforme de la GFP ou un plan d'action établi ou révisé à la lumière des faiblesses recensées durant l'évaluation PEFA. La concertation devrait permettre d'examiner d'autres informations utiles et de mettre l'accent sur les priorités en matière de réforme, la nécessité d'une stratégie et d'un programme de réforme complets et intégrés, et les modalités de financement et d'accompagnement éventuelles d'un tel programme.

La durée du processus de concertation dépendra de l'ampleur et de la nature des faiblesses en matière de GFP recensées dans le rapport d'évaluation PEFA, des obstacles politiques, juridiques et institutionnels et de l'insuffisance de moyens pour la mise en œuvre des réformes. Le processus peut être conduit à l'intérieur de l'administration ou associer des acteurs externes comme des organisations/représentants de la société civile et des partenaires de développement.

Le volume IV du Manuel PEFA — *Utilisation du Cadre PEFA pour soutenir la réforme de la GFP* — donne des indications complémentaires sur l'élaboration et la hiérarchisation des réformes de la GFP à la suite d'une évaluation PEFA.

9.1 Questions fondamentales pour la concertation sur les réformes

La concertation devrait porter essentiellement sur les forces et les faiblesses en matière de GFP recensées dans le rapport et viser à déterminer s'il est nécessaire de réaliser une analyse complémentaire des causes sous-jacentes de ces faiblesses. D'une évaluation PEFA à l'autre, il peut être très utile de chercher à comprendre les facteurs qui expliquent les points forts, ainsi que les aspects à améliorer. Également, certains indicateurs et certaines composantes PEFA couvrent seulement une partie des aspects pertinents d'un maillon particulier du cycle de GFP. Alors que les rapports PEFA peuvent donner des indications sur les

facteurs qui expliquent les niveaux de performance, une analyse complémentaire est parfois nécessaire pour mieux en comprendre les déterminants techniques et non techniques. Cela est essentiel pour concevoir des réformes appropriées et en suivre l'efficacité et l'impact.

On peut aussi s'appuyer sur les conclusions et les recommandations d'autres outils globaux de diagnostic de la GFP (FTE, OBI) ou sur des rapports d'assistance technique.

L'application d'autres outils de diagnostic de la GFP qui mettent l'accent sur des éléments particuliers de la GFP, tels que TADAT, DeMPA, MAPS, etc., peut être utile pour obtenir des informations plus détaillées sur des aspects techniques des points forts et des points faibles de la GFP. Certains de ces outils peuvent être appliqués avant le démarrage de l'évaluation PEFA, les données et les analyses pertinentes indiquées dans le rapport. Dans d'autres cas, les administrations peuvent voir la nécessité d'appliquer un ou plusieurs de ces outils de diagnostic après une évaluation PEFA en fonction de la nature et de l'importance relative des points faibles recensés. Les pays peuvent aussi s'appuyer sur leurs propres évaluations des problèmes sous-jacents, comme celles réalisées par des comités de réflexion, des conseils budgétaires, des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, des ONG, etc.

9.2 Organisation de la concertation

Au terme de l'évaluation, il est possible que l'équipe de supervision anime la concertation sur la réforme de la GFP et la planification de cette réforme. Parfois, un dialogue séparé sera engagé, sous la conduite d'un haut cadre d'un organisme de l'administration centrale, par exemple du ministère des Finances ou du cabinet du Président/Premier ministre. Dans le cas où il n'y a pratiquement pas de volonté d'engager une concertation formelle, des voies de communication moins formelles peuvent être ouvertes entre différents services de l'administration et entre cette dernière et d'autres parties prenantes. Ce type de discussions peut se tenir au niveau technique pour aborder des questions ou des problèmes spécifiques et d'envergure limitée, souvent en se concentrant sur des initiatives de réforme particulières et fragmentées.

Alors que des acteurs divers, tels que de hauts cadres de l'administration, des représentants de partenaires de développement et d'autres parties prenantes participent à la concertation, c'est l'administration qui doit être responsable et comptable des décisions prises. Il est important de noter qu'il est possible que les étapes ne

suivent pas toujours l'ordre défini ci-dessous, et/ou que les actions soient menées de manière simultanée. De plus, bien que ces étapes aient vocation à orienter la concertation, il faut savoir que le processus ne sera pas toujours linéaire.

- Étape 1 : Recenser les points forts et les points faibles du système de GFP
- Étape 2 : Déterminer les causes sous-jacentes des points forts et des points faibles
- Étape 3 : Convenir des résultats souhaités en matière de GFP
- Étape 4 : Formuler et hiérarchiser les options de réforme de la GFP
- Étape 5 : Recenser les obstacles potentiels à la réforme
- Étape 6 : Mettre en œuvre les réformes/plans d'action
- Étape 7 : Suivre et évaluer la mise en œuvre des réformes (couverte sous l'étape 10 du processus PEFA)

9.3 Conception, planification et mise en œuvre des réformes

Les modalités de conception, d'enchaînement et de mise en œuvre des priorités en matière de réforme sont un aspect essentiel de la concertation sur les réformes. En se fondant sur l'approche en sept étapes énoncée ci-dessus, cette concertation va généralement donner lieu à la définition d'un ensemble de résultats souhaités, en matière de GFP, autour desquels les priorités de l'administration, en matière de réforme, peuvent être arrêtées et des initiatives mises au point dans le but de s'attaquer aux points faibles recensés dans le rapport PEFA (accompagnée d'une analyse complémentaire au besoin). Ce qui se passe ensuite dépendra du contexte du pays.

Dans certains cas, il semblera logique que les autorités nationales élaborent un programme de réforme complet, qui est formalisé en une nouvelle stratégie ou un nouveau plan d'action pour la réforme de la GFP ou encore en une révision de ces documents. Des stratégies ou des plans d'action plus complets sont les plus indiqués dans des situations où l'administration a déjà élaboré et mis en œuvre des réformes réussies, lorsque les capacités disponibles sont suffisantes, et/ou l'administration a mis en place un programme de renforcement des capacités de GFP en accord avec ses partenaires de développement.

Dans d'autres cas, une démarche de réforme plus ouverte, moins structurée et itérative et axée sur les questions les plus prioritaires peut être plus indiquée. Il peut en être ainsi lorsque des plans de réforme ont été mis au point par le passé sans produire d'effet, lorsque l'engagement en faveur des réformes a été variable au fil du temps, et lorsque les causes des performances et des progrès insatisfaisants ne sont pas bien comprises. Dans ces cas, des initiatives de réforme de plus petite envergure, moins ambitieuses et itératives, qui mettent l'accent sur des retours et des échanges de connaissance réguliers, peuvent être plus efficaces.

Les processus d'évaluation PEFA peuvent donner lieu à des approches de réforme « standardisées » et « passe-partout » s'ils ne sont pas appliqués avec soin. Alors que la méthode de notation du PEFA se fonde sur des pratiques recommandées à l'échelle internationale, si elle est mal appliquée, le système de notes A à D peut avoir pour conséquence que l'accent soit mis sur l'amélioration de tous les éléments mal notés sans porter suffisamment attention aux capacités du pays, aux priorités politiques, à la nécessité de séquençage des réformes, à la priorisation des actions à mener, et aux autres réalités et contraintes locales. Il est par conséquent fondamental que les plans d'action pour la réforme soient adaptés à la situation du pays et que les conclusions du rapport PEFA soient interprétées et utilisées d'une manière qui prend en compte les circonstances et les priorités du pays dans lesquelles elles sont appliquées.

Des réformes de la GFP dépourvues d'une solide base technique ont peu de chance de réussir. À l'inverse, même appuyées sur des bases techniques solides, les réformes de la GFP ont de grandes chances d'échouer si elles ne respectent pas les principes suivants :

- Les facteurs non techniques de l'appropriation et de l'intérêt porté aux réformes doivent être compris, intégrés et gérés de façon continue.
- D'autres outils de diagnostic, y compris par exemple les FTE, les analyses de risque fiduciaire, etc., peuvent fournir des informations complémentaires.
- Un large éventail de parties prenantes doit être associé avant et pendant la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des réformes.
- Le processus d'évaluation doit être flexible et rapide pour avoir de la pertinence et produire un effet.

- Le suivi, le transfert de connaissances, les retours d'information et les ajustements continuels sont essentiels durant la mise en œuvre des réformes pour parer à toute situation ou tout obstacle imprévu et/ou en tirer parti.
- Pour le PEFA, le processus d'évaluation (d'un bout à l'autre) devrait être mis à profit pour développer les capacités et une compréhension commune des besoins et des objectifs en matière de réforme.

9.4 Examen et approbation des plans ou des initiatives de réforme

La nature d'une évaluation PEFA, qui identifie les points faibles en matière de GFP, et la concertation qui suit l'évaluation, comme nous l'avons vu ci-dessus, fournissent une bonne base pour déterminer «ce qui doit être fait» en vue de disposer d'un système performant de GFP. Le défi pour les autorités nationales et les partenaires de développement participant à ce dialogue est de déterminer lesquels des points faibles sont les plus importants, ainsi que l'ordre dans lequel les réformes doivent être mises en œuvre. Cet ordre est déterminé non seulement par l'importance de la réforme pour une bonne GFP, mais aussi par sa faisabilité au regard de l'environnement politique et institutionnel du moment et d'autres facteurs non techniques.

Il est essentiel que la hiérarchisation et la mise en œuvre des mesures de réforme soient conduites à partir du sommet de l'administration, soit par le cabinet du Président ou du Premier ministre soit par un ministre de haut rang en charge des finances et du budget, comme le ministre des Finances. Il faut définir clairement les attributions et les responsabilités concernant l'atteinte des buts spécifiques et mesurables définis dans le plan d'action et liés aux objectifs généraux de la réforme, dans des délais précis et gérables.

ÉTAPE 10 : CONTRÔLE ET SUIVI

Les mesures de contrôle et de suivi permettent de faire en sorte que les actions définies soient effectivement mises en œuvre et produisent l'effet escompté. Un processus de révision du plan de réforme doit être mis en place pour que les objectifs puissent être réalisés, même lorsqu'ils s'écartent des objectifs initiaux ou lorsque les résultats ne correspondent pas à ce qui était attendu.

10.1 Suivi de l'évolution de la réforme de la GFP au fil du temps à l'aide du PEFA

Que les réformes soient mises en œuvre selon une approche structurée, itérative ou déstructurée, il est important de suivre les actions entreprises et les produits livrés, et de demander des comptes aux acteurs chargés de l'exécution des tâches. Il revient souvent au ministère des Finances de prendre la direction de l'élaboration et de l'enchaînement des activités de réforme, mais aussi du suivi de leur mise en œuvre. Ainsi, c'est le ministère des Finances qui déterminera si la réforme a été mise en œuvre avec succès, si elle l'a été en partie ou si elle ne l'a pas du tout été.

Le Cadre PEFA fournit un moyen de suivi de l'évolution et de l'impact de la réforme, mais le ministère des Finances doit aussi contrôler l'avancement de tâches individuelles. Souvent, la mise en œuvre complète d'une tâche peut suivre plusieurs étapes sur plusieurs années.

Des composantes ou des indicateurs particuliers peuvent être utilisés pour le suivi de l'évolution du projet, autrement dit comme un indicateur de résultat de la mise en œuvre dudit projet. Il est possible de suivre l'avancement du projet à partir de la mise en œuvre des actions/mesures, des résultats obtenus et des délais respectés, tout cela étant évalué sur la base d'un ou de plusieurs indicateurs de performance et/ou d'une ou de plusieurs composantes spécifiques du PEFA. Des évaluations répétées peuvent être planifiées après trois ans ou plus, afin de saisir une autre image transversale des progrès accomplis dans tout le système de GFP. Ainsi, le PEFA peut être intégré dans le système de suivi et d'évaluation de l'administration pour l'ensemble de son programme de réforme.

Certaines réformes de la GFP ne se prêtent pas à un suivi annuel en raison de considérations de coût et de complexité ou lorsqu'il est peu probable qu'il y ait une évolution substantielle sur une période de temps relativement courte. La mise en œuvre de nombreuses réformes de la GFP peut prendre plusieurs années et se traduire par une amélioration des notes au titre des indicateurs et des composantes PEFA. Bon nombre de nouveaux gouvernements considèrent qu'avoir une évaluation PEFA au début de leur mandat est utile pour faire l'état des lieux de leur système de GFP et servir de base de référence pour des initiatives de réforme. Néanmoins, il est important de veiller à ce que les initiatives ou les plans de réforme de la GFP incluent des délais de mise en œuvre réalistes.

10.2 Examen et révision des actions à mener

La réforme de la GFP est un processus itératif et rarement linéaire dans son application. Elle peut rencontrer des obstacles divers, et les progrès peuvent varier d'une situation à l'autre. Les autorités nationales et les partenaires de développement peuvent avoir besoin de s'attaquer à ces obstacles et d'ajuster continuellement leurs plans de réforme.

Il est par conséquent important que les personnes chargées de la mise en œuvre des réformes transmettent régulièrement des rapports d'activité à ceux qui s'occupent du suivi des progrès, souvent le responsable de la cellule de suivi-évaluation. Ce responsable, ou un autre fonctionnaire compétent, doit préparer régulièrement des notes d'information à l'intention des autorités nationales pour assurer que le processus de réforme de la GFP suit son cours, est transparent et sous contrôle.

Après une période suffisante de suivi et d'examen (qui dure généralement entre trois et cinq ans), une évaluation PEFA répétée doit être envisagée pour faire le point des progrès accomplis d'une manière plus exhaustive. Le cas échéant, on assisterait ainsi au redémarrage du processus d'évaluation PEFA.

ANNEXES

Annexe 1.1 Tableau récapitulatif : Dix étapes pour planifier, mettre en œuvre et utiliser le PEFA

Annexe 1.2 Directive sur le PEFA *Check*

Annexe 1.3 Orientations sur la préparation d'une note conceptuelle ou termes de référence relative à une évaluation PEFA

Annexe 1.4 Demande initiale de données et modèle de présentation des données

ANNEXE 1.1. TABLEAU RÉCAPITULATIF : DIX ÉTAPES POUR PLANIFIER, METTRE EN ŒUVRE ET UTILISER LE PEFA

| | Étapes | Tâches importantes | Principaux sujets abordés | Entité responsable | Délai indicatif | Appui du Secrétariat PEFA |
|---------------|--|--|---|---|---|--|
| PLANIFICATION | 1 Concertation sur la nécessité d'une évaluation PEFA | 1.1 Ouverture d'une concertation sur la nécessité d'une évaluation PEFA | <p>Les discussions doivent être axées sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'objet, la portée et le périmètre de l'évaluation • La nature de l'évaluation • Le calendrier • Les ressources nécessaires et • La source du financement proposé <p>Elles peuvent faire partie d'un dialogue élargi sur la réforme de l'administration publique</p> <p>Elles peuvent prendre la forme d'un débat au sein de l'administration ou entre les autorités nationales et les partenaires de développement et/ou la société civile</p> | Administration publique, partenaires de développement | F-6 (démarrage du travail de terrain – six mois) | <i>Volume I du Manuel PEFA : Processus d'évaluation PEFA ;</i> Annexe 1.3 ci-dessous Autres orientations et assistance au besoin |
| | | 1.2 Constitution d'une équipe de supervision | <p>L'équipe de supervision a pour rôle d'administrer le processus et de superviser l'évaluation PEFA</p> <p>L'équipe de supervision doit comprendre toutes les parties prenantes importantes</p> <p>Les membres de l'équipe de supervision définissent et décident de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les principales responsabilités • La démarche d'évaluation | Administration publique, partenaires de développement | F-6 | |
| | | 1.3 Identification des ressources requises et des sources de financement | <p>Estimer les besoins selon la portée de l'évaluation</p> <p>Déterminer les compétences requises</p> <p>Déterminer l'effectif du personnel et calculer les coûts des consultants</p> <p>Estimer les autres coûts, y compris les frais de voyage, le coût des traductions et les dépenses d'appui administratif, etc.</p> | Administration publique, partenaires de développement | F-6 | |
| | | 1.4 Désignation du directeur de l'évaluation | Le directeur de l'évaluation est responsable de la gestion quotidienne du processus d'évaluation | Équipe de supervision | F-5 | |
| | | 1.5 Désignation de l'agent de liaison au sein de l'administration | Les autorités nationales désignent un agent de liaison qui est le point focal ou le principal interlocuteur de l'équipe d'évaluation, qu'il s'agisse d'une auto-évaluation ou d'une évaluation externe | Administration publique | F-5 | |

| Étapes | Tâches importantes | Principaux sujets abordés | Entité responsable | Délai indicatif | Appui du Secrétariat PEFA | |
|--------|---|---|--|--|---------------------------|---|
| 2 | Élaboration de la note conceptuelle ou des termes de référence | 2.1 Préparation du projet de la note conceptuelle ou de termes de référence | La note conceptuelle/TdR indique : <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs, la portée et le périmètre de l'évaluation • La taille de l'équipe d'évaluation (effectif), sa composition (personnel, consultants internationaux et locaux) et les domaines de spécialisation requis (conditions minimales à respecter en termes de compétences, de connaissance du milieu, etc.), les exigences en matière de formation, le budget, les sources de financement et le calendrier • L'approche et la méthodologie d'évaluation • Les modalités de gestion et de supervision de l'évaluation • Les dispositifs d'assurance de la qualité | Directeur de l'évaluation, administration publique, partenaires de développement | F-4 | Directives relatives à la note conceptuelle/TdR et modèle de note conceptuelle/TdR dans le <i>volume I du Manuel PEFA : Processus d'évaluation PEFA</i> |
| | | 2.2 Examen par les réviseurs | La note conceptuelle est transmise à l'administration si celle-ci n'est pas encore représentée dans l'équipe d'évaluation Quatre réviseurs doivent être invités à examiner la note conceptuelle/TdR et le rapport (voir les critères du PEFA <i>CHECK</i>), y compris l'administration et le Secrétariat PEFA Il faut allouer au moins dix jours ouvrables à l'examen C'est une étape essentielle pour que le rapport soit admis au processus d'approbation de la qualité du PEFA <i>Check</i> (décrit dans le Manuel PEFA) | Directeur de l'évaluation, pairs-évaluateurs, Secrétariat PEFA | F-4 | Directive sur le PEFA <i>CHECK</i> (voir l'annexe 1.2 du <i>volume I du Manuel PEFA : Processus d'évaluation PEFA</i>) |
| | | 2.3 Mise au point définitive de la note conceptuelle/termes de référence | Réviser la note conceptuelle/TdR pour donner suite aux commentaires des pairs-évaluateurs L'équipe de supervision approuve la note conceptuelle/TdR définitive Soumettre la note conceptuelle/TdR approuvée au Secrétariat PEFA | Directeur de l'évaluation, équipe de supervision, administration publique | F-3 | Directives relatives à la note conceptuelle/TdR dans le <i>volume I du Manuel PEFA : Processus d'évaluation PEFA</i> |

| Étapes | Tâches importantes | Principaux sujets abordés | Entité responsable | Délai indicatif | Appui du Secrétariat PEFA |
|----------|---|---|---|-----------------|--|
| | 2.4 Préparation du PEFA <i>Check</i> | Le « processus d’approbation de la qualité » PEFA <i>Check</i> garantit que l’évaluation et le processus d’assurance de la qualité ont suivi les bonnes pratiques reconnues en matière de planification et de mise en œuvre | Directeur de l’évaluation | | Directive sur le PEFA <i>Check</i> (voir l’annexe 1.2 du volume I du Manuel PEFA : <i>Processus d’évaluation PEFA</i>) |
| 3 | Préparation de l’évaluation | 3.1 Mobilisation de l’équipe d’évaluation Le directeur de l’évaluation identifie, réunit et mobilise l’équipe d’évaluation Le chef de l’équipe d’évaluation dirige le travail d’évaluation et assure la coordination de l’équipe d’évaluation Le chef de l’équipe d’évaluation définit les rôles et les responsabilités, le mode de fonctionnement, les voies de communication et les modalités de coordination interne et externe de l’équipe | Directeur de l’évaluation, chef de l’équipe d’évaluation et, le cas échéant, administration publique ou partenaire de développement | F-2 | <i>Volume I du Manuel PEFA : Processus d’évaluation PEFA</i> |
| | 3.2 Identification des données requises et des sources de données | Identification des données requises et de leurs sources pour la série d’indicateurs évalués et le rapport PEFA <ul style="list-style-type: none"> L’examen des informations publiées/non publiées avant le démarrage du travail de terrain peut faire gagner du temps et des ressources considérables Le directeur de l’évaluation transmet une demande initiale de données aux agents compétents | Directeur de l’évaluation, équipe d’évaluation, représentants de l’administration | F-1 | <i>Le volume I du Manuel PEFA sur le processus d’évaluation PEFA</i> comporte des orientations pour demander des données au pays d’accueil <i>Le volume II du Manuel PEFA : Guide pratique d’évaluation PEFA</i> comporte des indications sur les données requises, les calculs à effectuer et les sources de données |
| | 3.3 Établissement du calendrier/ programme du travail de terrain | Annoncer les visites de terrain prévues et adopter le programme et le calendrier des réunions avec le pays d’accueil et les organisations participantes Émettre une lettre confirmant les dispositifs arrêtés Mettre au point des bases et des modèles de données pour la conservation et le stockage des informations requises/recueillies | Directeur de l’évaluation en consultation avec des responsables de l’administration et des représentants des partenaires de développement, et chef de l’équipe d’évaluation | F-1 | <i>Le volume I du Manuel PEFA : Processus d’évaluation PEFA</i> comporte un modèle et un projet de lettre sur le calendrier de la mission |

| | Étapes | Tâches importantes | Principaux sujets abordés | Entité responsable | Délai indicatif | Appui du Secrétariat PEFA |
|--------------------|--------|---|---|---|---|---|
| | | 3.4 Définition des obligations en matière de communication et de rapports | Y compris des réunions d'information périodiques, des notes d'information à l'intention de l'équipe de supervision, et au terme du travail de terrain, des discussions sur le rapport final avec l'équipe de supervision (et de hauts cadres de l'administration) | Équipe de supervision, institution responsable | F-1 | |
| TRAVAIL DE TERRAIN | 4 | Lancement de l'évaluation | 4.1 Réunion d'information pour les hauts cadres de l'administration | Une réunion d'information spéciale doit être organisée à l'intention de hauts cadres de l'administration et des membres de l'équipe de supervision sur des aspects importants du PEFA et de l'évaluation au démarrage du travail de terrain | Équipe d'évaluation, hauts cadres de l'administration | |
| | | | 4.2 Cérémonie et atelier de lancement de l'évaluation | <p>Durant la cérémonie de lancement, l'objet, la portée et la méthodologie de l'évaluation ainsi que les éléments pertinents du Cadre PEFA sont communiqués aux parties prenantes du processus, y compris des responsables de l'administration, les membres de l'équipe de supervision, les partenaires de développement et les organisations/représentants de la société civile</p> <p>Une cérémonie de lancement officielle offre l'occasion de décrire le déroulement de l'évaluation. Il est important que les personnes chargées de la mise à disposition des données et celles intervenant dans l'évaluation sachent ce qui est requis et pourquoi.</p> <p>La formation peut durer un à deux jours.</p> | Équipe d'évaluation, responsables de l'administration, partenaires de développement | Documentation sur l'atelier de formation « modèle » du Secrétariat PEFA incluse dans le volume I du Manuel PEFA : Processus d'évaluation PEFA |
| | 5 | Collecte et analyse des données | 5.1 Collecte de données au niveau national | <p>La collecte de données commence à l'étape 3 et se poursuit durant l'évaluation sur le terrain.</p> <p>Les évaluateurs doivent veiller à disposer de données suffisantes pour couvrir tous les aspects des critères de notation, des calculs à effectuer et des tableaux de données requis.</p> <p>Les données seront tirées de documents et d'entretiens avec des acteurs importants, tels que les membres de l'équipe de supervision, d'autres responsables de l'administration, des représentants de partenaires de développement et des organisations/représentants de la société civile.</p> | Directeur de l'évaluation, équipe d'évaluation | |

| Étapes | Tâches importantes | Principaux sujets abordés | Entité responsable | Délai indicatif | Appui du Secrétariat PEFA | |
|--------|---|--|---|---------------------|--|---|
| | 5.2 Analyse des données et notation préliminaire des indicateurs | Au fur et à mesure que les données sont recueillies, les évaluateurs commencent à les analyser et, sur cette base, à calculer les notes pour les indicateurs et les composantes Il est aussi important de valider et de recouper les informations reçues | | | Le volume II du Manuel PEFA – <i>Guide pratique d'évaluation PEFA</i> comporte des définitions complémentaires, des interprétations et des conseils sur les méthodes de mesure | |
| | 5.3 Présentation au terme du travail de terrain : conclusions préliminaires et lacunes dans les données | Parfois, au terme du travail de terrain, l'équipe d'évaluation fait une présentation à l'équipe de supervision, aux hauts cadres de l'administration et aux représentants des partenaires de développement pour : <ul style="list-style-type: none"> exposer les notes et les conclusions préliminaires indiquer quelles données restent attendues | Équipe d'évaluation, équipe de supervision, hauts cadres de l'administration | | <i>Le volume I du Manuel PEFA : Processus d'évaluation PEFA</i> comporte un projet de plan de présentation de fin du travail de terrain | |
| 6 | Préparation du projet de rapport | 6.1 Préparation de l'avant-projet de rapport PEFA | À la suite du travail de terrain, l'équipe d'évaluation commence à préparer le projet de rapport et à calculer les notes des composantes et des indicateurs, en rédigeant le texte explicatif des chapitres 3 et 4 | Équipe d'évaluation | F+2 | <i>Le volume III du Manuel PEFA :</i> Préparation du rapport PEFA décrit en détail la structure du rapport PEFA, donne des orientations sur la préparation du rapport et propose un modèle de rapport |
| | | | L'analyse des données est consolidée dans un projet de rapport, en utilisant le format PEFA prescrit dans le Cadre PEFA 2016 et dans le Manuel PEFA. L'analyse synthétique de la performance des indicateurs au niveau des piliers, des trois principaux objectifs budgétaires et financiers, et des éléments du contrôle interne, est généralement effectuée après que le calcul des notes et la rédaction des sections explicatives ont bien avancé | | | |

| Étapes | Tâches importantes | Principaux sujets abordés | Entité responsable | Délai indicatif | Appui du Secrétariat PEFA | |
|--------|---|--|--|---|---------------------------|--|
| 7 | Examen par les pairs et révision | 7.1 Soumission du projet de rapport à l'examen des réviseurs | Le projet de rapport PEFA est transmis à au moins quatre réviseurs pour commentaires <ul style="list-style-type: none"> Les réviseurs doivent inclure l'administration évaluée, le Secrétariat PEFA et au moins deux institutions indépendantes de GFP Au moins 15 jours ouvrables devraient être alloués aux réviseurs pour formuler leurs commentaires | Directeur de l'évaluation, réviseurs (y compris l'administration et le Secrétariat PEFA) | F+2 | <i>Le volume I du Manuel PEFA : Processus d'évaluation PEFA</i> comporte une liste de contrôle standard pour l'examen par les pairs |
| | | 7.2 Suite donnée à l'examen par les réviseurs et matrice de commentaires | Le projet de rapport est affiné à la suite des commentaires reçus et une matrice séparée comprenant les commentaires des réviseurs et les réponses de l'équipe d'évaluation est préparée À la suite de l'examen préliminaire, certaines évaluations passent par un atelier de « validation » durant lequel les autorités nationales et d'autres parties prenantes formulent des commentaires sur le projet de rapport | Pairs-évaluateurs | F+3 | <i>Le volume I du Manuel PEFA : Processus d'évaluation PEFA</i> comporte un modèle pour la matrice de commentaires des pairs-évaluateurs |
| | | 7.3 Soumission du projet de rapport révisé aux réviseurs pour un examen de suivi | Soumettre le projet de rapport d'évaluation révisé et une matrice de commentaires séparée aux réviseurs <ul style="list-style-type: none"> Allouer au moins dix jours ouvrables pour un examen de suivi | | | |
| 8 | Rapport final et publication | 8.1 Présentation du rapport PEFA final aux autorités nationales | Une fois le projet de rapport révisé, celui-ci est parachevé et transmis aux autorités nationales pour approbation Une réunion d'information est généralement organisée avec l'équipe de supervision, de hauts cadres de l'administration et des représentants des partenaires de développement Elle peut prendre la forme d'un atelier en vue de toucher un plus large auditoire | Directeur de l'évaluation, équipe d'évaluation, administration publique, partenaires de développement | F+4 | <i>Le volume III du Manuel PEFA :</i> Préparation du rapport PEFA comporte un modèle et des directives à cet égard |
| | | 8.2 Soumission du rapport final au Secrétariat PEFA (PEFA Check) | Le directeur de l'évaluation initie la demande du PEFA Check Le Secrétariat du PEFA délivre le PEFA Check sous réserve de la satisfaction des critères pertinents | Secrétariat PEFA | F+4 | <i>Le volume I du Manuel PEFA :</i> Le processus d'évaluation PEFA comporte une directive sur le PEFA Check |

| Étapes | Tâches importantes | Principaux sujets abordés | Entité responsable | Délai indicatif | Appui du Secrétariat PEFA | |
|--------|--|---|--|---|---|---|
| | 8.3 Approbation du rapport PEFA final par les autorités nationales | Les autorités nationales approuvent le rapport final | Autorités nationales | F+4 | | |
| | 8.4 Publication du rapport PEFA final | L'acceptation du rapport final est généralement suivie par sa publication et souvent par un séminaire de vulgarisation réunissant les organisations et les agents intéressés Sur autorisation des autorités nationales, le Secrétariat PEFA place le rapport sur son site internet <ul style="list-style-type: none"> • L'autorisation peut être délivrée par courriel • Le rapport final est généralement publié à de très brefs intervalles sur un site internet de l'administration et sur le site internet du PEFA | Administration publique, Secrétariat PEFA, partenaires de développement (le cas échéant) | F+4 | Le Secrétariat PEFA place le rapport PEFA sur son site Web après que les autorités nationales ont autorisé sa publication | |
| 9 | Concertation sur les réformes | 9.1 Questions fondamentales pour la concertation sur les réformes | Recenser les principaux points forts et points faibles Déterminer si une analyse complémentaire est nécessaire, y compris des facteurs non techniques | Administration publique avec l'appui de partenaires de développement | Spécifique au pays | <i>Volume I du Manuel PEFA – Le processus d'évaluation PEFA</i> |
| | | 9.2 Organisation de la concertation | La concertation peut être animée par l'équipe de supervision La concertation doit consister en des consultations avec de hauts cadres de l'administration, des représentants de partenaires de développement et d'autres parties prenantes importantes La concertation doit porter sur : <ul style="list-style-type: none"> • les conclusions du rapport PEFA ainsi que d'autres informations utiles, telles que d'autres diagnostics et initiatives de réforme en cours, et • la nécessité pour les initiatives de réforme de s'attaquer aux faiblesses en matière de GFP, y compris à travers une stratégie et un programme de réforme complets et intégrés, et de déterminer les modalités éventuelles de financement et de mise en œuvre d'un programme de réforme | Administration publique et/ou avec l'appui des partenaires de développement | | |

| Étapes | Tâches importantes | Principaux sujets abordés | Entité responsable | Délai indicatif | Appui du Secrétariat PEFA |
|-----------|---|--|--|--------------------|---|
| | 9.3 Conception, planification et mise en œuvre des réformes | Sur la base de la concertation engagée, les autorités nationales, avec l'appui des partenaires de développement, vont concevoir et hiérarchiser des initiatives de réforme, y compris l'élaboration d'une stratégie ou d'un plan d'action pour la réforme, le cas échéant (Des indications supplémentaires sont fournies dans le volume IV du Manuel PEFA : <i>Utilisation du PEFA pour soutenir la réforme de la GFP</i>) | Administration publique avec l'appui de partenaires de développement | | <i>Volume I du Manuel PEFA – Le processus d'évaluation PEFA</i> |
| | 9.4 Examen et approbation des plans ou des initiatives de réforme | Après l'examen du plan d'action pour la réforme de la GFP et les modifications qui y sont apportées éventuellement, les autorités doivent approuver ledit plan d'action À ce stade, les autorités doivent aussi définir les priorités et mettre au point un mécanisme pour le suivi de la mise en œuvre (voir l'étape 10) | Administration publique avec l'appui de partenaires de développement | | |
| 10 | Contrôle et suivi | 10.1 Suivi de l'évolution de la réforme de la GFP au fil du temps à l'aide du PEFA Les autorités (par l'intermédiaire du ministère des Finances ou d'un autre organisme central) peuvent utiliser les indicateurs et composantes PEFA pour mesurer l'avancement de la réforme de la GFP au fil du temps Les autorités doivent désigner une personne pour assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action et rendre compte à ce sujet | Administration publique – ministère des Finances | Spécifique au pays | Manuel PEFA Site Web du PEFA |
| | 10.2 Examen et révision des actions à mener | Des rapports réguliers doivent être préparés par les personnes chargées de la mise en œuvre des réformes (conformément au plan d'action) Ceux-ci doivent régulièrement (trimestriellement ou semestriellement p. ex.) faire le point de la situation aux autorités nationales Il est nécessaire de déterminer les activités de suivi proposées, telles que des évaluations PEFA ultérieures | Agents chargés de la mise en œuvre du plan d'action pour la réforme | | |

ANNEXE 1.2. DIRECTIVE SUR LE PEFA CHECK

PEFA CHECK : DISPOSITIF D'APPROBATION DE LA QUALITÉ DES ÉVALUATIONS PEFA

DE QUOI S'AGIT-IL ?

PEFA Check est un mécanisme qui permet de confirmer que le processus de planification et de mise en œuvre d'une évaluation PEFA ainsi que de préparation d'un rapport PEFA est conforme à la méthodologie PEFA 2016 et aux directives produites par le Secrétariat PEFA. L'objectif est d'accroître la confiance des utilisateurs dans les résultats d'une évaluation PEFA et de garantir que l'évaluation fournit des informations fiables sur la performance du système de gestion des finances publiques (GFP).

Les critères d'assurance de la qualité du *PEFA Check* doivent être pris en considération tôt dans le processus de planification de l'évaluation PEFA, au moment de la préparation de la note conceptuelle ou des termes de référence, comme indiqué dans le volume I du Manuel PEFA : Le processus d'évaluation PEFA (disponible sur le site Web du PEFA, pefa.org).

Le *PEFA Check* vérifie qu'un ensemble déterminé de bonnes pratiques a été appliqué au cours de la planification et de la mise en œuvre d'une évaluation PEFA. Il vérifie également que le rapport PEFA est pleinement conforme à la méthodologie PEFA i) en apportant les éléments de preuve nécessaires pour appuyer l'évaluation et ses conclusions, et ii) en donnant une image fidèle, à travers les notes attribuées au titre des indicateurs et les textes explicatifs, de l'état des systèmes de gestion des finances publiques et des organismes gouvernementaux, qui font l'objet de l'évaluation.

Pour être éligible à l'attribution du *PEFA Check*, l'évaluation PEFA et le rapport PEFA doivent respecter **six critères formels**, listés dans l'encadré 1, qui reflètent les pratiques d'assurance qualité approuvés par les partenaires de PEFA.

Géré par le Secrétariat PEFA, le processus d'approbation de la qualité *PEFA Check* détermine, sur la base d'éléments probants fournis par l'équipe d'évaluation, si les six critères prescrits (voir encadré 1) ont été remplis durant l'évaluation.

Le directeur de l'évaluation PEFA prépare une **charte d'assurance de la qualité PEFA** à un stade précoce de l'évaluation PEFA, qui peut être incorporée à la note conceptuelle. Cette **charte** décrit en détail les rôles et les responsabilités des acteurs associés au dispositif d'assurance de la qualité de l'évaluation PEFA. Un modèle de charte est disponible à l'adresse <https://pefa.org/pefa-assessment-templates>.

Le membre du Secrétariat PEFA responsable du processus d'examen par les réviseurs et de la détermination de l'admissibilité d'une évaluation donnée au *PEFA Check* ne peut être associé à la gestion ou à la conduite de cette évaluation.

L'examen réalisé par le Secrétariat PEFA porte sur la conformité avec la méthodologie PEFA et les règles relatives à la préparation d'un rapport PEFA, mais pas sur la qualité des informations à la disposition de l'équipe d'évaluation.

Le Secrétariat PEFA attend de l'équipe d'évaluation et des réviseurs qu'ils complètent ses observations afin d'améliorer la qualité et l'utilité du rapport PEFA, de sorte que celui-ci fournisse une évaluation de la performance de la GFP qui soit fiable et précise. Pour cette raison, il est indispensable que tous les réviseurs consultés durant les étapes de préparation de la note conceptuelle et du rapport s'engagent à fournir des commentaires (ou à confirmer qu'ils n'en ont pas, le cas échéant).

Les commentaires des réviseurs, y compris du représentant du Secrétariat PEFA, doivent être pris en considération par l'équipe d'évaluation, et une matrice détaillée contenant les commentaires et les réponses qui y sont apportés doit expliquer la manière dont chacun des commentaires a été traité dans le projet de rapport révisé. La matrice des commentaires doit être jointe au projet de rapport révisé envoyé à l'ensemble des réviseurs. Il n'est toutefois pas nécessaire de l'inclure dans le rapport publié.

Encadré 1. Critères du PEFA *CHECK*

1. **Le projet de note de synthèse est soumis à l'examen des réviseurs avant le démarrage des travaux d'évaluation sur le terrain.** Le projet de la note conceptuelle/termes de référence est soumis à des réviseurs représentant au moins quatre institutions de GFP. Les réviseurs doivent inclure le gouvernement évalué et le Secrétariat PEFA, ainsi qu'au moins deux autres institutions indépendantes situées dans le pays dans lequel a lieu l'évaluation ou en dehors, comme des partenaires de développement, des ONG travaillant sur la GFP, des groupes de la société civile ou d'autres gouvernements.
2. **La version définitive de la note conceptuelle est transmise à tous les réviseurs.**
3. **Le projet de rapport PEFA intégral est envoyé à tous les réviseurs pour examen.** Les réviseurs doivent inclure le gouvernement évalué et le Secrétariat PEFA, ainsi qu'au moins deux autres institutions indépendantes situées dans le pays dans lequel a lieu l'évaluation ou en dehors, comme des partenaires de développement, des ONG travaillant sur la GFP, des groupes de la société civile ou d'autres gouvernements. Il est attendu d'eux qu'ils formulent des commentaires ou qu'ils indiquent expressément qu'ils n'en feront pas s'ils considèrent que la note ou le rapport n'appelle pas de modification.
4. **Une version révisée du projet de rapport PEFA est préparée par l'équipe d'évaluation, accompagnée d'une matrice comprenant les commentaires des réviseurs et les réponses de l'équipe d'évaluation.** Le Secrétariat PEFA procède à un examen de suivi en vue de déterminer si ses commentaires ont été pris en compte.
5. **Le Secrétariat PEFA passe en revue le rapport final pour s'assurer que les indices de conformité des composantes et indicateurs et l'indice de couverture du rapport sont tous supérieurs à 85 %.** Si l'un de ces indices est inférieur à 85 %, le Secrétariat PEFA en informe le directeur de l'évaluation et indique clairement les domaines où les taux de conformité ou de couverture peuvent être améliorés pour atteindre ou dépasser les 85 %.
6. **Les modalités de gestion et d'assurance de la qualité de l'évaluation sont exposées dans le rapport PEFA.**

Le Secrétariat PEFA n'attribuera le visa *PEFA Check* que si, en plus de la satisfaction des critères d'approbation susmentionnés, le rapport PEFA final atteint un niveau déterminé de conformité avec la méthodologie PEFA. Ce niveau de conformité repose sur la combinaison i) du taux de couverture du rapport, ii) de l'indice de conformité par rapport aux composantes, et iii) de l'indice de conformité par rapport aux indicateurs. Ces trois indices doivent atteindre un seuil minimal de 85 %.

À travers le *PEFA Check*, le Secrétariat vérifie que le dispositif d'assurance de la qualité accompagnant une évaluation comportait un processus d'examen approprié par les réviseurs, qui a fait intervenir l'administration et des institutions spécialisées dans la GFP, donnant ainsi

lieu à la production de rapports PEFA robustes. Il permet également de s'assurer qu'un niveau satisfaisant de conformité avec les directives du PEFA est atteint.

Le chapitre 1 du rapport PEFA doit décrire la portée, la méthodologie et le déroulement de l'évaluation PEFA. Le Cadre PEFA 2016 recommande aux évaluateurs d'inclure dans ce premier chapitre du rapport un récapitulatif du dispositif d'assurance de la qualité utilisé lors de l'évaluation. L'inclusion de ce récapitulatif est l'un des six critères du *PEFA Check* (décrits plus haut).

Si les six critères décrits à l'encadré 1 sont remplis, le directeur de l'évaluation peut demander au Secrétariat PEFA d'émettre le visa PEFA *Check*. La procédure est la suivante :

1. Le directeur de l'évaluation transmet le rapport final au Secrétariat PEFA et demande l'émission du PEFA *Check* ;
2. Le Secrétariat PEFA vérifie et confirme que le processus d'évaluation remplit les conditions d'attribution du PEFA *Check*, c'est-à-dire est conforme aux six critères requis ;
3. Le Secrétariat PEFA émet le **visa portant le logo PEFA *Check***, le transmet au directeur de l'évaluation et l'enregistre dans sa base de données PEFA *Check* ;
4. Le directeur de l'évaluation insère le visa PEFA *Check* dans la version finale du rapport, dans la page qui précède le résumé analytique ou dans une annexe.

Si l'un des six critères requis pour l'obtention du PEFA *Check* n'est pas rempli, le Secrétariat PEFA n'émettra pas de visa. Cela ne signifie pas que l'évaluation PEFA n'a pas suivi un processus d'assurance de la qualité, mais plutôt que le processus recommandé n'a pas été complètement suivi, ou la conformité du rapport PEFA avec la méthodologie PEFA, qui est requise pour obtenir le visa PEFA *Check*, n'est pas complètement établie. Les directeurs des évaluations, qui ne sont pas admises à recevoir le visa PEFA *Check*, sont encouragés à contacter le Secrétariat PEFA pour discuter des implications de ce refus et examiner les options à leur disposition concernant le dispositif d'assurance de la qualité.

CE QU'IL FAUT NOTER :

- «L'institution responsable» désigne une administration, un partenaire de développement ou toute autre partie demandant la réalisation d'une évaluation de la GFP d'un pays sur la base de la méthodologie PEFA.
- Les raisons qui amènent à déroger aux critères doivent être expliquées dans le rapport d'évaluation. Toutes les questions ou préoccupations y relatives doivent être abordées avec le Secrétariat PEFA dès le démarrage de la phase de planification.

- L'institution responsable peut faire partie des pairs-évaluateurs, sous réserve que la personne chargée de l'examen ne soit pas directement impliquée dans l'évaluation. Un expert indépendant peut jouer le rôle d'une telle institution. Si l'évaluation est conduite par l'administration, des personnes faisant partie des entités intervenant dans l'évaluation peuvent jouer le rôle de réviseur s'il n'existe pas de conflit d'intérêts.
- Bien que non contraignant, le mécanisme d'approbation de la qualité est appliqué systématiquement par le Secrétariat PEFA à tous les rapports qui lui sont transmis pour examen. La demande d'attribution d'un visa PEFA *Check* relève de la responsabilité du directeur de l'évaluation. Il ne revient pas au Secrétariat PEFA de déterminer si un visa PEFA *Check* doit être demandé. Toutefois, le Secrétariat suggérera aux directeurs d'évaluation de demander un visa PEFA *Check* chaque fois qu'elle considérera que l'évaluation est susceptible de remplir les critères requis.
- Le PEFA *Check* s'applique à tous les types et modèles d'évaluations PEFA : évaluations de référence et évaluations répétées au niveau national comme à l'échelon infranational.
- L'institution responsable peut décider de ne pas insérer le visa PEFA *Check* dans le rapport. Quelle que soit sa décision, le Secrétariat PEFA apposera toujours le visa PEFA *Check* sur les rapports admis à le recevoir et enregistrés dans sa base de données.
- Il incombe au directeur d'une évaluation de se conformer aux bonnes pratiques durant la planification et le déroulement d'une évaluation, et à l'équipe de supervision de s'assurer que ces bonnes pratiques sont effectivement appliquées.
- Le Secrétariat PEFA examinera les rapports qui ne remplissent pas les critères et, s'il est invité à le faire, fournira des conseils sur la manière d'assurer la qualité du processus et d'établir les rapports correspondants.

ANNEXE 1.3. ORIENTATIONS SUR LA PRÉPARATION D'UNE NOTE CONCEPTUELLE OU DES TERMES DE RÉFÉRENCE RELATIVE À UNE ÉVALUATION PEFA

L'expérience tirée de centaines d'évaluations PEFA montre l'importance et la contribution d'une note conceptuelle claire et complète à la production de rapports PEFA de qualité.

MODÈLE ET ORIENTATIONS POUR LA PRÉPARATION DES NOTES CONCEPTUELLES OU TERMES DE RÉFÉRENCE PRÉALABLES À LA RÉALISATION D'UNE ÉVALUATION PEFA

Le contenu de la note conceptuelle ou termes de référence doit être adapté, lorsqu'il y a lieu, aux besoins de l'administration centrale, des administrations infranationales ou des entités ayant financé l'évaluation.

Ci-dessous sont fournis des liens vers les modèles de notes de synthèse en format Word pour les évaluations des administrations centrales et infranationales accessibles sur le site Web du PEFA :

1. *Note conceptuelle pour les évaluations des administrations centrales :*
 - https://pefa.org/sites/default/files/CN%20Template%20UPDATED%202017_01_25.docx
2. *Note conceptuelle pour les évaluations des administrations infranationales :*
 - https://pefa.org/sites/default/files/CN%20Template%20SNGs%202017_03_30.docx

Le modèle pour les administrations infranationales est aussi adapté à la fois à l'évaluation d'un ensemble d'administrations infranationales et à l'évaluation d'une seule administration infranationale.

NOTE CONCEPTUELLE (OU TERMES DE RÉFÉRENCE) PRÉALABLE À LA RÉALISATION D'UNE ÉVALUATION PEFA

1. Historique et contexte (longueur recommandée : 500 mots maximum, en plus du tableau 1)

Dans les sous-sections suivantes, vous pouvez décrire le contexte économique, budgétaire et politique dans lequel s'inscrit l'évaluation PEFA. Vous pouvez y inclure des informations sur la population, le revenu moyen par habitant et d'autres caractéristiques clés de l'entité nationale évaluée.

Pour les évaluations d'administrations infranationales, donner les caractéristiques de(s) (l')administration(s) infranationale(s) concernée(s) et du pays auquel elle(s) apparten(n)ent. Dans le cas d'une série d'évaluations, donner les motifs de l'échantillonnage des administrations infranationales et les critères de sélection de(s) (l')administration(s) infranationale(s) retenue(s).

Remarque : Pour les évaluations d'administrations infranationales, il faut prévoir une sous-section additionnelle sur la Présentation de(s) (l')administration(s) infranationale(s) évaluée(s) et la description des critères de sélection afin de décrire brièvement l'échantillon d'administrations infranationales à évaluer. Cette sous-section comporte un tableau sur lequel sont portées les désignations des administrations infranationales, leur population respective et le palier de l'administration auquel elles appartiennent. Dans le tableau ou le texte explicatif, inclure l'ensemble des informations et des critères utilisés pour sélectionner les administrations infranationales (p. ex. la situation économique, géographique, l'emplacement en zone urbaine ou rurale, le statut administratif, la représentation politique). Si l'évaluation porte sur une seule administration infranationale, cette section doit fournir toutes les informations susmentionnées dans le but de présenter brièvement le contexte de l'administration retenue.

1.1 SITUATION ÉCONOMIQUE

Décrire brièvement la situation économique en indiquant notamment les secteurs économiques les plus importants et les événements récents qui ont eu un impact sur leur équilibre (désastres naturels, chocs économiques extérieurs).

Dans le cas d'une administration infranationale, décrire brièvement les caractéristiques et les secteurs économiques les plus importants pour l'administration infranationale évaluée.

1.2 GESTION BUDGÉTAIRE

Décrire brièvement les résultats budgétaires récents — dette et déficit budgétaire compris — et recenser les récentes initiatives budgétaires.

Compléter le tableau 1 sur les données budgétaires des deux derniers exercices budgétaires complets (EX T fait référence au dernier exercice clos et EX T-1 à l'exercice précédent le dernier exercice clos).

Dans le cas d'une administration infranationale, décrire l'importance de l'administration infranationale pour les recettes et les dépenses publiques et recenser les initiatives budgétaires récentes en termes d'allocation de recettes ou de dépenses au profit de l'administration infranationale. S'agissant d'un échantillon d'administrations infranationales évaluées, décrire la performance des finances publiques pour chacune des administrations infranationales incluses dans l'échantillon et indiquer si cette (ces) administration(s) infranationale(s) est/sont autorisée(s) ou non à emprunter ou à octroyer des garanties. Le tableau 1 doit comporter les données budgétaires des deux derniers exercices achevés de chaque administration infranationale évaluée.

Tableau 1. <Pays> données budgétaires globales, <T-1> à <T>

| Élément | EX T-1 | EX T |
|---|--------|------|
| Total des ressources | | |
| • Ressources propres | | |
| • Dons | | |
| Total des dépenses | | |
| • Dépenses hors charges d'intérêt | | |
| • Charges d'intérêt | | |
| Déficit agrégé (incl. dons) | | |
| Déficit primaire | | |
| Financement net | | |
| • Extérieur | | |
| • Domestique | | |
| Dette publique | | |
| Ratio de la dette publique par rapport au PIB | | |

Dans le cas d'une administration infranationale, un tableau additionnel devra comporter des données sur les recettes et les dépenses (voir le modèle en format Word à l'adresse pefa.org).

1.3 GOUVERNANCE ET INSTITUTIONS

Décrire brièvement les principales caractéristiques du système politique, en incluant les institutions clés et la manière dont elles sont structurées : l'existence d'une constitution et la date de son établissement ; la structure de l'Etat (confédération, fédération, Etat unitaire, etc.) ; les caractéristiques du Parlement et la manière dont les parlementaires sont investis (par élection directe ou indirecte, par nomination par le pouvoir exécutif) ; l'existence et les pouvoirs d'institutions supérieures de contrôle ; les fondements de l'Etat et ses principaux pouvoirs et autorités ; et les relations entre le pouvoir exécutif et le pouvoir judiciaire.

La note conceptuelle relative aux administrations infranationales doit comporter des informations sur la décentralisation, autrement dit décrire brièvement les principales caractéristiques du système décentralisé et des relations budgétaires entre les différents niveaux de l'administration : la structure de l'Etat (confédération, fédération, Etat unitaire, etc.) ; le nombre et les désignations des administrations infranationales. Énumérer brièvement les principales compétences fonctionnelles (enseignement primaire, santé, eau et assainissement, éclairage public, etc.) dévolues et déléguées aux administrations infranationales ou partagées avec un niveau supérieur de l'administration. Indiquer les fonctions (recouvrement, paiement, passation des marchés, investissement, etc.) qui sont assumées par l'administration infranationale, celles qui relèvent de l'administration centrale et celles pour lesquelles les responsabilités sont partagées. Fournir des informations sur l'autonomie budgétaire, le droit d'emprunter, la limitation des déficits et la liberté de recruter du personnel.

2. Historique des réformes de la gestion des finances publiques (GFP) (longueur recommandée : 500 mots maximum)

Dans les sous-sections suivantes, vous pouvez donner un aperçu des réformes récentes de la GFP, y compris l'ensemble des précédentes évaluations PEFA, les autres diagnostics portant sur la GFP, les réformes dans le champ de la GFP et ce qu'elles ont permis de réaliser, les activités liées à la coopération internationale, les dispositifs de suivi et d'évaluation des réformes en matière de GFP.

2.1 PRÉCÉDENTES ÉVALUATIONS PEFA ET AUTRE(S) DIAGNOSTIC(S) DE LA GFP

Décrire brièvement le calendrier et le champ du (des) précédent(s) PEFA et des autres diagnostics de GFP et résumer leurs principales conclusions. Par exemple, quelles étaient les années couvertes par les évaluations et les principales forces et faiblesses identifiées ?

La note conceptuelle relative aux administrations infranationales doit faire référence à toute évaluation PEFA entreprise au niveau national et infranational et à tout diagnostic de la GFP ayant trait à la décentralisation budgétaire et à la GFP, et résumer leurs conclusions.

2.2 LES INITIATIVES DE RÉFORME DE LA GFP

Retracer brièvement l'historique des réformes de la GFP et leur situation actuelle (e.g. plans d'action), en identifiant leurs principaux domaines (e.g. administration fiscale, gestion de la trésorerie, achats et marchés publics, etc.). Inclure les actions récentes et en cours, ainsi que les dispositifs de suivi du gouvernement et des partenaires de développement. Identifier les initiatives de coopération internationale et de soutien (par exemple du Fonds monétaire international – FMI), comme celles qui impliquent un appui budgétaire, une assistance technique ou un appui sectoriel.

Pour les évaluations infranationales, la note conceptuelle doit retracer brièvement l'histoire de la décentralisation budgétaire et des réformes de la GFP au niveau local.

3. Objectif, portée et périmètre de l'évaluation (longueur recommandée : 500 mots maximum, en plus du tableau 2)

Dans les sous-sections suivantes, vous pouvez expliquer les raisons qui déterminent la réalisation d'une évaluation et la manière dont cette dernière s'insère dans le programme national ou infranational de réforme du secteur public et de la GFP.

Pour les administrations infranationales, expliquer le lien entre l'évaluation et le programme infranational de réforme du secteur public et de la GFP ou le programme national de décentralisation budgétaire.

3.1 OBJECTIF

Énoncer brièvement l'objectif de l'évaluation et son positionnement dans le contexte décrit ci-dessus. Indiquer la manière dont les résultats seront utilisés pour enrichir le dialogue sur la GFP, ainsi que le développement et la mise en œuvre des réformes de la GFP.

Pour les évaluations infranationales, indiquer la manière dont les résultats seront utilisés :

Au niveau infranational pour l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives de réforme de la GFP, et/ou

Au niveau national pour orienter la concertation sur la décentralisation budgétaire et le lien entre le système national de GFP et les administrations infranationales.

3.2 PORTÉE ET PÉRIMÈTRE

Spécifier le périmètre du secteur public couvert par l'évaluation. Il s'agit le plus souvent de l'administration centrale, à l'exception de certains indicateurs PEFA dont le champ d'application peut être plus étroit ou plus large, comme les unités budgétaires de l'administration centrale ou les administrations publiques dans leur ensemble.

Pour les évaluations des entités infranationales, le nom officiel de l'entité est requis. Si l'évaluation couvre plusieurs entités infranationales, il convient d'expliquer la méthode de sélection utilisée.

Compléter le tableau 2 avec le détail des entités qui entrent dans le champ de l'évaluation. Citer les 10 principales entités budgétaires comme les ministères, les directions ministérielles, les agences. Citer les principales entités extrabudgétaires et les établissements et entreprises publics lorsqu'ils représentent une part significative des dépenses publiques couvertes par l'évaluation.

3.3 PÉRIODE RETENUE POUR L'ÉVALUATION

Expliquer quelle est la période de référence retenue pour l'évaluation et indiquer quelle est la date limite envisagée pour les données recueillies.

Dans le cas de l'évaluation d'un ensemble d'administrations infranationales, le calendrier et les dates limites peuvent varier d'une administration infranationale à l'autre, en fonction de la date de démarrage des évaluations respectives.

La date limite est la date après laquelle les données ne sont plus prises en compte dans l'évaluation. Cette date est importante car elle détermine le « dernier exercice clos » ainsi que la prise en compte des circonstances « au moment de l'évaluation », périodes de référence de nombreuses composantes du cadre.

Tableau 2. Principales unités administratives devant être couvertes par l'évaluation

| Entités budgétaires (ministères, directions, ou agences) | Entités extrabudgétaires | Entreprises et établissements publics* |
|--|---------------------------|--|
| Exemple : | Exemple : | Exemple : |
| Présidence | Haute autorité de Santé | Compagnie des eaux |
| Services du Premier Ministre | Aviation civile | Autorité portuaire |
| Ministère des Finances | Universités | Compagnie d'électricité |
| Ministère de l'Éducation | Écoles techniques | Banque d'investissement |
| Ministère de la Santé | Bureau du tourisme | |
| | Fonds de sécurité sociale | |

* Cette catégorie inclut seulement les institutions entrant dans le champ de l'évaluation. Pour l'évaluation des entités infranationales, les entités entrant dans cette catégorie sont à considérer si elles sont détenues et contrôlées au niveau infranational.

Dans le cas d'évaluations réalisées à l'échelon infranational, on devrait voir des entités telles que la mairie, la direction des Finances, la direction de l'Éducation, etc. (voir le modèle de note conceptuelle pour les administrations infranationales en format Word).

4. La gestion de l'évaluation PEFA (longueur recommandée : 500 mots maximum, en plus des tableaux)

Dans les sous-sections suivantes, vous pouvez décrire qui sont les partenaires de l'évaluation et l'étendue de leur implication dans sa supervision. Vous pouvez inclure des informations sur la composition de l'équipe, avec autant de détails que possible sur leurs noms, leurs fonctions, le champ d'expertise de leurs organisations respectives, ainsi que des informations sur le budget estimé de l'évaluation.

4.1 GESTION ET SUPERVISION

Lister les partenaires impliqués dans la gestion et la supervision de l'évaluation et identifier leurs rôles.

Pour les évaluations infranationales, indiquer l'entité ou le groupe d'entités qui finance l'évaluation (partenaire de développement, administration centrale, administration infranationale, etc.).

Les partenaires incluent :

- *L'agence qui dirige l'évaluation et les membres de son équipe*
- *Le gouvernement et ses entités impliquées dans l'évaluation*
- *Les partenaires de développement et leurs représentants ou agents*

Compléter le tableau 3 sur l'équipe de gestion et de supervision de l'évaluation.

Pour les évaluations infranationales, les parties prenantes incluent également : un ou plusieurs représentant(s) de(s) (l') administration(s) infranationale(s) concerné(e)s, un ou plusieurs représentant(s) de l'administration centrale (ministère des Finances, ministère de l'Intérieur), le cas échéant.

Identifier les autres partenaires impliqués dans la gestion et la supervision de l'évaluation, comme l'institution supérieure de contrôle, le parlement, l'agence anticorruption, l'agence indépendante des marchés publics, la chambre de commerce et les autres organisations de la société civile.

Dans le cas d'un ensemble d'administrations infranationales, indiquer s'il existe une seule équipe de supervision pour toutes les évaluations ou si sa composition est adaptée à chaque administration infranationale évaluée.

Remplir le tableau concernant l'équipe de gestion et de supervision.

Tableau 3. Équipe de gestion et de supervision

| Nom de l'organisation | Membres de l'équipe |
|---|----------------------------------|
| Représentant du gouvernement 1 (présidence) | Nom et fonctions du représentant |
| Représentant du gouvernement 2 | Nom et fonctions du représentant |
| Partenaire de développement 1 | Nom et fonctions du représentant |
| Partenaire de développement 2, etc. | Nom et fonctions du représentant |
| Autres | Nom et fonction |

Un tableau adapté aux administrations infranationales est inclus dans le modèle de note conceptuelle en format Word pour les évaluations des administrations infranationales.

4.2 Composition et contributions de l'équipe d'évaluation

Décrire le personnel et les consultants proposés pour l'équipe qui sera chargée de l'évaluation, les qualifications et les champs d'expertise requis, ce qui inclut les compétences techniques, linguistiques et les connaissances du contexte local. Expliquer la manière dont l'équipe d'évaluation sera gérée, ainsi que ses relations avec la direction de l'évaluation et l'équipe de supervision.

Compléter le tableau 4 sur la composition de l'équipe d'évaluation.

Dans le cas de l'évaluation d'un ensemble d'administrations infranationales, décrire chacune des équipes d'évaluation, ainsi que les dispositifs permettant d'assurer la cohérence entre les différentes évaluations.

Tableau 4. Équipe d'évaluation PEFA

| Membre de l'équipe | Organisation | Champ de compétence | Travail préparatoire (nb de jours) | Travail de terrain (nb de jours) | Travail postérieur (nb de jours) |
|------------------------------------|--|---|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Responsable : Nom (quand connu) | Exemple : Consultants Ltd. | Exemple : Stratégie et gestion budgétaires | Exemple : 10 | Exemple : 25 | Exemple : 30 |
| Expert 1 : Nom (quand connu) | Administration chargée de la gestion des recettes de Pefalia | Gestion des recettes | 3 | 3 | 3 |
| Expert 2 : Nom (quand connu) | Ministère des Finances de Pefalia | Gestion des dépenses et comptabilité | 5 | 20 | 10 |
| Expert 3 : Nom (quand connu) | Consultants Ltd. | Audit du secteur public et contrôle financier | 3 | 5 | 5 |

4.3 Ressources

Indiquer le budget et les dispositions financières de l'évaluation. Les informations incluent le nombre d'évaluateurs ; les jours-hommes ; et les frais de déplacement et les dépenses induites par l'évaluation : traduction, interprétation, impressions, copies, etc. Les dépenses peuvent être indiquées par source de financement ou par organisation impliquée.

Remplir le tableau 5 avec les informations détaillées sur les ressources estimées par catégorie. Si les termes de référence sont préparés en vue d'un appel à candidature, ce tableau peut être adressé séparément aux partenaires appropriés.

Pour les évaluations infranationales, lorsque l'information nécessaire est disponible, répartir le budget entre les administrations infranationales évaluées et les activités transversales.

Tableau 5. Ressources nécessaires à l'évaluation PEFA

| Dépenses | Montant |
|---|-----------|
| Equipe d'évaluation | |
| Honoraires des consultants (nb consultants x nb de jours) | \$ |
| Charges de personnel (nb de personnes x nb de jours) | \$ |
| Coûts des déplacements (nb de jours, nb de voyages) | \$ |
| Hébergement (nb de jours) | \$ |
| Per diem (nb de jours) | \$ |
| Équipement de formation (nb de jours) | \$ |
| Traiteur (participants x prix unitaire) | \$ |
| Autres coûts de l'évaluation (traduction, photocopies etc.) | \$ |
| Total | \$ |

5. Méthodologie et conduite de l'évaluation (longueur recommandée : 1 000 mots maximum, en plus du tableau)

Dans les sous-sections suivantes, vous pouvez résumer la manière dont l'évaluation sera conduite, ce qui inclut la méthodologie appliquée, les dispositifs d'assurance qualité, les principales références et sources d'information, les liens avec les autres diagnostics (y compris les précédentes évaluations PEFA), le calendrier, les consultations et le reporting.

5.1 MÉTHODOLOGIE ET SOURCES D'INFORMATION

Méthodologie

Après avoir statué que l'évaluation repose sur la méthodologie PEFA 2016, indiquer brièvement si l'ensemble des composantes et des indicateurs du cadre 2016 sont utilisés. Le cas échéant, il convient d'en expliquer les raisons.

Par exemple, l'utilisation de l'indicateur PI-7 peut ne pas être pertinent lorsqu'il n'existe pas de transferts intergouvernementaux. Si un indicateur n'est pas utilisé parce qu'il dupliquerait des travaux liés à l'utilisation d'autres diagnostics, cette section devra expliquer comment ces travaux seront reflétés dans l'analyse PEFA et le rapport. Cette section doit également indiquer l'utilisation d'autres indicateurs, comme HLG-1 pour les transferts aux collectivités infranationales, ou des indicateurs permettant d'approfondir un sujet technique sectoriel ou additionnel (ce qui complète les informations sur l'objectif, la portée et le périmètre de la section 3).

Décrire toute disposition permettant de coordonner l'évaluation PEFA avec les éventuelles autres activités ou opérations entreprises par les partenaires de développement relatifs à la GFP.

Cette sous-section doit faire référence aux documents du PEFA pertinents pour l'évaluation, qui offrent des conseils complémentaires pour la mise en œuvre et sont disponibles sur le site internet : www.pefa.org. La méthodologie pour tout indicateur ou toute analyse additionnel(le) intégré(e) dans l'évaluation doit aussi être mentionnée en référence dans cette section.

Pour les évaluations infranationales, cette sous-section devrait faire référence aux Directives supplémentaires pour l'application du Cadre PEFA aux administrations infranationales

Collecte de l'information

Identifier toutes les références clés pour l'évaluation (comme les rapports PEFA précédents) ou les autres études menées par les partenaires de développement (comme les revues des dépenses publiques de la Banque mondiale, les évaluations sur la transparence budgétaire ou les rapports de l'Article IV du FMI, les évaluations des donateurs et du gouvernement ou toute autre étude). Les principales sources d'information au sein du pays doivent être identifiées (ministère des Finances, administration chargée de la gestion des recettes, institution supérieure de contrôle, ministère des Affaires économiques, Présidence, ministères sectoriels, chambres de commerce, associations de contribuables).

Dans le cas des évaluations infranationales, voir le modèle de note conceptuelle pour les administrations infranationales.

Décrire la manière dont seront collectés et les informations et les documents : préparation de l'équipe, recherche de contreparties au sein de l'administration, requête de communication de données avant le démarrage de la phase de travaux sur le terrain, organisation d'ateliers de sensibilisation et de formation, nature et étendue de la recherche de données sur le terrain (par exemple, les demandes de réunion, les règles d'accessibilité aux données non publiques, la coordination avec les autorités administratives). Chaque problème ou chaque manque d'information doit être souligné et la manière d'y répondre doit être envisagée.

Principaux livrables

Compléter le tableau 6 avec les détails de toutes les activités majeures de l'évaluation, les livrables et les étapes-clés. En particulier, identifier les étapes, ce qui doit être produit ou publié, et les dates attendues de début et de fin.

Dans le cas de l'évaluation d'un ensemble d'administrations infranationales, indiquer les dates prévisionnelles de début et de fin à la fois de l'évaluation globale et de l'évaluation de chacune des administrations infranationales.

Au minimum, il est prévu la production i) d'une version provisoire d'une note conceptuelle ou de termes de référence et d'une version définitive, qui prend en considération les commentaires établis sur la version provisoire ; et ii) d'un rapport provisoire et d'un rapport définitif, qui prend en considération les commentaires sur le rapport provisoire.

Les autres livrables, tels que déterminés par le gouvernement et les autres partenaires, comme un rapport initial, le matériel de formation, les présentations, les modèles, les séries de données, doivent également être indiqués dans le tableau 6.

Évaluations répétées

Si l'évaluation n'est pas la première évaluation PEFA réalisée pour le pays ou l'entité infranationale, décrire les mécanismes de suivi des progrès par rapport aux évaluations antérieures.

Si l'évolution des progrès ne fait pas l'objet d'un suivi par rapport aux évaluations antérieures, expliquer brièvement pourquoi.

La note conceptuelle/TdR doit décrire l'approche adoptée en matière de collecte de données, telle que la préparation de l'équipe et des interlocuteurs, les demandes de données anticipées, les ateliers de sensibilisation et de formation, ainsi que la nature et l'ampleur de la collecte de données dans le pays (comme les réunions escomptées, les conditions d'accès aux données non publiques, et la coordination avec les représentants des pouvoirs publics). Tout problème ou tout déficit d'information connu devrait être mentionné, et l'approche à adopter pour y faire face devrait être décrite.

Tableau 6. Programme de l'évaluation PEFA

| Tâche | Produit | Date(s) |
|---|--|---------------------------|
| Travail préparatoire | | |
| Constitution de l'équipe de supervision par les parties prenantes | Confirmation de l'équipe | Insérer la ou les date(s) |
| Mise au point définitive de la note conceptuelle/TdR | Note conceptuelle | Insérer la ou les date(s) |
| Coordination avec les pouvoirs publics et les parties prenantes (y compris pour le calendrier des réunions et des ateliers) | Programme de travail convenu | Insérer la ou les date(s) |
| Demande initiale de données | Demande de données adressée aux unités compétentes | Insérer la ou les date(s) |
| Préparation de l'atelier | Matériel de l'atelier dans la ou les langue(s) requise(s) | Insérer la ou les date(s) |
| Travail de terrain | | |
| Atelier sur la méthodologie PEFA | Tenue de l'atelier | Insérer la ou les date(s) |
| Collecte de données et entretiens | Obtention de toutes les données requises | Insérer la ou les date(s) |
| Préparation du projet de rapport par l'équipe d'évaluation | Projet de rapport | Insérer la ou les date(s) |
| Présentation du projet de rapport et des conclusions préliminaires aux autorités | Présentation des conclusions préliminaires | Insérer la ou les date(s) |
| Activités postérieures au travail de terrain | | |
| Examen des commentaires et poursuite de la rédaction du rapport | Commentaires enregistrés et pris en compte, projet de rapport révisé | Insérer la ou les date(s) |
| Présentation du rapport final aux autorités | Rapport final | Insérer la ou les date(s) |
| Publication du rapport final | Publication | Insérer la ou les date(s) |
| Activités prévues après l'évaluation PEFA (hors du champ d'application de la note conceptuelle/TdR) | | |
| Dialogue sur la réforme de la GFP tenant compte des conclusions de l'évaluation PEFA | Séance d'information sur la pertinence du PEFA au regard des priorités de l'action gouvernementale | Insérer la ou les date(s) |
| Élaboration d'un plan d'action ou d'un programme de réforme pour la GFP | Plan d'action sur la GFP | Insérer la ou les date(s) |

5.2 STRUCTURE DU RAPPORT PEFA

Décrire le format et la structure proposés par le rapport PEFA, y compris les annexes. Indiquer si le rapport suivra le format proposé dans le Cadre PEFA 2016 et soulignez toutes les propositions de contenu supplémentaire et toute autre adaptation.

Pour les évaluations infranationales, se référer à la note accessible sur le site Web du PEFA à l'adresse : https://pefa.org/sites/default/files/SNG%20PEFA%20guide%20revised%2016-03-10%20edited_2.pdf

Préciser si le rapport final sera publié. Dans le cas contraire, indiquer les raisons d'une non-publication.

Le dispositif de publication et de communication du rapport devrait également être détaillé dans cette sous-section.

5.3 ASSURANCE QUALITÉ

Décrire le dispositif proposé pour la diffusion et la révision de la qualité de la version provisoire de la note conceptuelle ou des termes de référence et des versions provisoire et définitive du rapport PEFA.

Synthétiser le processus qui sera suivi pour obtenir le PEFA Check, en indiquant quels seront les réviseurs et le calendrier.

Dans le cas de l'évaluation d'un ensemble d'administrations infranationales, le visa PEFA Check est délivré pour chaque évaluation.

Note : Pour l'obtention du PEFA Check, un minimum de quatre réviseurs, provenant d'organisations différentes, est requis. Un des réviseurs doit émaner du gouvernement et un autre réviseur doit être issu du Secrétariat PEFA. Les autres réviseurs peuvent provenir d'autres parties prenantes, comme les partenaires de développement et/ou d'organisations de la société civile.

Une sous-section additionnelle sera requise pour la note conceptuelle des évaluations des administrations infranationales (voir le modèle de note conceptuelle pour les administrations infranationales — Rapports consolidés, dans le cas de l'évaluation d'un ensemble d'administrations infranationales) qui explique s'il est envisagé de préparer un rapport consolidé. Il faut obligatoirement décrire l'approche proposée pour consolider les conclusions de chaque rapport et énoncer les dispositions prises pour l'examen du rapport par les réviseurs et pour sa publication.

Remarque : Le rapport consolidé n'est pas obligatoire et ne fait pas partie du dispositif d'assurance de la qualité.

5.4 CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION PEFA ET RÉFORMES DE LA GFP

Décrire les dispositifs pour la discussion des conclusions de l'évaluation et de leurs conséquences politiques au sein du gouvernement.

Expliquer le processus proposé pour lier les conclusions de l'évaluation PEFA avec le dialogue sur les réformes de GFP, leur formulation politique, leur priorisation et leur suivi.

Identifier les principales parties prenantes qui pourraient participer à un tel dialogue.

Annexe 1.4. Demande initiale de données et modèle de présentation des données

Madame/Monsieur (le/la Secrétaire permanent(e) du ministère des Finances¹)

PROCHAINE ÉVALUATION PEFA AU (indiquer le pays)

Faisant suite à l’approbation par les autorités nationales d’une note conceptuelle/TdR visant une évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA) dans votre pays, une équipe d’évaluation a été constituée et a commencé les activités préparatoires et le travail d’analyse préliminaire à ladite évaluation

L’équipe d’évaluation envisage, sous réserve de votre approbation, d’entreprendre une mission de terrain au (indiquer le pays) du... au... (indiquer les dates) pour procéder au lancement de l’évaluation et rencontrer des responsables de l’administration et d’autres parties prenantes.

Comme vous le savez, une évaluation PEFA s’appuie sur une méthodologie fondée sur des éléments probants pour attribuer des notes à une diversité d’indicateurs de performance. Pour permettre à l’équipe d’évaluation d’utiliser au mieux le temps qu’elle passera dans votre pays, nous sollicitons votre concours pour recueillir autant d’informations que possible avant la mission. Une liste de données requises et de sources de données associées à chaque indicateur de performance et composante, établie sur la base de Cadre PEFA 2016 et du Guide pratique d’évaluation PEFA, est jointe à la présente (pièce 1).

L’accès à ces informations avant la mission dans le pays permettra de réaliser un important travail d’analyse préliminaire avant le démarrage du travail de terrain et accélérera le déroulement de l’évaluation. L’équipe d’évaluation aura aussi plus de temps pour contrôler, vérifier et corroborer les données ainsi obtenues durant sa mission.

Nous vous remercions de votre assistance et nous nous réjouissons à l’avance de travailler avec vous sur cet important projet.

Veuillez agréer, Madame/Monsieur le/la Secrétaire permanent(e), l’assurance de notre considération distinguée.

Le directeur de l’évaluation ou le Chef de l’équipe d’évaluation

1 Ou un autre haut cadre de l’administration agissant en qualité d’agent de liaison ou de point focal pour l’évaluation PEFA au sein de l’administration.

| Évaluation PEFA – Données requises et sources des données | | | |
|--|---|---|-------------------------------|
| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
| Pilier I. Fiabilité du budget | | | |
| PI-1 : Dépenses totales exécutées | | | |
| 1.1 Dépenses totales exécutées | <ul style="list-style-type: none"> Les dépenses totales exécutées et le montant total des dépenses approuvées inscrites au budget pour chacun des trois derniers exercices clos. | <ul style="list-style-type: none"> Loi de finances annuelle/documents du budget annuel/prévisions budgétaires annuelles approuvés par le pouvoir législatif Loi de règlement/rapport sur l'exécution du budget annuel ou état comparatif des prévisions et de l'exécution budgétaires | |
| PI-2 : Composition des dépenses exécutées | | | |
| 2.1 Composition des dépenses exécutées par fonction | <ul style="list-style-type: none"> La composition des dépenses exécutées au cours de l'exercice clos et au titre du budget initialement approuvé, au niveau de chaque grande catégorie de classification fonctionnelle ou de chacun des 20 postes budgétaires les plus importants dans une classification administrative. Si le nombre de postes budgétaires est supérieur à 20, la modification de la composition du budget doit être évaluée sur la base des postes budgétaires les plus importants qui, ensemble, représentent 75 % du budget (au moins 20 postes budgétaires si une classification administrative est retenue), les postes résiduels (à l'exclusion des réserves pour imprévus) étant agrégés en une seule rubrique. Des données sont nécessaires pour chacun des trois derniers exercices clos. | <ul style="list-style-type: none"> Loi de finances annuelle/documents du budget annuel/prévisions budgétaires annuelles approuvés par le pouvoir législatif Loi de règlement/rapport sur l'exécution du budget annuel ou états financiers annuels | |
| 2.2 Composition des dépenses exécutées par catégorie économique | <ul style="list-style-type: none"> La composition des dépenses exécutées au cours de l'exercice clos et au titre du budget initialement approuvé au niveau de chaque grande catégorie de classification économique pour chacun des trois derniers exercices clos. | <ul style="list-style-type: none"> Loi de finances annuelle/documents du budget annuel/prévisions budgétaires annuelles approuvés par le pouvoir législatif Loi de règlement/rapport sur l'exécution du budget annuel ou états financiers annuels | |
| 2.3 Dépenses financées sur les réserves pour imprévus | <ul style="list-style-type: none"> Les dépenses imputées à une ligne de crédits provisionnels (crédit distinct ou sous-catégorie d'un crédit alloué au ministère des Finances, et clairement intitulé « réserves pour imprévus ») pour chacun des trois derniers exercices clos. | <ul style="list-style-type: none"> Loi de finances annuelle/documents du budget annuel/prévisions budgétaires annuelles approuvés par le pouvoir législatif Loi de règlement/rapport sur l'exécution du budget annuel ou états financiers annuels | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|--|---|------------------------|
| PI-3 : Recettes exécutées | | | |
| 3.1 Recettes totales exécutées | <ul style="list-style-type: none"> Recettes effectives et montant total des recettes inscrites au budget pour chacun des trois derniers exercices clos. | <ul style="list-style-type: none"> Loi de finances annuelle/documents du budget annuel/prévisions budgétaires annuelles approuvés par le pouvoir législatif Loi de règlement/rapport sur l'exécution du budget annuel ou états financiers annuels Les informations sur les recettes exécutées pour l'exercice clos le plus récent peuvent aussi être présentées dans le projet de budget Budget initialement approuvé par le pouvoir législatif sur lequel se basent les unités budgétaires pour établir leurs plans annuels de dépenses en début d'exercice <p>(Les informations ci-dessus doivent être fournies par le ministère des Finances. Les informations portant sur les principales sources de recettes peuvent aussi être obtenues auprès des administrations fiscales, bien que celles-ci ne soient pas responsables de certaines sources de recettes pour lesquelles des données sont requises.)</p> | |
| 3.2 Composition des recettes exécutées | <ul style="list-style-type: none"> La valeur des recettes inscrites au budget initialement approuvé, par catégorie, au niveau de classification des codes à trois chiffres du système SFP ou à un niveau de classification comparable, et les recettes exécutées dans les mêmes catégories pour chacun des trois derniers exercices clos. | <ul style="list-style-type: none"> Loi de finances annuelle/documents du budget annuel/prévisions budgétaires annuelles approuvés par le pouvoir législatif Loi de règlement/rapport sur l'exécution du budget annuel ou états financiers annuels Les informations sur les recettes exécutées pour l'exercice clos le plus récent peuvent aussi être présentées dans le projet de budget | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|--|---|------------------------|
| Pilier II : Transparence des finances publiques | | | |
| PI-4. Classification du budget | | | |
| 4.1 Classification du budget | <ul style="list-style-type: none"> Renseignements sur le contenu et l'application des classifications utilisées et éléments prouvant que la classification est effectivement utilisée dans les documents budgétaires et le plan comptable. Lorsque la classification diffère de celle du système SFP, il est nécessaire de demander des renseignements sur les méthodes de conversion et des exemples de statistiques produites en appliquant ces méthodes, si de telles conversions ont été effectuées. | <ul style="list-style-type: none"> Loi et réglementation pertinentes déterminant l'application de la classification Document budgétaire annuel communiqué par le ministère des Finances au titre du dernier exercice clos Copie du plan comptable utilisé pour le dernier exercice clos | |
| PI-5 Documentation budgétaire | | | |
| 5.1 Documentation budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> Preuves que les 12 éléments d'information énumérés sont inclus dans le projet de budget annuel et que les pièces justificatives ont été présentées au pouvoir législatif pour examen et approbation. Si les documents ne sont pas soumis avec le projet de budget, il est nécessaire d'obtenir des preuves a) que ces documents ont été communiqués à l'avance au pouvoir législatif ; et b) que ces documents satisfont à l'ensemble des critères détaillés dans le cadre PEFA pour l'élément considéré. | <ul style="list-style-type: none"> Dernier projet de budget annuel présenté au parlement Pièces justificatives à l'appui du budget Documentation supplémentaire relative au budget présentée au pouvoir législatif avant le projet de budget | |
| PI-6 Opérations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers | | | |
| 6.1 Dépenses non comptabilisées dans les états financiers | <ul style="list-style-type: none"> Preuve des dépenses non comptabilisées dans les états financiers ex post de l'État. Le montant total de ces dépenses est à calculer en pourcentage des dépenses totales de l'administration budgétaire centrale. | <ul style="list-style-type: none"> Informations du ministère des Finances, de la Banque centrale, de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) et d'autres acteurs concernant les comptes bancaires de l'État qui ne sont pas administrés par le Trésor Dossiers financiers des ministères et des unités extrabudgétaires non pris en compte dans les états financiers de l'administration centrale (par ex., comptabilité et/ou pièces de petite caisse, facture, relevés bancaires, etc.) | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|--|---|------------------------|
| 6.2 Recettes non comptabilisées dans les états financiers | <ul style="list-style-type: none"> Preuve des recettes non comptabilisées dans les états financiers ex post de l'État. Le montant total de ces recettes est à calculer en pourcentage des dépenses totales de l'administration budgétaire centrale. | <ul style="list-style-type: none"> Informations du ministère des Finances, de la Banque centrale, de l'ISC et d'autres acteurs concernant les comptes bancaires de l'État qui ne sont pas administrés par le Trésor Dossiers financiers des ministères et des unités extrabudgétaires non pris en compte dans les états financiers de l'administration centrale (par ex., comptabilité et/ou pièces de petite caisse, facture, relevés bancaires, etc.) | |
| 6.3 États financiers des unités extrabudgétaires | <ul style="list-style-type: none"> Preuve de la présentation des états financiers par les unités extrabudgétaires à l'administration centrale. Date de présentation des états financiers par les unités extrabudgétaires à l'administration centrale. | <ul style="list-style-type: none"> États financiers annuels des unités extrabudgétaires Correspondance avec l'organisme central concernant les états financiers | |
| PI-7 Transferts aux administrations infranationales | | | |
| 7.1 Système d'affectation des transferts | <ul style="list-style-type: none"> Système horizontal fondé sur des règles ou autres mécanismes pour déterminer l'affectation horizontale des transferts aux administrations infranationales pour chaque type de transfert. | <ul style="list-style-type: none"> Loi ou règles régissant les transferts de l'administration centrale aux administrations infranationales Documents budgétaires annuels Ministère des Finances ou une entité spécifiquement chargée des questions infranationales, comme le ministère des Collectivités locales ou de la Décentralisation | |
| 7.2 Communication en temps voulu d'informations sur les transferts | <ul style="list-style-type: none"> La teneur des informations communiquées aux administrations infranationales sur leurs transferts annuels (pour déterminer si elles sont suffisamment claires et détaillées). La date à laquelle les informations officielles concernant les transferts de l'administration centrale sont communiquées aux dirigeants des administrations infranationales. La date à laquelle les administrations infranationales sont tenues de soumettre leurs projets de budget pour approbation finale. | <ul style="list-style-type: none"> Loi ou règles régissant les transferts de l'administration centrale aux administrations infranationales Les documents budgétaires annuels à obtenir du ministère des Finances ou d'une entité spécifiquement en charge des questions infranationales, comme le ministère des Collectivités locales ou de la Décentralisation | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|---|--|------------------------|
| PI-8. Information sur la performance des services publics | | | |
| 8.1 Plans de performance pour assurer les prestations de services | <ul style="list-style-type: none"> Informations publiées sur des indicateurs mesurables de performance de production et de résultats relatifs aux prestations de services pour chaque ministère, qui consacre des dépenses aux prestations de service public au titre de l'exercice. | <ul style="list-style-type: none"> Document budgétaire annuel et/ou pièces justificatives à l'appui du budget États budgétaires et/ou plans de performance des ministères Autres documents sur les plans de prestation de services des ministères contenant des informations sur la performance | |
| 8.2 Performance des fonctions de prestation de services | <ul style="list-style-type: none"> Informations publiées sur la quantité réelle de services produits et d'objectifs atteints et preuves de progrès mesurables sur les résultats associés aux programmes exécutés ou aux services fournis par chaque ministère au titre du dernier exercice clos. Informations publiées sur les activités exécutées dans le cadre de la prestation de services par chaque ministère pour le dernier exercice clos. | <ul style="list-style-type: none"> Document(s) budgétaire(s) annuel(s) et/ou pièces justificatives à l'appui du budget États budgétaires ou rapports annuels des ministères Autres documents sur les plans de prestation de services des ministères contenant des informations sur la performance | |
| 8.3 Ressources reçues par les unités opérationnelles de prestation de services | <ul style="list-style-type: none"> Ressources reçues par les unités opérationnelles de prestation de services d'au moins deux grands ministères. Rapports compilant des informations sur les ressources reçues par source de financement des ministères concernés. | <ul style="list-style-type: none"> Documents budgétaires annuels États financiers annuels Rapports ou états financiers des organismes bailleurs de fonds Système de gestion budgétaire ou système comptable | |
| 8.4 Évaluation de la performance des fonctions de prestation de services | <ul style="list-style-type: none"> Pour chaque ministère consacrant des dépenses à la prestation de services, informations sur le nombre et le champ d'application de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> Rapports d'évaluation Rapports d'audit de la performance Examens fonctionnels Rapports d'audit interne | <ul style="list-style-type: none"> Ministères et départements sectoriels ISC Unités d'audit interne ou inspections ministérielles Ministère des Finances | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|---|---|---|------------------------|
| PI-9. Accès public aux informations budgétaires | | | |
| 9.1 Accès public aux informations budgétaires | <ul style="list-style-type: none"> Les cinq éléments de base et quatre éléments supplémentaires énumérés dans les directives d'évaluation de la composante accessibles au public. Le délai de publication comparé aux critères précisés dans la liste d'éléments. | <ul style="list-style-type: none"> Les documents énumérés sont accessibles auprès du ministère des Finances, de l'ISC, et de l'autorité chargée de la passation des marchés publics L'accessibilité doit être confirmée par la disponibilité de ces documents dans les librairies publiques, sur des sites Web officiels, dans les bibliothèques publiques, sur des panneaux d'affichage, et auprès de groupes citoyens comme les ONG spécialisées dans les questions de gouvernance, la chambre de commerce, les représentations nationales des partenaires de développement | |
| Pilier III : Gestion des actifs et des passifs | | | |
| PI-10. Établissement de rapports sur les risques budgétaires | | | |
| 10.1 Suivi des entreprises publiques | <ul style="list-style-type: none"> Date de présentation au ministère de tutelle et date de publication des états financiers annuels de chaque entreprise publique pour le dernier exercice clos (en précisant si chaque état a été ou non audité). Rapports budgétaires consolidés des entreprises publiques ou rapports budgétaires consolidés à l'échelle de l'ensemble de l'administration centrale. | <ul style="list-style-type: none"> Liste des entreprises publiques et données sur les dates de soumission, de publication et d'audit à fournir par le ministère des Finances ou l'ISC | |
| 10.2 Suivi des administrations infranationales | <ul style="list-style-type: none"> Date de soumission au ministère de tutelle de l'administration centrale et date de publication des rapports ou états financiers annuels de chaque administration infranationale (en précisant s'ils ont été ou non audités). Rapports budgétaires consolidés des administrations infranationales et périodicité de ces rapports sur la base de la dernière parution. | <ul style="list-style-type: none"> Ministère des Finances Ministère des Collectivités locales ou équivalent Triangulation grâce à l'information collectée auprès d'un certain nombre d'administrations infranationales | |
| 10.3 Passifs éventuels et autres risques budgétaires | <ul style="list-style-type: none"> Rapports sur les passifs éventuels à établir par l'administration centrale et par ses différentes entités. Rapports consolidés sur les passifs éventuels avec indication sur la périodicité de leur publication. | <ul style="list-style-type: none"> États financiers annuels Rapports financiers ou autres des unités budgétaires Ministère des Finances | |

Évaluation PEFA — Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|---|--|------------------------|
| PI-11. Gestion des investissements publics | | | |
| 11.1 Analyse économique des projets d'investissement | <ul style="list-style-type: none"> Liste des projets d'investissement approuvés/en cours et données permettant d'identifier les «grands» projets, selon les critères du PEFA. Directives nationales pour la réalisation d'analyses économiques. Document d'analyses économiques des grands projets d'investissement approuvés/en cours. Documentation du processus d'examen des analyses économiques par une entité autre que celle qui est responsable du projet. Documentation de la publication des résultats des analyses économiques. | <ul style="list-style-type: none"> Ministère des Finances/du Plan Ministères sectoriels et agences Agence chargée des investissements, s'il en existe une Directives nationales pour la réalisation d'analyses économiques Analyse économique des projets d'investissement ISC Partenaires de développement lorsqu'il existe de grands projets d'investissement financés par des fonds externes | |
| 11.2 Sélection des projets d'investissement | <ul style="list-style-type: none"> Liste des projets d'investissement approuvés/en cours et données permettant d'identifier les «grands» projets, selon les critères du PEFA. Documentation de l'examen centralisé des grands projets d'investissement par l'administration centrale avant inscription au budget. Justificatifs de la publication et du respect de critères types pour la sélection des projets. Données détaillées sur les critères types pour la sélection des projets. | <ul style="list-style-type: none"> Ministère des Finances/du Plan Ministères sectoriels et agences Agence chargée des investissements, s'il en existe une ISC Partenaires de développement lorsqu'il existe de grands projets d'investissement financés par des fonds externes | |
| 11.3 Calcul du coût des projets d'investissement | <ul style="list-style-type: none"> Liste des projets d'investissement approuvés/en cours et données permettant d'identifier les «grands» projets, selon les critères du PEFA. Prévisions budgétaires pour les projets d'investissement, étayées de prévisions de trésorerie, d'un plan de financement et des coûts de maintenance pendant l'intégralité du cycle de vie de l'investissement. Données budgétaires à moyen terme sur l'exécution des projets (dépenses récurrentes, frais de maintenance). | <ul style="list-style-type: none"> Ministère des Finances/du Plan Ministères sectoriels et agences Agence chargée des investissements, s'il en existe une Législation sur les investissements publics Documents sur le budget annuel Cadre de dépenses à moyen terme, s'il en existe un ISC Partenaires de développement lorsqu'il existe de grands projets d'investissement financés par des fonds externes | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|---|--|---|------------------------|
| 11.4 Suivi des projets d'investissement | <ul style="list-style-type: none"> • Liste des projets d'investissement approuvés/ en cours et données permettant d'identifier les «grands» projets, selon les critères du PEFA. • Publication dans les documents budgétaires ou ailleurs d'une comparaison multidimensionnelle (délais, montants dépensés, avancement, etc.) entre les prévisions et les données résultant de l'exécution effective des grands projets d'investissement. • Preuve de l'existence et du respect de procédures d'exécution des projets sous forme de conclusions d'audit ou de rapports d'assurance-qualité. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances/du Plan • Ministères sectoriels et agences • Agence chargée des investissements, s'il en existe une • Directives sur les investissements publics • Bases de données • Rapports de suivi des projets | |
| PI-12 Gestion des actifs publics | | | |
| 12.1 Suivi des actifs financiers | <ul style="list-style-type: none"> • Valeur des actifs financiers dans chaque catégorie et informations sur la ou les méthode(s) utilisée(s) pour la quantifier. • Document ou ensemble de documents publiés sur la performance du portefeuille d'actifs financiers et indication de leur périodicité. | <ul style="list-style-type: none"> • États financiers consolidés, y compris notes relatives aux portefeuilles d'actifs financiers • Agence chargée de la gestion des actifs, s'il en existe une • Unités budgétaires et extrabudgétaires détenant des actifs financiers • Ministère des Finances, Trésor • Unités d'audit interne • ISC | |
| 12.2 Suivi des actifs non financiers | <ul style="list-style-type: none"> • Registre(s) des immobilisations corporelles, éventuellement avec des informations sur leur utilisation et leur âge. • Publication d'un document ou d'une série de documents sur une ou plusieurs des catégories d'actifs non financiers mentionnés ci-dessus. | <ul style="list-style-type: none"> • Agence chargée de la gestion des actifs, s'il en existe une • Unités budgétaires et extrabudgétaires détenant des actifs non financiers • Ministère des Finances • Trésor • Unités d'audit interne • ISC | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|---|---|---|------------------------|
| 12.3 Transparence de la cession des actifs | <ul style="list-style-type: none"> • Règles et réglementations régissant le transfert ou la cession d'actifs financiers et non financiers. • Série de documents présentés au pouvoir législatif pour information ou approbation. • Rapports présentant des informations détaillées sur le transfert et la cession d'actifs. | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports financiers de différentes sources, notamment : • Agence chargée de la gestion des actifs, s'il en existe une • Unités budgétaires et extrabudgétaires • Ministère des Finances • Trésor • Unités d'audit interne • ISC | |
| PI-13 Gestion de la dette | | | |
| 13.1 Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports montrant dans quelle mesure les données sont complètes et à jour, justificatifs du rapprochement des données sur la dette et information sur la fréquence de ces rapprochements. • Derniers rapports de gestion et rapports statistiques, et informations sur la périodicité de leur publication. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances • Trésor • Bureau de gestion de la dette • Entités intervenant dans la gestion de la dette • Banque centrale • Ministères sectoriels, si nécessaire | |
| 13.2 Autorisation d'emprunter et d'octroyer des garanties | <ul style="list-style-type: none"> • Textes législatifs et réglementaires régissant la gestion de la dette publique, y compris les dispositions relatives à l'approbation des prêts, à l'émission des garanties de prêts et à l'exécution d'opérations au titre de la dette ; politiques documentées, procédures opérationnelles et directives pour l'approbation, la gestion, le suivi et le reporting de ces opérations ; dispositions relatives aux emprunts annuels. • Procédures documentées pour effectuer des opérations au titre de la dette. • Pièces prouvant que les plans d'emprunts annuels ont été approuvés par l'administration centrale ou le pouvoir législatif. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances • Bureau de gestion de la dette • Entités intervenant dans la gestion de la dette • Banque centrale | |
| 13.3 Stratégie de gestion de la dette | <ul style="list-style-type: none"> • Dernière stratégie de gestion de la dette ; dernier rapport sur l'exécution de la stratégie de gestion de la dette. • Information sur le processus d'élaboration et d'approbation de la stratégie de gestion de la dette. • Obligations légales relatives à la publication du rapport annuel de gestion de la dette. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances • Trésor • Bureau de gestion de la dette • Entités intervenant dans la gestion de la dette • Banque centrale | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|---|--|------------------------|
| Pilier IV : Stratégie budgétaire et établissement du budget fondés sur les politiques publiques | | | |
| PI-14 Prévisions macroéconomiques et budgétaires | | | |
| 14.1 Prévisions macroéconomiques | <ul style="list-style-type: none"> • Prévisions d'indicateurs macroéconomiques clés incluant au moins la croissance du PIB, du taux d'inflation, des taux d'intérêt et du taux de change. • Explication claire des hypothèses utilisées pour préparer les prévisions. • Preuve attestant que les prévisions couvrent l'exercice budgétaire et les deux exercices budgétaires suivants et sont actualisées au moins une fois par an. • Preuve attestant que les prévisions et les hypothèses sont examinées par une entité autre que celle les ayant préparées. • Renseignements sur les pouvoirs de l'entité menant l'examen : par exemple, des documents juridiques, sur la réglementation ou sur les procédures. | <ul style="list-style-type: none"> • Documents du budget annuel • Circulaire budgétaire annuelle • Conseils en matière de politiques et d'analyses aux pouvoirs publics • Documents de travail du ministère des Finances • L'entité menant l'examen • L'unité préparant les prévisions initiales | |
| 14.2 Prévisions budgétaires | <ul style="list-style-type: none"> • Prévisions budgétaires à moyen terme. • Hypothèses sous-jacentes et base de calcul des prévisions budgétaires. • Preuve attestant que les informations font partie de la documentation budgétaire présentée au parlement. | <ul style="list-style-type: none"> • Documents du budget annuel • Ministère des Finances • Comptes rendus des délibérations du parlement | |
| 14.3 Analyse de sensibilité macro budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> • Preuve attestant d'autres scénarios budgétaires suivant le même format que les prévisions budgétaires à moyen terme. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances | |
| PI-15 Stratégie budgétaire | | | |
| 15.1 Impact budgétaire des politiques proposées | <ul style="list-style-type: none"> • Propositions présentées par les ministères pendant le processus budgétaire annuel. • Propositions présentées par les ministères en dehors du processus budgétaire annuel. • Preuve attestant que les politiques proposées sont intégralement chiffrées et comprennent les charges de fonctionnement liées aux grands projets d'équipement pour l'exercice et les deux exercices budgétaires suivants. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances | |
| 15.2 Adoption de la stratégie budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> • Preuve attestant de l'existence d'une stratégie budgétaire sous forme de document séparé, de présentation des règles budgétaires ou de cibles spécifiées dans la documentation sur le budget annuel. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances • Cabinet du Premier ministre/Président | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|--|---|------------------------|
| 15.3 Présentation des résultats budgétaires | <ul style="list-style-type: none"> Un rapport relatif aux progrès accomplis au regard de la stratégie budgétaire, des règles et des cibles définies dans la documentation sur le budget annuel. | <ul style="list-style-type: none"> Ministère des Finances | |
| PI-16 Perspectives à moyen terme de la budgétisation des dépenses | | | |
| 16.1 Prévisions de dépenses à moyen terme | <ul style="list-style-type: none"> Prévisions de dépenses à moyen terme pour l'exercice en cours et les deux exercices suivants, ventilées par catégorie administrative, économique et par programme/fonctionnelle. | <ul style="list-style-type: none"> Prévisions budgétaires annuelles | |
| 16.2 Plafonnement des dépenses à moyen terme | <ul style="list-style-type: none"> Date d'approbation des plafonds budgétaires. Informations sur le champ d'application et le cadre des plafonds budgétaires. Date de diffusion de la première circulaire budgétaire auprès des ministères, des départements et des organismes publics. | <ul style="list-style-type: none"> Orientations ou instructions officielles adressées aux ministères sur les plafonds Circulaire budgétaire | |
| 16.3 Cohérence des plans stratégiques et des budgets à moyen terme | <ul style="list-style-type: none"> Plans stratégiques ou stratégies sectorielles. Propositions budgétaires. | <ul style="list-style-type: none"> Ministère des Finances/du Plan (ou entité équivalente) Principaux ministères sectoriels | |
| 16.4 Cohérence des budgets et des estimations de l'exercice précédent | <ul style="list-style-type: none"> Propositions budgétaires. Explication des écarts entre le dernier budget à moyen terme et l'actuel budget à moyen terme. | <ul style="list-style-type: none"> Ministère des Finances Documents du budget annuel Principaux ministères sectoriels | |
| PI-17 Processus de préparation du budget | | | |
| 17.1 Calendrier budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> Calendrier budgétaire. Nombre de semaines accordées aux unités budgétaires pour achever leurs estimations détaillées. Dates réelles (période considérée) des étapes du processus d'élaboration du budget, comparées aux dates initiales du calendrier budgétaire. Contenu des circulaires concernant la préparation des estimations détaillées. | <ul style="list-style-type: none"> Ministère des Finances (direction du budget), confirmées par les responsables financiers des unités budgétaires utilisatrices du budget | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|--|---|------------------------|
| 17.2 Directives pour l'élaboration du budget | <ul style="list-style-type: none"> • Circulaire budgétaire. • Date d'approbation de la circulaire budgétaire par le conseil des ministres, comparée à la date à laquelle le ministère des Finances adresse la circulaire budgétaire aux unités budgétaires. • Date d'approbation des plafonds de dépenses par le conseil des ministres dans les cas où les plafonds ne sont pas approuvés conjointement avec la circulaire budgétaire. • Date de communication des plafonds de dépenses par le ministère des Finances aux unités budgétaires dans les cas où les plafonds ne sont pas approuvés conjointement avec la circulaire budgétaire. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances (direction du budget), confirmées par le conseil des ministres (par mémorandum par exemple) et les grandes unités budgétaires utilisatrices du budget | |
| 17.3 Présentation du budget au pouvoir législatif | <ul style="list-style-type: none"> • Dates spécifiques de présentation des propositions de budget annuel au parlement au cours des trois derniers exercices. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances (direction du budget), confirmées par le parlement (comité du budget/des finances) | |
| PI-18 Examen des budgets par le pouvoir législatif | | | |
| 18.1 Portée de l'examen des budgets | <ul style="list-style-type: none"> • Documents budgétaires examinés par le pouvoir législatif. • Informations détaillées sur les questions couvertes par l'examen du pouvoir législatif, telles que les comptes rendus de réunions, les conclusions et les rapports des comités. | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur du budget, secrétaire ou président du (des) comité(s) du budget du pouvoir législatif, confirmées par les groupes de pression, la société civile et les groupes d'intérêt | |
| 18.2 Procédures d'examen des budgets par le pouvoir législatif | <ul style="list-style-type: none"> • Comptes rendus des séances et des décisions du parlement. • Dispositions des procédures parlementaires pour l'examen des budgets. • Manière par laquelle et moment quand les procédures ont été approuvées/publiées. • Confirmation de l'application des procédures ou informations sur leur non-application. | <ul style="list-style-type: none"> • Comités parlementaires, confirmées par les groupes de pression, la société civile et les groupes d'intérêt | |
| 18.3 Calendrier d'approbation des budgets | <ul style="list-style-type: none"> • Date d'approbation du budget par le pouvoir législatif pour chacun des trois exercices précédents. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances (direction du budget), confirmées par le pouvoir législatif (comités du budget/des finances) | |
| 18.4 Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif | <ul style="list-style-type: none"> • Procédures et règles régissant les ajustements budgétaires en cours d'exercice par l'exécutif. • Confirmation de l'application des procédures ou des informations sur leur non-application. | <ul style="list-style-type: none"> • Comités parlementaires, confirmées par les groupes de pression, la société civile et les groupes d'intérêt • Rapports d'audit interne et/ou externe | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|---|---|------------------------|
| Pilier V : Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget | | | |
| PI-19 Gestion des recettes | | | |
| 19.1 Droits et obligations en matière de recettes | <ul style="list-style-type: none"> • Informations fournies aux redevables sur la plupart des droits et obligations en matière de recettes, y compris au minimum les voies et les procédures de recours. • Notes sur la question de savoir si les informations fournies aux redevables sont complètes, à jour et faciles d'accès. • Moyens par lesquels les informations sont fournies. | <ul style="list-style-type: none"> • Code fiscal et autre législation en matière de recettes. Dans les pays riches en ressources naturelles, des textes supplémentaires peuvent comporter des informations pertinentes dans le cadre des dispositifs de gestion des ressources naturelles • Sites Web et publications des organismes chargés d'administrer les recettes contenant des informations sur les principaux droits et obligations • Moyens d'information adaptés aux besoins des segments de redevables importants • Procédures expliquées (des entités chargées de recouvrer la plupart ou la majorité des recettes de l'administration centrale) • Les meilleures sources d'information sont les entités chargées d'administrer les recettes et les agences d'investissement et de promotion. Les informations doivent aussi être triangulées avec les associations de contribuables et d'entreprises, la ou les chambre(s) de commerce, etc. • Certains pays disposent de guichets uniques, de centres de services publics ou de portails d'administration électronique, qui assurent certains ou tous les services clients liés à l'administration des recettes | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|--|--|------------------------|
| 19.2 Gestion des risques liés aux recettes | <ul style="list-style-type: none"> Informations sur les procédures et les approches utilisées par les entités chargées de recouvrer les recettes de l'administration centrale pour évaluer et hiérarchiser les risques d'irrégularités ; et savoir si elles couvrent i) toutes les catégories de recettes ; ii) les segments de redevables importants (au minimum, les moyens et gros redevables) ; et iii) les quatre principales obligations des redevables. | <ul style="list-style-type: none"> Démarche répertoriée de gestion des risques appliquée par les organismes chargés d'administrer les recettes pour évaluer et hiérarchiser les risques d'irrégularités Un registre des risques d'irrégularités identifiés pour chaque segment de redevables (et au minimum pour les gros et moyens redevables) (Les meilleures sources d'information sont les entités chargées de recouvrer la plupart ou la majorité des recettes de l'administration centrale) | |
| 19.3 Audits et enquêtes sur les recettes | <ul style="list-style-type: none"> L'existence d'un plan d'amélioration de la conformité pour chaque entité chargée de recouvrer les recettes ou mesure d'accroissement des recettes importante. Données sur la mesure dans laquelle la gestion et les rapports d'audit et d'enquêtes sur les fraudes répondent à un plan documenté d'amélioration de la conformité. Le taux de réalisation des audits et des enquêtes sur les fraudes (c'est-à-dire la comparaison entre ce qui a été prévu et ce qui a été fait). | <ul style="list-style-type: none"> Plan documenté d'amélioration de la conformité États des lieux de la mise en œuvre des activités d'atténuation des risques et des audits et enquêtes sur les fraudes prévus (Les meilleures sources d'information sont les entités chargées de recouvrer la plupart ou la majorité des recettes de l'administration centrale) | |
| 19.4. Suivi des arriérés de recettes | <ul style="list-style-type: none"> Le stock d'arriérés de recettes à la fin du dernier exercice clos. Le total des recettes recouvrées la même année. Les arriérés de plus de 12 mois à la fin du dernier exercice clos. | <ul style="list-style-type: none"> Dossiers de l'organisme chargé du recouvrement des recettes, tels qu'un rapport documenté sur i) le stock d'arriérés de recettes et ii) les arriérés de recettes de plus de 12 mois | |
| PI-20 Comptabilisation des recettes | | | |
| 20.1 Informations sur le recouvrement des recettes | <ul style="list-style-type: none"> Éléments attestant que les informations sont reçues sur toutes les recettes par un organisme central au moyen de systèmes ou de rapports distincts. Les rapports sur les recettes sont organisés par l'organisme central qui reçoit les informations communiquées par les entités chargées du recouvrement. | <ul style="list-style-type: none"> Entités/services fiscaux chargés de recouvrer les recettes de l'administration centrale Trésor et autres organismes désignés bénéficiaires des recettes Banque centrale | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|---|---|--|------------------------|
| 20.2 Transfert des recettes recouvrées | <ul style="list-style-type: none"> Informations sur la ou les modalité(s) de transfert des recettes perçues au Trésor ou autres organes désignés. Rapidité des transferts au Trésor ou autres organismes désignés. | <ul style="list-style-type: none"> Entités/administrations fiscales chargées du recouvrement des recettes de l'administration centrale, Trésor ou autres organes bénéficiaires désignés et Banque centrale | |
| 20.3 Rapprochement des comptes de recettes | <ul style="list-style-type: none"> L'exhaustivité, la fréquence et la promptitude des rapprochements effectués par chaque entité de recouvrement importante. Ces rapprochements concernent les montants cumulés au titre des estimations de recettes, des sommes recouvrées, des arriérés, des transferts (et de leur encaissement) par le Trésor ou d'autres organismes désignés. | <ul style="list-style-type: none"> Entités/administrations fiscales chargées de recouvrer les recettes de l'administration centrale Trésor et autres organismes désignés bénéficiaires des recettes Banque centrale | |
| PI-21 Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses | | | |
| 21.1 Consolidation des soldes de trésorerie | <ul style="list-style-type: none"> Nombre de comptes bancaires administrés par le Trésor et d'autres unités budgétaires, ainsi que leur solde. Nombre de comptes inclus dans le compte unique du Trésor dont les soldes sont calculés et consolidés par le Trésor. Fréquence de la consolidation des soldes des comptes bancaires. | <ul style="list-style-type: none"> Trésor Unités budgétaires Banque centrale | |
| 21.2 Prévisions de trésorerie et suivi | <ul style="list-style-type: none"> Éléments attestant la préparation des prévisions de flux de trésorerie par un organe central et la fréquence des mises à jour. | <ul style="list-style-type: none"> Ministère des Finances et/ou Trésor Unités budgétaires | |
| 21.3 Informations sur les plafonds d'engagement | <ul style="list-style-type: none"> Éléments attestant l'existence de plafonds d'engagements pour les unités budgétaires et fréquence à laquelle ces plafonds sont fixés. | <ul style="list-style-type: none"> Trésor Unités budgétaires | |
| 21.4 Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice | <ul style="list-style-type: none"> Demandes et approbations d'ajustements budgétaires importants (notamment des estimations supplémentaires et des transferts entre entités budgétaires). Programmation et communication des ajustements des unités centrales aux autres unités budgétaires. Incidence fiscale des ajustements budgétaires. | <ul style="list-style-type: none"> Ministère des Finances Unités budgétaires | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|---|---|--|------------------------|
| PI-22 Arriérés de dépenses | | | |
| 22.1 Stock d'arriérés de dépenses | <ul style="list-style-type: none"> Niveau d'arriérés de dépenses (à la fin de chaque exercice). Total des dépenses de l'administration budgétaire centrale (pour chaque exercice). | <ul style="list-style-type: none"> Trésor Direction du budget Services comptables de l'État Unités budgétaires Bureau de gestion de la dette Chambre de commerce/d'industrie et autres représentants du secteur privé pour la triangulation | |
| 22.2 Suivi des arriérés de dépenses | <ul style="list-style-type: none"> Informations sur la définition donnée aux arriérés de dépenses ainsi que le fondement juridique (loi, dossier d'appel d'offres, marchés et contrats, décisions judiciaires) de cette définition. Rapport(s) sur les données récentes relatives aux arriérés de dépenses qui en indiquent le stock, la composition et l'ancienneté. Fréquence et retard dans la production de ces rapports au cours des douze derniers mois. | <ul style="list-style-type: none"> Trésor Direction du budget Unités budgétaires Services comptables de l'État Bureau de gestion de la dette | |
| PI-23 Contrôle des états de paie | | | |
| 23.1 Intégration des états de paie et des dossiers du personnel | <ul style="list-style-type: none"> Justificatifs des modifications aux états de paie et aux dossiers du personnel correspondants. Justificatifs des procédures appliquées et démonstration du processus de traitement des modifications apportées aux dossiers du personnel, ainsi que du rapprochement des états de paie et des dossiers du personnel. Informations sur le moment où sont effectués les rapprochements. | <ul style="list-style-type: none"> Commission de la fonction publique Direction ou département chargé de la gestion du personnel Trésorier-payeur général Responsables financiers des unités ou agences budgétaires ISC pour trianguler les informations | |
| 23.2 Gestion des modifications apportées aux états de paie | <ul style="list-style-type: none"> Fréquence et calendrier des mises à jour des dossiers du personnel et des données sur les états de paie. Informations sur le nombre et l'ampleur des ajustements rétroactifs. Nombre de jours entre la modification du statut du personnel et la mise à jour des dossiers du personnel et des données sur les états de paie. | <ul style="list-style-type: none"> Commission de la fonction publique Direction ou département chargé de la gestion du personnel Trésorier-payeur général Responsables financiers des unités ou agences budgétaires ISC pour trianguler les informations Les syndicats ou les associations du personnel pour trianguler les informations | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|---|---|------------------------|
| 23.3 Contrôle interne des états de paie | <ul style="list-style-type: none"> • Procédures fixant les rôles et les attributions. • Registre des requêtes du système de gestion des ressources humaines. | <ul style="list-style-type: none"> • Commission de la fonction publique • Direction ou département chargé(e) de la gestion du personnel • Trésorier-payeur général • Responsables financiers des unités et des agences budgétaires • ISC pour trianguler les informations • Unités d'audit pour trianguler les informations | |
| 23.4 Audit des états de paie | <ul style="list-style-type: none"> • Dates des vérifications des états de paie au cours des trois derniers exercices. • Objet, champ d'application et vérificateurs dans le cadre des différents audits. • Mesures prises à la suite des conclusions des audits. | <ul style="list-style-type: none"> • Commission de la fonction publique • Direction ou département chargé(e) de la gestion du personnel • Trésorier-payeur général • Responsables financiers des unités et des agences budgétaires • ISC pour trianguler les informations • Unités d'audit pour trianguler les informations | |
| PI-24 Gestion de la passation des marchés | | | |
| 24.1 Suivi de la passation des marchés | <ul style="list-style-type: none"> • Bases de données contenant des informations sur les acquisitions, leur valeur et l'identité des soumissionnaires auxquels des marchés ont été attribués. • Informations sur l'exactitude et l'exhaustivité des données. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances ou les entités où le suivi de la passation des marchés est centralisé. Dans les systèmes décentralisés, voir les cinq unités de l'administration centrale ayant les marchés de plus forte valeur. | |
| 24.2 Méthodes de passation des marchés | <ul style="list-style-type: none"> • Bases de données contenant des informations sur les marchés attribués par mise en concurrence ou non et leur valeur. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances ou les entités où le suivi de la passation des marchés est centralisé. Dans les systèmes décentralisés, voir les cinq unités de l'administration centrale ayant les marchés de plus forte valeur. | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|---|---|------------------------|
| 24.3 Accès du public aux informations sur la passation des marchés | <ul style="list-style-type: none"> • Cadre juridique et réglementaire régissant la passation de marchés. • Informations sur les plans de passation des marchés publics, les opportunités de soumissions, les marchés attribués, le règlement des plaintes relatives à la passation de marchés et les statistiques annuelles de passation de marchés. | <ul style="list-style-type: none"> • Comme dans la composante 24.1, plus les données de la passation de marchés rendues publiques sur des sites Web officiels • Confirmations par des associations de la société civile ou d'entreprises (notamment les chambres de commerce) | |
| 24.4 Règlement des litiges en matière de passation des marchés | <ul style="list-style-type: none"> • Cadre juridique et réglementaire du mécanisme de règlement des différends répondant aux critères fixés dans la composante 24.4. • Données sur le nombre de plaintes reçues et réglées (en faveur respectivement des plaignants et des entités chargées de la passation des marchés). • Commissions fixées le cas échéant (voir le critère 2). | <ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme de règlement des différends en matière de passation des marchés, institutions supérieures de contrôle, associations de la société civile ou d'entreprises (notamment la chambre de commerce) • Rapports d'audits internes et externes • Réunions avec la société civile et le secteur privé | |
| PI-25 Contrôles internes des dépenses non salariales | | | |
| 25.1 Séparation des fonctions | <ul style="list-style-type: none"> • Règlements et procédures fixant la séparation des fonctions. • Éléments attestant que les règles sont appliquées. | <ul style="list-style-type: none"> • Direction du budget • Direction de la comptabilité • Trésor • ISC • Audit interne • Règles et directives sur la comptabilité et le traitement des paiements | |
| 25.2 Efficacité du contrôle des engagements de dépenses | <ul style="list-style-type: none"> • Informations sur les contrôles des engagements et mécanismes connexes de respect de la conformité et d'assurance. • Taux d'erreurs ou de rejets dans les opérations financières courantes, notifiés par les contrôleurs financiers de l'État et/ou les organismes d'audit interne ou externe. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances (audit interne) • Trésor • Trésorier-payeur général • Chefs et responsables financiers des principales unités budgétaires • ISC | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|---|--|---|------------------------|
| 25.3 Respect des règles et des procédures de paiement | <ul style="list-style-type: none"> • Procédures ou réglementation en vigueur fixant la séparation des fonctions et les procédures de paiement. • Éléments attestant que les procédures sont appliquées. | <ul style="list-style-type: none"> • Direction du budget • Direction de la comptabilité • Trésor • ISC • Audit interne • Règles et directives sur la comptabilité et le traitement des paiements • Système d'information | |
| Pilier VI : Comptabilité et reporting | | | |
| PI-26 Audit interne | | | |
| 26.1 Portée de l'audit interne | <ul style="list-style-type: none"> • Réglementation, lois et procédures relatives à l'audit interne. • Rapports d'audit interne des unités budgétaires et extrabudgétaires. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances (audit interne) • Trésorier-payeur général • Chefs et responsables financiers des principales unités budgétaires • ISC pour la triangulation des informations | |
| 26.2 Nature des audits et des normes appliquées | <ul style="list-style-type: none"> • Réglementation et procédures identifiées concernant l'audit interne. • Preuve que les audits internes sont axés sur l'évaluation du caractère adéquat et de l'efficacité des contrôles. • Éléments attestant de l'application des normes d'audit interne. • Procédures d'assurance de la qualité pour les audits internes. • Comparaison des fonctions et des activités d'audit effectivement menées avec les normes professionnelles. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances (audit interne) • Trésorier-payeur général • Chefs et responsables financiers des principales unités budgétaires • ISC pour la triangulation des informations | |
| 26.3 Conduite d'audits internes et rapports d'audit | <ul style="list-style-type: none"> • Documents attestant du programme annuel d'audit interne (notamment un plan) et des audits internes menés à bien. | <ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances (audit interne) • Trésorier-payeur général • Chefs et responsables financiers des principales unités budgétaires • ISC pour la triangulation des informations | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|--|---|---|------------------------|
| 26.4 Suite donnée aux audits internes | <ul style="list-style-type: none"> Documents attestant la réponse des directions aux recommandations de l'audit interne et informations sur le moment où cette réponse a été donnée. | <ul style="list-style-type: none"> Ministère des Finances (audit interne) Trésorier-payeur général Chefs et responsables financiers des principales unités budgétaires ISC pour la triangulation des informations | |
| PI-27 Intégrité des données financières | | | |
| 27.1 Rapprochement des comptes bancaires | <ul style="list-style-type: none"> Fréquence des rapprochements de comptes bancaires gérés par le Trésor. Pour les comptes gérés par le Trésor, nombre de jours couverts entre la fin de la période des rapprochements achevés et la date de rapprochement. Fréquence des rapprochements de comptes bancaires non gérés par le Trésor. Pour les comptes de l'administration centrale non gérés par le Trésor, nombre de jours couverts entre la fin de la période des rapprochements achevés et la date de rapprochement. | <ul style="list-style-type: none"> Trésor Direction de la comptabilité publique ISC Banque centrale | |
| 27.2 Comptes d'attente | <ul style="list-style-type: none"> Fréquence des rapprochements de comptes d'attente. Pour les comptes d'attente, nombre de jours couverts entre la fin de la période des rapprochements achevés et la date de rapprochement. | <ul style="list-style-type: none"> Trésor Direction de la comptabilité publique ISC Banque centrale | |
| 27.3 Comptes d'avances | <ul style="list-style-type: none"> Nature des comptes d'avances. Fréquence et ponctualité de la réconciliation des comptes d'avances. Ponctualité de l'apurement des avances. | <ul style="list-style-type: none"> Trésor Direction de la comptabilité publique ISC Banque centrale | |
| 27.4 Processus en place pour assurer l'intégrité des données financières | <ul style="list-style-type: none"> Informations probantes documentaires sur les règles, les réglementations et les procédures, accès aux modifications apportées aux dossiers et enregistrement de ces dernières. Preuve attestant de l'existence d'une unité chargée de vérifier l'intégrité des données financières. | <ul style="list-style-type: none"> Direction du budget Direction de la comptabilité publique Trésor ISC Audit interne | |
| PI-28 Rapports budgétaires en cours d'exercice | | | |
| 28.1 Portée et comparabilité des rapports | <ul style="list-style-type: none"> Rapports sur l'exécution du budget comparés aux budgets autorisés, y compris les transferts et les activités des unités déconcentrées. | <ul style="list-style-type: none"> Direction de la comptabilité publique, direction du budget ou ministère des Finances, confirmées par ISC ou audit interne Trésor ou ministère des Finances | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|---|---|---|------------------------|
| 28.2 Calendrier de production des rapports | <ul style="list-style-type: none"> Fréquence des rapports sur l'exécution du budget en cours d'exercice. Nombre de jours suivant la fin d'une période donnée durant lesquels le rapport sur le budget est diffusé au sein de l'administration centrale. Disponibilité des rapports ou capacité de les produire. | <ul style="list-style-type: none"> Direction de la comptabilité publique, direction du budget ou ministère des Finances, confirmées par ISC ou audit interne Trésor ou ministère des Finances | |
| 28.3 Exactitude des rapports | <ul style="list-style-type: none"> Rapports sur l'exécution du budget assortis d'informations détaillées sur la méthode d'établissement des rapports. Identification d'informations sur les paiements et les engagements dans les rapports. Informations sur les révisions et les modifications faites après la finalisation des rapports. | <ul style="list-style-type: none"> Direction de la comptabilité publique, direction du budget ou ministère des Finances, confirmées par ISC ou audit interne | |
| PI-29 Rapports financiers annuels | | | |
| 29.1 Exhaustivité des rapports financiers annuels | <ul style="list-style-type: none"> Rapports financiers annuels comparés avec le budget approuvé. | <ul style="list-style-type: none"> Direction de la comptabilité publique, direction du budget ou ministère des Finances, confirmées par ISC ou audit interne | |
| 29.2 Rapports financiers soumis à des audits externes | <ul style="list-style-type: none"> Nombre de jours qui séparent la fin du dernier exercice budgétaire de la date à laquelle le rapport financier a été soumis pour audit externe durant le précédent exercice. | <ul style="list-style-type: none"> Direction de la comptabilité publique, direction du budget ou ministère des Finances, confirmées par ISC ou audit interne | |
| 29.3 Normes comptables | <ul style="list-style-type: none"> Preuves attestant des normes comptables utilisées et appliquées ; tout écart entre ces normes et les normes comptables internationales est expliqué. Notes sur les rapports financiers en rapport avec les normes appliquées. | <ul style="list-style-type: none"> Direction de la comptabilité publique, direction du budget ou ministère des Finances, confirmées par ISC ou audit interne | |
| Pilier VII : Supervision et audit externes | | | |
| PI-30 Audit externe | | | |
| 30.1 Portée de l'audit et normes d'audit | <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'entités de l'administration centrale, y compris les unités extrabudgétaires et les administrations de sécurité sociale, lorsqu'elles ressortent de l'administration centrale (en valeur monétaire des dépenses), auditées pendant la période considérée. | <ul style="list-style-type: none"> Données des ISC, confirmées par la commission parlementaire des comptes publics et les groupes citoyens | |

Évaluation PEFA – Données requises et sources des données

| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
|---|--|--|------------------------|
| 30.2 Soumission des rapports d'audit au pouvoir législatif | <ul style="list-style-type: none"> Date(s) de réception du/des rapport(s) financiers par l'auditeur externe. Date(s) de soumission des rapports d'audit au pouvoir législatif. Temps écoulé entre la réception par l'auditeur et la soumission au pouvoir législatif. Justification de tout retard avec lequel le rapport financier audité a été soumis au pouvoir législatif. | <ul style="list-style-type: none"> Données des ISC confirmées par la commission parlementaire des comptes publics et les groupes citoyens Données sur la soumission des rapports à l'auditeur peuvent aussi être confirmées par le ministère des Finances ou le Trésor | |
| 30.3 Suite donnée aux audits externes | <ul style="list-style-type: none"> Information sur les recommandations formulées par l'auditeur et les réponses données par le pouvoir exécutif ou l'entité auditée pendant la période considérée. | <ul style="list-style-type: none"> Données des ISC et des auditeurs internes des principales unités budgétaires, confirmées par la commission parlementaire des comptes publics, différents ministres, le ministère des Finances, les entités auditées et les groupes citoyens | |
| 30.4 Indépendance de l'Institution Supérieure de Contrôle (ISC) | <ul style="list-style-type: none"> Constitution et/ou loi régissant le fonctionnement des ISC. | <ul style="list-style-type: none"> ISC Législation Rapports externes sur l'indépendance et la gouvernance financières des ISC | |
| PI-31. Examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif | | | |
| 31.1 Calendrier d'examen des rapports d'audit | <ul style="list-style-type: none"> Nombre de mois nécessaires à l'examen complet du rapport d'audit externe par le pouvoir législatif après réception du rapport. | <ul style="list-style-type: none"> Données des ISC, du ministère des Finances, du pouvoir législatif et de la commission parlementaire du budget, confirmées par les groupes citoyens | |
| 31.2 Auditions sur les conclusions de l'audit | <ul style="list-style-type: none"> Comptes rendus d'audition et rapports d'audit des trois derniers exercices clos. Feuilles de présence aux auditions, s'agissant surtout des entités auditées et des ISC. | <ul style="list-style-type: none"> Données des commissions parlementaires compétentes, de la commission parlementaire du budget, des ISC et du ministère des Finances, confirmées par les groupes citoyens | |
| 31.3 Recommandations du pouvoir législatif concernant l'audit | <ul style="list-style-type: none"> Relevé des mesures que le pouvoir législatif recommande au pouvoir exécutif de prendre. Relevé des procédures de suivi de la suite donnée aux recommandations. Informations sur le degré d'application des procédures. | <ul style="list-style-type: none"> ISC Pouvoir législatif | |

| Évaluation PEFA – Données requises et sources des données | | | |
|--|--|---|-------------------------------|
| Indicateurs de performance PEFA 2016 | Données requises | Sources des données | Données fournies (O/N) |
| 31.4 Transparence de l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'auditions sur des rapports d'audit. • Nombre d'auditions conduites en public. • Éléments prouvant que les rapports des commissions parlementaires sur les audits sont examinés en séance plénière de l'instance législative et publiés sous une forme accessible au public. | <ul style="list-style-type: none"> • Données du pouvoir législatif, confirmées par les ISC et les groupes citoyens | |

Données requises par entité/composante — Le tableau ci-dessous n'a aucune vocation normative, étant donné que les dispositions administratives varient d'un pays à l'autre. Il est recommandé de l'utiliser en association avec le tableau des données requises et des sources de données par indicateur.

| Évaluation PEFA : données requises par entité et indicateur/composantes | |
|---|---|
| Entité | Indicateur/composantes |
| <p>Ministère des Finances ou toute autre entité aux fonctions similaires et ses départements ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget • Impôts • Douanes • Trésor • Comptabilité et reporting • Suivi des entreprises publiques • Suivi des collectivités locales • Audit interne • Patrimoine de l'État • Passation des marchés • Gestion de la dette • IFMIS • etc. <p>Dans certains pays, certaines de ces fonctions peuvent être exercées par un organisme séparé du ministère des Finances, notamment la passation des marchés, etc.</p> | PI-1 — Dépenses totales exécutées |
| | PI-2 — Composition des dépenses exécutées par fonction, Composition des dépenses exécutées par catégorie économique, Dépenses financées sur les réserves pour imprévus |
| | PI-3 — Recettes exécutées totales |
| | PI-4 — Classification du budget |
| | PI-5 — Documentation budgétaire |
| | PI-6 — Dépenses non comptabilisées dans les états financiers, Recettes non comptabilisées dans les états financiers, États financiers des unités extrabudgétaires |
| | PI-7 — Système d'affectation des transferts, Communication en temps voulu d'informations sur les transferts |
| | PI-8 — Plans de performance pour assurer les prestations de services, Performance des fonctions de prestation de services, Ressources reçues par les unités opérationnelles de prestation de services, Évaluation de la performance des fonctions de prestation de services |
| | PI-9 — Accès public aux informations budgétaires |
| | PI-10 — Suivi des entreprises publiques, Suivi des administrations infranationales, Passifs éventuels et autres risques budgétaires |
| | PI-11 — Analyse économique des projets d'investissement, Sélection des projets d'investissement, Calcul du coût des projets d'investissement, Suivi des projets d'investissement |
| | PI-12 — Suivi des actifs financiers, Suivi des actifs non financiers, Transparence de la cession des actifs |
| | PI-13 — Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties, Autorisation d'emprunter et d'octroyer des garanties, Stratégie de gestion de la dette |
| | PI-14 — Prévisions macroéconomiques, Prévisions budgétaires, Analyse de sensibilité macro budgétaire |
| | PI-15 — Impact budgétaire des politiques proposées, Adoption de la stratégie budgétaire, Présentation des résultats budgétaires |
| | PI-16 — Prévisions de dépenses à moyen terme, Plafonnement des dépenses à moyen terme, Cohérence des plans stratégiques et des budgets à moyen terme, Cohérence des budgets et des estimations de l'exercice précédent |
| | PI-17 — Calendrier budgétaire, Directives pour l'élaboration du budget, Présentation du budget au pouvoir législatif |
| | PI-18 — Portée de l'examen des budgets, Calendrier d'approbation des budgets, Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif |
| | PI-19 — voir Administrations chargées du recouvrement des recettes |

| | |
|--|---|
| | PI-20 — Informations sur le recouvrement des recettes, Transfert des recettes recouvrées, Rapprochement des comptes de recettes |
| | PI-21 — Consolidation des soldes de trésorerie, Prévisions de trésorerie et suivi, Informations sur les plafonds d'engagement, Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice |
| | PI-22 — Stock d'arriérés de dépenses, Suivi des arriérés de dépenses |
| | PI-23 — Intégration des états de paie et des dossiers du personnel, Gestion des modifications apportées aux états de paie, Contrôle interne des états de paie, Audit des états de paie |
| | PI-24 — Suivi de la passation des marchés, Méthodes de passation des marchés, Accès du public aux informations sur la passation des marchés, Règlement des litiges en matière de passation des marchés |
| | PI-25 — Séparation des fonctions, Efficacité du contrôle des engagements de dépenses, Respect des règles et procédures de paiement |
| | PI-26 — Portée de l'audit interne, Nature des audits et normes appliquées, Conduite d'audits internes et rapports d'audit, Suite donnée aux audits internes |
| | PI-27 — Rapprochement des comptes bancaires, Comptes d'attente, Comptes d'avances, Processus en place pour assurer l'intégrité des données financières |
| | PI-28 — Portée et comparabilité des rapports, Calendrier de publication des rapports, Exactitude des rapports |
| | PI-29 — Exhaustivité des rapports financiers annuels, Rapports financiers soumis à des audits externes, Normes comptables |
| | PI-30 — Soumission des rapports d'audit au pouvoir législatif, Suite donnée aux audits externes |
| | PI-31 — Calendrier d'examen des rapports d'audit, Auditions sur les conclusions de l'audit |
| Administrations chargées du recouvrement des recettes (impôts, douanes, etc.) ; parfois, elles sont intégrées au ministère des Finances sous la forme d'un département et parfois, elles sont autonomes | PI-3 — Recettes exécutées totales, Composition des recettes exécutées PI-4 — Classification du budget PI-19 — Droits et obligations en matière de recettes, Gestion des risques liés aux recettes, Audits et enquêtes sur les recettes, Suivi des arriérés de recettes PI-20 — Informations sur le recouvrement des recettes, Transfert des recettes recouvrées, Rapprochement des comptes de recettes |
| Banque centrale | PI-6 — Dépenses non comptabilisées dans les états financiers, Recettes non comptabilisées dans les états financiers, États financiers des unités extrabudgétaires PI-13 — Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties, Autorisation d'emprunter et d'octroyer des garanties, Stratégie de gestion de la dette PI-14 — Prévisions macroéconomiques PI-20 — Informations sur le recouvrement des recettes, Transfert des recettes recouvrées, Rapprochement des comptes de recettes PI-21.1 — Consolidation des soldes de trésorerie PI-27 — Rapprochement des comptes bancaires, Comptes d'attente, Comptes d'avances, Processus en place pour assurer l'intégrité des données financières |
| Cabinet du Premier ministre | PI-15.2 — Adoption de la stratégie budgétaire |

| | |
|---|--|
| Institution supérieure de contrôle | <p>PI-1 — Dépenses totales exécutées</p> <p>PI-2 — Composition des dépenses exécutées par fonction, Composition des dépenses exécutées par catégorie économique, Dépenses financées sur les réserves pour imprévus</p> <p>PI-6 — Dépenses non comptabilisées dans les états financiers, Recettes non comptabilisées dans les états financiers, États financiers des unités extrabudgétaires</p> <p>PI-8 — Plans de performance pour assurer les prestations de services, Performance des fonctions de prestation de services, Ressources reçues par les unités opérationnelles de prestation de services, Évaluation de la performance des fonctions de prestation de services</p> <p>PI-9 — Accès public aux informations budgétaires</p> <p>PI-10 — Suivi des entreprises publiques, Suivi des administrations infranationales, Passifs éventuels et autres risques budgétaires</p> <p>PI-11 — Analyse économique des projets d'investissement, Sélection des projets d'investissement, Calcul du coût des projets d'investissement, Suivi des projets d'investissement</p> <p>PI-12 — Suivi des actifs financiers, Suivi des actifs non financiers, Transparence de la cession des actifs</p> <p>PI-18.4 — Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif</p> <p>PI-23 — Intégration des états de paie et des dossiers du personnel, Gestion des modifications apportées aux états de paie, Contrôle interne des états de paie, Audit des états de paie</p> <p>PI-24 — Règlement des litiges en matière de passation des marchés</p> <p>PI-25 — Séparation des fonctions, Efficacité du contrôle des engagements de dépenses, Respect des règles et procédures de paiement</p> <p>PI-26 — Portée de l'audit interne, Nature des audits et normes appliquées, Conduite d'audits internes et rapports d'audit, Suite donnée aux audits internes</p> <p>PI-27 — Rapprochement des comptes bancaires, Comptes d'attente, Comptes d'avances, Processus en place pour assurer l'intégrité des données financières</p> <p>PI-28 — Portée et comparabilité des rapports, Calendrier de publication des rapports, Exactitude des rapports</p> <p>PI-29 — Exhaustivité des rapports financiers annuels, Rapports financiers soumis à des audits externes, Normes comptables</p> <p>PI-30 — Portée de l'audit et normes d'audit, Soumission des rapports d'audit au pouvoir législatif, Suite donnée aux audits externes, Indépendance de l'institution supérieure de contrôle</p> <p>PI-31 — Calendrier d'examen des rapports d'audit, Auditions sur les conclusions de l'audit, Recommandations du pouvoir législatif concernant l'audit, Transparence de l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif</p> |
| Conseil des ministres | PI-17.2 — Directives pour l'élaboration du budget |

| | |
|---|---|
| <p>Ministères sectoriels et agences (p. ex. Éducation, Santé, Transport, etc.) qui fournissent des services au public — Budget, Finances, Audit interne, Patrimoine, etc.</p> | <p>PI-6 — Dépenses non comptabilisées dans les états financiers, Recettes non comptabilisées dans les états financiers, États financiers des unités extrabudgétaires</p> <p>PI-8 — Plans de performance pour assurer les prestations de services, Performance des fonctions de prestation de services, Ressources reçues par les unités opérationnelles de prestation de services, Évaluation de la performance des fonctions de prestation de services</p> <p>PI-16 — Cohérence des plans stratégiques et des budgets à moyen terme</p> <p>PI-17 — Calendrier budgétaire, Directives pour l'élaboration du budget</p> <p>PI-21 — Consolidation des soldes de trésorerie, Prévisions de trésorerie et suivi, Informations sur les plafonds d'engagement, Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice</p> <p>PI-22 — Stock d'arriérés de dépenses, Suivi des arriérés de dépenses</p> <p>PI-23 — Intégration des états de paie et des dossiers du personnel, Gestion des modifications apportées aux états de paie, Contrôle interne des états de paie, Audit des états de paie</p> <p>PI-25.2 — Efficacité du contrôle des engagements de dépenses</p> <p>PI-26 — Portée de l'audit interne, Nature des audits et normes appliquées, Conduite d'audits internes et rapports d'audit, Suite donnée aux audits internes</p> <p>PI-30 — Suite donnée aux audits externes</p> |
| <p>Ministères sectoriels et agences réalisant les plus gros investissements ou enregistrant les données sur la dette ou ayant les marchés de plus forte valeur — dans un système décentralisé</p> | <p>PI-11 — Analyse économique des projets d'investissement, Sélection des projets d'investissement, Calcul du coût des projets d'investissement, Suivi des projets d'investissement</p> <p>PI-13.1 — Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties</p> <p>PI-17 — Calendrier budgétaire, Directives pour l'élaboration du budget</p> <p>PI-21 — Consolidation des soldes de trésorerie, Prévisions de trésorerie et suivi, Informations sur les plafonds d'engagement, Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice</p> <p>PI-23 — Intégration des états de paie et des dossiers du personnel, Gestion des modifications apportées aux états de paie, Contrôle interne des états de paie, Audit des états de paie</p> <p>PI-24 — Suivi de la passation des marchés, Méthodes de passation des marchés, Accès du public aux informations sur la passation des marchés, Règlement des litiges en matière de passation des marchés</p> <p>PI-25 — Efficacité du contrôle des engagements de dépenses</p> <p>PI-26 — Portée de l'audit interne, Nature des audits et normes appliquées, Conduite d'audits internes et rapports d'audit, Suite donnée aux audits internes</p> |
| <p>Ministère de l'Économie et du Plan (ou un organisme de promotion des investissements ou un organe central chargé de superviser les investissements publics) — dans un système centralisé</p> | <p>PI-11 — Analyse économique des projets d'investissement, Sélection des projets d'investissement, Calcul du coût des projets d'investissement, Suivi des projets d'investissement</p> <p>PI-16 — Cohérence des plans stratégiques et des budgets à moyen terme</p> |
| <p>Agences d'investissement et de promotion</p> | <p>PI-11 — Analyse économique des projets d'investissement, Sélection des projets d'investissement, Calcul du coût des projets d'investissement, Suivi des projets d'investissement</p> <p>PI-19 — Droits et obligations en matière de recettes</p> |

| | |
|---|--|
| Unités extrabudgétaires (p. ex. Autorité de la santé, universités, Fonds pétrolier, Fonds routier, Caisse sociale, etc.) | PI-6 — Dépenses non comptabilisées dans les états financiers, Recettes non comptabilisées dans les états financiers, États financiers des unités extrabudgétaires PI-12 — Suivi des actifs financiers, Suivi des actifs non financiers, Transparence de la cession des actifs |
| Entité spécifiquement chargée des questions infranationales (p. ex. ministère des Collectivités locales, ministère de la Décentralisation, ministère de l'Intérieur, etc.) | PI-7 — Système d'affectation des transferts, Communication en temps voulu d'informations sur les transferts PI-10.2 — Suivi des administrations infranationales |
| Représentants des administrations infranationales (p. ex. association d'administrations infranationales, sélection d'administrations infranationales) pour corroborer les informations | PI-7 — Système d'affectation des transferts, Communication en temps voulu d'informations sur les transferts PI-10.2 — Suivi des administrations infranationales |
| Agence chargée de la gestion des actifs (s'il en existe une) | PI-12 — Suivi des actifs financiers, Suivi des actifs non financiers, Transparence de la cession des actifs |
| Bureau de gestion de la dette | PI-13 — Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties, Autorisation d'emprunter et d'octroyer des garanties, Stratégie de gestion de la dette PI-22 — Stock d'arriérés de dépenses, Suivi des arriérés de dépenses |
| Entités intervenant dans la gestion de la dette | PI-13 — Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties, Autorisation d'emprunter et d'octroyer des garanties, Stratégie de gestion de la dette |
| Entité de service public (p. ex. commission de la fonction publique, gestion du personnel soit au ministère des Finances soit par une autre entité) | PI-23 — Intégration des états de paie et des dossiers du personnel, Gestion des modifications apportées aux états de paie, Contrôle interne des états de paie, Audit des états de paie |
| Syndicat du personnel | PI-23 — Intégration des états de paie et des dossiers du personnel, Gestion des modifications apportées aux états de paie, Contrôle interne des états de paie, Audit des états de paie |
| Autorité des marchés publics (ministère des Finances ou autres entités lorsque le suivi de la passation des marchés est centralisé) | PI-9 — Accès public aux informations budgétaires PI-24 — Suivi de la passation des marchés, Méthodes de passation des marchés, Accès du public aux informations sur la passation des marchés, Règlement des litiges en matière de passation des marchés |
| Entités chargées de la passation des marchés (cinq unités ayant les marchés de plus forte valeur) — dans un système décentralisé | PI-24 — Suivi de la passation des marchés, Méthodes de passation des marchés, Accès du public aux informations sur la passation des marchés, Règlement des litiges en matière de passation des marchés |
| Librairies publiques , bibliothèques publiques, chambre de commerce, comité de réflexion, bailleurs de fonds — pour corroborer les informations | PI-9 — Accès public aux informations budgétaires |

| | |
|--|---|
| Société civile/groupes d'intérêt (p. ex. associations de contribuables et d'entreprises, chambre de commerce et autres organisations de la société civile) | PI-9 — Accès public aux informations budgétaires PI-18 — Portée de l'examen des budgets, Procédures d'examen des budgets par le pouvoir législatif, Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif PI-19.1 — Droits et obligations en matière de recettes PI-22 — Stock d'arriérés de dépenses PI-24.3 — Accès du public aux informations sur la passation des marchés, Règlement des litiges en matière de passation des marchés PI-30 — Portée de l'audit et normes d'audit, Soumission des rapports d'audit au pouvoir législatif, Suite donnée aux audits externes PI-31 — Calendrier d'examen des rapports d'audit, Auditions sur les conclusions de l'audit, Transparence de l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif |
| Guichet unique, centres de services publics, portail d'administration électronique | PI-19 — Droits et obligations en matière de recettes |
| Entité chargée du règlement des litiges en matière de passation des marchés | PI-24.4 — Règlement des litiges en matière de passation des marchés |
| Pouvoir législatif (comité du budget/ des finances, commission des comptes publics) | PI-4 — Documentation budgétaire PI-12 — Transparence de la cession des actifs PI-14.2 — Prévisions budgétaires PI-17.3 — Présentation du budget au pouvoir législatif PI-18 — Portée de l'examen des budgets, Procédures d'examen des budgets par le pouvoir législatif, Calendrier d'approbation des budgets, Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif PI-30 — Portée de l'audit et normes d'audit, Soumission des rapports d'audit au pouvoir législatif, Suite donnée aux audits externes PI-31 — Calendrier d'examen des rapports d'audit, Auditions sur les conclusions de l'audit, Recommandations du pouvoir législatif concernant l'audit, Transparence de l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif |
| Trésorier-payeur général /Direction de la comptabilité publique | PI-23.1 — Intégration des états de paie et des dossiers du personnel PI-25 — Séparation des fonctions, Efficacité du contrôle des engagements de dépenses, Respect des règles et procédures de paiement PI-26 — Portée de l'audit interne, Nature des audits et normes appliquées, Conduite d'audits internes et rapports d'audit, Suite donnée aux audits internes PI-27 — Rapprochement des comptes bancaires, Comptes d'attente, Comptes d'avances, Processus en place pour assurer l'intégrité des données financières PI-28 — Portée et comparabilité des rapports, Calendrier de publication des rapports, Exactitude des rapports PI-29 — Exhaustivité des rapports financiers annuels, Rapports financiers soumis à des audits externes, Normes comptables |

Représentations des partenaires de développement

PI-8.3 — Ressources reçues par les unités opérationnelles de prestation de services

PI-11 — Analyse économique des projets d'investissement, Sélection des projets d'investissement, Calcul du coût des projets d'investissement, Suivi des projets d'investissement



Manuel d'évaluation PEFA

Volume I : Le processus d'évaluation PEFA —
planification, gestion et utilisation du PEFA

Deuxième édition

20 novembre 2018

Secrétariat PEFA

Washington DC, États-Unis d'Amérique