



INVENTAIRE DES OUTILS DE DIAGNOSTIC DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES



TENDANCES MONDIALES ET PERSPECTIVES



INVENTAIRE 2022 DES OUTILS DE DIAGNOSTIC DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES



TENDANCES MONDIALES ET PERSPECTIVES

VOLUME 1 • VOLUME 1 • VOLUME 1 • VOLUME 1 • VOLUME 1 • VOLUME 1 • VOLUME 1 • VOLUME 1 • VOLUME 1 • VOLUME 1

1

VOLUME 1:

• • • •

RAPPORT

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	IX
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	X
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	2
1. INTRODUCTION	6
1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS	6
1.2 MÉTHODOLOGIE	7
2. TYPOLOGIE DES OUTILS DE DIAGNOSTIC DE LA GFP	8
3. CARTOGRAPHIE ET ANALYSE DES OUTILS DE DIAGNOSTIC DE LA GFP	10
3.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES OUTILS CARTOGRAPHIÉS	10
3.1.1 Cartographie et principales caractéristiques des outils du groupe A	11
3.1.2 Cartographie et principales caractéristiques des outils du groupe B	14
3.1.3 Cartographie et principales caractéristiques des outils du groupe C	18
3.1.4 Cartographie et principales caractéristiques des outils du groupe D	21
3.1.5 Mise au point des outils par dépositaire	24
3.2 ÉVOLUTION DEPUIS LA DERNIÈRE CARTOGRAPHIE	25
3.3 OUTILS EN COURS D'ÉLABORATION EN 2020-2021	27

4. DYNAMIQUE D'ÉLABORATION DES OUTILS, 2013-2019	29
4.1 ÉLABORATION DES OUTILS PAR GROUPE, 2013-2019	30
4.1.1 Élaboration des outils du groupe A	31
4.1.2 Élaboration des outils du groupe B	32
4.1.3 Élaboration des outils du groupe C	33
4.1.4 Élaboration des outils du groupe D	33
4.1.5 Élaboration des outils du point de vue de la couverture technique, 2013-2019	35
4.2 ÉLABORATION DES OUTILS PAR DÉPOSITAIRE, 2013-2019	40
4.3 MOTIFS D'ÉLABORATION DES OUTILS, 2013-2019	42
4.4 COORDINATION DE L'ÉLABORATION ET DU FINANCEMENT DES OUTILS, 2013-2019	44
4.5 APERÇU DES CARACTÉRISTIQUES DE LA DEMANDE	46
5. CARTOGRAPHIE DE L'UTILISATION DES OUTILS, 2013-2019	48
5.1 CARTOGRAPHIE DE L'UTILISATION DES OUTILS PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE DE REVENU	49
5.2 ANALYSE DE L'UTILISATION DES OUTILS (2013-2019) : CARTOGRAPHIE DES PAYS PAR GROUPE	53
6. CONCLUSIONS ET PROCHAINES ÉTAPES	54
6.1 ÉLABORATION DES OUTILS	55
6.2 UTILISATION DES OUTILS	58
6.3 ACCÈS À L'INFORMATION	60
A. ANNEXES	63
Annexe 1. Évolution de la cartographie des outils, 2016-2019	64
Annexe 2. Mentions spéciales	68
Annexe 3. Description des caractéristiques techniques des outils	72
Annexe 4. Cartographie des outils	74
Annexe 5. Nature et couverture des fonctions de GFP	79
Annexe 6. Vue d'ensemble des outils de diagnostic de la GFP par couverture technique	80

LISTE DES

FIGURES

FIGURE 1. Présentation générale des outils cartographiés, par groupe	10
FIGURE 2. Présentation générale du groupe A, couverture technique	13
FIGURE 3. Présentation générale du groupe B, couverture technique	17
FIGURE 4. Présentation générale du groupe C, couverture technique	20
FIGURE 5. Présentation générale du groupe D, couverture technique	23
FIGURE 6. Présentation générale des outils cartographiés, par dépositaire	24
FIGURE 7. Calendrier d'élaboration des outils (pour tous les groupes)	29
FIGURE 8. Calendrier de mise à jour des outils (pour tous les groupes)	30
FIGURE 9. Outils mis au point, par groupe, 2013-2019	30
FIGURE 10. Élaboration des outils, par année, 2013-2019	31
FIGURE 11. Fonctions de GFP couvertes par les outils du groupe B, 2013-2019	32
FIGURE 12. Secteurs couverts par les outils du groupe D, 2013-2019	33
FIGURE 13. Couverture technique : Ensemble des outils cartographiés et des outils mis au point en 2013-2019	35
FIGURE 14. Couverture technique du groupe A : Ensemble des outils et séries d'outils mis au point pendant la période 2013-2019	36
FIGURE 15. Couverture technique du groupe B : Ensemble des outils et séries d'outils mis au point pendant la période 2013-2019	37
FIGURE 16. Couverture technique du groupe C : Ensemble des outils et séries d'outils mis au point pendant la période 2013-2019	38
FIGURE 17. Couverture technique du groupe D : Ensemble des outils et séries d'outils mis au point pendant la période 2013-2019	39
FIGURE 18. Orientation sectorielle du groupe D : Ensemble des outils et séries d'outils mis au point pendant la période 2013-2019	39
FIGURE 19. Outils mis au point de manière concertée par des institutions internationales, 2013-2019	41
FIGURE 20. Nombre d'utilisations (uniques) des outils, par région	50
FIGURE 21. Nombre d'utilisations (uniques) des outils, selon le revenu	51
FIGURE 22. Nombre d'utilisations (uniques) des outils, par FCS	53

LISTE DES

TABLEAUX

TABLEAU 1. Aperçu des outils du groupe A	11
TABLEAU 2. Aperçu des outils du groupe B	14
TABLEAU 3. Aperçu des outils du groupe C	18
TABLEAU 4. Aperçu des outils du groupe D	21
TABLEAU 5. Aperçu de l'évolution du nombre total d'outils	25
TABLEAU 6. Outils en cours d'élaboration en 2020 et 2021	27
TABLEAU 7. Critères de sélection et nombre d'outils utilisés par les pays	46
TABLEAU 8. Outils exclus de l'analyse de l'utilisation	49
TABLEAU 9. Aperçu de la cartographie par région	50
TABLEAU 10. Aperçu de la cartographie par catégorie de revenu	52

REMERCIEMENTS

Le présent rapport est le quatrième d'une série d'inventaires des outils de diagnostic de la gestion des finances publiques (GFP) effectués par le Secrétariat PEFA en 2004, 2011 et 2018. C'est l'inventaire le plus ambitieux à ce jour, qui s'appuie sur les rapports précédents du même type et cartographie les outils de diagnostic d'autres fonctions de GFP et d'autres organisations dépositaires afin de rendre compte des tendances et des bonnes pratiques en matière d'élaboration et d'utilisation de ces outils.

Ce rapport est le fruit de contributions de PricewaterhouseCoopers, du Secrétariat et des partenaires¹ PEFA, ainsi que de plus de 100 interlocuteurs interrogés lors de la préparation de l'inventaire.

Il s'est inspiré de l'étude ou l'inventaire des outils de gestion des recettes réalisé(e) par l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD) et de la revue des outils de diagnostic de la GFP pour le secteur de la santé par Overseas Development Institute (ODI).

Il s'est également appuyé sur les résultats d'un examen approfondi réalisé par des partenaires PEFA, ainsi que sur les précieux commentaires et contributions reçus des personnes suivantes : Andrew Blazey (OCDE), Sierd Hadley (ODI), Richard Allen (FMI), Justin Zake (secrétariat TADAT), Nicolas Penagos (secrétariat MAPS), Shourjo Chatterjee (IDI-INTOSAI), ainsi que Jens Kristensen, Joseph Kizito, Suraiya Zannath et Timothy Williamson (Banque mondiale).

Helena Ramos et Antonio Blasco (spécialistes seniors de la gouvernance) et Nihad Nakaš (expert en GFP) ont coordonné la préparation du rapport sous la direction de Srinivas Gurazada (chef du Secrétariat PEFA). Silvia Kirova (chargée de la communication et des données) et Ashikur Rahman (expert en données) ont apporté leur concours à cette initiative.

Le rapport a été préparé en tenant soigneusement compte de l'ensemble des outils de GFP existants à sa date de clôture. Cependant, le Secrétariat PEFA ne garantit pas l'exactitude ni l'exhaustivité des données qui y sont contenues, car la méthodologie utilisée consistait à recueillir les informations nécessaires auprès des dépositaires des outils.

1. Les partenaires PEFA sont la Commission européenne, le Fonds monétaire international, la Banque mondiale, la France, le Luxembourg, la Norvège, la République slovaque, le Royaume-Uni et la Suisse.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFROSAI-E	Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'expression anglaise
AIN	Administration infranationale
ATAF	Forum sur l'administration fiscale africaine
BAfD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BID	Banque interaméricaine de développement
BMZ	Ministère fédéral de Coopération économique et du Développement d'Allemagne
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CE	Commission européenne
CEP	Council on Economic Policies
CFFR	Centre pour la réforme de l'information financière
CIPFA	Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
DANIDA	Agence danoise de développement international
DFID	Département du développement international du Royaume-Uni
FMI	Fonds monétaire international
GAVI	L'Alliance du vaccin
GFP	Gestion des finances publiques
GIZ	Agence allemande de coopération internationale

IBP	International Budget Partnership
IDI	Initiative de développement de l'INTOSAI
IFRS	Normes internationales d'information financière
IIA	Institut des auditeurs internes
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
ISC	Institution supérieure de contrôle des finances publiques
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
NORAD	Agence norvégienne de coopération pour le développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
ODI	Overseas Development Institute.
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PEFA	Dépenses publiques et responsabilité financière
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPP	Partenariat public-privé
SECO	Secrétariat d'État à l'économie de la Suisse
SGIF	Système de gestion de l'information financière
SIGMA	Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UE	Union européenne
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Contexte

Le paysage de la gestion des finances publiques (GFP) a subi des mutations importantes au cours des deux dernières décennies. Au cœur de ces mutations se trouve l'apparition d'outils de diagnostic pour aider les pouvoirs publics et d'autres parties prenantes à évaluer la performance des systèmes de GFP en vue d'entreprendre des réformes. Produit d'un partenariat réunissant neuf acteurs du développement, à savoir la Commission européenne, le Fonds monétaire international, la Banque mondiale, la France, le Luxembourg, la Norvège, la République slovaque, le Royaume-Uni et la Suisse, le programme « Dépenses publiques et responsabilité financière » (PEFA) a soutenu la mise au point d'approches améliorées dans le but de comprendre et réformer les systèmes de GFP partout dans le monde. L'une des initiatives du programme PEFA consiste à faire le bilan de la mise au point, la maintenance et l'utilisation des outils de GFP. Les rapports d'inventaire publiés en 2011 et 2018 ont permis aux parties concernées de se faire une idée plus large de la variété et la richesse des outils disponibles et de leur utilisation.

Le choc et l'impact engendrés par la pandémie de COVID-19 ont encore accentué l'urgence de renforcer les systèmes de GFP à l'échelle mondiale. Dans des secteurs comme la santé et l'éducation, la demande de systèmes de GFP capables de soutenir une meilleure prestation de services, la nécessité de mettre davantage l'accent sur la gestion de la dette, les attentes concernant des systèmes de GFP sensibles aux questions de genre et à l'évolution du climat, les appels à une utilisation plus intensive des systèmes nationaux de GFP pour l'acheminement des financements extérieurs et la nécessité de s'assurer que les systèmes de GFP sont capables de répondre aux crises ont tous incité les parties prenantes à examiner de façon globale les solutions disponibles pour évaluer la GFP afin de l'améliorer davantage.

Les outils de diagnostic représentent un maillon important de la démarche renforcée de réforme de la GFP. En plus d'éclairer les pays sur leur situation par rapport aux normes sous-jacentes et aux règles de bonnes pratiques en matière de GFP, leurs résultats déterminent souvent la nature et l'ampleur de l'appui reçu des partenaires de développement en vue du renforcement des capacités dans ce domaine. Ils ont donc une incidence directe sur la hiérarchisation et les résultats des réformes de la GFP.

Ce rapport présente l'éventail actualisé des outils de diagnostic de la GFP et leur utilisation. Il vise à aider toutes les parties prenantes (administrations publiques, dépositaires², partenaires de développement, professionnels et universitaires) à mieux connaître les outils de diagnostic de la GFP disponibles, ainsi que les bonnes pratiques liées à la mise au point et à l'utilisation de ces outils.

2. Institutions chargées de l'élaboration, du maintien et/ou de l'application des outils de diagnostic de la GFP.

Principales catégories d'outils de GFP cartographiés

Tous les outils cartographiés dans cet exercice sont regroupés en quatre grandes catégories. Le tableau suivant donne un aperçu du nombre d'outils disponibles dans chaque catégorie à fin 2019.

Catégorie	Caractéristiques	Outils de GFP disponibles
Groupe A	Outils couvrant de multiples aspects généraux du système de GFP	13
Groupe B	Outils axés sur des fonctions, institutions ou sous-systèmes de GFP spécifiques	27
Groupe C	Outils utilisés par les partenaires de développement pour évaluer le risque fiduciaire	10
Groupe D	Outils axés sur la performance de la GFP dans des secteurs ou des domaines thématiques particuliers	14

Les outils du groupe A sont utilisés pour les évaluations globales des systèmes de GFP parce qu'ils couvrent un large éventail de domaines techniques associés à de multiples fonctions de GFP. Les outils du groupe B sont conçus pour aider à l'évaluation des performances de différentes fonctions de GFP et, le cas échéant, des institutions compétentes telles que l'administration fiscale ou l'institution supérieure de contrôle. Les outils du groupe C sont utilisés par leurs dépositaires pour évaluer le risque fiduciaire dans les systèmes de GFP, c'est-à-dire : 1) pour évaluer les dispositifs de GFP qui s'appliquent aux opérations de financement et déterminer si ceux-ci fournissent une assurance raisonnable que les fonds seront utilisés d'une manière appropriée aux fins prévues, et 2) pour proposer des mesures d'atténuation lorsque des risques importants sont mis en évidence. Enfin, les outils du groupe D sont utilisés pour des évaluations qui couvrent de multiples fonctions de GFP et mettent clairement l'accent sur des thématiques associées à des secteurs spécifiques tels que la santé ou le climat.

Augmentation du nombre d'outils répondant aux besoins mondiaux

On observe une forte augmentation du nombre d'outils disponibles, le décompte actuel étant de 64 outils de diagnostic (à fin 2019) contre 45 outils dans le rapport d'inventaire précédent (à fin 2016). Cette augmentation n'est pas entièrement imputable à la mise au point de nouveaux outils entre temps. Les nouvelles entrées dans la carte des outils comprennent 12 nouveaux outils mis au point entre 2016 et 2019 et 18 outils élaborés avant 2016, mais non pris en compte dans l'inventaire précédent. Ces 18 outils sont cartographiés en raison de l'élargissement du périmètre de l'exercice actuel. Enfin, 11 outils cartographiés précédemment n'ont pas été comptabilisés dans l'inventaire actuel parce qu'ils ont été abandonnés au profit de nouveaux outils ou parce que leurs fonctionnalités ont été intégrées dans des outils récents plus complets.

Demande croissante de nouveaux outils pour des fonctions/institutions spécifiques de GFP et dans des secteurs déterminés

Les tendances mondiales indiquent une demande croissante d'outils d'évaluation de la performance de la GFP dans des fonctions/institutions spécifiques et dans des secteurs ou des domaines particuliers. Par exemple, des outils supplémentaires ont été mis au point pendant la préparation de ce rapport. Ceux-ci sont axés essentiellement sur des fonctions, institutions ou sous-systèmes de GFP spécifiques (groupe B) et ont pour but d'évaluer des fonctions telles que les recettes, l'audit interne, la comptabilité et le reporting, ainsi que l'audit externe. Ou ils visent à évaluer la GFP dans des secteurs ou des domaines thématiques particuliers (groupe D), comme les outils traitant surtout du changement climatique.

Les principaux motifs d'élaboration de nouveaux outils sont de combler les lacunes des outils existants et de répondre à la demande insatisfaite

Les organisations dépositaires ont indiqué que la plupart des outils mis au point récemment visaient à pallier une lacune que n'avaient pas corrigée les outils existants, à répondre à la demande d'outils de diagnostic de la GFP pour des secteurs particuliers, à assurer la cohérence et la conformité avec les normes et codes internationaux, et à promouvoir des plans d'action propices à la réforme de la GFP. En outre, environ 20 % des outils ont été révisés et mis à jour sur le plan méthodologique pour répondre aux besoins recensés et s'aligner sur l'évolution des bonnes pratiques en matière de GFP dans les domaines couverts.

La coordination des partenaires de développement repose sur des bases qu'il faut renforcer

Les partenaires de développement ont conçu différents mécanismes de coordination de l'élaboration des outils, mais il y a encore lieu de converger vers de bonnes pratiques. Il existe des données faisant état de consultations approfondies entre les organisations dépositaires pendant la mise au point de nouveaux outils de diagnostic de la GFP ou la mise à jour des outils existants, tant du point de vue de leur contenu que de l'approche méthodologique de l'évaluation. Des consultations ont effectivement lieu entre les dépositaires, et les outils existants servent de base de référence à cet égard. Parfois aussi, les partenaires de développement ont cessé d'utiliser les outils existants au profit de nouveaux dispositifs plus complets. Ces actions montrent qu'il existe des possibilités d'harmonisation et de consolidation des outils de GFP et que celles-ci pourraient être la norme lorsqu'on envisage de mettre au point de nouveaux outils.

Plus de la moitié des outils sont utilisés principalement ou exclusivement par les organisations qui en sont dépositaires

Les dépositaires conçoivent et mettent en œuvre les outils de GFP pour des objectifs divers, ce qui donne lieu à une panoplie de fonctionnalités à la disposition des utilisateurs (administrations publiques, partenaires de développement et autres parties intéressées). Les différentes fonctionnalités des outils cartographiés sont conçues en tenant compte des besoins et objectifs des utilisateurs. Seule une petite partie des outils des groupes A et B est destinée à des membres spécifiques de l'organisation dépositaire, et à un pays donné ou une zone géographique particulière. Les outils du groupe D peuvent être utilisés dans n'importe quel pays. En revanche, les outils du groupe C servant à évaluer le risque fiduciaire sont utilisés dans les pays qui remplissent les conditions requises pour accéder aux ressources des organisations dépositaires. La majorité des outils sont conçus pour leurs dépositaires, mais bon nombre de ceux-ci servent à des auto-évaluations réalisées par les administrations publiques ou comportent des fonctionnalités propices aux évaluations réalisées par des tiers tels que des évaluateurs externes engagés par les gouvernements et/ou les partenaires de développement.

Les outils sont généralement mis au point dans le but d'évaluer la performance du système de GFP au niveau national, mais certains sont dédiés à l'échelon infranational et d'autres peuvent être utilisés à tous les niveaux. La méthode privilégiée pour mettre en évidence les résultats de l'évaluation est l'analyse comparative des scores (plus de la moitié des outils de GFP cartographiés), laquelle génère des informations cohérentes qui permettent de suivre l'évolution de la performance dans le temps et les comparaisons internationales. Les bases de données et les enquêtes permettent aussi des notations au niveau des pays et favorisent les comparaisons entre les pays.

En moyenne, chaque pays a utilisé cinq outils pendant la période considérée

À tous les niveaux de revenu et dans toutes les régions, les pays utilisent des outils de diagnostic de la GFP. Plus de 90 % des pays dans le monde ont utilisé ces outils au moins une fois (utilisation unique) au cours de la période 2013-2019, selon les déclarations des dépositaires. Les données sur le nombre d'outils utilisés à ce jour indiquent qu'en moyenne, les pays n'en exploitent qu'un nombre limité. Corrigé pour tenir compte des enquêtes et des bases de données mondiales, le nombre moyen d'outils utilisés à l'échelle mondiale est de cinq, et aucun pays n'en a utilisé plus de 16. La sélection et l'enchaînement des outils de GFP sont essentiels pour faire en sorte que ceux-ci contribuent efficacement aux travaux d'analyse, ainsi qu'à la conception des réformes, à leur mise en œuvre et à leur suivi.

Les outils de diagnostic de la GFP servent à éclairer les programmes de réforme dans ce domaine et à appuyer leur mise en œuvre grâce au renforcement des capacités consécutif à une évaluation. La majorité des outils des groupes A et B et la moitié de ceux du groupe D sont conçus dans l'optique du renforcement des capacités de GFP dans une certaine mesure, leurs dépositaires assurant la formation à leur utilisation, et accompagnant les initiatives d'auto-évaluation (lorsque les autorités procèdent elles-mêmes à l'évaluation) et de renforcement des capacités après une évaluation. Les actions de renforcement des capacités associées aux outils du groupe C visent généralement à rendre les systèmes nationaux plus robustes et à atténuer le risque fiduciaire.

Perspectives

Les outils de diagnostic de la GFP restent pertinents alors que les pays approfondissent la réforme de leurs systèmes de GFP en vue de remédier à un éventail croissant de problèmes liés à la mise en œuvre des politiques publiques.

Pour mieux promouvoir les principes d'une démarche renforcée de réforme de la GFP, ce rapport met en évidence des exemples de bonnes pratiques en matière d'élaboration et de gestion des outils de GFP qui semblent indiquer ce qui suit :

Les dépositaires pourraient

- suivre et promouvoir des éléments de bonnes pratiques en matière d'élaboration d'outils de GFP, et
- étudier le cycle de vie des outils mis au point et en assurer la maintenance afin qu'ils conservent leur utilité de manière générale.

Les pouvoirs publics pourraient

- procéder à un examen stratégique de la panoplie d'outils de GFP disponibles et de leurs modes d'utilisation, et
- intégrer le diagnostic de la GFP dans les cycles de planification et d'établissement de rapports concernant la réforme de la GFP.

Toutes les parties prenantes pourraient bénéficier d'un meilleur accès à l'information sur les méthodologies et les résultats des évaluations. Au regard du nombre et de la diversité des outils de diagnostic de la GFP, il est important de tenir les utilisateurs informés de la panoplie complète disponible. L'existence d'un inventaire à jour de ces outils à des fins d'utilisation et de référence pourrait aider les parties concernées à rester au courant.

1.

INTRODUCTION

1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE ET OBJECTIFS

L'inventaire PEFA des outils de gestion des finances publiques (GFP) de 2022 est le quatrième³ réalisé pour :

- mettre à jour l'inventaire précédent afin de mieux faire connaître la panoplie des instruments disponibles pour le diagnostic et l'accompagnement des réformes de la GFP ; et
- offrir une base de référence aux pays et à la communauté mondiale des acteurs de la GFP pour la prise de décisions sur l'utilisation des outils de diagnostic de la GFP de manière à s'aligner plus étroitement sur les principes de la démarche renforcée de réforme de la GFP.

L'approche renforcée de réforme de la GFP repose sur des principes qui guident l'appui international au développement. Cette approche s'articule autour des trois composantes suivantes :

- Un programme d'action piloté par le pays : un programme de réforme à l'initiative des autorités nationales dont les travaux d'analyse, ainsi que la conception, la mise en œuvre et le suivi prennent en compte les priorités nationales et sont intégrés dans les structures institutionnelles de l'État.
- Un programme coordonné d'appui des bailleurs de fonds et des institutions financières internationales au travail d'analyse, au financement des réformes et aux aspects techniques de leur mise en œuvre.
- Un réservoir d'informations partagées sur la gestion des finances publiques : des informations sur les systèmes de GFP et leur performance qui sont généralement acceptées par les parties prenantes au niveau des pays et partagées entre celles-ci, ce qui évite des travaux d'analyse redondants et incohérents.

L'exercice d'inventaire comporte une analyse de l'offre et de la demande en matière d'élaboration et d'utilisation⁴ des outils de diagnostic de la GFP au cours de la période 2013-2019. Il examine les recommandations issues du dernier inventaire et celles découlant des études effectuées par d'autres partenaires de développement en vue d'optimiser l'élaboration et l'utilisation de ces outils.

3. Après ceux de 2004, 2011 et 2018.

4. Aux fins du présent rapport, le terme « utilisation » désigne l'application confirmée de l'outil dans un pays donné, à l'exclusion des évaluations répétées à l'aide du même outil.

En déterminant quelles sont les bonnes pratiques en matière d'élaboration et d'utilisation des outils de diagnostic de la GFP, ce rapport vise à faciliter le dialogue entre les pouvoirs publics et les partenaires de développement sur l'évaluation de la GFP. Il peut servir de point de départ pour des recherches et des analyses plus détaillées sur la sélection et l'utilisation d'outils de diagnostic spécifiques, pour comprendre les motifs d'enchaînement des outils et pour confirmer le besoin d'améliorer les outils existants ou d'en créer de nouveaux. Les parties concernées peuvent utiliser les conclusions du rapport et les bonnes pratiques qui y sont mises en évidence pour affiner davantage leurs connaissances dans les domaines de l'élaboration et de l'utilisation des outils.

1.2 MÉTHODOLOGIE

Les données ont été recueillies dans le cadre d'entretiens structurés avec des représentants de partenaires de développement, de dépositaires d'outils et d'administrations publiques, ainsi que par le biais de recherches secondaires. Les conclusions concernant les caractéristiques des outils et leur processus d'élaboration sont tirées d'informations publiques et d'autres données mises à disposition par les homologues.

L'inventaire a été l'occasion de revoir la typologie et les principales caractéristiques des outils dans le contexte d'un éventail plus large de partenaires de développement et de dépositaires (institutions chargées d'élaborer, de maintenir et d'appliquer des outils de diagnostic de la GFP), pour les fonctions de GFP définies (section 2).

Ont ainsi été cartographiés les outils mis au point et disponibles jusqu'à fin 2019 (date de clôture), et analysés les changements observés depuis la cartographie précédente, qui portait sur les outils disponibles jusqu'à fin 2016 (section 3). Les tendances en matière d'élaboration et d'utilisation des outils ont été étudiées pour la période 2013-2019, sur la base d'informations publiques et de données fournies par les dépositaires des outils eux-mêmes⁵ (sections 4 et 5). Les conclusions de l'inventaire sont résumées dans la section 6 intitulée « Conclusions et perspectives ».

5. Compte tenu du nombre limité d'informations disponibles, l'analyse exclut cinq outils cartographiés dans le Volume II : Cadre d'évaluation de la politique fiscale (TPAF) — FMI (Bo3) ; Modèles de maturité en matière d'enquêtes sur les délits fiscaux — OCDE (B11) ; Modèle de capacité d'audit interne (IA-CM) — IIA (B25) ; Évaluation du risque fiduciaire (FRA) — FCDO (Co4) ; et Auto-évaluation guidée de la performance de la gestion des finances publiques (PFMP-SA) pour le secteur de la santé — USAID (Do3). De façon générale, il est possible que les informations sur le nombre total d'applications d'outils pouvant être utilisées pour l'auto-évaluation ne soient pas exhaustives, UÉgard à la méthode d'application utilisée.

2.

TYPOLOGIE DES OUTILS DE DIAGNOSTIC DE LA GFP

Le présent rapport suit l'interprétation de ce qui est considéré comme un outil de diagnostic de la GFP dans l'inventaire précédent. Le système de GFP est défini comme la somme de tous les éléments du système financier nécessaires pour mettre en pratique une politique visant à atteindre les résultats souhaités de la manière la plus efficiente et efficace possible. Les fonctions de GFP examinées dans le présent rapport sont énoncées à l'annexe 5.

L'inventaire utilise les 17 caractéristiques des outils (annexe 3) regroupées sous quatre grandes thématiques : 1) objectif et fonctionnalités, 2) méthodologie, 3) élaboration et utilisation, et 4) transparence. La cartographie actuelle utilise une combinaison de critères pour regrouper les outils sur la base de fonctionnalités communes découlant de leurs trois caractéristiques principales : l'objectif, la couverture technique et la couverture institutionnelle.

Le regroupement des outils de l'inventaire précédent reste pertinent dans une grande mesure, mais a dû être revu pour tenir compte du périmètre élargi de l'exercice actuel. Dans le cadre de l'inventaire précédent, les outils de diagnostic de la GFP recensés à fin 2016 avaient été regroupés en outils de diagnostic généraux couvrant tous les aspects du système de GFP (groupe A), outils axés sur des fonctions, institutions ou sous-systèmes de GFP spécifiques (groupe B), et outils utilisés par les partenaires de développement pour évaluer le risque fiduciaire (groupe C). Dans le cadre de l'inventaire élargi et sur la base des critères ci-dessus, un autre groupe d'outils de diagnostic axés sur la GFP dans des secteurs ou des domaines thématiques particuliers (groupe D) est ajouté à la cartographie actuelle. Ce groupe supplémentaire permet d'assurer la continuité avec les précédentes études d'inventaire, de mettre en évidence les caractéristiques distinctives des outils qui y sont répertoriés, et de faciliter le suivi de l'évolution des outils de diagnostic sectoriels et thématiques tout au long des futures opérations d'inventaire.

Les outils sont présentés et analysés sur la base des catégories suivantes :

1. Groupe A — Outils couvrant de multiples aspects généraux du système de GFP
2. Groupe B — Outils axés sur des fonctions, institutions ou sous-systèmes de GFP spécifiques
3. Groupe C — Outils utilisés par les partenaires de développement pour évaluer le risque fiduciaire
4. Groupe D — Outils axés sur la performance de la GFP dans des secteurs ou des domaines thématiques particuliers

Groupes A et B

Les outils ont été affectés au groupe A ou au groupe B en fonction de leur couverture technique. Les outils du groupe A sont mis ensemble parce qu'ils couvrent un large éventail de domaines techniques associés à de multiples fonctions du système de GFP. Les outils du groupe B sont réunis dans une même catégorie parce qu'ils sont axés sur des fonctions, institutions ou sous-systèmes de GFP spécifiques. Ce groupe comprend des outils conçus pour évaluer la performance d'institutions données, telles qu'une administration fiscale ou une institution supérieure de contrôle, lorsqu'ils couvrent les fonctions fondamentales correspondantes de gestion des finances publiques que sont la gestion des recettes et l'audit externe.

Groupe C

Les outils d'évaluation du risque fiduciaire sont réunis sur la base de leur objectif commun, c'est-à-dire qu'ils sont utilisés exclusivement par les organisations dépositaires pour évaluer les dispositifs de GFP qui se rapportent à leurs opérations de financement afin de déterminer si ceux-ci fournissent une assurance raisonnable que les fonds seront utilisés de manière appropriée aux fins prévues, et pour proposer des mesures d'atténuation lorsque des risques importants (risques fiduciaires) sont mis en évidence. Bien que leur couverture technique puisse correspondre à des outils du groupe A ou du groupe B, leur objectif, leur mode d'utilisation et leur couverture institutionnelle particuliers justifient qu'ils soient classés sous un groupe distinct.

Groupe D

L'objectif principal des outils de ce groupe est de fournir des évaluations susceptibles d'aider à améliorer les pratiques de GFP existantes qui concourent à la réalisation d'objectifs sectoriels/thématiques particuliers, avec des indicateurs d'évaluation adaptés en conséquence. Bien que ces outils couvrent plusieurs fonctions de GFP, les évaluations sont organisées en fonction de pratiques de GFP associées à des secteurs et des domaines thématiques particuliers. De ce fait, les caractéristiques techniques pertinentes utilisées comme base de catégorisation étaient la couverture institutionnelle de ces outils pour des domaines thématiques particuliers (par exemple, la santé, le climat, le genre, la budgétisation équitable et la gouvernance des entreprises publiques).

Autres considérations relatives à la catégorisation des outils

Il existe plusieurs façons de catégoriser les outils de diagnostic de la GFP, et la typologie utilisée n'est pas censée constituer le seul moyen standard d'organiser les outils disponibles. Les frontières entre les quatre groupes sont établies sur la base de jugements éclairés, et d'autres caractéristiques peuvent être plus ou moins pertinentes pour l'élaboration de différentes typologies. Par exemple, la caractéristique du système d'étalonnage permet de distinguer les outils qui : 1) utilisent l'analyse comparative des scores par référence aux bonnes pratiques, aux normes professionnelles ou aux principes thématiques (ou encore au niveau de risque dans le cas des outils fiduciaires) ; et 2) compilent les informations sous forme de base de données pour les comparer entre les pays. De même, les outils pourraient être regroupés selon leur mode d'application, c'est-à-dire s'ils sont utilisés uniquement par le dépositaire, pour une évaluation externe par des tiers, pour l'auto-évaluation, ou pour toute combinaison de ces approches.

Autres éléments observés pendant l'inventaire

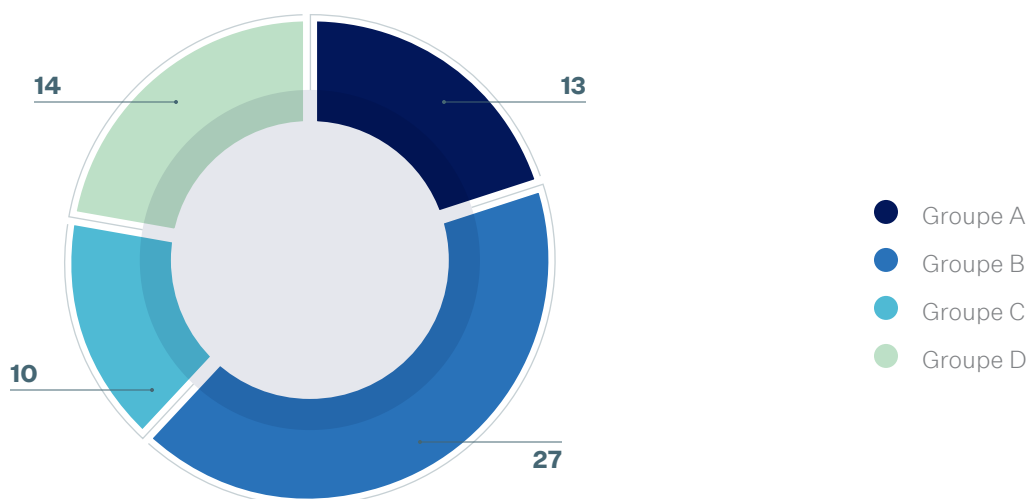
L'inventaire a également permis de mettre en évidence des ressources destinées à promouvoir de bonnes pratiques de GFP. Parce que celles-ci ne sont pas utilisées pour évaluer la performance de la GFP et produire des rapports correspondants de manière formelle, elles ne sont pas considérées comme des outils de diagnostic de la GFP. Elles constituent toutefois des références internationales et des étalons de bonnes pratiques et sont présentées comme telles dans l'Annexe 2 à la rubrique « Mentions spéciales ». Ces ressources comprennent, entre autres, des guides sur les sources, des normes (par exemple, sur la transparence budgétaire) et des manuels à l'intention des décideurs (par exemple, l'administration des recettes). La liste fournie ici ne constitue ni un guide de bonnes pratiques exhaustif ni une validation d'une ressource donnée. Elle vise plutôt à faire connaître les documents disponibles que l'on peut prendre en compte pour cette cartographie.

3.

CARTOGRAPHIE ET ANALYSE DES OUTILS DE DIAGNOSTIC DE LA GFP

La cartographie actuelle compte 64 outils de diagnostic de la GFP qui étaient disponibles à fin 2019.

FIGURE 1. Présentation générale des outils cartographiés, par groupe



3.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES OUTILS CARTOGRAPHIÉS

Pour plus de commodité, les outils cartographiés sont présentés dans un tableau récapitulatif par groupe, qui est suivi d'une brève analyse d'une sélection de caractéristiques⁶. Le document intitulé « *Volume II : PFM Diagnostic Tool Mapping* » (Volume II : Cartographie des outils de diagnostic de la GFP) qui accompagne le présent rapport fournit des informations détaillées sur chaque outil et des liens vers des documents de référence.

6. La liste complète des caractéristiques techniques des outils est disponible à l'annexe 3.

Dans cet inventaire, la situation des outils de GFP par rapport à l'inventaire précédent — outils cartographiés jusqu'à fin 2016 — est décrite comme suit :

- Inchangé : lorsque l'outil avait été cartographié dans l'inventaire précédent
- Nouveau (avant 2016) : lorsque l'outil a été mis au point avant 2016, mais est cartographié ici pour la première fois en raison du périmètre élargi de l'inventaire
- Nouveau (après 2016) : lorsque l'outil a été mis au point après 2016, et a donc été cartographié pour la première fois dans le cadre de cet exercice.

3.1.1 Cartographie et principales caractéristiques des outils du groupe A

Dans le cadre de la cartographie des outils pour 2022, 13 outils de diagnostic ont été recensés et classés dans le groupe A (ils couvrent de multiples aspects de la GFP).

TABLEAU 1. Aperçu des outils du groupe A

Code	Nom de l'outil	Dépositaire	Année	Situation par rapport à la cartographie de 2016
A01	Dépenses publiques et responsabilité financière (PEFA)	PEFA ^a	2005	Inchangé, (mise à jour, 2016)
A02	Évaluation de la transparence budgétaire (FTE)	FMI	2014	Inchangé, (mise à jour, 2019)
A03	Examen des systèmes budgétaires par les hauts responsables du budget	OCDE	2001	Inchangé, Renommé ^b
A04	Base de données sur les pratiques et procédures budgétaires (IBPPD)	OCDE	2003	Inchangé
A05	Principes d'administration publique (PPA) SIGMA	OCDE	2014	Inchangé, (mise à jour, 2019)
A06	Enquête sur le budget ouvert (OBS)	IBP	2006	Inchangé
A07	Examen des dépenses publiques (PER)	Banque mondiale	1996	Inchangé
A08	Évaluations rapides et plans d'action pour améliorer la prestation de services dans les administrations infranationales (RAAP-ID)	Banque mondiale	2008	Inchangé
A09	MiGestion – Diagnostic des capacités institutionnelles	Banque mondiale	2013	Inchangé
A10	Analyse comparative de la décentralisation budgétaire (BFD)	Conseil de l'Europe	2008	Inchangé
A11	Évaluation de la politique et des institutions nationales (CPIA)	Banque mondiale	Années 1970	Nouveau (avant 2016)
A12	Évaluation de la politique et des institutions nationales (CPIA)	BAfD	2012	Nouveau (avant 2016)
A13	Cadre de référence pour les rapports sur la gestion des finances publiques (PFMRP)	AFROSAI-E	2017	Nouveau (après 2016)

Note: BAfD = Banque africaine de développement, AFROSAI-E = Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'expression anglaise, IBP = International Budget Partnership, FMI = Fonds monétaire international, PEFA = Dépenses publiques et responsabilité financière, OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques.

- a. Aux fins de cet exercice d'inventaire, le PEFA est considéré comme dépositaire de plusieurs outils de diagnostic.
b. Outil « A3 : Recommandations du Conseil sur la gouvernance budgétaire » issu du rapport précédent renommé. Les recommandations énoncent les principes qui sous-tendent les examens des budgets nationaux entrepris par l'OCDE.

Principales caractéristiques des outils du groupe A

Les caractéristiques des outils du groupe A restent largement inchangées par rapport à la cartographie précédente.



Couverture institutionnelle :

Sept outils du groupe A ont vocation à évaluer les pratiques de GFP au niveau national, trois outils sont principalement axés sur la performance de la GFP au niveau infranational, et trois outils peuvent être utilisés pour évaluer à la fois les niveaux national et infranational (PEFA [A01], Examen des systèmes budgétaires par les hauts responsables du budget de l'OCDE [A03] et Examen des dépenses publiques de la Banque mondiale [A07]). Un outil du groupe A a été appliqué pour évaluer la performance de la GFP propre à un secteur donné (Examen des dépenses publiques de la Banque mondiale [A07]). Aucun des outils du groupe A n'est destiné à évaluer la performance d'une entité particulière du système de GFP.



Méthode d'application :

Pour huit des 12 outils, il est prévu que les évaluations soient effectuées exclusivement par les dépositaires concernés. Seuls deux outils sont conçus pour être utilisés principalement pour un diagnostic d'auto-évaluation, l'un par les ministères des Finances (Base de données sur les pratiques et procédures budgétaires de l'OCDE [A04]) et l'autre par les institutions supérieures de contrôle (Cadre de référence pour les rapports sur la gestion des finances publiques d'AFROSAI-E [A13]). Trois outils offrent plus d'une méthode d'application – deux peuvent être appliqués pour l'auto-évaluation ou pour l'évaluation externe par des tiers (PEFA [A01] et Analyse comparative de la décentralisation budgétaire du Conseil de l'Europe [A10]) et un pour l'auto-évaluation ou l'évaluation par le dépositaire (Évaluations rapides et plans d'action de la Banque mondiale pour améliorer la prestation de services dans les administrations infranationales [A08]).



Couverture technique :

Les outils de ce groupe couvrent toutes les fonctions de GFP, mais ils mettent manifestement l'accent sur la préparation du budget (13 outils sur 13) et sur la comptabilité et le reporting (11 outils sur 13). L'audit et la supervision externes (9 outils sur 13) ainsi que la gestion des recettes (8 outils sur 13) occupent également une place importante parmi les fonctions de GFP évaluées. Les fonctions restantes sont couvertes par moins des trois quarts des outils du groupe A. La transparence budgétaire est le domaine transversal de la GFP le plus évalué à l'aide de ces outils.



Considérations propres aux régions et au revenu :

Tous les outils n'ont pas vocation à être appliqués par tous les pays. Par exemple, quatre outils sont destinés à des pays membres de l'organisation qui en est dépositaire (Évaluation de la politique et des institutions nationales de la Banque mondiale et de la BAfD [A11 et A12], Évaluation de la transparence budgétaire du FMI [A02] et Analyse comparative de la décentralisation budgétaire du Conseil de l'Europe [A10]). On ne recense pas de restrictions similaires dans le cas du PEFA (A01) et de l'Enquête sur le budget ouvert du IBP (A06). Sur le plan géographique, trois outils sont destinés à des régions et des pays spécifiques : Principes d'administration publique SIGMA de l'OCDE (A05), Analyse comparative de la décentralisation budgétaire du Conseil de l'Europe (A10) et Évaluation de la politique et des institutions nationales de la BAfD (A12). En revanche, aucun des dépositaires n'a indiqué que ses cadres de diagnostic sont prévus exclusivement pour des pays appartenant à des catégories de revenu particulières.



Système de notation :

Le système de notation dominant dans ce groupe d'outils est l'analyse comparative des scores par rapport aux bonnes pratiques de GFP⁷. Trois outils sont calibrés pour présenter les résultats de l'évaluation sous forme descriptive : Examens des systèmes budgétaires par les hauts responsables budgétaires de l'OCDE (A03), Examen des dépenses publiques de la Banque mondiale (A07) et Évaluations rapides et plans d'action de la Banque mondiale pour améliorer la prestation de services dans les administrations infranationales (A08). La Base de données sur les pratiques et procédures budgétaires (A04) de l'OCDE est le seul outil présenté sous forme de base de données dans le groupe A. Il est possible de réaliser des comparaisons entre pays à partir de la quasi-totalité des outils de ce groupe, la méthode d'analyse et le système de notation étant normalisés.



Renforcement des capacités en matière de GFP :

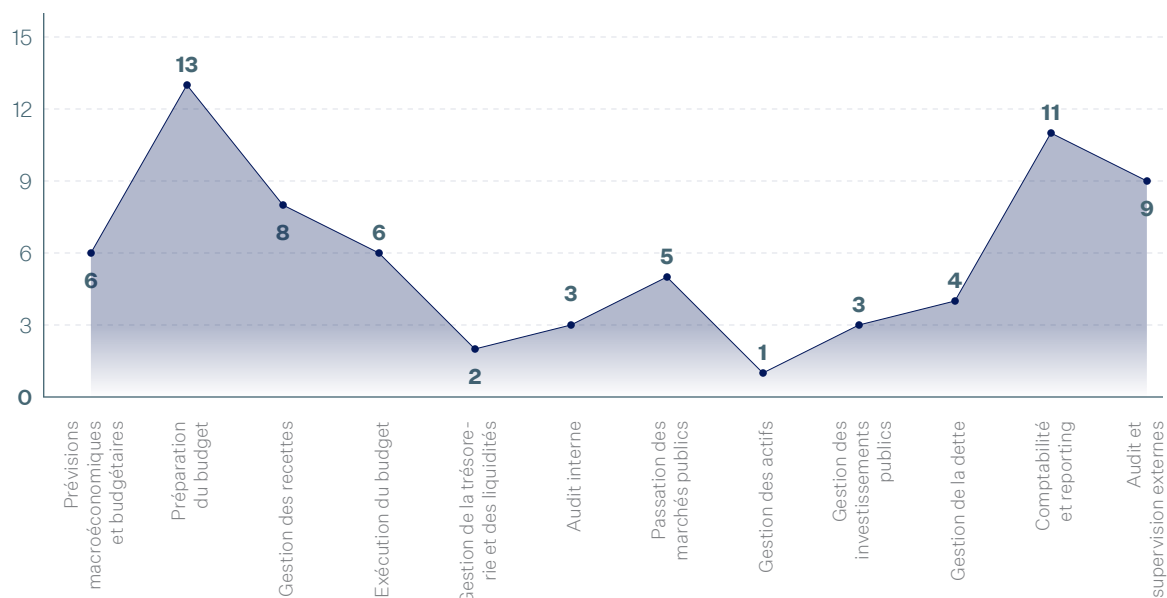
La plupart des outils et des résultats d'évaluation connexes sont associés, sous une forme ou une autre, à des initiatives de renforcement des capacités en matière de GFP⁸. Pour sept outils, les déposataires ont indiqué que les résultats de l'évaluation sont accompagnés de recommandations d'amélioration. Même lorsque la méthodologie ne prend pas en compte les recommandations de l'évaluation, la plupart des déposataires ont indiqué que les résultats encouragent et alimentent les plans de réforme de la GFP. La formation à l'application de la méthodologie est une caractéristique standard de cinq outils. Le programme PEFA (A01) propose un cours d'apprentissage en ligne accessible au public qui peut faciliter le processus d'auto-évaluation.



Transparence :

En ce qui concerne l'accès à la méthodologie d'évaluation et aux résultats, les outils du groupe A sont très transparents. Un guide officiel est accessible au public ou sur demande pour 11 outils. Le public a généralement accès aux résultats de l'évaluation, mais leur diffusion est subordonnée dans la plupart des cas à l'autorisation des autorités évaluées.

FIGURE 2. Présentation générale du groupe A, couverture technique



7. Performance par rapport à des référentiels de bonnes pratiques internationales, des normes internationales ou des principes de haut niveau adoptés à l'échelle internationale (Rapport d'inventaire de 2018).
8. Le renforcement des capacités en matière de GFP a été jugé comme ex ante (pour renforcer les capacités en vue de l'évaluation) et ex post (pour remédier aux faiblesses recensées pendant l'évaluation).

3.1.2 Cartographie et principales caractéristiques des outils du groupe B

Dans le cadre de la cartographie des outils pour 2022, 27 outils de diagnostic ont été recensés et classés dans le groupe B (ils couvrent des fonctions de GFP spécifiques).

TABLEAU 2. Aperçu des outils du groupe B

Code	Nom de l'outil	Dépositaire	Année	Situation par rapport au rapport de 2016
B01	Enquêtes de suivi des dépenses publiques (PETS)	Banque mondiale	1996	Inchangé
B02	Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT)	FMI ^a	2013	Inchangé (mise à jour en 2015 et 2019)
B03	Cadre d'évaluation de la politique fiscale (TPAF)	FMI	2015	Nouveau (avant 2016)
B04	Programme d'analyse des écarts dans l'administration des recettes (RA-GAP)	FMI	2013	Inchangé
B05	Boîte à outils d'information fiscale sur l'administration des recettes (RA-FIT)	FMI	2012	Inchangé
B06	Série sur l'administration fiscale dans les pays de l'OCDE et autres économies avancées et émergentes	OCDE	2004	Inchangé
B07	Tax Diamond	Banque mondiale	2017	Nouveau (après 2016)
B08	Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE)	ITIE	2005	Inchangé
B09	Base de données sur la collecte des impôts (CTD)	USAID	2008	Inchangé
B10	Perspectives fiscales en Afrique (ATO)	ATAF	2017	Nouveau (après 2016)
B11	Modèles de maturité pour l'administration fiscale	OCDE	2016	Nouveau (avant 2016)
B12	Évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA)	FMI	2015	Inchangé, (mise à jour, 2018)
B13	Cadre d'évaluation diagnostique de la gestion des investissements publics (DF-PIM)	Banque mondiale	2008	Inchangé
B14	Modèle d'évaluation des risques budgétaires liés aux PPP (P-FRAM)	FMI	2016	Nouveau (avant 2016) (mise à jour, 2019)
B15	Bilan du secteur public (PSBS)	FMI	2018	Nouveau (après 2016)
B16	Évaluation de la performance en matière de gestion de la dette (DeMPA)	Banque mondiale	2007	Inchangé, (mise à jour, 2015)
B17	Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés (MAPS)	OCDE ^b	2004	Inchangé, (mise à jour, 2018)
B18	Guide des systèmes électroniques de passation des marchés	Banque mondiale	2016	Nouveau (avant 2016)
B19	Cadre de diagnostic pour évaluer la capacité d'un SIGF gouvernemental à servir d'outil de gestion budgétaire (DF-FMIS)	Banque mondiale	2016	Inchangé

TABLEAU 2. Aperçu des outils du groupe B (suite)

Code	Nom de l'outil	Dépositaire	Année	Situation par rapport au rapport de 2016
B20	Outils de diagnostic de l'administration du Trésor	Banque mondiale	2004	Nouveau (avant 2016)
B21	Compte unique du Trésor – Boîte à outils d'évaluation rapide	Banque mondiale	2012	Nouveau (avant 2016)
B22	Rapport sur l'amélioration des outils de présentation de l'information financière du secteur public (REPF)	Banque mondiale	2015	Nouveau (avant 2016) (mise à jour, 2019)
B23	Indice international de responsabilité financière du secteur public	IFAC-CIPFA	2018	Nouveau (après 2016)
B24	Modèle de gestion financière (FMM)	CIPFA	2004	Inchangé
B25	Modèle de capacité d'audit interne (IA-CM)	IIA	2009	Inchangé
B26	Cadre de mesure de la performance des institutions supérieures de contrôle (CMP-ISC)	INTOSAI	2016	Inchangé
B27	Cadre de renforcement des capacités institutionnelles (ICBF)	AFROSAI-E	2001	Inchangé

Note: AFROSAI-E = Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'expression anglaise, CIPFA = Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, IFAC = Fédération internationale des experts-comptables, IIA = Institut des auditeurs internes, INTOSAI = Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques.

- a. Le secrétariat du TADAT est hébergé par le FMI.
- b. Le secrétariat de la MAPS est hébergé par l'OCDE.

Principales caractéristiques des outils du groupe B

Regroupés sur la base d'éléments communs dans leur couverture technique, 27 outils du groupe B présentent une plus grande diversité en ce qui concerne leurs objectifs, leurs modalités d'application, leur conception et leurs fonctionnalités.



Couverture institutionnelle :

La plupart des outils du groupe B sont destinés à l'évaluation des pratiques de GFP au niveau national. En raison de leur couverture institutionnelle, neuf outils peuvent être utilisés pour évaluer à la fois les niveaux national et infranational. Cinq outils sont axés sur des entités déterminées — des institutions spécifiques (institutions supérieures de contrôle, unités d'audit interne et toute autre institution) pour quatre et les entreprises publiques participant à des partenariats public-privé (PPP) pour un. À l'exception des enquêtes de suivi des dépenses publiques (Bo1) réalisées par la Banque mondiale, aucun des outils du groupe B n'est conçu pour rendre compte de la performance de la GFP par secteur.



Méthode d'application :

Pour huit outils, il est prévu que les évaluations soient effectuées exclusivement par les dépositaires concernés. Sept outils sont conçus principalement pour des auto-évaluations, tandis que 11 autres offrent deux options, parmi lesquelles des auto-évaluations (en combinaison avec un dépositaire pour six outils et avec un évaluateur externe pour cinq). Un outil est destiné à être utilisé par le dépositaire ou par un évaluateur externe.



Couverture technique :

En ce qui concerne les fonctions de GFP couvertes, les outils du groupe B mettent l'accent sur des aspects particuliers du cycle budgétaire. Bien qu'ils puissent couvrir plus d'une fonction de GFP, la performance en cette matière est normalement évaluée par rapport à la fonction principale que l'outil explore de manière approfondie ; par exemple, certaines composantes de l'Évaluation de la gestion des investissements publics (B12) du FMI examinent les comptes des projets d'infrastructure. Les systèmes de gestion et d'information sont les principaux éléments transversaux de la GFP évalués par les outils du groupe B.



Considérations propres aux régions et au revenu :

Une petite partie des outils du groupe B est destinée à un pays donné ou à une zone géographique/catégorie de revenu particulière. C'est le cas, par exemple, des Perspectives fiscales en Afrique de l'ATAF (B10), qui couvrent spécifiquement les administrations fiscales en Afrique. L'appartenance à une organisation dépositaire est la seule condition d'utilisation. Aucun des dépositaires n'a indiqué que ses cadres de diagnostic sont exclusivement destinés à des pays appartenant à des catégories de revenu particulières.



Système de notation :

L'analyse comparative des scores par référence aux bonnes pratiques de GFP⁹ est la méthode utilisée par 12 outils, tandis que l'analyse comparative avec exposé narratif est envisagée pour cinq outils et l'évaluation descriptive est l'option par défaut pour six outils. Quatre des outils du groupe B prennent la forme de bases de données, dont trois mettent l'accent sur la fonction de gestion des recettes. Ces outils se prêtent particulièrement bien aux comparaisons entre pays en raison du nombre relativement élevé de pays pour lesquels des données normalisées sont collectées et disponibles pour l'analyse.

9. Performance par rapport à des référentiels de bonnes pratiques internationales, des normes internationales ou des principes de haut niveau adoptés à l'échelle internationale (rapport de 2018).



Renforcement des capacités en matière de GFP :

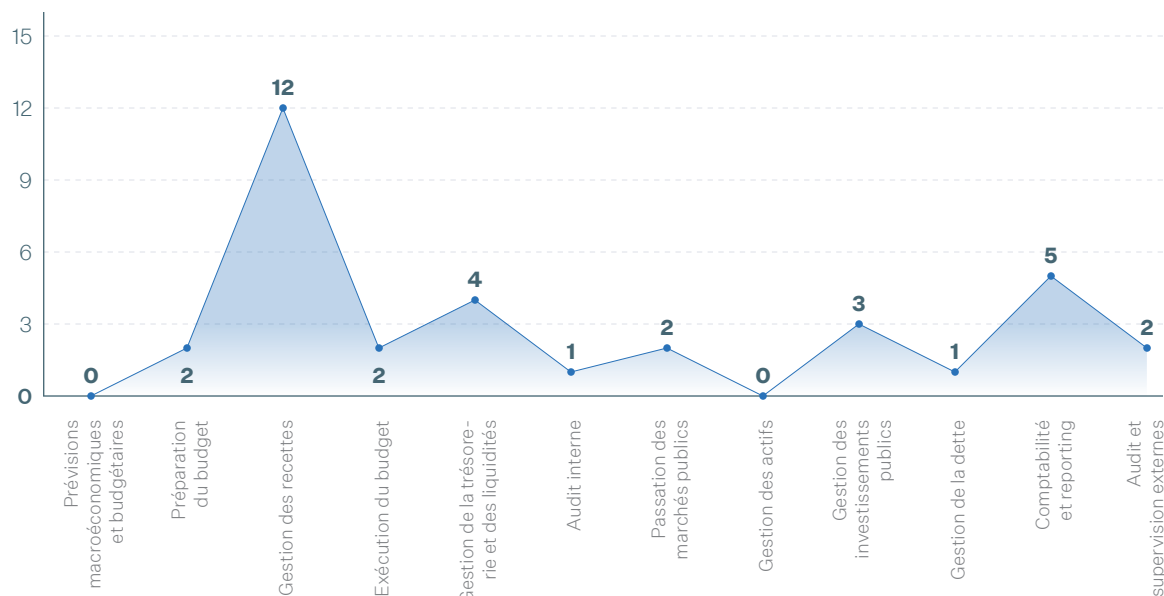
La majorité des outils du groupe B et des résultats d'évaluation connexes sont associés, sous une forme ou une autre, à des initiatives de renforcement des capacités en matière de GFP¹⁰. Un certain nombre de dépositaires fournissent des formations à l'utilisation des outils (par exemple, le Guide des systèmes électroniques de passation des marchés de la Banque mondiale [B18] et la Boîte à outils d'information fiscale sur l'administration des recettes du FMI [Bo5]) et/ou un appui pratique en cas d'auto-évaluation (par exemple, le Programme d'analyse des écarts dans l'administration des recettes du FMI [Bo4] et le Cadre de mesure de la performance de l'INTOSAI [B26]). Dans le cas de 11 outils, la méthodologie d'évaluation prévoit des recommandations qui peuvent déboucher sur des initiatives de renforcement des capacités assorties d'une assistance technique. Pour la majorité des outils, les dépositaires ont indiqué différentes modalités de renforcement des capacités ex post pour donner suite aux résultats des évaluations. Le renforcement des capacités de GFP résultant des évaluations réalisées à l'aide des outils du groupe B est rendu possible grâce à des mécanismes multidonateurs, au soutien bilatéral de pays participant au programme (par exemple, l'Initiative pour la transparence des industries extractives [Bo8]), d'institutions financières internationales et d'organismes d'aide à la GFP (par exemple, Évaluation de la gestion des investissements publics du FMI [B12], Évaluation de la performance en matière de gestion de la dette de la Banque mondiale [B16] et Cadre de mesure de la performance de l'INTOSAI [B26]). Le renforcement des capacités par suite de l'évaluation peut être subordonné à la demande des autorités nationales.



Transparence :

En ce qui concerne l'accès à la méthodologie d'évaluation, la transparence est grande, alors qu'elle est au mieux partielle pour ce qui est de l'accès aux résultats des évaluations. Sur les 27 outils de ce groupe, cinq n'autorisent pas l'accès du public aux guides méthodologiques. En revanche, l'accès aux résultats des évaluations est la norme pour 12 des outils (sous réserve de l'approbation des autorités nationales dans certains cas), tandis que les résultats de l'évaluation ne sont pas publiés pour 15 outils.

FIGURE 3. Présentation générale du groupe B, couverture technique



10. Le renforcement des capacités en matière de GFP a été jugé comme ex ante (pour renforcer les capacités en vue de l'évaluation) et ex post (pour remédier aux faiblesses recensées pendant l'évaluation).

3.1.3 Cartographie et principales caractéristiques des outils du groupe C

Dans le cadre du présent exercice de cartographie, 10 outils de diagnostic ont été recensés et classés dans le groupe C (risque fiduciaire).

TABLEAU 3. Aperçu des outils du groupe C

Code	Nom de l'outil	Dépositaire	Année	Situation par rapport au rapport de 2016
C01	Évaluation de la gestion financière (FMA)	BAsD	2015	Inchangé
C02	Outil de détermination du niveau de développement et d'utilisation des systèmes de GFP (GUS)	BID	2009	Inchangé
C03	Évaluation des systèmes de gestion financière dans les opérations d'investissement financées par la Banque	Banque mondiale	2011	Inchangé
C04	Évaluation du risque fiduciaire (FRA)	FCDO	2008	Inchangé
C05	Lignes directrices pour la gestion des risques (GRM)	DANIDA	2013	Inchangé
C06	Cadre d'évaluation des risques en matière de GFP (PFMRAF)	USAID	2010	Inchangé
C07	Évaluation des risques en matière de gouvernance dans les opérations de la BAsD (GRA)	BAsD	2006	Nouveau (avant 2016)
C08	Évaluation des risques liés à la passation des marchés par pays et par secteur (CSPRA)	BAsD	2015	Nouveau (avant 2016)
C09	Évaluation du système fiduciaire du Programme pour les résultats (FSA)	Banque mondiale	2017	Nouveau (après 2016)
C10	Direction générale des affaires économiques et financières de la Commission européenne — Évaluation opérationnelle (ECFIN-OA)	UE	1990s	Inchangé, déplacé du groupe A

Note: BAsD = Banque asiatique de développement, DANIDA = Agence danoise de développement international, UE = Union européenne, FCDO = Foreign, Commonwealth and Development Office, BID = Banque interaméricaine de développement, USAID = Agence des États-Unis pour le développement international.

Principales caractéristiques des outils du groupe C

Les caractéristiques des outils du groupe C sont restées inchangées par rapport à la cartographie précédente. Ces outils sont destinés à éclairer la prise de décisions sur l'utilisation des systèmes nationaux et sur d'autres aspects opérationnels, l'appétence pour le risque et les exigences du dépositaire vis-à-vis des pays et institutions bénéficiaires. Les outils du groupe C se distinguent par leur « objectif », car ils sont exclusivement utilisés par leurs dépositaires pour évaluer les risques fiduciaires liés à l'utilisation des systèmes de GFP des pays auxquels ils fournissent un appui financier.



Couverture institutionnelle :

Un seul outil (Évaluation opérationnelle d'ECFIN de l'UE [C10]) a pour seule vocation d'évaluer la performance de la GFP au niveau national. Trois outils (Outil de détermination du niveau de développement et d'utilisation des systèmes de GFP de la BID [C02], Évaluation du risque fiduciaire du FCDO [C04] et Évaluation des systèmes fiduciaires de la Banque mondiale [C09]) peuvent être utilisés aux niveaux national et infranational. En plus d'être applicables aux niveaux national et infranational, les autres outils sont conçus pour couvrir des secteurs et des entités spécifiques¹¹. Dans le groupe C particulièrement, il existe des outils axés sur les opérations (tels que l'Évaluation des systèmes fiduciaires de la Banque mondiale [C09]) ou des outils visant les systèmes (tels que l'Outil de détermination du niveau de développement et d'utilisation des systèmes de GFP de la BID [C02]) qui servent à évaluer les systèmes de GFP des pays sous l'angle des aspects fiduciaires des opérations futures plutôt que d'une opération particulière.



Méthode d'application :

Les outils du groupe C sont conçus pour être appliqués uniquement par leurs dépositaires, en partant du principe que ceux-ci les utilisent pour évaluer les risques fiduciaires lorsqu'ils envisagent un appui budgétaire ou d'autres utilisations des systèmes nationaux de GFP pour un appui financier. Dans ces cas, ils servent à établir si le risque fiduciaire associé à l'utilisation des systèmes nationaux de GFP et des procédures du pays hôte est d'un niveau acceptable, en fonction des conclusions de l'évaluation des systèmes de GFP du pays concerné.



Couverture technique :

Les outils du groupe C couvrent un large éventail de domaines techniques et examinent de multiples fonctions de GFP associées aux risques fiduciaires dans le cycle budgétaire. Les évaluations réalisées à l'aide de ces outils utilisent souvent sur les résultats d'évaluations effectuées à l'aide d'outils d'autres groupes comme bases de référence et données d'entrée. Les domaines d'intervention notables comprennent la passation de marchés publics (7 outils sur 10), la comptabilité et le reporting (7 outils sur 10), ainsi que l'audit et la supervision externes (9 outils sur 10). Certains outils du groupe C permettent une évaluation des dispositifs de gouvernance et de lutte contre la corruption, domaines qui ne sont pas expressément évalués par les outils d'autres groupes.



Considérations propres aux régions et au revenu :

Les outils du groupe C sont destinés à être utilisés dans des pays qui remplissent les conditions requises pour accéder aux ressources du dépositaire, sur la base de critères d'admissibilités donnés.

11. Au niveau du projet, dans le cas de l'évaluation de la gestion financière de la BASD (C01), et au niveau du programme, dans le cas de l'outil FSA de la Banque mondiale (C09).



Système de notation :

Le système de notation de ce groupe d'outils est réparti presque également entre l'évaluation descriptive (Évaluation de la gestion financière de la BASD [C01], Évaluation par la Banque mondiale des systèmes de gestion financière dans les opérations d'investissement qu'elle finance [C03], Évaluation des risques en matière de gouvernance de la BASD [C07] et Évaluation des systèmes fiduciaires de la Banque mondiale [C09]) et l'analyse comparative des scores par référence aux bonnes pratiques de GFP (les autres outils)¹². Les résultats de l'évaluation sont normalement présentés par rapport à l'exposition au risque et classés sur une échelle de quatre points (par exemple, élevé, substantiel, modéré ou faible).



Renforcement des capacités en matière de GFP :

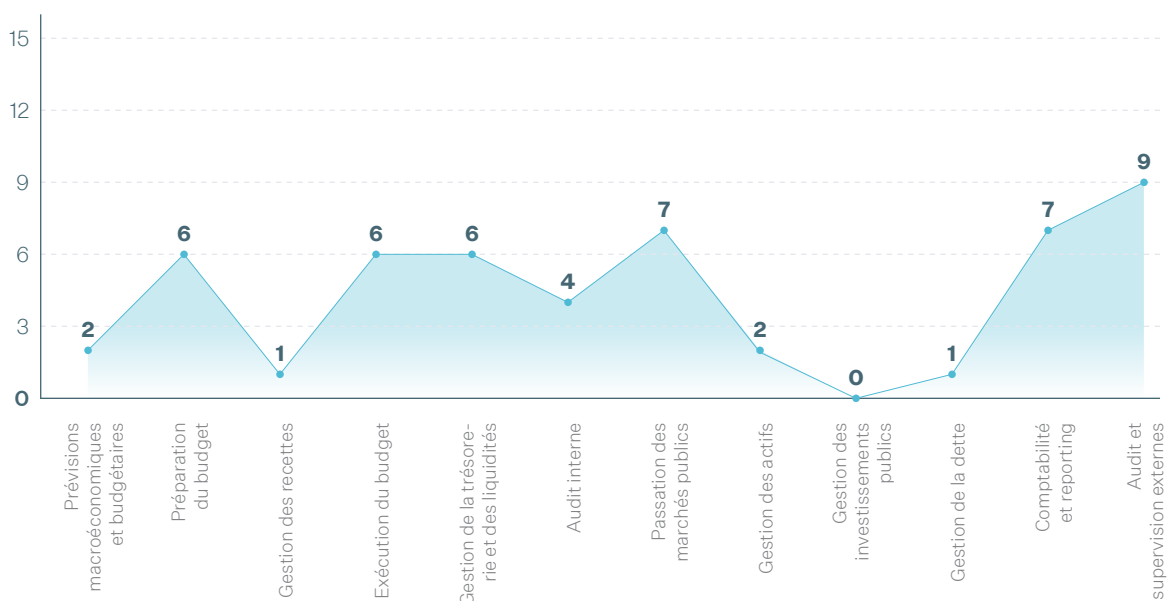
Les initiatives de renforcement des capacités associées aux outils du groupe C ont généralement pour but d'atténuer les risques fiduciaires sous-jacents. Au moins six outils de ce groupe prévoient l'élaboration d'un plan d'action, d'un plan d'atténuation des risques ou d'un protocole d'accord qui sera utilisé pour mettre en évidence les initiatives de renforcement des capacités résultant de l'évaluation. Étant donné que bon nombre des outils sont axés sur la performance d'un programme, d'un projet ou d'une entité spécifique en matière de GFP, les actions de renforcement des capacités peuvent ne pas nécessairement être menées à l'échelle du système, au regard de leur impact sur la performance globale de la GFP dans le pays évalué.



Transparence :

La transparence concernant l'accès à la méthodologie d'évaluation est assez grande, compte tenu de la nature des outils du groupe C, le public ayant accès aux guides de l'utilisateur, aux instructions, etc., pour 6 des 10 outils. En revanche, les résultats des évaluations ne sont ni divulgués ni publiés, eu égard aux objectifs de ces outils. Il convient toutefois de noter que l'outil d'évaluation de la gestion financière (C01) de la BASD fait exception, ses résultats étant généralement publiés. Les résultats de l'outil d'évaluation des systèmes fiduciaires de la Banque mondiale (C09) sont accessibles à d'autres bailleurs de fonds dans le cas de programmes financés conjointement.

FIGURE 4. Présentation générale du groupe C, couverture technique



12. Performance par rapport à des référentiels de bonnes pratiques internationales, des normes internationales ou des principes de haut niveau adoptés à l'échelle internationale (rapport de 2018).

3.1.4 Cartographie et principales caractéristiques des outils du groupe D

Dans le cadre de la cartographie des outils pour 2022, 14 outils de diagnostic ont été recensés et classés dans le groupe D (GFP dans des secteurs ou des domaines thématiques particuliers). Il s'agit d'une nouvelle catégorie établie aux fins du présent inventaire, dont tous les outils sauf un sont cartographiés pour la première fois.

TABLEAU 4. Aperçu des outils du groupe D

Code	Nom de l'outil	Dépositaire	Année	Situation par rapport au rapport de 2016
D01	FinHealth – Boîte à outils pour la GFP dans le secteur de la santé	Banque mondiale	2020	Nouveau (après 2016)
D02	Matrice des progrès en matière de financement de la santé (HFPM)	OMS	2018	Nouveau (après 2016)
D03	Auto-évaluation guidée de la performance de la gestion des finances publiques (PFMP-SA) pour le secteur de la santé	USAID	2013	Nouveau (avant 2016)
D04	Évaluation des capacités des programmes (PCA)	GAVI	2016	Nouveau (avant 2016)
D05	Outil de diagnostic de la viabilité financière (FSDT)	GAVI	2003	Nouveau (avant 2016)
D06	Examen institutionnel des dépenses publiques dans le domaine climatique (CPEIR)	PNUD	2011	Nouveau (avant 2016)
D07	Indice d'intégration du changement climatique dans le cycle budgétaire (CCBII)	PNUD	2015	Nouveau (avant 2016)
D08	Riposte aux catastrophes : Boîte à outils pour l'examen de la gestion des finances publiques (PD-PFM)	Banque mondiale	2019	Nouveau (après 2016)
D09	Cadre complémentaire pour la gestion des finances publiques sensible au genre (GRPFM)	PEFA	2019	Nouveau (après 2016)
D10	Outil de budgétisation équitable (EBT)	GIZ	2018	Nouveau (après 2016)
D11	Cadre intégré des entreprises publiques (iSOEF)	Banque mondiale	2019	Nouveau (après 2016)
D12	Gouvernance d'entreprise – Rapport sur l'observation des normes et codes (CG-ROSC)	Banque mondiale	2001	Nouveau (avant 2016) (mise à jour en 2015 et 2017)
D13	Matrice de progression de la gouvernance des entreprises publiques (CGPM SOE)	Banque mondiale	2010	Nouveau (avant 2016) (mise à jour en 2018)
D14	Comptabilité et audit – Rapport sur l'observation des normes et codes (AA-ROSC)	Banque mondiale	2001	Inchangé, déplacé du groupe B (mise à jour en 2017 et 2019)

Note: GAVI = Alliance du vaccin, GIZ = Agence allemande de coopération internationale, PEFA = Dépenses publiques et responsabilité financière, PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement, USAID = Agence des États-Unis pour le développement international, OMS = Organisation mondiale de la Santé.

Principales caractéristiques des outils du groupe D

Presque tous les 14 outils du groupe D sont cartographiés pour la première fois, sur la base de leur couverture institutionnelle commune. Ils évaluent la performance de la GFP dans un contexte sectoriel ou thématique donné, présentent différentes caractéristiques et poursuivent des objectifs divers.



Couverture institutionnelle :

Sept outils du groupe D sont conçus pour évaluer la performance de la GFP au niveau national uniquement. Quatre outils ont vocation à mesurer la performance aux niveaux national et infranational. Bien qu'applicables tant au niveau national qu'infranational, les autres outils se concentrent principalement sur le sous-secteur des entreprises publiques et permettent des évaluations axées sur des entités particulières.



Méthode d'application :

Huit outils du groupe D sont conçus pour être appliqués uniquement par leurs dépositaires, un par un évaluateur externe et un uniquement à des fins d'auto-évaluation. Les quatre autres outils peuvent être utilisés pour l'auto-évaluation et par n'importe quel évaluateur externe, ainsi que pour l'auto-évaluation et par le dépositaire concerné, tandis qu'un outil se prête à n'importe quel mode d'application.



Couverture technique :

La plupart des outils du groupe D visent à donner une vue d'ensemble de la GFP et peuvent être utilisés pour étudier différentes fonctions de la GFP dans le cycle budgétaire, compte tenu de leur orientation sectorielle. C'est le cas, par exemple, de FinHealth (Do1) de la Banque mondiale (secteur de la santé), de l'évaluation des capacités des programmes du GAVI (Do4) (secteur de la santé également), de l'examen institutionnel des dépenses publiques dans le domaine climatique (Do6) du PNUD (changement climatique) et du Cadre PEFA complémentaire pour la gestion des finances publiques sensible au genre (Do9) (genre). Un second sous-groupe plus restreint comprend des outils qui étudient plus étroitement une ou plusieurs fonctions de GFP, tels que l'Outil de diagnostic de la viabilité financière (Do5) du GAVI (budgétisation des programmes de vaccination) et l'outil de riposte aux catastrophes de la Banque mondiale : Boîte à outils pour l'examen de la gestion des finances publiques (Do8) (crédits, contrôle de la gestion financière et passation des marchés publics pour le relèvement après une catastrophe). Enfin, quatre outils de ce groupe sont utilisés pour évaluer les entreprises publiques.



Considérations propres aux régions et au revenu :

Les dépositaires n'ont pas signalé de restrictions à l'applicabilité des outils, et aucun des outils n'a été conçu en tenant compte d'une entité régionale ou d'une catégorie de revenu en particulier.



Système de notation :

Le système de notation est réparti entre l'évaluation descriptive (FinHealth de la Banque mondiale [Do1], Examen institutionnel des dépenses publiques dans le domaine climatique du PNUD [Do6], Outil de budgétisation équitable de la GIZ [D10] et Cadre intégré des entreprises publiques de la Banque mondiale [D11]) et l'analyse comparative des scores par référence aux bonnes pratiques de GFP (dix outils restants)¹³.

13. Performance par rapport à des référentiels de bonnes pratiques internationales, des normes internationales ou des principes de haut niveau adoptés à l'échelle internationale (rapport de 2018).



Renforcement des capacités en matière de GFP :

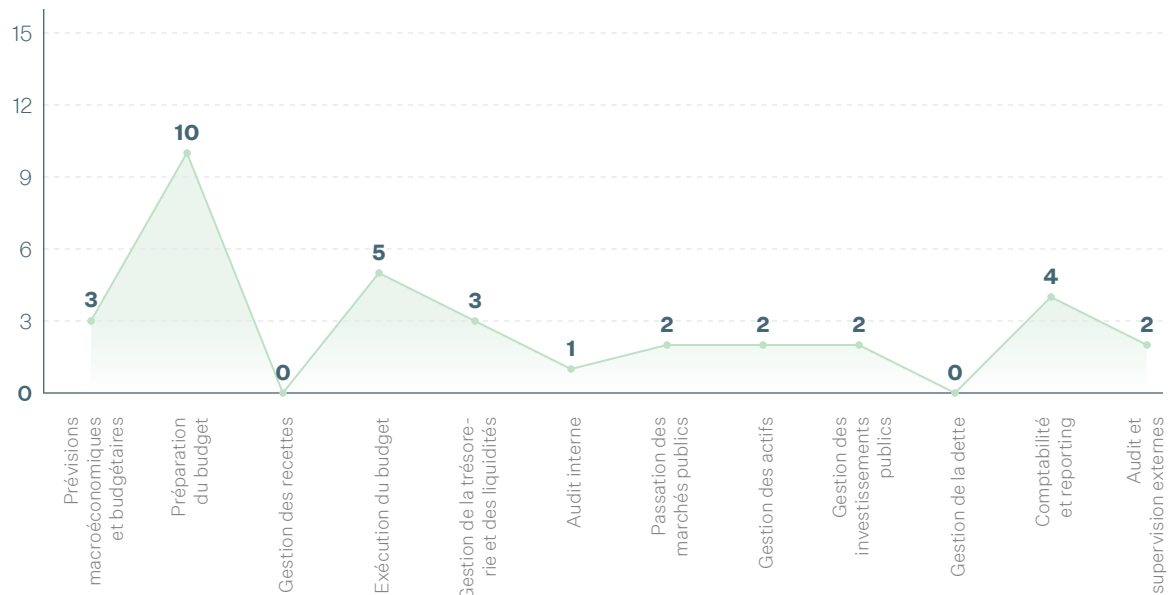
La moitié des outils du groupe D est conçue pour formuler des recommandations et éclairer les plans d'action qui débouchent sur des initiatives de renforcement des capacités.



Transparence :

La transparence concernant l'accès aux méthodologies d'évaluation est grande, celles-ci étant accessibles au public pour 10 des 14 outils. Par ailleurs, on peut facilement se procurer les résultats d'évaluations effectuées avec cinq outils : FinHealth de la Banque mondiale (D01), Examen institutionnel des dépenses publiques dans le domaine climatique du PNUD (D06), cadre PEFA complémentaire pour la gestion des finances publiques sensible au genre (D09), Gouvernance d'entreprise — Rapport sur l'observation des normes et codes de la Banque mondiale (D12) et Comptabilité et audit – Rapport sur l'observation des normes et codes de la Banque mondiale (D14).

FIGURE 5. Présentation générale du groupe D, couverture technique

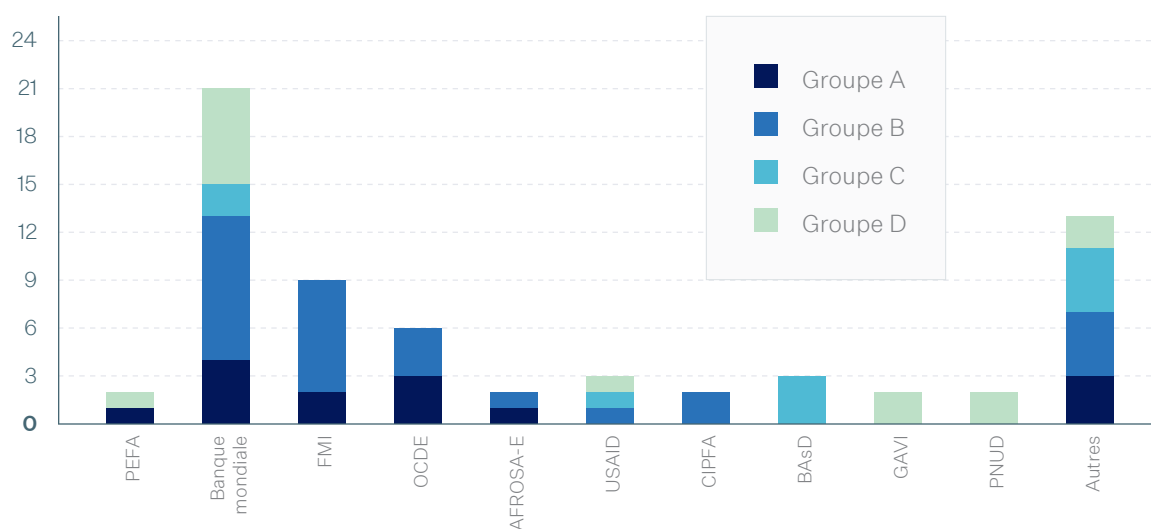


3.1.5 Mise au point des outils par dépositaire

Au total, 23 dépositaires¹⁴ ont dirigé ou coordonné l'élaboration des 64 outils cartographiés. La plupart des outils classés dans les différents groupes sont gérés par 18 dépositaires cartographiés précédemment, y compris des organismes multilatéraux et bilatéraux, des organisations internationales et des banques de développement régionales¹⁵ (figure 6). Cinq nouveaux dépositaires ont été recensés dans le cadre de la cartographie actuelle : ATAF, OMS, GAVI, PNUD et GIZ. Ces dépositaires ont mis au point des outils qui sont axés sur des aspects particuliers de la GFP (groupe B) et sur des secteurs spécifiques (groupe D), un nouveau dépositaire proposant un outil axé sur des fonctions particulières, l'ATAF (Perspectives fiscales en Afrique [B10]), et quatre nouveaux dépositaires se concentrant sur la performance de la GFP dans des secteurs déterminés : Matrice des progrès en matière de financement de la santé (D02) de l'OMS, Évaluation des capacités des programmes (D04) et Outil de diagnostic de la viabilité financière (D05) du GAVI, Examen institutionnel des dépenses publiques dans le domaine climatique (D06) et Indice d'intégration du changement climatique dans le cycle budgétaire (D07) du PNUD, et Outil de budgétisation équitable de la GIZ (D10).

Trois institutions gèrent 35 des outils de GFP cartographiés : Banque mondiale (21), FMI (8) et OCDE (6). Ces trois institutions disposent d'instruments spécifiques couvrant des fonctions multiples et spécifiques de la GFP. La Banque mondiale possède également des instruments axés sur des secteurs particuliers, ce qui en fait le dépositaire ayant la couverture la plus large et le plus grand nombre d'outils portant sur des fonctions spécifiques de la GFP (p. ex., dépenses, impôts et taxes, investissement, dette, passation des marchés, trésorerie et information financière) et des secteurs particuliers (p. ex., santé, intervention en cas de catastrophe, entreprises publiques). Puis viennent le FMI (pour les outils du groupe B, avec un accent sur les recettes et la gestion des investissements publics) et l'OCDE (pour les outils du groupe B, notamment sur les recettes et la passation des marchés). En plus de servir un grand nombre de pays membres, ces dépositaires sont également parmi les collaborateurs et contributeurs les plus actifs dans les forums internationaux (voir la section 4 sur la mise au point des outils pour plus de détails).

FIGURE 6. Présentation générale des outils cartographiés, par dépositaire



Note: AFROSAI-E = Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'expression anglaise, BAAsD = Banque asiatique de développement, CIPFA = Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, GAVI = Alliance du vaccin, FMI = Fonds monétaire international, PEFA = programme Dépenses publiques et responsabilité financière ; OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques, PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement, USAID = Agence des États-Unis pour le développement international.

14. Y compris le PEFA, le FMI (avec le secrétariat TADAT) et l'OCDE (avec le secrétariat de la MAPS).

15. Banque mondiale, FMI, OCDE, Conseil de l'Europe, UE, USAID, FCDO, DANIDA, BID, BAfD, BAAsD, AFROSAI-E, IBP, EITI, CIPFA, IIA, INTOSAI et PEFA.

3.2 ÉVOLUTION DEPUIS LA DERNIÈRE CARTOGRAPHIE

La cartographie actuelle comprend 64 outils de diagnostic de la GFP, contre 45 outils recensés fin 2016¹⁶. L'élargissement du périmètre des dépositaires et des outils a permis de recenser 18 outils mis au point avant 2016, mais non inventoriés dans le rapport précédent (tableau 5, « Outils cartographiés pour la première fois, mis au point avant 2016 »). Douze nouveaux outils mis au point après le dernier inventaire, c'est-à-dire après 2016, sont ajoutés au rapport actuel (tableau 5, « Outils cartographiés pour la première fois, mis au point après 2016 »). Deux outils ont été retirés de leur ancien groupe et reclassés dans d'autres groupes. Enfin, 11 outils inventoriés dans le rapport précédent ne sont pas pris en compte dans cet exercice, parce qu'ils ont été abandonnés¹⁷, parce qu'on dispose de peu d'informations sur ceux-ci ou parce qu'ils ont été reclassés comme des ressources servant à la promotion de bonnes pratiques de GFP, mais ne sont pas utilisés pour évaluer la performance dans ce domaine. La situation particulière de ces ressources est examinée à l'annexe 2 intitulée « Mentions spéciales ».

TABLEAU 5. Aperçu de l'évolution du nombre total d'outils

Description	Total	A	B	C	D
1. Outils cartographiés à fin 2016 dans le rapport précédent	45	12	24	9	NA
Dont : abandonnés, informations limitées ou conversion en une ressource servant à la promotion de bonnes pratiques dans le rapport actuel	-11	-1	-7	-3	NA
2. Outils reportés du dernier rapport (solde)	34	11	17	6	NA
3. Outils cartographiés pour la première fois dans ce rapport	30	3	11	3	13
Dont : outils cartographiés pour la première fois, mis au point avant 2016	+18	+2	+7	+2	+7
Dont : outils cartographiés pour la première fois, mis au point après 2016	+12	+1	+4	+1	+6
4. Outils reclassés dans un autre groupe		(-1)	(-1)	(+1)	(+1)
5. Nombre total d'outils cartographiés à fin 2019 (5 = 2+3+4)	64	13	27	10	14
Variation nette du nombre d'outils cartographiés entre les deux exercices d'inventaire	19	1	3	1	14

Les dépositaires ont continué d'affiner les outils existants et mis au point de nouveaux outils sur la base des paramètres de couverture de la dernière cartographie. On trouvera à l'annexe 1 un aperçu détaillé des changements intervenus dans chaque groupe.

16. Les outils en cours d'élaboration ou de mise à jour qui ont été répertoriés pendant la préparation et après la date de clôture de ce rapport sont présentés à la section 3.2.6.

17. Outils pour lesquels les dépositaires ont indiqué que la méthodologie n'est plus disponible, utilisée ou soutenue. Dans le cas d'un outil, l'organisation dépositaire n'existe plus, bien que les résultats produits auparavant soient toujours en ligne, il n'existe aucune information sur la situation de cet outil.

Les changements dans chaque groupe peuvent être résumés comme suit :

- Par rapport à la cartographie à fin 2016, un outil a été ajouté au total du groupe A (multiples aspects de la GFP), un outil a été transféré à la catégorie des ressources servant à la promotion des bonnes pratiques (Principes de GIFT sur la transparence budgétaire) et un autre a été reclassé dans un autre groupe (ECFIN-OA de l'UE). Sur les trois outils cartographiés pour la première fois, deux évaluent la performance de la GFP dans le contexte plus large de la gouvernance économique (CPIA de la Banque mondiale [A11] et CPIA de la BAfD [A12]), tandis qu'un outil exclusivement axé sur la performance de la GFP s'appuie sur les travaux annuels réalisés par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (PFM-RF d'AFROSAI-E [A13]). Hormis les mises à jour méthodologiques, le statut de la plupart des outils du groupe A reste inchangé et le nombre de nouveaux outils mis au point est marginal.
- Par rapport à la cartographie à fin 2016, le groupe B (fonctions de GFP spécifiques) s'est enrichi de trois outils au total. Par rapport à l'augmentation limitée du nombre total d'outils cartographiés, le groupe B se caractérise par un taux élevé d'outils abandonnés et nouvellement répertoriés. Au total, six outils cartographiés dans le rapport précédent ont été abandonnés, un outil a été déplacé vers la catégorie des ressources servant à la promotion de bonnes pratiques, et un outil a été reclassé dans un autre groupe. Le nombre d'outils abandonné est compensé par presque le même nombre de nouvelles entrées. Par exemple, quatre nouveaux outils axés sur la gestion des recettes ont été cartographiés à la place d'un même nombre d'outils de gestion des recettes retirés de l'inventaire. Les outils nouvellement cartographiés portent sur la politique fiscale (Cadre d'évaluation fiscale du FMI [Bo3]), deux évaluent l'administration fiscale (Série de modèles de maturité de l'administration fiscale de l'OCDE [Bo6] et Tax Diamond de la Banque mondiale [Bo7]), et un se présente sous la forme d'une base de données (Perspectives fiscales en Afrique de l'ATAF [B10]). Un outil d'évaluation du respect des normes comptables et un outil d'évaluation des progrès réalisés à l'échelle mondiale dans le cadre du passage à la comptabilité d'exercice ont été cartographiés pour la première fois, en lieu et place de deux outils servant auparavant à évaluer les pratiques comptables (dont l'un a été abandonné et l'autre a été reclassé). Deux cadres d'évaluation des opérations du Trésor ont également été cartographiés pour la première fois. Deux outils d'aide à l'évaluation des risques budgétaires ont été cartographiés, l'un d'entre eux étant axé sur la passation électronique des marchés. Le statut des 16 autres outils reste inchangé par rapport à la cartographie précédente.
- Par rapport à la cartographie à fin 2016, le groupe C (risque fiduciaire) s'est enrichi d'un outil. Un outil a été déplacé vers la catégorie des ressources servant à la promotion de bonnes pratiques de GFP et deux outils n'ont pas été maintenus faute d'informations. Le statut de la plupart des outils reste inchangé et le nombre de nouveaux outils mis au point est stable. Les outils couvrant le risque fiduciaire sont associés aux types d'opérations que les dépositaires mettent en œuvre, de sorte que l'élaboration de nouveaux outils fait suite à la mise en place de nouveaux types d'opérations.
- Le groupe D (GFP dans des secteurs ou des domaines thématiques particuliers) est une catégorie nouvelle dans la cartographie actuelle qui comprend 14 outils axés sur la performance de la GFP dans un secteur ou un domaine thématique particulier. Tous les outils de ce groupe sont cartographiés pour la première fois, hormis un outil reclassé de sa catégorie précédente. Dans le groupe D, les outils cartographiés évaluent la performance de la GFP dans le secteur de la santé (cinq outils) ; la performance des entreprises publiques ; la GFP par rapport aux normes et codes relatifs au changement climatique (deux outils chacun) ; et les interventions en cas de catastrophe, le genre et la budgétisation équitable (un outil chacun).

3.3 OUTILS EN COURS D'ÉLABORATION EN 2020-2021

Dans le cadre de l'exercice objet du présent rapport, les outils mis au point et disponibles jusqu'à fin 2019 (date de clôture du rapport) ont été cartographiés. Cette sous-section vise à compléter les informations sur les outils de GFP en cours d'élaboration en 2020-2021. Outre les ressources destinées à promouvoir les bonnes pratiques de GFP considérées comme ayant été mises au point à la date de clôture fixée fin 2019, d'autres ressources ont été recensées comme étant « en cours d'élaboration » pendant la période 2020-2021 (voir annexe 2, Mentions spéciales).

Les outils mis au point en 2020 et 2021 suivent une approche similaire : ils sont destinés à évaluer les fonctions, institutions ou sous-systèmes de GFP spécifiques (groupe B), les recettes, l'audit interne, la comptabilité et le reporting, ainsi que l'audit externe. La boîte à outils du FMI sur les risques budgétaires¹⁸ comporte un ensemble de nouveaux outils dont certains sont déjà disponibles et d'autres en cours d'élaboration. D'autres outils en cours d'élaboration visent à évaluer la performance de la GFP par secteur, avec un accent sur le changement climatique. La liste n'est pas exhaustive et ne couvre pas nécessairement l'ensemble des outils en cours d'élaboration sur la période 2020-2021.

TABLEAU 6. Outils en cours d'élaboration en 2020 et 2021

#	Nom	Dépositaire	Couverture technique indicative	Année	Statut
1	Outil d'évaluation de l'érosion de la base d'imposition et du transfert de bénéficiaires (BAT)	GIZ	Recettes	--	En phase d'essai. Non accessible au public.
2	Outil d'évaluation de la conformité aux normes internationales	IIA	Audit interne	--	Mis à l'essai. Non accessible au public.
3	Évaluation de la maturité des technologies de l'information des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (SAI-ITMA)	GIZ	Audit externe au niveau des entités (ISC)	2019	Mis à l'essai dans certaines ISC. Non accessible au public.
4	Cadre de gestion des finances publiques sensible au climat (PEFA climat)	PEFA	Sectorielle et thématique : changement climatique	2020	Version préliminaire en cours d'essai disponible. PEFA Climat
5	Module de test de résistance budgétaire face à la COVID-19/Boîte à outils sur les risques budgétaires	FMI	Évaluation des risques budgétaires	2020	Disponible Boîte à outils sur les risques budgétaires-C-ST (imf.org)
6	Outil d'évaluation du risque budgétaire (FRAT)/Boîte à outils sur les risques budgétaires	FMI	Évaluation des risques budgétaires	2021	Disponible. Boîte à outils sur les risques budgétaires-FRAT (imf.org)
7	Outil d'évaluation de la santé des entreprises publiques (SOE-HCT)/ Boîte à outils sur les risques budgétaires	FMI	Évaluation des risques budgétaires	2021	Disponible. Boîte à outils sur les risques budgétaires-SOE-HCT (imf.org)

18. La boîte à outils du FMI sur les risques budgétaires est une panoplie d'outils d'analyse qui orientent les politiques gouvernementales et le renforcement des capacités. Elle fournit une base concrète pour aider les pays à déterminer, analyser, gérer et faire connaître les risques budgétaires. Voir le portail du FMI consacré à [la gestion des risques budgétaires](#).

TABLEAU 6. Outils en cours d'élaboration en 2020 et 2021 (suite)

#	Nom	Dépositaire	Couverture technique indicative	Année	Statut
8	Outil de prévision et de test de résistance des entreprises publiques (SOE-ST)/Boîte à outils sur les risques budgétaires	FMI	Évaluation des risques budgétaires	2021	Disponible. Boîte à outils sur les risques budgétaires-SOE-ST (imf.org)
9	PIMA-changements climatiques (C-PIMA)	FMI	Sectorielle et thématique : changement climatique	2021	Disponible. PIMA-changements climatiques (imf.org)
10	Base de données sur les dépenses fiscales mondiales (GTED)	CEP	Recettes	2021	Disponible. https://gted.net
11	Indice d'indépendance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques	Banque mondiale	Audit externe au niveau des entités (ISC)	2021	Disponible. Rapport de synthèse
12	Évaluation institutionnelle rapide du changement climatique (CCIA)	Banque mondiale	Sectorielle ou thématique : changement climatique	2021	Disponible. CCIA
13	Modules supplémentaires de l'outil MAPS (B17) : Pratiques durables de passation des marchés et professionnalisation des acheteurs publics	OCDE	Passation des marchés publics (accent sur la durabilité et le renforcement des capacités)	2021	Disponible. Modules MAPS
14	Audit de conformité iCAT V1	INTOSAI	Audit externe	2021	Disponible. iCAT
15	Tableau de bord des recettes	Banque mondiale	Recettes	2022	Disponible. Note d'information sur le tableau de bord des recettes de la Banque mondiale Tableau de bord des recettes
16	Manuel du cadre d'évaluation de la comptabilité publique (PULSE)	Banque mondiale	Comptabilité et reporting	2022	Disponible. PULSE
17	Outil pour les prêts individuels et standardisés (SGAT)/Boîte à outils sur les risques budgétaires	FMI	Évaluation des risques budgétaires	NA	En cours d'élaboration
18	Outil d'évaluation des garanties (DGAT)/Boîte à outils sur les risques budgétaires	FMI	Évaluation des risques budgétaires	NA	En cours d'élaboration

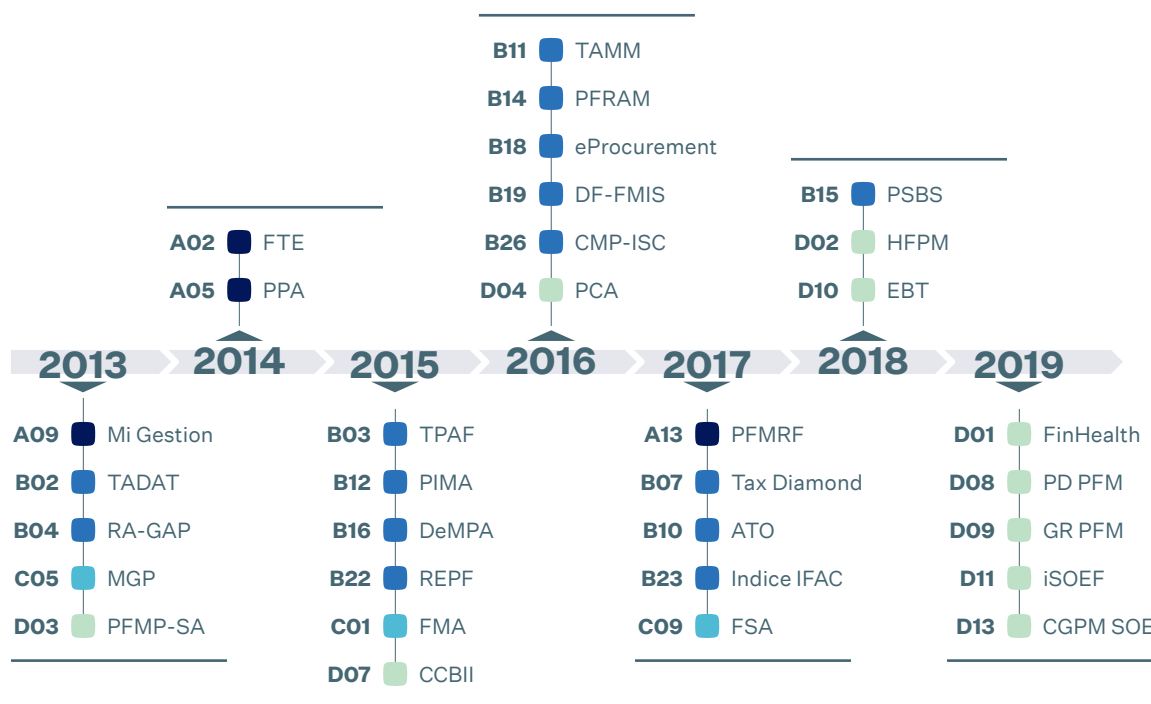
Note: CEP = Council on Economic Policies, GIZ = Agence allemande de coopération internationale, IIA = Institut des auditeurs internes, FMI = Fonds monétaire international, INTOSAI = Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques, PEFA = programme Dépenses publiques et responsabilité financière.

4.

DYNAMIQUE D'ÉLABORATION DES OUTILS, 2013-2019

L'analyse du processus d'élaboration des outils est axée sur 31 outils mis au point entre 2013 et 2019 (figure 7). Cette analyse couvre une période plus longue que celle des changements depuis la cartographie précédente afin d'élargir l'échantillon d'outils pris en compte. Les observations et constatations qui en résultent peuvent donc être appliquées à un segment plus large d'outils de diagnostic de la GFP.

FIGURE 7. Calendrier d'élaboration des outils (pour tous les groupes)



Note: Voir les tableaux 1 à 4 pour la désignation de chaque outil.

L'analyse présente également les mises à jour des outils existants comme un sous-ensemble de l'élaboration des outils (figure 8). De 2013 à 2019, 12 outils ont été mis à jour/renforcés dans les groupes A, B et D (voir la section 4.3 pour plus de détails). Trois outils — TADAT (Bo2), CG-ROSC (D12) et AA-ROSC (D14) — ont été révisés à deux reprises au cours de la période considérée.

FIGURE 8. Calendrier de mise à jour des outils (pour tous les groupes)

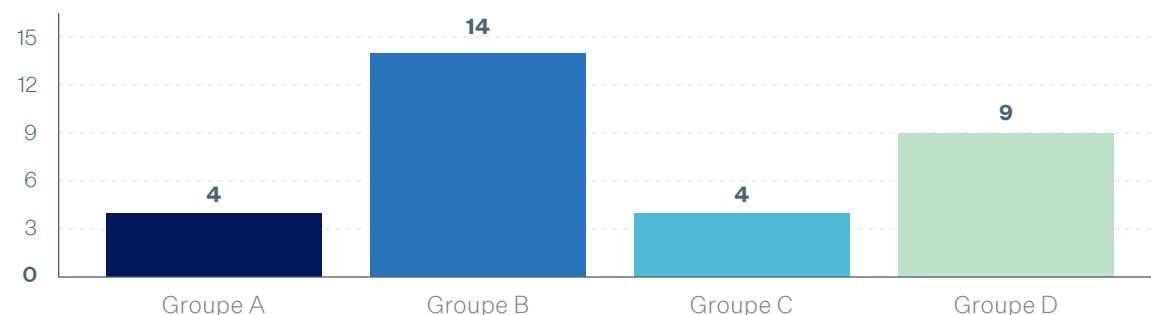


Note: Voir les tableaux 1 à 4 pour la désignation de chaque outil.

4.1 ÉLABORATION DES OUTILS PAR GROUPE, 2013-2019

Parmi les 31 outils de diagnostic de la GFP mis au point au cours de la période 2013-2019 et classés dans les quatre groupes (figure 9), la grande majorité se retrouve dans le groupe B (14 outils ou 45 % de l'ensemble) et dans le groupe D (9 outils ou 29 % de l'ensemble). Ensemble, les outils mis au point dans le groupe B pour évaluer des fonctions spécifiques de GFP et dans le groupe D pour évaluer la performance de la GFP dans des secteurs particuliers représentent près des trois quarts de la totalité des outils mis au point au cours de la période. Viennent ensuite les outils du groupe A pour évaluer la GFP dans son ensemble et ceux du groupe C pour rendre compte des aspects fiduciaires, lesquels sont nettement moins nombreux (8 outils ayant été mis au point dans les deux groupes, soit 26 % de l'ensemble).

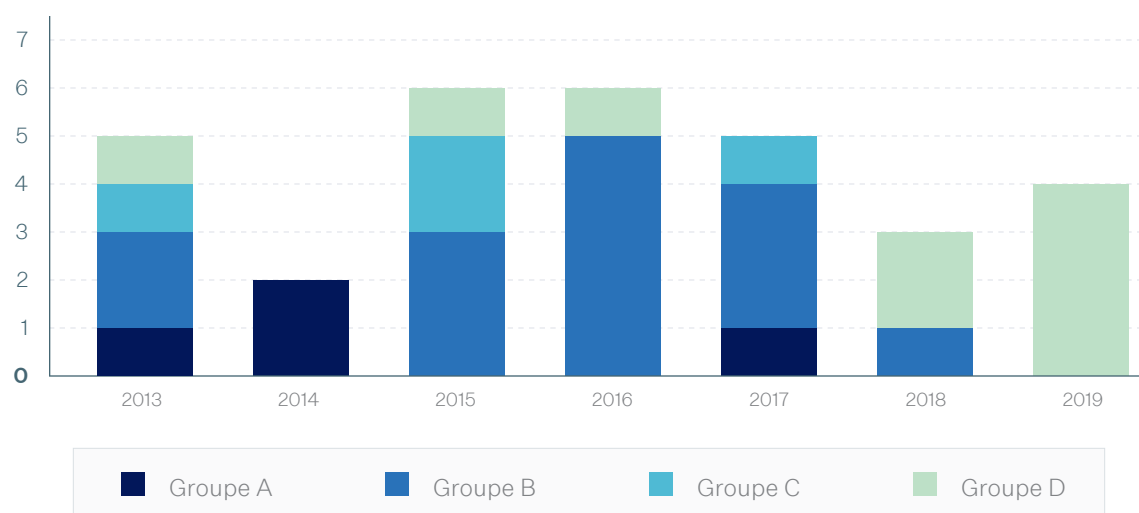
FIGURE 9. Outils mis au point, par groupe, 2013 – 2019



Les tendances observées au cours de la période considérée semblent indiquer que la mise au point des outils des groupes A, B et C a atteint son point culminant en 2017, le groupe D se densifiant à partir de 2018 (figure 10). Les ajouts dans le groupe A ont été concentrés en 2014 (deux outils mis au point), un outil supplémentaire ayant été mis au point en 2013 et un autre en 2017. L'élaboration des outils rentrant dans le groupe A a pratiquement cessé depuis lors, ce qui indique que les outils existants répondent aux besoins d'une évaluation de la GFP à grande échelle. L'évolution du groupe C a suivi un schéma similaire, motivée par la nécessité d'appuyer les nouvelles opérations ou les nouveaux instruments de prêt des dépositaires.

L'évolution dans le groupe B a également atteint son point culminant en 2018, un grand nombre d'outils ayant été mis au point entre 2015 et 2017 (11 outils), deux outils en 2013 et un outil en 2018. Les outils du groupe D affichent une tendance inverse, les deux tiers ayant été élaborés en 2018 et 2019, alors qu'un outil était mis à disposition chaque année en 2013, 2015 et 2016.

FIGURE 10. Élaboration des outils, par année, 2013-2019



4.1.1 Élaboration des outils du groupe A

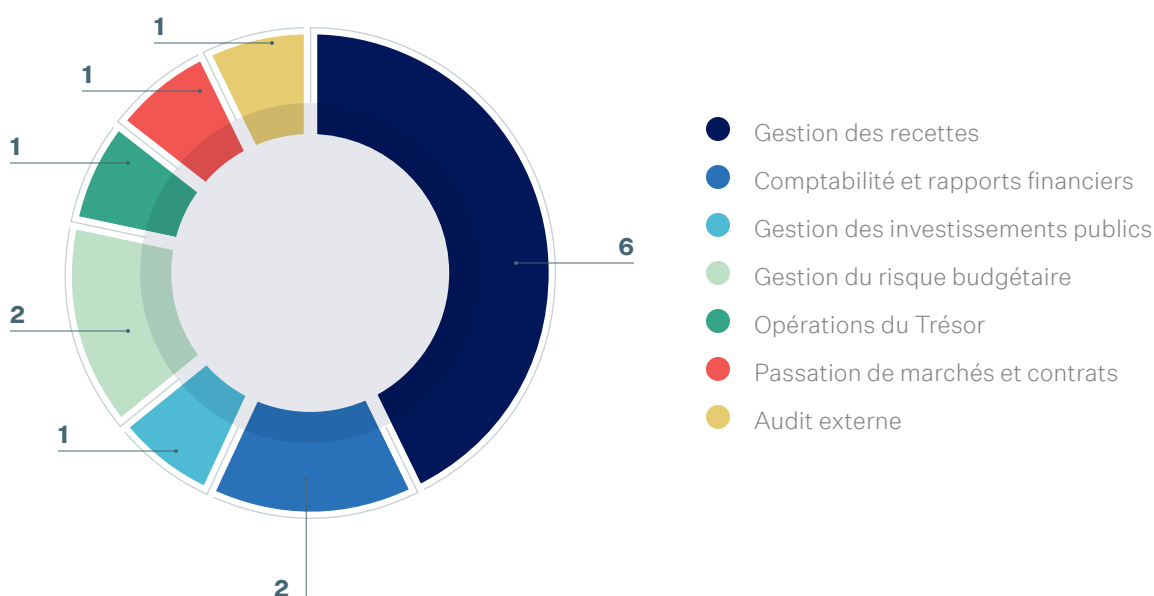
Bien qu'ils couvrent le même périmètre technique, à savoir la GFP de manière générale, les quatre outils du groupe A (multiples aspects de la GFP) mis au point au cours de la période considérée (FTE du FMI [A02], PPA de l'OCDE [A05], MiGestion de la Banque mondiale [A09] et PFMRF d'AFROSAI-E [A13]) présentent les caractéristiques distinctives suivantes :

- Un outil a été conçu uniquement pour le niveau infranational (MiGestion de la Banque mondiale [A09]), tandis que les trois autres outils visent à évaluer la performance de la GFP à l'échelle nationale.
- Un outil (FTE du FMI [A02]) a été conçu pour une utilisation à l'échelle mondiale et un autre (PPA de l'OCDE [A05]) pour les pays ayant des accords d'adhésion à l'UE ou de partenariat avec l'Union. MiGestion de la Banque mondiale (A09) a été élaboré initialement pour les administrations infranationales (AIN) de faible envergure de la région Amérique latine et Caraïbes, et PFMRF d'AFROSAI-E (A13) pour les institutions membres.
- Trois outils (FTE du FMI [A02], PPA de l'OCDE [A05] et MiGestion de la Banque mondiale [A09]) ont été conçus pour être appliqués par leur dépositaire. PFMRF d'AFROSAI-E (A13) a été élaboré pour l'auto-évaluation (par les ISC).
- L'analyse comparative des scores est la méthode par défaut pour tous les outils mis au point au cours de la période.

4.1.2 Élaboration des outils du groupe B

Dans le groupe B (fonctions de GFP spécifiques), les outils sont analysés selon les différentes fonctions de GFP qu'ils sont censés évaluer. Sur les 14 outils mis au point sur la période 2013-2019, six sont destinés à l'évaluation de la gestion des recettes (près de 50 % des outils du groupe B mis au point) ; deux évaluent la comptabilité et les rapports financiers ; et il existe un outil pour chacune des fonctions suivantes : gestion des investissements publics, gestion des risques budgétaires, trésorerie, passation des marchés et audit externe. Par conséquent, toutes les fonctions de GFP décrites dans le présent rapport sont couvertes par des outils d'analyse détaillée.

FIGURE 11. Fonctions de GFP couvertes par les outils du groupe B, 2013-2019



Six outils d'évaluation de la gestion des recettes dans le groupe B mis au point au cours de la période considérée présentent les caractéristiques suivantes :

- Tous les outils permettent d'évaluer la performance au niveau national, trois d'entre eux pouvant également être utilisés pour évaluer la performance de la GFP à l'échelon infranational (TADAT du FMI [B02], Tax Diamond de la Banque mondiale [B07] et Série de modèles de maturité de l'administration fiscale de l'OCDE [B11]).
- Un seul outil (ATO de l'ATAF [B10]) est conçu pour une région spécifique, tandis que les autres peuvent être utilisés partout dans le monde.
- Deux outils peuvent être appliqués soit par le dépositaire uniquement (ATO de l'ATAF [B10]), soit pour des auto-évaluations uniquement (TPAF du FMI [B03]). Deux outils peuvent être utilisés par le dépositaire ou pour une auto-évaluation (RA-GAP du FMI [B04] et Tax Diamond de la Banque mondiale [B07]) et deux autres peuvent être utilisés par un évaluateur externe ou pour l'auto-évaluation (TADAT du FMI [B02] et Modèle de maturité de l'administration fiscale de l'OCDE [B11]).
- L'évaluation descriptive est la méthode par défaut du système d'analyse comparative pour trois outils de gestion des recettes (TPAF du FMI [B03], RA-GAP du FMI [B04] et Modèle de maturité de l'administration fiscale de l'OCDE [B11]), tandis que la notation est utilisée dans deux cas (TADAT du FMI [B02] et Tax Diamond de la Banque mondiale [B07]). L'un des outils mis au point consistait en une base de données (ATO de l'ATAF [B10]).

Les huit outils du groupe B mis au point pendant la période considérée et axés sur les autres fonctions de GFP présentent les caractéristiques suivantes :

- Cinq outils sont conçus pour évaluer la performance nationale en matière de GFP ; deux outils peuvent être utilisés à la fois au niveau national et infranational (un étant destiné à évaluer les risques budgétaires liés à la performance des entreprises publiques à chaque niveau) ; et un outil sert à évaluer les institutions spécifiques (ISC) représentant la fonction d’audit externe.
- Tous les outils mis au point au cours de cette période peuvent être appliqués à l’échelle mondiale.
- Cinq outils ne doivent être utilisés que par leur dépositaire.
- Sept outils utilisent l’analyse comparative des scores, et un prend la forme d’une base de données.

4.1.3 Élaboration des outils du groupe C

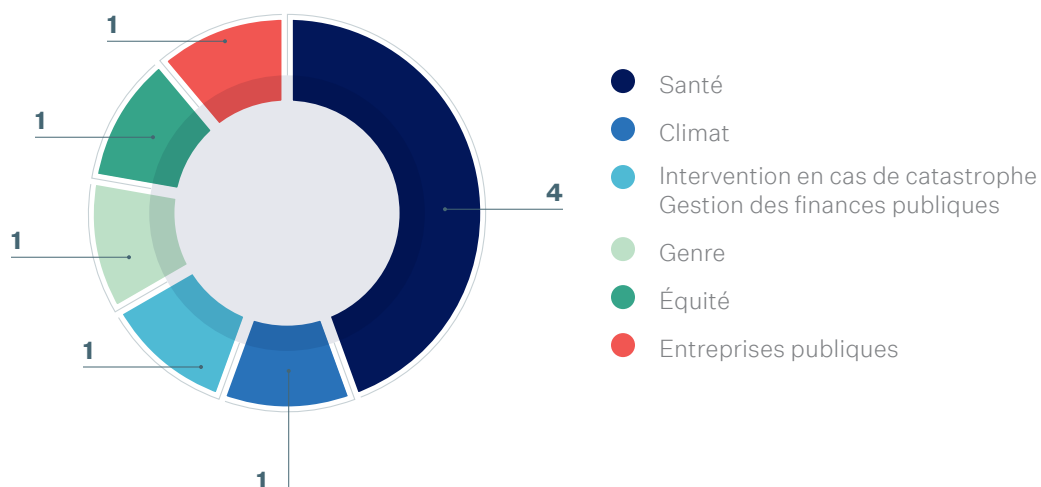
Dans le groupe C (risque fiduciaire), quatre outils ont été mis au point. Ceux-ci sont, par nature, gérés par leurs dépositaires qui sont les seuls à les utiliser.

- Trois outils évaluent la performance de la GFP au niveau national et/ou infranational — GRM du DANIDA (Co5) est axé sur le niveau national tandis que les deux autres s’intéressent essentiellement aux questions fiduciaires propres à un projet et/ou programme.
- Leur utilisation est limitée aux pays admis à bénéficier des financements du dépositaire.
- L’analyse comparative est la méthode de notation utilisée pour deux outils, l’un présentant sommairement l’évaluation du risque fiduciaire sous forme de narration et l’autre présentant l’analyse comparative sous la forme d’un exposé.

4.1.4 Élaboration des outils du groupe D

Dans le groupe D (GFP dans des secteurs ou des domaines thématiques particuliers), neuf outils ont été mis au point au cours de la période considérée. Quatre outils ont vocation à évaluer la performance de la GFP dans le secteur de la santé, et un à évaluer la GFP en lien avec le changement climatique, les interventions en cas de catastrophe, le genre, la budgétisation équitable (multisectorielle) et la performance des entreprises publiques. Les outils cartographiés dans le groupe D sont axés sur la performance de la GFP dans le secteur de la santé : c’est le cas de quatre des neuf outils mis au point.

FIGURE 12. Secteurs couverts par les outils du groupe D, 2013-2019



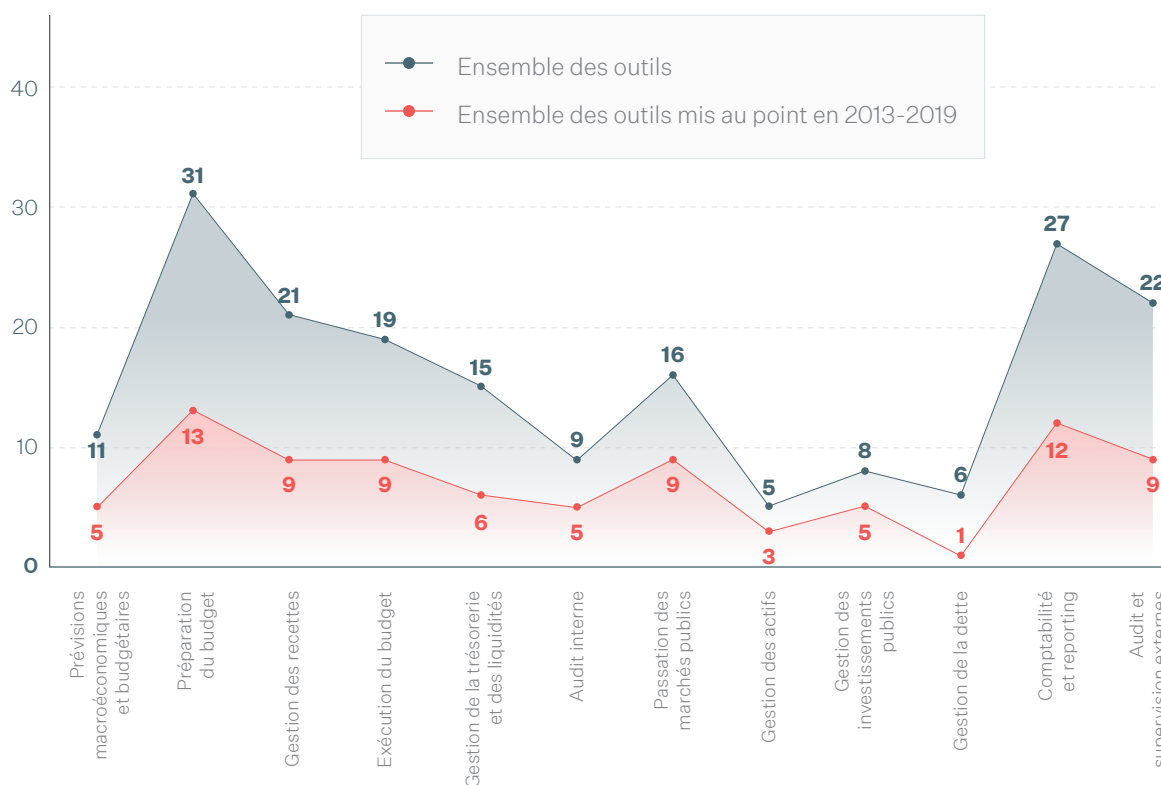
GFP dans le secteur de la santé	<ul style="list-style-type: none"> ● Deux outils évaluent les pratiques nationales (HFPM de l'OMS [D02] et PFMP-SA de l'USAID [D03]) et deux outils (FinHealth de la Banque mondiale [D01] et PCA de GAVI [D04]) peuvent évaluer les pratiques aux niveaux national et infranational. ● Aucun de ces outils n'est destiné à des régions ou à des catégories de revenus spécifiques. ● Trois outils sont conçus pour être appliqués uniquement par leur dépositaire, tandis qu'un est prévu pour des auto-évaluations (PFMP-SA [D03]). ● L'analyse comparative des scores est utilisée pour trois outils et un outil présente les résultats de l'évaluation sous forme narrative (FinHealth de la Banque mondiale [D01]).
Entreprises publiques	<ul style="list-style-type: none"> ● L'outil (iSOEF de la Banque mondiale [D11]) est adapté à l'entité évaluée, ce qui signifie qu'il évalue la performance de chaque entreprise publique. ● Il ne cible pas des régions ou des catégories de revenus spécifiques. ● Il peut être utilisé par le dépositaire et pour des auto-évaluations. ● Il permet de présenter les résultats de l'évaluation sous la forme d'une narration.
GFP liée au changement climatique et aux interventions en cas de catastrophe	<ul style="list-style-type: none"> ● Les deux outils (CCBII du PNUD [D07] et PD-PFM de la Banque mondiale [D08]) ont vocation à évaluer la performance à l'échelle nationale. ● Aucun des deux outils n'est destiné à des régions ou à des catégories de revenus spécifiques. ● Les deux outils ne doivent être appliqués que par leur dépositaire. ● Ils utilisent tous deux l'analyse comparative des scores pour rendre compte des résultats de l'évaluation.
Budgétisation équitable et GFP sensible au genre	<ul style="list-style-type: none"> ● Les deux outils (GRPFM du PEFA [D09] et EBT de la GIZ [D10]) peuvent être utilisés au niveau national ou infranational. ● Aucun des deux n'est destiné à des régions ou à des catégories de revenus spécifiques. ● L'un peut être utilisé pour des auto-évaluations ou par un évaluateur externe (GRPFM du PEFA [D09]) et l'autre par un évaluateur externe (EBT de la GIZ [D10]). ● Un outil utilise l'analyse comparative des scores (GRPFM du PEFA [D09]) et l'autre la méthode d'évaluation descriptive (EBT de la GIZ [D10]).

Les tendances générales dans chaque groupe indiquent que la majorité des outils sont mis au point pour être appliqués uniquement par leur dépositaire. Les outils d'évaluation de la gestion des recettes constituent une exception, l'auto-évaluation étant la norme pour ceux-ci. Dans tous les groupes, la plupart des outils ont été mis au point dans l'optique d'une application à l'échelle mondiale. Un seul nouvel outil a été conçu sous la forme d'une base de données, et la majorité applique la méthodologie soit de l'analyse comparative, soit de l'évaluation descriptive.

4.1.5 Élaboration des outils du point de vue de la couverture technique, 2013-2019

Les outils mis au point au cours de la période 2013-2019 dans tous les groupes couvrent principalement la performance des pays en matière de préparation budgétaire (13 outils) et de comptabilité et reporting (12 outils), une tendance déjà observée auparavant. Viennent ensuite la gestion des recettes, l'exécution du budget, la passation des marchés publics et la supervision externe (9 outils chacun). Un plus petit nombre d'outils mis au point au cours de la période considérée s'occupe des fonctions de gestion de la dette (1 outil de portée générale) et de gestion des actifs (3 outils). L'annexe 6 présente sommairement la couverture technique des outils cartographiés, les nouveaux outils étant indiqués en orange.

FIGURE 13. Couverture technique : Ensemble des outils cartographiés et ensemble des outils mis au point en 2013-2019

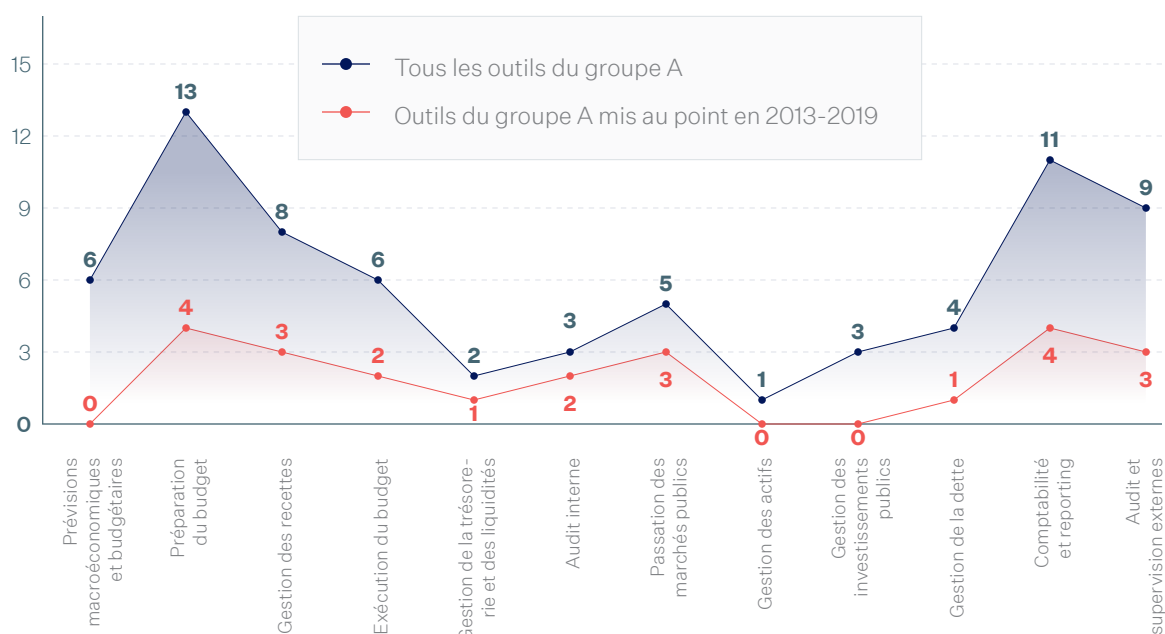


Les outils ayant la même couverture technique indicative ne traitent pas nécessairement des mêmes aspects des fonctions de GFP évaluées. Les considérations de couverture technique ne peuvent être dissociées d'autres caractéristiques de l'outil telles que l'objectif, la couverture institutionnelle et l'ordre chronologique. Le niveau de détail de l'évaluation (ou sa profondeur) est un autre facteur distinctif : les outils du groupe A peuvent fournir une vue d'ensemble de la performance pour une fonction donnée et les outils du groupe B permettent d'examiner les questions de performance à un niveau plus détaillé. Comme ils analysent normalement la performance de la GFP au niveau sectoriel, la majorité des outils du groupe D gagneraient à s'appuyer sur les résultats des évaluations réalisées à l'aide des outils de tous les autres groupes. Une couverture technique différente peut être mise à profit par les pays et les partenaires de développement, car des évaluations utilisant différents outils peuvent s'enrichir et se compléter mutuellement.

Groupe A (multiples aspects de la GFP)

L'évolution du groupe A au cours de la période considérée a principalement contribué à élargir le nombre de fonctions évaluées, notamment à la gestion de la trésorerie et des liquidités, à l'audit interne et à la passation des marchés publics. Dans ce groupe, les risques de chevauchement de la couverture sont atténués par le fait que les outils mis au point servent un groupe de pays déterminé (par exemple, PPA SIGMA [AO5] pour les pays aspirant à adhérer à l'UE et à approfondir leur partenariat avec l'Union), évaluent la performance de la GFP par rapport à un ensemble de normes sous-jacentes particulières (par exemple, FTE du FMI [AO2]), ou sont conçus pour l'auto-évaluation par un utilisateur spécifique (ISC dans le cas du PFRMRF d'AFROSAI-E [A13]).

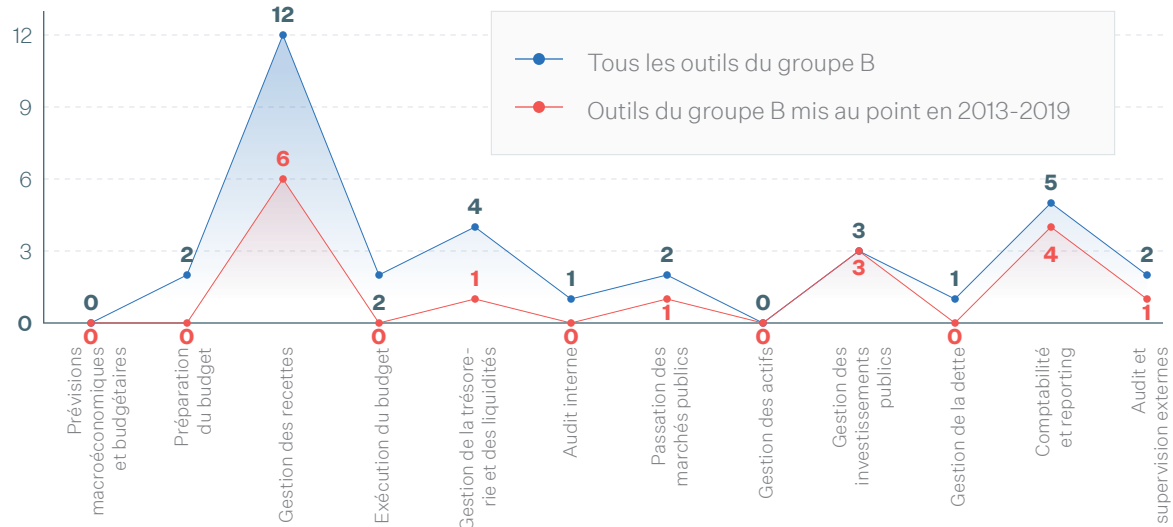
FIGURE 14. Couverture technique du groupe A :
Ensemble des outils et séries d'outils mis au point pendant la période 2013-2019



Groupe B (fonctions de GFP spécifiques)

La mise au point des outils du groupe B au cours de la période a contribué à élargir la couverture des fonctions de recettes, d'investissement public, ainsi que de comptabilité et reporting. Pour la moitié des fonctions de GFP, les outils mis au point pendant la période n'élargissent pas la couverture.

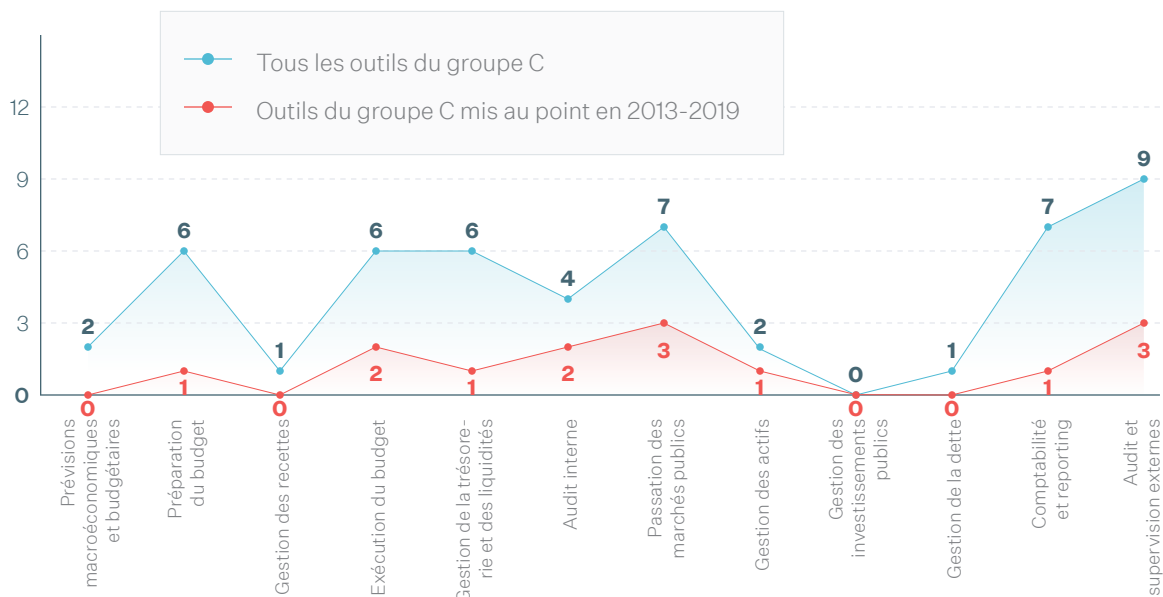
FIGURE 15. Couverture technique du groupe B :
Ensemble des outils et séries d'outils mis au point pendant la période 2013-2019



Groupe C (risque fiduciaire)

Le groupe C présente des spécificités liées à ses objectifs et à l'utilisation de ses outils pour l'évaluation du risque fiduciaire. L'élaboration des outils de ce groupe a permis de réaliser un plus grand nombre d'évaluations des fonctions de passation des marchés publics, d'audit et de supervision externes et, dans une moindre mesure, d'audit interne et de gestion des actifs. La comparaison des chevauchements dans leur couverture technique est peu pertinente parce que ces outils sont axés sur le dépositaire et l'opération évaluée.

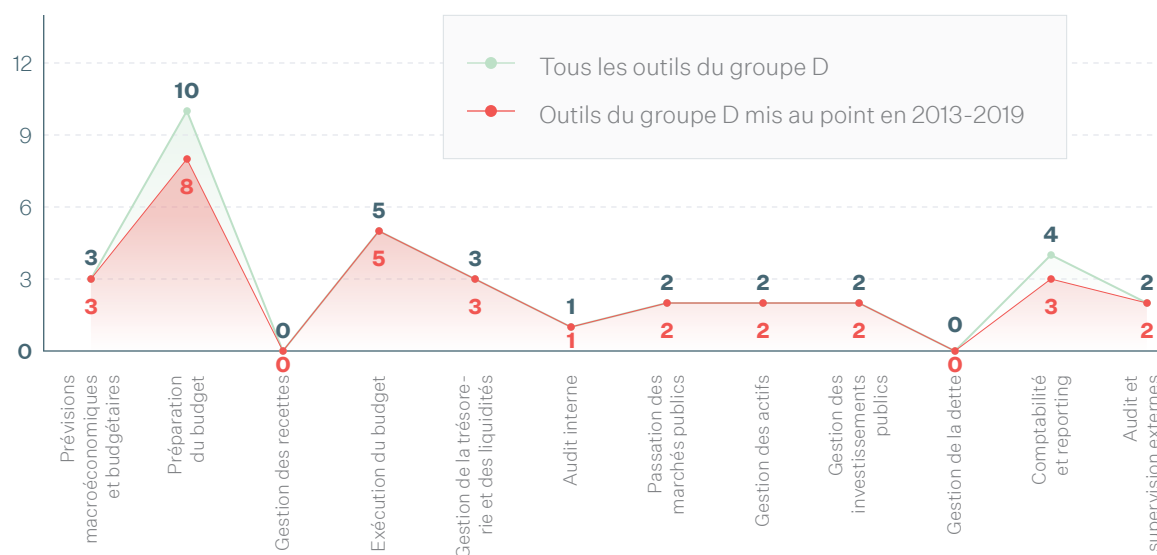
FIGURE 16. Couverture technique du groupe C :
Ensemble des outils et séries d'outils mis au point pendant la période 2013-2019



Groupe D (GFP dans des secteurs ou des domaines thématiques particuliers)

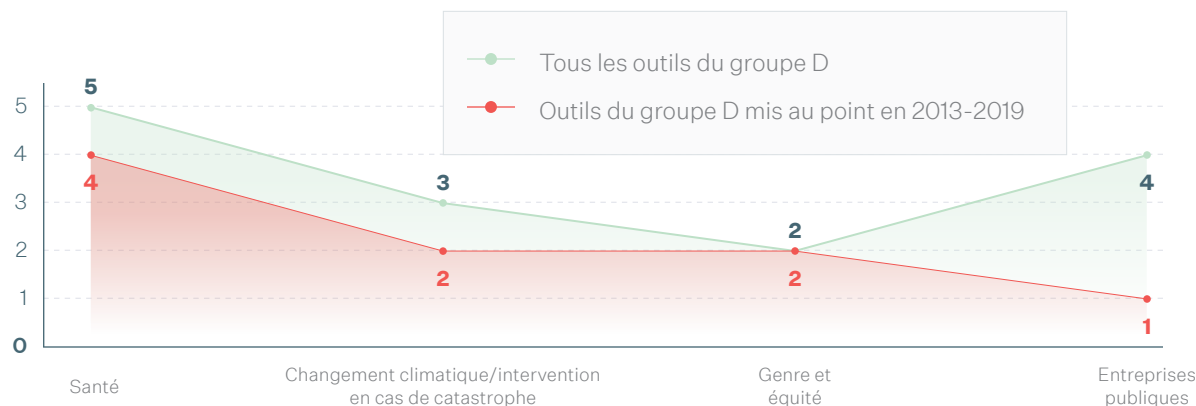
On constate que tous les outils du groupe D mis au point pendant la période considérée visent à répondre à la demande non satisfaite de diagnostics sectoriels de la GFP. De ce fait, la majorité de ces outils contribuent de manière significative à élargir la couverture (santé et changement climatique ou intervention en cas de catastrophe) ou à évaluer des domaines thématiques encore inexplorés (c'est le cas du genre et de la budgétisation équitable).

FIGURE 17. Couverture technique du groupe D :
Ensemble des outils et séries d'outils mis au point pendant la période 2013-2019



Le seul outil mis au point au cours de la période considérée pour évaluer la gouvernance des entreprises publiques vise à remplacer la boîte à outils de la Banque mondiale sur la gouvernance et les risques des entreprises publiques (CG-SOE) de 2014, qui a été abandonnée depuis lors, tout en élargissant l'évaluation à de nouveaux aspects tels que les répercussions des entreprises publiques sur les finances publiques, la redistribution des revenus et le secteur d'activité concerné.

FIGURE 18. Orientation sectorielle du groupe D :
Ensemble des outils et série d'outils mis au point pendant la période 2013-2019



4.2 ÉLABORATION DES OUTILS PAR DÉPOSITAIRE, 2013-2019

Quinze dépositaires sont à l'initiative de la mise au point des 31 outils classés dans un ou plusieurs groupes : Banque mondiale, FMI, OCDE, AFROSAI-E, INTOSAI, ATAF, CIPFA, DANIDA, BAsD, USAID, OMS, GAVI, PNUD, GIZ ET PEFA.

Les dépositaires d'outils nouvellement cartographiés se sont principalement occupés de l'élaboration d'outils d'évaluation de la GFP pour des secteurs déterminés. Les cinq dépositaires cartographiés pour la première fois ont mis au point cinq outils, qui sont pour la plupart classés dans les groupes B et D (ATO de l'ATAF [B10], HFPM de l'OMS [D02], PCA du GAVI [D04], CCBII du PNUD [D07] et EBT de la GIZ [D10]). Le GAVI et le PNUD ont également conçu des outils avant 2013.

Pendant la période considérée, la Banque mondiale et le FMI ont mis au point près de la moitié des outils de GFP cartographiés. Ensemble, ces deux institutions mondiales ont mis au point 16 outils dans les quatre groupes, le plus grand nombre (10 outils) étant concentré dans le groupe B (figure 19). Chaque institution a mis au point un outil du groupe A. La Banque mondiale a également conçu un outil du groupe C et trois outils du groupe D. Les deux institutions ont élaboré des instruments spécifiques couvrant la GFP de manière générale et des fonctions spécifiques de cette dernière ; la Banque mondiale a également conçu des instruments couvrant des secteurs spécifiques. Il est important de noter que les outils mis au point portaient sur différents domaines techniques et servaient différents objectifs. En raison de leur envergure internationale, ces institutions jouent un rôle important dans le paysage en pleine mutation des bonnes pratiques de GFP. L'OCDE et la BAsD ont mis au point deux outils chacune, et les 11 autres dépositaires en ont mis au point un outil chacun, qui sont essentiellement répartis entre les groupes B et D.

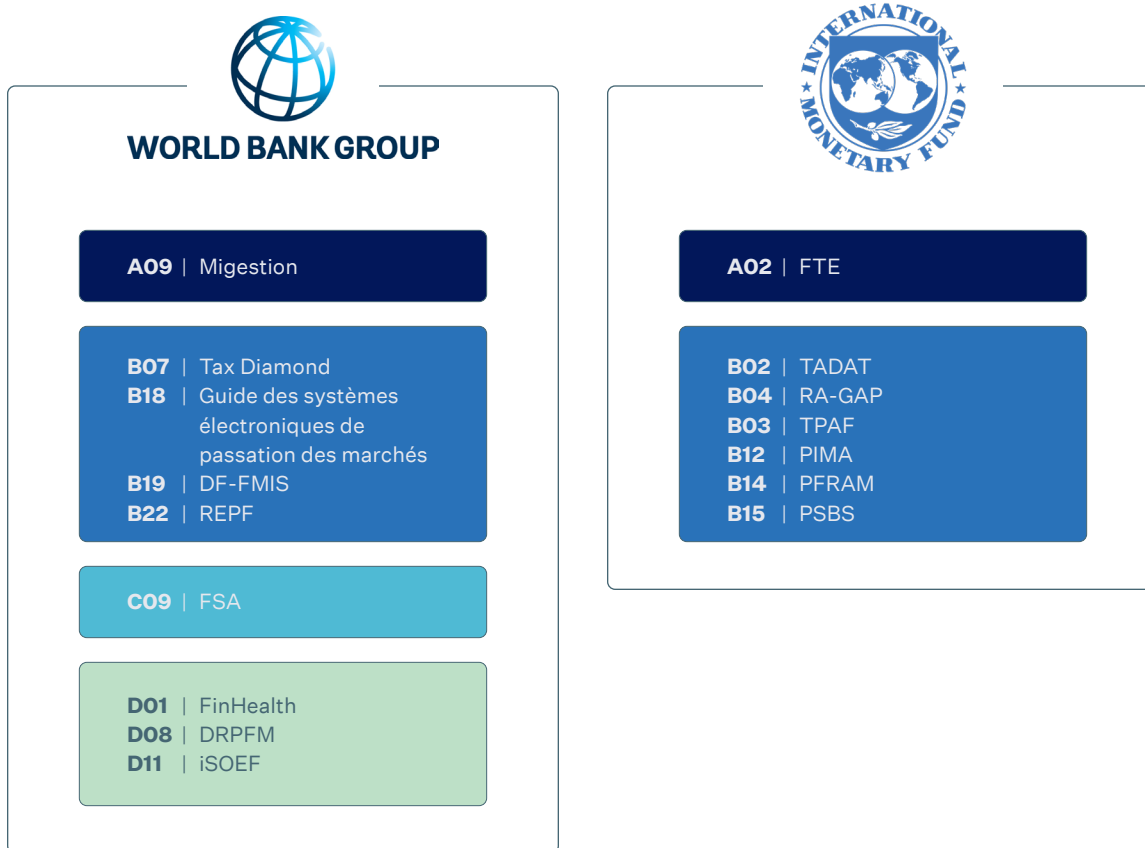
Pendant la préparation du présent rapport, 18 autres outils en cours d'élaboration ont été recensés, surtout pour les groupes B et D (voir la section 3.3.1). Ceux-ci sont pilotés par sept dépositaires : 1) Banque mondiale (CCIA, PULSE, Indice d'indépendance des ISC, Tableau de bord des recettes), 2) FMI (C-PIMA, Boîte à outils sur les risques budgétaires, y compris SOE-HCT, SOE-ST, C-ST, S-GAT et D-GAT), 3) OCDE (B.A.T), 4) CEP (GTED), 5) IIA (CAT), 6) GIZ (SAI-ITMA) et 7) PEFA (PEFA climat).

Parallèlement à la mise au point de nouveaux outils, quatre dépositaires (PEFA, FMI, OCDE et Banque mondiale) ont actualisé ou renforcé 12 outils existants dans trois groupes : A (trois), B (six) et D (trois). Trois outils ont été révisés à deux reprises (TADAT du FMI [B02], CG-ROSC [D12] et AA-ROSC de la Banque mondiale [D14]).

Deux dépositaires, l'UE et l'OMS, ont entrepris d'utiliser de nouveaux ou d'autres outils, et la Banque mondiale a intégré les fonctionnalités de deux outils abandonnés dans deux nouveaux outils. L'annexe 2 — Mentions spéciales — comporte plus de détails.

Tous les outils n'ont pas été conçus pour être appliqués dans tous les pays, et plusieurs d'entre eux ont une portée régionale. Par exemple, plusieurs outils sont destinés aux membres de l'organisation dépositaire — BafD, FMI, Banque mondiale et Conseil de l'Europe. Certains outils du groupe A sont destinés à des pays et régions spécifiques (par exemple, PPA SIGMA [A05], BFD du Conseil de l'Europe [A10], CPIA de la BafD [A12] et PFMRF d'AFROSAI-E [A13]), qui peuvent en même temps être affiliés à l'organisation dépositaire. Un outil du groupe B — ATO de l'ATAF (B10) — est destiné à une sélection de pays africains ou à des pays africains participants. Aucun des outils du groupe D n'est axé sur une zone géographique particulière.

FIGURE 19. Ensemble d'outils mis au point par des institutions à vocation mondiale, 2013-2019



Note: DF-FMIS = cadre de diagnostic pour évaluer la capacité d'un SIGF gouvernemental à servir d'outil de gestion budgétaire, DRPFM = intervention en cas de catastrophe : Boîte à outils pour l'examen de la gestion des finances publiques, FSA = Évaluation des systèmes fiduciaires, FTE = Évaluation de la transparence budgétaire, iSOEF = Cadre intégré des entreprises publiques, P-FRAM = Modèle d'évaluation des risques budgétaires liés aux PPP, PIMA = Évaluation de la gestion des investissements publics, PSBS = Bilan du secteur public, RA-GAP = Programme d'analyse des écarts dans l'administration des recettes, REPF = Rapport sur l'amélioration des outils de présentation de l'information financière du secteur public, TADAT = Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale, TPAF = Cadre d'évaluation de la politique fiscale.

4.3 MOTIFS D'ÉLABORATION DES OUTILS, 2013-2019

Cette sous-section présente les raisons et les facteurs qui déterminent l'élaboration de nouveaux outils et la mise à jour des outils existants sur la base d'informations accessibles au public et d'entretiens structurés avec les dépositaires. Quatre outils du groupe C mis au point au cours de la période considérée ne sont pas inclus dans l'analyse parce que leur conception et leurs objectifs sont intrinsèquement liés à l'évaluation du risque fiduciaire et dépendent de leurs dépositaires¹⁹. Les résultats sont tirés d'un échantillon de 27 des 31 outils mis au point entre 2013 et 2019 – 4 outils du groupe A, 14 du groupe B et 9 du groupe D.

Les motifs d'élaboration des outils mis en évidence dans le rapport précédent comprenaient des efforts en vue d'un meilleur alignement sur les normes sous-jacentes et les bonnes pratiques recensées, l'accent accru mis sur la planification, la mise en œuvre et le suivi des réformes de la GFP à la demande des pouvoirs publics, afin qu'ils puissent adapter leurs systèmes de GFP aux bonnes pratiques internationales, et la plus grande attention portée au développement institutionnel et au renforcement des capacités. Ces facteurs sont restés stables au fil des ans.

L'élaboration des outils était généralement motivée par les besoins suivants énoncés par les parties prenantes :

1. Comblent les lacunes mises en évidence par les outils existants

- **Couvrir tous les aspects des systèmes de GFP du point de vue de la transparence budgétaire** (par exemple, FTE du FMI [Ao2]) et **pour des fonctions particulières** telles que l'administration des recettes (par exemple, TADAT [Bo2] ou RA-GAP [Bo4]), la gestion des investissements publics (par exemple, PIMA [B12] ou PFRAM [B14]), afin de déterminer les coûts et les risques potentiels dans des projets d'infrastructure), la trésorerie (par exemple, DF-MIS de la Banque mondiale [B19]), l'audit externe (CMP-ISC [B26] pour évaluer la performance des ISC, étant donné qu'aucun des outils existants ne répondait à toutes les normes définies pour répondre aux besoins des différentes parties prenantes).
- **Assurer une couverture institutionnelle spécifique** (par exemple, MiGestion de la Banque mondiale [Ao9] conçu pour le diagnostic des collectivités locales ou de plus petites AIN).
- **Veiller à la mise en place d'un outil de suivi de règles régionales spécifiques** afin de contrôler le respect de normes ou de réglementations convenues, telles que les conditions d'adhésion à l'UE (par exemple, PPA SIGMA de l'OCDE [Ao5]).
- **Tenir compte des exigences des organisations dépositaires concernant les opérations sectorielles** (par exemple, PCA du GAVI [Do4]).
- **Répondre à la demande dans des domaines spécifiques**, d'où la nécessité de préciser la portée des outils/ressources existants (par exemple, le Guide des systèmes électroniques de passation des marchés de la Banque mondiale [B18] conçu pour simplifier l'évaluation de l'état de préparation à la passation des marchés par voie électronique et aider les pays à mettre en place un système électronique de passation des marchés en peu de temps).

En outre, un certain nombre de dépositaires ont indiqué que l'élaboration des outils était influencée par la demande des parties prenantes (p. ex., TADAT [Bo2] et RA-GAP [Bo4] du FMI ont été conçus afin de disposer de cadres normalisés d'évaluation des administrations fiscales).

19. L'outil FSA de la Banque mondiale (Co9) a été conçu pour appuyer un nouveau type d'opération de prêt, et les outils FMA (Co1) et CSPRA (Co8) de la BAsD devraient permettre de s'adapter aux nouvelles exigences de la stratégie de partenariat-pays.

2. Répondre à la demande insatisfaite de diagnostics sectoriels de la GFP

- Un certain nombre d'outils ont été mis au point **pour définir et évaluer le rôle de la GFP dans de nouveaux domaines d'action prioritaires** tels que le genre et le climat. Par exemple, les outils PD-PFM (D08), PEFA-Genre (D09) de la Banque mondiale, EBT de la GIZ (D10) et CCBII du PNUD (D07) ont été élaborés pour répondre à un besoin spécifique exprimé pour la première fois dans un pays ou une région qui a conduit à la mise au point d'outils de diagnostic utilisés à plus large échelle. Par exemple, la boîte à outils PD-PFM a été conçue pour effectuer des évaluations rapides afin de permettre le décaissement rapide et une gestion efficace des fonds dédiés aux opérations de secours dans les Caraïbes, où certains pays sont frappés chaque année par des ouragans, des tempêtes et d'autres catastrophes naturelles.
- **Évaluer et recenser les aspects à améliorer** en matière de gouvernance des entreprises publiques (p. ex., ISOEF [D11] et matrice de progression des entreprises publiques [D13] de la Banque mondiale).

3. Tenir compte de l'évolution des normes et codes internationaux et s'y conformer

- Des outils de comptabilité, de reporting et d'audit interne tels que le REPF de la Banque mondiale (B22) et l'indice international de responsabilité financière du secteur public (B23) de l'IFAC/CIPFA ont été mis au point pour encourager l'adoption des normes internationales IPSAS et INTOSAI pertinentes.

4. Promouvoir l'élaboration de plans d'action pour la réforme de la GFP

- Tax Diamond de la Banque mondiale (B07) a été créé pour appuyer la conception de programmes d'assistance technique à la réforme de l'administration des recettes. Cet outil vise à répondre à la demande d'un plan de réforme détaillé émanant des parties concernées, conjuguée à la demande d'un moyen d'évaluation objective fondée sur des données probantes formulée par le dépositaire.
- ATO de l'ATAF (B10) est une boîte à outils basée sur des enquêtes qui met à disposition des solutions et autres informations relatives à l'administration des recettes pour permettre des comparaisons entre pays et contribuer à la conception de réformes.

5. Actualiser les outils à jour afin qu'ils restent pertinents

Comme indiqué plus haut, 12 outils ont été mis à jour au cours de la période considérée dans les groupes A, B et D. Dans le but d'élargir la couverture thématique et de tenir compte de l'évolution des normes et des bonnes pratiques internationales (p. ex., la mise à jour des normes sous-jacentes), les mises à jour comprennent des modules supplémentaires portant sur un plus grand nombre de sujets (par exemple, les sources de recettes). Les principaux aspects d'un domaine thématique (p. ex., la gouvernance des investissements publics) sont également mieux mis en évidence, et l'outil est rendu applicable partout (p. ex., la passation des marchés).

Plus précisément, les mises à jour et/ou améliorations visent à :

- tenir compte de l'évolution récente de la GFP (PEFA [A01]),
- combler les lacunes dans l'évaluation de certains domaines d'intervention (FTE du FMI [A02] et PPA SIGMA de l'OCDE [A05]),

- mettre en évidence les aspects critiques d'une fonction essentielle de GFP (PIMA du FMI [B12]),
- prendre en compte d'autres révisions des lignes directrices et mises à jour des indicateurs (DeMPA de la Banque mondiale [B16]),
- rendre l'outil applicable partout (MAPS de l'OCDE [B17]),
- se conformer aux normes internationales actualisées (REPF de la Banque mondiale [B22]), et
- introduire des indicateurs sur des aspects clés des pratiques du secteur des entreprises (CG-ROSC [D12] et AA-ROSC [D14] de la Banque mondiale, tous deux mis à jour à deux reprises).

Les mises à jour et les améliorations procèdent de la prise en compte des changements intervenus dans le paysage de la GFP et de l'évolution des bonnes pratiques et des normes, ce qui permet de suivre les mutations et maintenir la pertinence de l'outil. Raison pour laquelle un certain nombre de dépositaires choisissent de mettre à jour les outils existants plutôt que d'en établir de nouveaux.

4.4 COORDINATION DE L'ÉLABORATION ET DU FINANCEMENT DES OUTILS, 2013-2019

Les dépositaires ont travaillé de concert pour établir un point de référence à partir des autres outils disponibles. Des consultations ont également eu lieu avec d'autres bailleurs de fonds, des responsables gouvernementaux, des organismes publics et le grand public. En outre, l'élaboration des outils reposait parfois sur des accords de partenariat.

Référence à d'autres outils. Environ 40 % des outils mis au point au cours de la période faisaient référence à un outil existant. Pendant le processus d'élaboration, un outil existant était référencé et personnalisé en consultation avec d'autres partenaires de développement, des institutions financières internationales et des organismes extérieurs,

ENCADRÉ 1. CMP-ISC d'INTOSAI : Valeur ajoutée de la cartographie des outils disponibles

Le CMP-ISC a été mis au point par l'INTOSAI à la suite d'une décision prise par l'Organisation durant son congrès de 2010. Bien avant, le secrétariat des bailleurs de fonds de l'INTOSAI avait procédé à une cartographie des outils utilisés au sein de l'Organisation et par la communauté des bailleurs de fonds pour évaluer la performance des ISC. Parmi les outils cartographiés, on peut citer le Cadre de renforcement des capacités institutionnelles (B26), le modèle de maturité des ISC, le PEFA (A01) et l'Examen des dépenses publiques (A07).

L'exercice de cartographie a montré qu'aucun des outils existants ne remplissait toutes les conditions définies pour répondre aux besoins des différentes parties prenantes. La principale recommandation du rapport établi au terme de cet exercice était d'élaborer un nouvel outil de mesure de la performance des ISC, afin de satisfaire au plus grand nombre possible d'exigences, en s'appuyant sur les outils existants. La version 2016 de l'outil a fait l'objet d'une large concertation, d'essais et de plusieurs cycles de consultation officiels, et tient compte des enseignements tirés de la version pilote.

en vue de répondre à l'objectif du diagnostic. On peut citer par exemple : MiGestion de la Banque mondiale (A09), PFMRF d'AFROSAI-E (A13), TADAT du FMI (B02), REPF de la Banque mondiale (B22), CMP-ISC d'INTOSAI (B26), Finhealth (D01), DR-PFM (D08) et iSOEF (D11) de la Banque mondiale, PFMP-SA de l'USAID (D03), HFPM de l'OMS (D02) et GRPFM du PEFA (D09). Les outils les plus souvent utilisés comme base de référence étaient le PEFA, suivis par PIMA, PER et TADAT.

Processus de consultation. L'élaboration des outils a nécessité des consultations avec :

- d'autres bailleurs de fonds (y compris parfois des entités gouvernementales), par exemple, sur TADAT du FMI (B02), Tax Diamond (B07) et FinHealth (D01) de la Banque mondiale et HFPM de l'OMS (D02) ;
- le grand public, par exemple, sur FTE du FMI (A02), CMP-ISC d'INTOSAI (B26) et GRPFM du PEFA (D09) ; et
- des praticiens et de hauts fonctionnaires, comme pour MiGestion de la Banque mondiale (A09).

Les organisations dépositaires ont tenu des consultations avec d'autres bailleurs de fonds et institutions financières internationales sur plus de la moitié des outils du groupe D pris en compte dans la présente analyse.

Dispositifs de partenariat. Dans certains cas, l'élaboration des outils a été soutenue par des accords de partenariat (combinaison d'institutions dépositaires et autres, y compris un partenariat avec le secteur privé) :

- Des fonds fiduciaires multidonateurs ont participé à l'élaboration d'outils tels que TADAT du FMI (B02), MAPS de l'OCDE (B17), Tax Diamond de la Banque mondiale (B07), Guide des systèmes électroniques de passation des marchés de la Banque mondiale (B18), CMP-ISC d'INTOSAI (B26) et PEFA-Genre (D09).
- Des outils tels que PFMP-SA de l'USAID (D03) ont été cofinancés par l'USAID, le FMI et la Banque mondiale ; TPAF (B03) et P-FRAM (B14) du FMI par le FMI et la Banque mondiale ; FinHealth de la Banque mondiale (D01) par la Banque et la Fondation Gates ; GFP liée aux interventions en cas de catastrophe de la Banque mondiale (D08) par la Banque et le Canada ; indice CIPFA (B23) par CIPFA et l'IFAC ; et PCA (D04) par l'Alliance GAVI.

ENCADRÉ 2. L'enquête internationale sur l'administration fiscale : Valeur ajoutée du partenariat

L'Enquête internationale sur l'administration fiscale (ISORA) a été lancée en 2016 à l'initiative conjointe du Centre interaméricain des administrations fiscales (CIAT), du Fonds monétaire international (FMI), de l'Organisation intra-européenne des administrations fiscales (IOTA) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), dans le but de rationaliser la collecte de données sur les administrations fiscales. En 2018, la Banque asiatique de développement (BASD) a rejoint ce partenariat et utilise désormais l'enquête commune. Le Groupe de travail technique sur l'ISORA passe en revue le questionnaire et la méthode d'enquête après chaque cycle pour améliorer la qualité des données recueillies.

Bien que l'ISORA permette la collecte de données uniques, les organisations partenaires continuent de produire leurs propres analyses et de contextualiser les données de la manière qui répond le mieux aux besoins de leurs membres. À ce jour, plus de 150 administrations fiscales participent volontairement à l'enquête. L'ISORA tire parti des évaluations réalisées à l'aide de l'Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT), de la Boîte à outils d'information fiscale sur l'administration des recettes (RA-FIT) et de la Série d'informations comparatives sur l'administration fiscale (TAS), entre autres.

4.5 APERÇU DES CARACTÉRISTIQUES DE LA DEMANDE

Cette section est établie sur la base d'entretiens structurés menés avec des responsables gouvernementaux et des partenaires de développement associés aux activités de GFP dans les cinq pays sélectionnés selon des caractéristiques prédéfinies. Les critères de sélection comprenaient la représentation de différentes régions, différents systèmes administratifs de GFP, différents niveaux de revenu, d'États fragiles et de petits États insulaires. Les cinq pays retenus ont appliqué au total 32 outils différents des groupes A (10 outils), B (14 outils) et D (8 outils) au cours de la période considérée (tableau 7). Les outils du groupe C ne sont pas pris en compte dans l'analyse²⁰.

TABLEAU 7. Critères de sélection des pays et nombre d'outils utilisés

Pays	Region	EN	FR	FCS	PEI	PFR	PRI	Nombre d'outils appliqués, avec bases de données	Nombre d'outils appliqués, sans bases de données
Pays A	Région Afrique subsaharienne		X	X		X		15	7
Pays B	Région Asie de l'Est et Pacifique	X			X		X	12	6
Pays C	Région Amérique latine						X	19	11
Pays D	Région Europe et Asie centrale						X	25	15
Pays E	Région Asie du Sud					X		18	10

Note: EN = anglophone, FR = francophone, FCS = pays en situation de fragilité et de conflit, PEI = petits États insulaires, PFR = pays à faible revenu, PRI = pays à revenu intermédiaire.

Utilisation du diagnostic de la GFP au niveau des pays

- Les cinq pays avaient entrepris des réformes de la GFP au cours de cette période, avec plus ou moins de formalisme. Le niveau d'appropriation est élevé dans tous les pays, même lorsque la coordination de la réforme de la GFP et le dialogue sur les évaluations de la GFP ne sont pas centralisés au niveau institutionnel au sein d'une seule entité.
- Les retours d'information des responsables gouvernementaux interrogés indiquent qu'il faudrait se concentrer davantage sur la mise en œuvre des réformes. Ceux-ci soulignent la nécessité d'établir une plateforme intégrée efficace pour la planification des réformes et l'appui technique.
- Le niveau de coordination semble être plus efficace lorsqu'une feuille de route de la GFP ou un plan officiel de réforme de la GFP intègrent les conclusions et les constatations de l'évaluation.
- L'expérience des cinq pays donne à penser que les partenaires de développement coordonnent leurs activités par le biais de mécanismes divers et à différents degrés de participation des pouvoirs publics (deux pays affichent une coordination étroite et formelle, tandis que pour deux autres, la coordination est moindre).

20. Les outils fiduciaires répondent aux exigences spécifiques définies par et pour des partenaires de développement.

- Le dialogue sur les priorités en matière de réforme de la GFP n'a pas nécessairement porté sur une matrice de GFP ou sur l'enchaînement prévu des outils de diagnostic de la GFP et le financement lié à la réforme. Toutefois, l'enchaînement des diagnostics de portée générale semble suivre une logique propre à chaque pays et être lié aux priorités en matière de réforme de la GFP.
- La plupart des évaluations servent à définir des bases de référence, et il existe peu d'exemples d'outils utilisés pour le suivi de la performance. Un seul pays illustre l'approche formelle d'un plan de GFP basé sur le PEFA et utilisant des outils de GFP dans le cadre du suivi-évaluation. L'utilisation des outils de GFP pour le suivi et l'évaluation est encore loin d'être une pratique courante.
- Les modalités d'application et de financement des outils ne semblent pas jouer un rôle majeur dans la planification des réformes et le dialogue sur la GFP. Et le choix du partenaire financier ne semble pas déterminer l'impact ou le suivi des conclusions. Dans la plupart des cas, tous les principaux partenaires de développement ont eu accès aux rapports d'évaluation et les conclusions de ces dernières ont été diffusées.
- Dans le même temps, la disponibilité des financements des partenaires pour l'aide au développement et l'assistance technique peut être un élément déterminant pour entreprendre une évaluation.
- Le PEFA (A01) et l'enquête sur le budget ouvert de l'IBP (A06) font partie d'un « kit standard » d'outils de diagnostic de la GFP de portée générale et ont été entrepris dans tous les pays. D'autres outils de portée générale, tels que le FTE du FMI (A02) et le PER de la Banque mondiale (A07), sont réalisés lorsque les capacités institutionnelles du pays sont plus développées et lorsqu'elles sont soutenues par des opérations du FMI ou de la Banque mondiale.
- Les pays considèrent que des outils plus récents, tels que PIMA (B12) et TADAT (B02) du FMI, sont essentiels à de futures réformes axées sur des aspects cruciaux de la GFP. Dans les cas particuliers où les outils proposés ou disponibles ne répondaient pas aux besoins, des évaluations personnalisées ont été commandées ou préparées dans le pays concerné (p. ex., DF-FMIS).
- Les outils de collecte de données n'ont pas une grande incidence sur le programme de réforme de la GFP au niveau national.
- En revanche, les diagnostics sectoriels ont un impact évident sur le dialogue entre les pouvoirs publics et les partenaires de développement et sont liés aux composantes plus larges du programme national de développement (ODD, politique sur le changement climatique, réforme institutionnelle). Ils sont considérés comme complémentaires aux diagnostics généraux de la GFP ou se présentent comme des initiatives indépendantes sans rapport avec le programme de réforme de la GFP en tant que tel.

5.

CARTOGRAPHIE DE L'UTILISATION DES OUTILS, 2013-2019

L'analyse de l'utilisation des outils est basée sur les données disponibles concernant l'utilisation de différents outils au niveau des pays au cours de la période 2013-2019. Les chiffres indiqués n'incluent pas les évaluations répétées avec le même outil. Plus précisément, si un outil a été utilisé dans un pays donné au cours de la période considérée, il n'est comptabilisé qu'une seule fois, quel que soit le nombre d'évaluations répétées réalisées²¹. Cette occurrence est appelée « usage » et permet une comparaison des outils appliqués dans différents pays.

La présente section rend compte de l'application des 41 outils, à l'exclusion de ceux du groupe C (10 outils), des bases de données et des enquêtes (9 outils), ainsi que des outils pour lesquels on dispose d'informations limitées sur l'usage par les pays (4 outils).

L'analyse des outils du groupe C n'est pas prise en compte, car leur usage est dicté par les besoins fiduciaires des dépositaires et se limite aux pays dans lesquels ceux-ci interviennent.

De même, l'analyse des tendances exclut les bases de données et les indices, les outils appliqués à une fréquence prédéfinie pour un éventail précis de pays, et les outils pour lesquels les informations disponibles sont limitées. Les deux premiers ensembles d'outils couvrent intrinsèquement un éventail plus restreint de pays et visent à faciliter l'analyse et la comparaison entre pays plutôt que de fournir une évaluation propre à chaque pays. S'agissant des outils présentés à l'annexe 2 (Mentions spéciales), les informations disponibles sur leur usage étaient limitées et ne sont pas analysées dans cette section.

L'analyse qui suit porte sur les 41 autres outils, et est basée sur une approche axée sur chaque pays et visant à déterminer dans quelle mesure et de quelle manière ils sont utilisés au niveau régional et pour différentes catégories de revenu.

Il revient aux autorités nationales de déterminer l'intérêt d'utiliser un outil particulier dans le contexte national. La décision de le faire peut être influencée par divers facteurs, notamment le dialogue en cours avec les partenaires de développement, l'intérêt porté à l'évaluation de la performance et à la comparaison des résultats avec les normes et bonnes pratiques internationales, ou par le programme de réforme de la GFP du gouvernement.

21. Il est préférable de décrire cet usage comme « unique », ce qui signifie qu'il exclut les évaluations répétées.

TABLEAU 8. Outils exclus de l'analyse de l'usage

	Database Tool	Country Coverage
A04:	Base de données internationale sur les pratiques et procédures budgétaires (IBPPD) – OCDE	37 pays de l'OCDE
A05:	Principes d'administration publique SIGMA – OCDE	17 pays en voie d'adhésion à l'UE et partenaires de l'Union
A11:	Évaluation de la politique et des institutions nationales (CPIA) – Banque mondiale	172 pays du monde entier
A12:	Évaluation de la politique et des institutions nationales (CPIA) – BAfD	37 pays de la région Afrique
B05:	Boîte à outils d'information fiscale sur l'administration des recettes (RA-FIT) – FMI	151 pays du monde entier
B09:	Base de données sur la collecte des impôts (CTD) – USAID	194 pays et territoires dans le monde
B10:	Perspectives fiscales en Afrique (ATO) – ATAF	34 pays en Afrique
B15:	Bilan du secteur public (PSBS) – FMI	68 pays du monde entier
B23:	Indice international de responsabilité financière du secteur public – IFAC et CIPFA	139 pays du monde entier

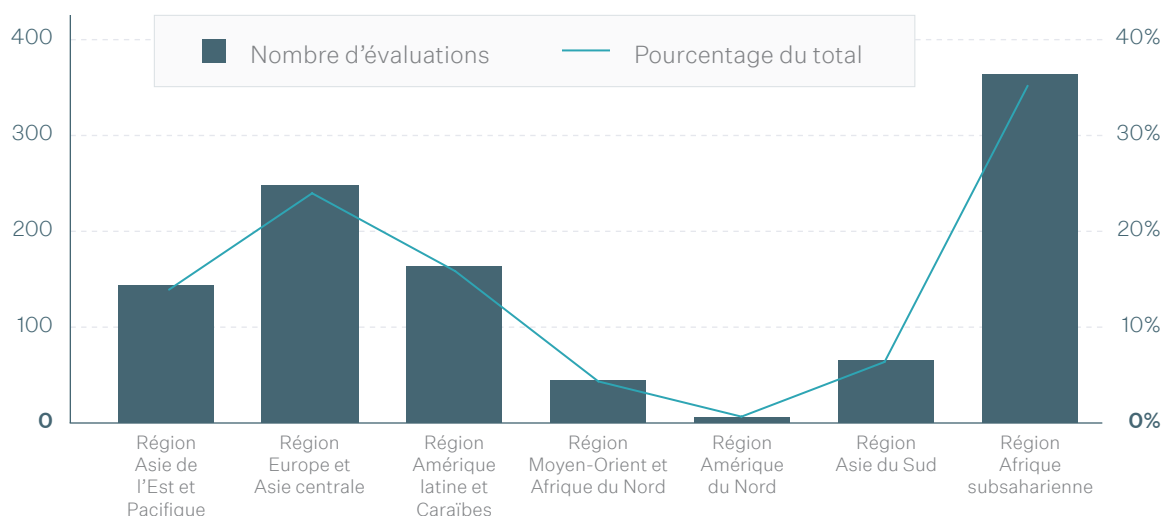
Note: BAfD = Banque africaine de développement, ATAF = Forum sur l'administration fiscale africaine, CIPFA = Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, IFAC = Fédération internationale des experts-comptables, FMI = Fonds monétaire international, OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques, USAID = Agence des États-Unis pour le développement international.

5.1 CARTOGRAPHIE DE L'UTILISATION DES OUTILS PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE DE REVENU

Tendances par région

Par rapport au reste du monde, les régions qui utilisent le plus grand nombre d'outils de diagnostic de la GFP sont la région Afrique subsaharienne et la région Europe et Asie centrale. Viennent ensuite la région Amérique latine et Caraïbes et la région Asie de l'Est et Pacifique, les régions Moyen-Orient et Afrique du Nord, l'Asie du Sud et l'Amérique du Nord représentant une part plus faible des outils utilisés, ce qui s'explique en partie par le nombre de pays qui les compose.

Tous les pays de trois régions utilisent les outils de GFP, tandis que 76 % des pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord appliquent au moins un outil. La ventilation des outils de GFP par région et par groupe révèle différentes tendances selon la région. Par exemple, dans la région Amérique latine et la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, les outils du groupe A (multiples aspects de la GFP) étaient les plus utilisés, mais dans les autres régions, ce sont les outils du groupe B (fonctions de GFP spécifiques) qui sont les plus utilisés (tableau 9).

FIGURE 20. Nombre d'utilisations (uniques) des outils, par région**TABLEAU 9.** Aperçu de la cartographie par région

Région	Nombre de pays dans la région	Pays ayant appliqué les outils de GFP	Nombre d'applications d'outils	Pourcentage d'applications des outils de diagnostic de la GFP dans la région	Moyenne par pays et par région	Groupes		
						A	B	D
Région Asie de l'Est et Pacifique	32	26	143	13.9%	7.5	36	49	58
Région Europe et Asie centrale	57	53	247	24.0%	4.3	90	120	37
Région Amérique latine et Caraïbes	33	32	163	15.8%	4.9	67	59	37
Région Moyen-Orient et Afrique du Nord	21	16	44	4.3%	4.2	20	17	7
Région Amérique du Nord	2	2	6	0.6%	3	2	4	0
Région Asie du Sud	8	8	65	6.3%	8.1	16	17	32
Région Afrique subsaharienne	48	48	363	35.2%	7.6	105	141	117
Total	201	185	1031	100.0%	5.1	336	407	288

Note: Le nombre d'utilisations d'outils assortis de bases de données et d'enquêtes est de 1 667 ; les outils du groupe C ne sont pas pris en compte²².

22. En raison du nombre total d'utilisations considérées (environ 1 000), le nombre nominal d'utilisations et les valeurs en pourcentage correspondantes dans les figures 20 à 22 s'alignent étroitement.

Tendances régionales d'utilisation des outils au niveau des pays

À l'échelle mondiale, cinq outils de GFP sont utilisés en moyenne par pays. Trois pays seulement ont utilisé plus de 15 outils différents au cours de la période considérée, pour un maximum de 16 outils. Pendant cette période, 31 pays ont appliqué au moins 10 outils différents. Un seul outil de GFP a été utilisé par 18 pays et 16 pays n'ont utilisé aucun outil. Près de la moitié des pays (99) ont utilisé au moins cinq outils différents.

Par région, le taux d'utilisation le plus élevé par pays est enregistré dans la région Asie de l'Est et Pacifique (16), suivie de la région Europe et Asie centrale (15), de la région Afrique subsaharienne (1), de la région Amérique latine et Caraïbes (13), de la région Asie du Sud (12), de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (5) et enfin de la région Amérique du Nord (3).

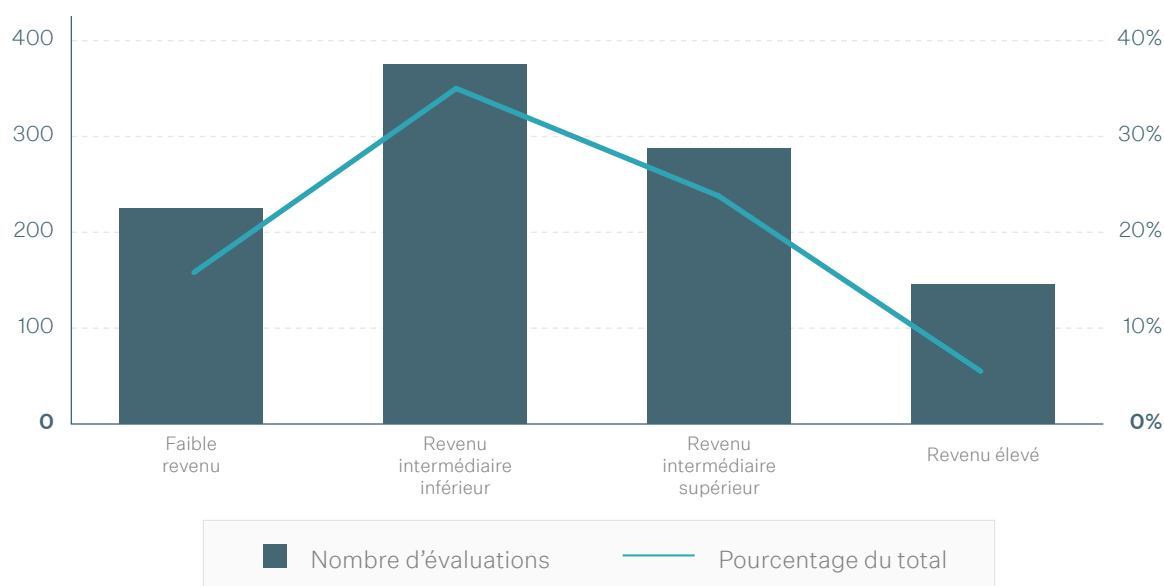
S'agissant de l'utilisation moyenne par pays, la région Asie du Sud se classe en tête de liste, avec huit outils différents par pays, suivie de la région Afrique subsaharienne et de la région Asie de l'Est et Pacifique.

Dans certaines régions, notamment Afrique subsaharienne ainsi que Asie du Sud et Amérique du Nord, tous les pays ont appliqué au moins un outil de GFP au cours de la période considérée. C'est dans la région Asie de l'Est et Pacifique qu'on a enregistré la couverture la plus faible durant cette période, seuls 26 de ses 32 pays ayant appliqué au moins un outil de GFP.

Tendances par catégorie de revenu

Les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ont utilisé le plus grand nombre d'outils de diagnostic de la GFP (36 % des utilisations au total), suivis par les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (28 %). Viennent ensuite les pays à faible revenu avec 22 % de l'utilisation totale. La catégorie de revenu qui a le moins utilisé des outils de GFP est celle des pays à revenu élevé (14 % de l'utilisation totale). Le nombre le plus élevé d'outils utilisés par catégorie de revenu est de 14 dans les pays à faible revenu, 16 dans les pays à revenu moyen inférieur, 15 dans les pays à revenu moyen supérieur et 7 dans les pays à revenu élevé.

FIGURE 21. Nombre d'utilisations (uniques) des outils, selon le revenu



L'utilisation des outils de GFP est élevée à tous les niveaux de revenu, sauf dans les pays à revenu élevé où 11 pays n'ont pas utilisé ces outils au cours de la période considérée (sur un total de 16 pays dans la même situation). Les pays à revenu faible et intermédiaire de la tranche inférieure ont la moyenne la plus élevée des utilisations des différents outils dans les quatre groupes de revenu.

TABLEAU 10. Aperçu de la cartographie par catégorie de revenu

Région	Nombre de pays de la catégorie	Pays ayant appliqué les outils de GFP	Nombre d'applications d'outils	Pourcentage d'applications des outils de diagnostic de la GFP dans la catégorie	Moyenne par pays et par catégorie de revenu	Groupes		
						A	B	D
Faible revenu	31	30	225	21.82%	7.3	59	79	87
Revenu intermédiaire inférieur	47	47	374	36.28%	8.0	109	126	139
Revenu intermédiaire supérieur	61	57	287	27.84%	4.7	114	122	51
Revenu élevé	62	51	145	14.06%	2.3	54	80	11
Total	201	185	1031	100.00%	5.1	336	407	288

Tendances d'utilisation des outils au niveau des pays en fonction du revenu

Trois pays à revenu intermédiaire de la région Afrique subsaharienne utilisent le plus grand nombre d'outils distincts. Dans la catégorie de revenu intermédiaire, les cinq premiers pays ont utilisé entre 9 et 12 outils distincts pour évaluer différents aspects de la GFP, cinq outils représentant la moyenne par pays.

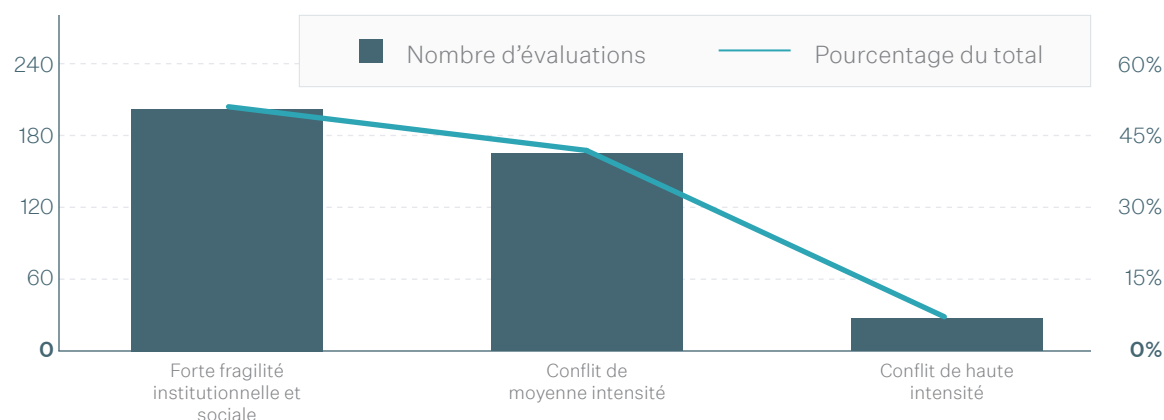
S'agissant de la catégorie des pays à faible revenu, deux pays d'Afrique subsaharienne ont utilisé le plus grand nombre d'outils distincts, soit 10 à 14 outils appliqués au cours de la période. Dans la catégorie des pays à faible revenu, deux pays ont utilisé plus de 10 outils différents et la moyenne par pays est de sept outils.

Tendances d'utilisation des outils dans les petits États insulaires et les pays en situation de fragilité et de conflit

Dans le Forum des petits États, trois pays (un de la région Asie de l'Est et Pacifique et deux de la région Afrique subsaharienne) enregistrent le taux d'utilisation le plus élevé, soit six à neuf applications d'outils différents au cours de la période.

Des pays fragiles et touchés par des conflits ont également utilisé des outils pendant la même période. La plupart des outils utilisés pour l'évaluation ont été recensés dans des pays présentant une grande fragilité institutionnelle et sociale, dont les chiffres sont comparables à ceux de pays à conflit d'intensité moyenne. Comme on pouvait s'y attendre, le nombre et la proportion des outils utilisés dans les pays touchés par un conflit de haute intensité sont les plus faibles. Dans la catégorie « forte fragilité institutionnelle et sociale », c'est un pays de la région Afrique subsaharienne qui a utilisé le plus grand nombre d'outils, à savoir 10 outils différents.

FIGURE 22. Nombre d'outils (uniques) utilisés par les États fragiles ou touchés par un conflit



5.2 ANALYSE DE L'UTILISATION DES OUTILS (2013-2019) : CARTOGRAPHIE DES PAYS PAR GROUPE

Tendances d'utilisation des outils du groupe A (multiples aspects de la GFP)

Les outils du groupe A ont été utilisés principalement dans la région Afrique subsaharienne (31 % de l'utilisation totale), suivie de la région Europe et Asie centrale (27 %) et de la région Amérique latine et Caraïbes (20 %).

Sur les 336 utilisations des outils du groupe A enregistrées au cours de la période, 223 (66 %) l'ont été dans des pays à revenu intermédiaire, 54 (16 %) dans des pays à revenu élevé et 59 (18 %) dans des pays à faible revenu.

PEFA (A01) et OBS (A06) sont les outils les plus utilisés du groupe A.

Tendances d'utilisation des outils du groupe B (fonctions de GFP spécifiques)

Les outils du groupe B ont été utilisés principalement dans la région Afrique subsaharienne (35 % de l'utilisation totale), suivie de la région Europe et Asie centrale (30 %) et de la région Amérique latine et Caraïbes (15 %).

Sur les 407 utilisations des outils de GFP du groupe B enregistrées, 248 (61 %) l'ont été dans des pays à revenu intermédiaire, 80 (20 %) dans des pays à revenu élevé et 79 (19 %) dans des pays à faible revenu.

TADAT (B02) et PIMA (B12) sont les outils les plus utilisés du groupe B.

Tendances dans le groupe D (GFP dans des secteurs ou des groupes thématiques particuliers)

Les outils du groupe D ont été utilisés principalement dans la région Afrique subsaharienne (41 % de l'utilisation totale), suivie de la région Europe et Asie centrale et de la région Amérique latine et Caraïbes (13 % pour les deux).

S'agissant des outils du groupe D, les données montrent que leur utilisation (288) est concentrée dans les pays à revenu intermédiaire (190 utilisations ou 66 % du total), lesquels sont suivis des pays à faible revenu (87 utilisations ou 30 % du total) et des pays à revenu élevé (11 utilisations ou 4 % du total).

PCA (D04) et FSDT (D05) sont les outils les plus utilisés du groupe D.

6.

CONCLUSIONS ET PROCHAINES ÉTAPES

La présente étude examine les moyens de mieux promouvoir les principes de la démarche renforcée de la GFP à partir d'exemples de bonnes pratiques en matière d'élaboration et de gestion d'outils dans ce domaine. Cette section prend en compte les résultats de la cartographie des outils, ainsi que l'analyse des facteurs de l'offre et de la demande dans la mise au point des outils de diagnostic de la GFP et l'utilisation de ces derniers. Le rapport d'inventaire précédent avait recommandé : 1) de rationaliser les outils de diagnostic de la GFP en éliminant les doublons, en cherchant à clarifier le rôle de certains instruments et en améliorant la collaboration entre différents dépositaires dans l'élaboration des outils ; et 2) de renforcer la collaboration, y compris au niveau national, en réduisant les processus et les coûts redondants et en renforçant les capacités gouvernementales²³.

Le rapport précédent avait fait état de progrès globalement satisfaisants par rapport aux recommandations antérieures concernant la rationalisation des outils de GFP. L'inventaire objet du présent rapport a permis de mettre en évidence des exemples de coordination entre dépositaires (par exemple, consultations avec d'autres promoteurs d'outils, les autorités nationales et les praticiens, et dispositifs de partenariat) pour l'élaboration d'outils plus récents, ce qui témoigne des efforts en vue d'une collaboration renforcée. Toutefois, des efforts supplémentaires sont encore nécessaires pour adopter de bonnes pratiques en matière d'élaboration d'outils, d'amélioration de l'accès à l'information et d'intégration des diagnostics de la GFP dans la planification et le suivi à moyen terme de la réforme de la GFP au niveau des pays.

23. Les recommandations du rapport précédent s'inscrivent dans le prolongement de celles de 2011.

6.1 ÉLABORATION DES OUTILS

Les dépositaires ont continué d'élaborer et d'utiliser de nouveaux outils de diagnostic de la GFP. Le nombre de nouveaux outils mis au point entre 2016 et 2019 (12) est inférieur au nombre d'outils cartographiés pour la première fois (18) en raison de l'élargissement du périmètre de l'inventaire, certains outils ayant été conçus bien avant la cartographie précédente. Enfin, la mise à jour et/ou la mise à niveau des méthodologies existantes a joué un rôle important pour plusieurs outils des groupes A et B et un outil du groupe D. Le processus s'est poursuivi, de nouveaux outils ayant été conçus, mis à jour et expérimentés en 2020 et 2021, principalement pour évaluer des fonctions spécifiques de la GFP et la performance de cette dernière dans des secteurs ou des domaines thématiques particuliers.

Différentes dynamiques ont présidé à l'élaboration des outils d'un groupe à l'autre. Le nombre et les caractéristiques des outils des groupes A (multiples aspects de la GFP) et C (risque fiduciaire) sont restés globalement stables, ce qui s'explique par le fait que les outils de GFP de portée générale ont été mis à jour en tant que de besoin, sans qu'il ait été nécessaire d'en concevoir de nouveaux, et que les outils d'évaluation du risque fiduciaire sont rattachés aux opérations des dépositaires. Au-delà de l'ajout net de trois outils dans le groupe B (fonctions de GFP spécifiques), lequel a été ajusté pour tenir compte des outils retirés de la cartographie, l'évolution dans ce groupe a été dynamique en ce qui concerne le nombre de nouveaux outils introduits et le nombre d'outils abandonnés, comme ceux axés sur la fonction des recettes. Le nouveau groupe d'outils de diagnostic, le groupe D (GFP dans des secteurs ou des domaines thématiques particuliers), vient répondre à l'évolution des objectifs et de la dynamique envisagés pour couvrir de nouveaux domaines d'intervention tels que la GFP sensible au genre, au climat et à la réponse aux catastrophes, ou dans des secteurs tels que la santé.

Il existe des exemples d'initiatives d'harmonisation et de consolidation. Environ 40 % des dépositaires ont déclaré s'être inspiré d'un outil existant pour la mise au point de nouveaux outils pendant la période considérée. La pratique favorise l'alignement de l'approche méthodologique avec d'autres outils, y compris en vérifiant la concordance entre outils pour aligner les bases de référence et éviter les incohérences. C'est notamment le cas des outils des groupes B et D qui se rapportent aux outils du groupe A. L'exercice a également consisté en l'abandon de certains outils pour en utiliser de nouveaux et d'autres plus complets (par exemple, les Programmes fiscaux en faveur du TADAT) ou l'intégration de certains outils existants une fois qu'il a été décidé de constituer de nouveaux cadres de diagnostic (par exemple, outil d'évaluation des services douaniers (CAAT) en faveur du Tax Diamond), ce qui est une bonne pratique. Ces approches montrent qu'il existe des possibilités pour les dépositaires d'harmoniser et de consolider leurs outils.

La coordination institutionnelle semble donner lieu à une diminution des chevauchements et des coûts. Il existe plusieurs bons exemples d'initiatives de partenariat et de collaboration impliquant des institutions dépositaires, des administrations publiques et des tiers. Dans les cas les plus réussis, les institutions participantes se sont mises d'accord sur des instruments communs de collecte de données pouvant être utilisés comme des intrants pour différents outils, l'alignement des méthodologies et la référence aux outils existants. Certains outils s'appuient sur des groupes consultatifs techniques qui s'occupent de leur entretien, prolongeant ainsi leur cycle de vie en maintenant leur pertinence. Les mises à jour méthodologiques nécessitent normalement une coordination étroite avec les parties concernées et doivent être guidées par l'analyse de l'utilisation des outils dans le contexte d'améliorations de la GFP menées à bien après une évaluation ou un diagnostic. Enfin, il existe des exemples de partenaires de développement qui concourent à la conception d'outils et les utilisent, sans pour autant en établir eux-mêmes (par exemple, le SECO).

Les données disponibles sur les motifs d'élaboration d'outils indiquent que des facteurs axés sur l'offre et la demande éclairent la décision de mettre au point un nouveau cadre de diagnostic ou de mettre à jour un outil existant. Comme mentionné plus haut, les facteurs qui déterminent l'élaboration des outils sont restés stables au

fil des ans. La dynamique consistant à répondre aux besoins divers de différentes parties prenantes (par exemple, les administrations publiques, les partenaires de développement, les ONG), c'est-à-dire à tenir compte de nouvelles thématiques et de l'évolution des objectifs, a favorisé les progrès dans ce domaine. Les déposataires ont fait savoir que les motifs d'élaboration de nouveaux outils sont les suivants : 1) remédier à une lacune qui n'a pas été comblée par les outils existants (par exemple, en mettant l'accent sur des fonctions plus spécifiques de la GFP, en évaluant des règles régionales particulières ou en affinant la portée des outils existants) ; 2) répondre à la demande insatisfaite de diagnostics sectoriels de la GFP (par exemple, le rôle de l'évaluation de la performance de la GFP dans de nouveaux domaines d'intervention tels que le climat et le genre) ; 3) tenir compte de l'évolution des normes et codes internationaux et s'y conformer (par exemple, les normes IPSAS et INTOSAI) ; et 4) promouvoir l'élaboration de plans d'action pour la réforme de la GFP (par exemple, fournir des informations sur l'administration des recettes dans les pays concernés en vue de la conception des réformes). Les outils sont mis au point en fonction des domaines d'intervention de leurs déposataires et en fonction des pays que ceux-ci desservent. Avant de décider de créer d'autres outils de diagnostic, les déposataires devraient étudier la réserve disponible et déterminer les besoins insatisfaits. Si la demande persiste et les outils existants ne répondent pas à l'objectif défini, il est primordial d'éviter les chevauchements et les divergences tout en assurant l'alignement des méthodologies avant la mise au point d'un nouvel outil.

Les informations disponibles indiquent que l'éventail actuel d'outils cartographiés couvre les fonctions fondamentales standard de la GFP. Les lacunes mises en évidence dans le rapport précédent sont désormais prises en compte (par exemple, la trésorerie). Les outils les plus récents, ainsi que ceux en cours d'élaboration, répondent principalement à la demande de moyens de diagnostic permettant d'évaluer la performance de la GFP dans des secteurs donnés. De même, on observe une évolution dans l'élaboration d'outils traitant de manière plus approfondie de différents aspects des fonctions particulières de la GFP sans nécessairement faire double emploi, comme semble l'indiquer leur couverture technique. Certains déposataires optent pour l'introduction de cadres, modules et boîtes à outils supplémentaires (p. ex., MAPS et PEFA plus récemment) pour couvrir les nouveaux domaines thématiques de la performance de la GFP, en complément des outils existants.

L'évaluation à l'initiative du déposataire est la principale méthode observée, et la plupart des outils sont utilisés au niveau national. Une part importante des outils (8 sur 13 dans le groupe A, 8 sur 27 dans le groupe B, 8 sur 14 dans le groupe D) sont conçus pour être utilisés uniquement par le déposataire. Cela a des implications quant aux restrictions à leur applicabilité de façon générale et au fait que leur utilisation dépend de la disponibilité et des ressources du déposataire. Bien que la plupart des outils visent exclusivement à évaluer le système de GFP au niveau national, plusieurs outils ont permis soit : 1) d'élaborer des directives pour l'application du cadre au niveau infranational, 2) de concevoir des cadres pouvant être appliqués au niveau national ou infranational, ou 3) d'élaborer des cadres distincts destinés exclusivement aux administrations infranationales. En fonction de l'objectif, au moment de la conception de l'outil, il faudrait déterminer s'il existe une demande d'applicabilité aux niveaux national et infranational.

La plupart des outils s'appuient sur un système d'analyse comparative pour évaluer et justifier les performances, ce qui facilite la comparaison entre les pays et dans le temps. Les outils prenant la forme de bases de données offrent un avantage similaire, mais à la différence importante qu'ils reposent sur des données fournies par les intéressés eux-mêmes. Enfin, les outils permettant une évaluation descriptive de la performance offrent l'avantage d'appliquer une approche sur mesure pour présenter les résultats, mais rendent plus difficiles la comparaison entre les pays et le suivi de l'évolution dans le temps.

RECOMMANDATION : Intégrer des éléments de bonnes pratiques dans l'élaboration des outils

Des cas récents d'alignement plus étroit des initiatives d'élaboration des outils par les partenaires de développement offrent des indications utiles pour la mise en place d'outils plus équilibrés et ciblés à l'avenir. Parmi les éléments de bonne pratique recensés, on peut citer une cartographie élargie des outils existants et la coordination de l'élaboration des outils avec les utilisateurs de ces derniers et des résultats qu'ils produisent. Dans certains cas, les partenaires de développement se sont mis d'accord sur un instrument commun de collecte de données, réduisant ainsi les coûts pour les pouvoirs publics tout en fournissant suffisamment d'informations pour répondre aux besoins des différentes parties prenantes. L'exercice d'inventaire a permis de mettre en évidence les éléments de bonnes pratiques suivants :

- » **Déterminer l'intégralité des besoins et le périmètre de l'évaluation.** Il devrait y avoir une demande insatisfaite identifiable et des exigences définies auxquelles devrait répondre un outil envisagé. De même, il faudrait tenir compte de la valeur ajoutée d'outils supplémentaires afin d'éviter les doubles emplois et la lassitude à l'égard des évaluations.
- » **Tenir compte du cycle de vie de l'outil.** Les dépositaires doivent assurer la maintenance des outils mis au point afin que ceux-ci restent pertinents dans le paysage évolutif de la GFP. Ils peuvent également envisager d'annoncer officiellement l'abandon ou le retrait d'un outil, le cas échéant, en particulier dans les cas où celui-ci n'est pas utilisé pendant une longue période. Cela permet de consolider les outils et d'améliorer la communication entre les parties prenantes.
- » **Assurer une bonne compréhension des objectifs, de l'applicabilité des outils, de la couverture institutionnelle et technique ainsi que des critères à utiliser comme bases de référence.** Le référencement des outils existants peut favoriser l'harmonisation.
- » **Associer un grand nombre de parties concernées à la conception.** Une coordination élargie des parties concernées, à savoir les dépositaires des outils, leurs utilisateurs et les organisations ou organismes professionnels, devrait explorer les possibilités de convergence vers les critères à utiliser et les règles en matière de collecte de données.
- » **Obtenir des retours d'information et mener des consultations sur les projets de méthodologie.** Il devrait y avoir un libre accès aux projets de méthodologie et des cadres structurés d'information en retour pour les praticiens de la GFP aux niveaux international, régional et national.
- » **Réaliser des essais de grande envergure dans les contextes pertinents.** La décision finale sur une méthodologie devrait être éclairée par des essais dans différents contextes régionaux et pour différentes catégories de revenu afin de confirmer que l'outil envisagé répond aux besoins de développement de nombreux pays.

6.2 UTILISATION DES OUTILS

Dans l'ensemble, un pourcentage élevé de pays dans toutes les régions et à tous les niveaux de revenu utilise une fraction des outils disponibles. On observe quelques disparités s'agissant du nombre moyen d'outils utilisés, mais de manière générale, près de la moitié des pays utilisent au moins cinq outils différents, jusqu'à un maximum de 16 outils, parmi les 41 outils analysés. Ces données semblent indiquer qu'il y a une limite au nombre d'outils que les pays utilisent. Les pays ont généralement recours à une combinaison d'outils de différents groupes. Par exemple, dans le cas du pays ayant utilisé le plus grand nombre d'outils (16), on comptait quatre outils du groupe A (dont deux utilisés au niveau infranational), cinq outils du groupe B portant sur des fonctions de GFP spécifiques et sept outils du groupe D.

Les informations sur les outils disponibles et leur méthodologie sont essentielles pour que les pays puissent choisir lesquels retenir et comment les enchaîner pour leurs réformes de la GFP. Cela montre également l'importance pour les pays de planifier le travail de diagnostic en vue de la réforme de la GFP de manière à éviter de s'appuyer sur des informations obsolètes ou incomplètes issues des outils.

Dans les cinq pays sélectionnés, certains outils sont considérés comme des catalyseurs importants de la réforme. PEFA (appliqué dans tous les pays), TADAT (trois pays), PIMA (deux pays) et, dans une certaine mesure, DeMPA (un pays) sont considérés comme des outils permettant d'effectuer une évaluation complète et d'éclairer la réforme de la GFP. Il est important de noter que, même si les évaluations se chevauchaient au niveau des fonctions de GFP et de la période évaluée, leurs conclusions concordaient de manière générale. D'autres outils utilisés dans ces pays semblent avoir eu moins d'incidence sur le programme de réformes.

Les informations disponibles sur l'organisation chronologique de l'application des différents outils dans les cinq pays sélectionnés donnent à penser qu'il ne s'agit pas nécessairement d'un processus structuré de manière formelle. La décision d'appliquer des outils particuliers peut être induite par : 1) le dialogue avec un partenaire de développement et une offre d'assistance technique et/ou financière à l'application de l'outil, 2) un intérêt technique pour les résultats de l'évaluation et la comparaison avec les bonnes pratiques et les normes internationales, ou 3) une partie du programme d'action de la nouvelle administration.

La diffusion des résultats d'évaluations par les pays est une bonne pratique. Elle est généralement subordonnée à l'approbation des pays. Il est entendu que le contexte et la sensibilité du pays influencent la décision par les pouvoirs publics de publier ou non un rapport. Il est important de diffuser les résultats à toutes les parties prenantes pour permettre une meilleure coordination au niveau du pays et susciter une compréhension commune des diagnostics de la GFP en cours et récents. Les informations sur l'utilisation des outils de GFP et les résultats de l'évaluation mettent en évidence les conclusions, favorisent une compréhension commune de la performance et des lacunes de la GFP au niveau des pays, et aident les autorités nationales et les partenaires de développement à coordonner la réforme et les outils supplémentaires à envisager. La collaboration permet d'éviter les doubles emplois et d'avoir une même base de référence. Des travaux d'analyse concertés et axés sur la demande peuvent à leur tour soutenir un programme d'assistance technique coordonnée.

Les évaluations de la GFP constituent un élément important pour le renforcement des capacités. Pour différents outils, il s'agit notamment du renforcement des capacités ex ante des homologues gouvernementaux et des évaluateurs (ce qui est important pour garantir l'adhésion et la qualité), de l'appui fourni pendant l'évaluation (un aspect particulièrement pertinent pour les outils utilisés sous forme d'auto-évaluations) et, surtout, de la manière dont les conclusions et recommandations de l'évaluation peuvent être intégrées aux plans de renforcement des capacités (un aspect de la planification et de la mise en œuvre de la réforme de la GFP).

RECOMMANDATION : Intégrer le diagnostic de la GFP dans la planification et le suivi de la réforme à moyen terme

Les pays doivent réfléchir stratégiquement aux outils de GFP disponibles et à la manière de les utiliser. Les informations mises à disposition par les déposataires indiquent que les outils jouent un rôle important dans la détermination de l'ordre de priorité et de l'enchaînement des actions de réforme en ce qui concerne l'appui fourni par les partenaires de développement. Dans ce contexte, la Recommandation 11 du rapport précédent reste très pertinente :



« Au niveau national, les gouvernements devraient disposer d'une stratégie à moyen terme cohérente et intégrée relative aux instruments de diagnostic, qui est soutenue par leurs partenaires de développement. Ces instruments de diagnostic devraient indiquer les délais prévus par les bailleurs de fonds et les autorités nationales, et inclure les dispositifs fiduciaires exigés par chaque bailleur de fonds. Cette stratégie devrait préciser de quelle manière le programme de diagnostics renforcera la capacité du gouvernement à participer aux évaluations ou à les entreprendre. »

Compte tenu de la nécessité de hiérarchiser les outils, il est important d'avoir une perspective à moyen terme concernant l'utilisation de différents outils pour maximiser les avantages liés à leurs caractéristiques particulières. Leur intégration dans les plans de réforme à moyen terme de la GFP peut favoriser leur prise en compte dans les travaux d'analyse, la planification des réformes et l'assistance technique. Les facteurs à envisager pour hiérarchiser les priorités peuvent inclure une couverture technique objective, les besoins en ressources, l'enchaînement par rapport à d'autres moyens de diagnostic et la manière dont les résultats de l'évaluation devraient être intégrés dans le programme de réforme de la GFP de l'administration centrale. La mise à jour des informations concernant les outils disponibles est essentielle pour aider les pouvoirs publics à prendre des décisions en connaissance de cause en ce qui concerne les besoins en matière de diagnostic et les réformes ultérieures de la GFP.

6.3 ACCÈS À L'INFORMATION

La publication des cadres de diagnostic et des documents de référence devrait être la norme pour les dépositaires d'outils. L'accès du public aux orientations méthodologiques (par exemple, les cadres, les lignes directrices, les guides de l'utilisateur, les instructions) est élevé pour les outils des groupes A, B et D et assez élevé pour ceux du groupe C (compte tenu de leur nature particulière). Dans le même temps, la méthodologie d'évaluation n'est pas accessible au public pour près du quart des outils disponibles. La transparence est cruciale pour les dépositaires et les pouvoirs publics tout au long du cycle de vie de l'outil. L'accès à l'information est important dès les premières étapes de l'élaboration des outils. Une fois établies, les méthodologies devraient être mises à la disposition du public, idéalement en plusieurs langues.

Les partenaires de développement doivent promouvoir et faciliter le partage des connaissances sur les outils existants à l'échelle mondiale et nationale. L'information sur les bases de données et les outils existants pourrait être encouragée et facilitée par les partenaires de développement et par le biais d'une cartographie régulière telle que celle effectuée par la NORAD sur les outils de recettes ou l'inventaire objet du présent rapport. En fait, la cartographie réalisée dans le cadre de cet inventaire permet de structurer de manière systématique les informations sur les outils de diagnostic de la GFP et peut être utilisée comme un portail unique et convivial à partir duquel les homologues gouvernementaux, les organisations ou organismes professionnels et les partenaires de développement peuvent accéder auxdits outils, guides et autres cadres de diagnostic. Dans une large mesure, cela donne suite à la Recommandation 10 du rapport précédent. Un répertoire mondial continuellement mis à jour pourrait constituer une ressource utile pour les administrations publiques et pour toutes les parties prenantes. La mise en place d'un répertoire mondial plus large et actualisé régulièrement nécessiterait de l'engagement, des ressources, ainsi qu'une coordination et une coopération étroites entre tous les concepteurs d'outils. Au niveau national, les partenaires de développement doivent favoriser le partage de connaissances sur les outils disponibles.

Les résultats des évaluations restent peu accessibles. En effet, l'accès aux résultats d'évaluations varie d'un groupe à l'autre ; il est élevé pour le groupe A et partiel pour les groupes B et D. La publication des résultats des évaluations à l'échelle mondiale est souvent subordonnée à l'approbation des autorités nationales, mais elle pourrait se faire à l'échelon du pays grâce à la coordination entre les partenaires de développement. Pour la moitié des outils, les dépositaires ne mettent pas les résultats des évaluations à la disposition du public. Comme prévu, les résultats des évaluations effectuées au moyen des outils du groupe C ne sont généralement pas publiés eu égard à leur nature, mais les informations disponibles donnent à penser que les partenaires de développement les partagent entre eux.

RECOMMANDATION : Assurer la transparence dans l'élaboration et l'utilisation des outils

Les pays devraient être en mesure d'accéder à des informations sur les méthodologies disponibles afin de jouer un rôle actif en connaissance de cause. Les outils de diagnostic de la GFP permettent de codifier le savoir-faire en la matière, et leurs dépositaires doivent faire en sorte que leurs méthodologies soient accessibles au public et les diffuser aussi largement que possible afin de sensibiliser l'opinion et de renforcer les capacités.

Un inventaire régulier des outils de GFP peut être une source d'information utile pour les pays et les partenaires de développement, les renseignant sur les outils existants et les tendances concernant les outils à venir. Les outils de cartographie (inventaire) de la GFP doivent continuer d'être accessibles au public sur le site Web du PEFA et d'être référencés sur les sites Web des partenaires PEFA.

La mise en place d'un répertoire public des résultats des évaluations – convenu et coordonné entre les pays et les partenaires de développement – pourrait être considérée comme une bonne pratique à l'avenir. Pour l'instant, les dépositaires devraient encourager les pouvoirs publics à autoriser la publication des résultats des évaluations.



ANNEXES

ANNEXE 1. Évolution de la cartographie des outils, 2016-2019

Rubrique	2016	2019	Outils
I. ÉVOLUTION DANS LE GROUPE A, 2016-2019			
1. Supprimés	--	2	Nom, dépositaire et code dans la cartographie précédente
1.1 Abandonnés	--	0	
1.2 Transférés dans la catégorie des ressources servant à la promotion des bonnes pratiques	--	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Principes de GIFT sur la transparence budgétaire (PFT) (A7)
1.3 Reclassés dans d'autres groupes	--	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation opérationnelle ECFIN (ECFIN-OA), UE (A9), reclassé comme C10 dans le groupe C
2. Nouveaux	--	3	Nom, dépositaire et code dans la cartographie actuelle
2.1 Mis au point avant 2016, mais pas encore cartographiés	--	2	<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation de la politique et des institutions nationales, Banque mondiale (A11) ● Évaluation de la politique et des institutions nationales, BAfD (A12)
2.2 Mis au point après 2016	--	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Cadre de référence pour les rapports sur la gestion des finances publiques (PFMRF), AFROSAI-E (A13)
3. Nombre total d'outils	12	13	Au total, un outil ajouté au groupe A.

Rubrique	2016	2019	Outils
II. ÉVOLUTION DANS LE GROUPE B, 2016-2019			
1. Supprimés	--	8	Nom, dépositaire et code dans la cartographie précédente
1.1 Abandonnés	--	6	<ul style="list-style-type: none"> ● Outil intégré d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (IAMTAX), Banque mondiale (B2) ● Programmes fiscaux (EU-FB), Union européenne (B5) ● Outil d'évaluation des services douaniers (CATT), Banque mondiale (B9) ● Boîte à outils sur la gouvernance et le risque des entreprises publiques (Boîte à outils sur les entreprises publiques), Banque mondiale (B11) ● Gestion intégrée des documents dans les SIGF (IRM-FMIS), IRMT (B18) ● Cadre d'analyse des écarts pour comparer les normes de comptabilité et d'audit utilisées par le secteur public aux normes internationales (AA GAP), Banque mondiale (B19)
1.2 Transférés dans la catégorie des ressources servant à la promotion des bonnes pratiques	--	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Manuel de simplification des procédures fiscales (HTS), Banque mondiale (B6)
1.3 Reclassés dans d'autres groupes	--	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Comptabilité et audit — Rapport sur l'observation des normes et codes (AA-ROSC), Banque mondiale (B20), outil reclassé comme D14 dans le groupe D
2. Nouveaux	--	11	Nom, dépositaire et code dans la cartographie actuelle
2.1 Mis au point avant 2016, mais pas encore cartographiés	--	7	<ul style="list-style-type: none"> ● Cadre d'évaluation de la politique fiscale, FMI (B03) ● Série de modèles de maturité de l'administration fiscale, OCDE (B11) ● Modèle d'évaluation des risques budgétaires liés aux PPP, FMI (B14) ● Guide des systèmes électroniques de passation des marchés, Banque mondiale (B18) ● Outils de diagnostic de l'administration du Trésor, Banque mondiale (B20) ● Kit d'évaluation rapide du compte unique du Trésor (CUT), Banque mondiale (B21) ● Rapport sur l'amélioration des outils de présentation de l'information financière du secteur public, Banque mondiale (B22)
2.2 Mis au point après 2016	--	4	<ul style="list-style-type: none"> ● Tax Diamond, Banque mondiale (B07) ● Perspectives fiscales en Afrique, ATAF (B10) ● Bilan du secteur public, FMI (B15) ● Indice international de responsabilité financière du secteur public (B23)
3. Nombre total d'outils	24	27	Au total, trois outils ont été ajoutés au groupe B.

Rubrique	2016	2019	Outils
III. ÉVOLUTION DANS LE GROUPE C, 2016-2019			
1. Supprimés		3	Nom, dépositaire et code dans la cartographie précédente
1.1 Peu d'informations disponibles	--	2	<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation et gestion des risques en matière de gouvernance dans les opérations de la BASD (AMGR), BASD (C1) ● Lignes directrices relatives à l'appui budgétaire dans le cadre de cofinancements axés sur les programmes (BMZ-BSG), BMZ (C7)
1.2 Transférés dans la catégorie des ressources servant à la promotion des bonnes pratiques	--	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Lignes directrices relatives à l'appui budgétaire (BSG), UE (C5)
2. Nouveaux	--	4	Nom, dépositaire et code dans la cartographie actuelle
2.1 Mis au point avant 2016, mais pas encore cartographiés	--	2	<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation de la politique et des institutions nationales, Banque mondiale (A11) ● Évaluation de la politique et des institutions nationales, BafD (A12)
2.2 Mis au point après 2016	--	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation des systèmes fiduciaires (FSA), Banque mondiale (C05)
2.3 Cartographiés précédemment, reclassés à partir d'autres groupes	--	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation opérationnelle ECFIN (OA), UE (C10)
3. Nombre total d'outils	9	10	Au total, un outil a été ajouté au groupe C.

Rubrique	2016	2019	Outils
IV. ÉVOLUTION DANS LE GROUPE D (NOUVEAU PAR RAPPORT AU DERNIER RAPPORT)			
1. Nouveaux	--	14	Nom, dépositaire et code dans la cartographie actuelle
1.1 Mis au point avant 2016, mais pas encore cartographiés	--	7	<ul style="list-style-type: none"> ● GFP pour un secteur de la santé performant, USAID (D03) ● Évaluation des capacités du programme, GAVI (D04) ● Diagnostic de la viabilité financière, GAVI (D05) ● Examen des dépenses publiques et dans le domaine climatique, PNUD (D06) ● Indice d'intégration du changement climatique dans le cycle budgétaire, PNUD (D07) ● Gouvernance d'entreprise — Rapport sur l'observation des normes et codes (CG-ROSC), Banque mondiale (D12) ● Matrice de progression de la gouvernance des entreprises publiques, Banque mondiale (D13)
1.2 Mis au point après 2016	--	6	<ul style="list-style-type: none"> ● FinHealth, Boîte à outils pour la GFP dans le secteur de la santé, Banque mondiale (D01) ● Matrice des progrès en matière de financement de la santé, OMS (D02) ● Riposte aux catastrophes : boîte à outils pour l'examen de la gestion des finances publiques, Banque mondiale (D08) ● GFP sensible au genre, Secrétariat PEFA (D09) ● Outil de budgétisation équitable, GIZ (D10) ● Cadre intégré des entreprises publiques (ISOEF), Banque mondiale (D11)
1.3 Cartographiés précédemment, reclassés à partir d'autres groupes	--	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Comptabilité et audit – Rapport sur l'observation des normes et codes (AA-ROSC), Banque mondiale (D14 - B20 dans la cartographie de 2016)
2. Nombre total d'outils	S.O.	14	Au total, 14 outils ont été ajoutés au groupe D.

ANNEXE 2. Mentions spéciales

La présente annexe donne un aperçu des outils et des ressources qui ne sont plus pris en compte dans la cartographie des outils de GFP — outils abandonnés ou pour lesquels les informations sont limitées et ressources servant à promouvoir de bonnes pratiques de GFP, mais qui ne sont pas utilisées pour évaluer la performance dans ce domaine.

Outils abandonnés

Dépositaire/Outil	Objectif	Année	Statut
CE — Programmes fiscaux	Pour les pays candidats à l'adhésion à l'UE, afin de renforcer la capacité de leur administration à adopter, appliquer et faire respecter l'acquis communautaire en préparation à leur adhésion	1999	Le dépositaire est passé à de nouveaux outils tels que TADAT.
Banque mondiale — Outil intégré d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (IAMTAX)	Outil en ligne d'évaluation de la performance de l'administration fiscale	2011	Abandonné
Banque mondiale — Outil d'évaluation des services douaniers (CATT)	Mesurer la performance des services douaniers dans le temps	2011	Ses fonctionnalités ont été intégrées dans le Tax Diamond de la Banque mondiale.
Banque mondiale — Boîte à outils sur la gouvernance et les risques des entreprises publiques (CG-SOE)	Cadre de gouvernance des entreprises publiques, ainsi que outils et informations nécessaires pour y apporter des améliorations pratiques	2014	Cartographié pour la première fois, il a été abandonné entre-temps et ses fonctionnalités ont été intégrées dans le Cadre intégré des entreprises publiques (iSOEF).
Banque mondiale — IRMT Gestion intégrée des documents dans les SIGF (IRM-FMIS)	Déterminer si la gestion des documents a été intégrée dans le SIGF	2011	Abandonné
Banque mondiale — Cadre d'analyse des écarts pour comparer les normes de comptabilité et d'audit utilisées par le secteur public aux normes internationales (AA GAP)	Déterminer où en sont les pratiques locales par rapport aux normes internationales d'information financière et d'audit	2007	Abandonné
OMS — Guide du processus d'alignement entre le système de gestion des finances publiques et le système de financement de la santé	Ce guide décrit un processus permettant d'évaluer la situation actuelle en ce qui concerne l'alignement entre le système de GFP et le système de financement de la santé.	2017	Cartographié pour la première fois ; l'OMS utilise actuellement la matrice des progrès en matière de financement de la santé (D02).

Peu d'informations disponibles

Dépositaire/Outil	Objectif	Année	Statut
BA sD – Évaluation et gestion des risques en matière de gouvernance dans les opérations de la BA sD (AMGR)	Évaluer les risques en matière de gouvernance (y compris les risques liés à la gestion financière, à la passation des marchés et à la corruption)	2006	Peu d'informations disponibles
BMZ – Lignes directrices relatives à l'appui budgétaire dans le cadre de cofinancements axés sur les programmes (BMZ-BSG)	Évaluer les risques liés aux systèmes de gestion des finances publiques du pays partenaire pendant la préparation et la mise en œuvre des opérations d'appui budgétaire conformément à la Stratégie	Révisé en 2013	Peu d'informations disponibles
BAfD – Évaluation du risque fiduciaire du pays (CFRA)	Déterminer le type d'aide au renforcement des capacités dont différents pays ont besoin	--	Peu d'informations disponibles

Ressources destinées à promouvoir de bonnes pratiques de GFP

Les ressources consacrées à la promotion de bonnes pratiques de GFP comprennent des guides sur les sources, des normes et des directives générales en matière de transparence budgétaire ; des documents sur le partage des connaissances et la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de mobilisation des recettes intérieures ; des manuels sur la fiscalité et l'investissement à l'intention des décideurs et du personnel des organismes publics ; des bases de données statistiques ; et des notes d'orientation. Ces ressources ne sont pas utilisées directement pour l'évaluation de la performance de la GFP et ne peuvent pas être considérées comme des outils de diagnostic de la GFP aux fins de la présente étude. La liste ci-dessous n'est pas exhaustive et ne recommande aucune ressource particulière.

Dépositaire/Outil	Objectif	Année	Statut
CE – Lignes directrices de l'Union européenne sur l'appui budgétaire (EU-BSG)	Contribuer à améliorer la qualité des contrats d'appui budgétaire de l'UE en fournissant des orientations à ceux qui les programment, les conçoivent et les mettent en œuvre. Jeter les bases d'une approche coordonnée de l'UE en matière d'appui budgétaire.	2007, actualisé en 2012	Disponible. EU-BSG
Banque mondiale – Manuel de simplification des procédures fiscales (HTS)	Fournir aux responsables politiques des lignes directrices pour évaluer un système fiscal dans son ensemble, mesurer ses différents paramètres et son mode d'administration, et définir les meilleures pratiques en matière de politique et d'administration fiscales	2009	Disponible. HTS
OCDE – Boîte à outils sur la transparence budgétaire	Aider les utilisateurs à mieux connaître différentes normes et lignes directrices disponibles en matière de transparence budgétaire	--	Disponible. Boîte à outils sur la transparence budgétaire
GIFT – Principes de transparence budgétaire	Fournir des orientations générales en matière de transparence budgétaire	2012	Disponible. Principes de transparence budgétaire et principes de participation du public à la politique budgétaire

Dépositaire/Outil	Objectif	Année	Statut
BAfD — Matrice de mesure de la gouvernance financière	Soutenir l'analyse quantitative afin de déterminer les points forts et les points faibles du système de finances publiques d'un pays	2012	Disponible. Perspectives de la gouvernance africaine
OMS — Base de données sur les dépenses de santé mondiales (GHED)	Une référence mondiale pour l'information sur les dépenses de santé de tous les États membres de l'OMS.	2014	Disponible. Base de données sur les dépenses de santé mondiales
OMS – Initiative TrackFin	Orientations à l'intention des décideurs sur le suivi des financements en faveur de l'assainissement, de l'hygiène et de l'eau potable au niveau national	2015	Disponible. TrackFin
OMS — Diagnostic pour le financement de la santé	Orientations pour entreprendre une analyse du système de financement de la santé d'un pays et évaluer le dispositif en place par rapport à l'objectif de couverture sanitaire universelle	2016	Disponible. Diagnostic pour le financement de la santé
Initiative fiscale d'Addis-Abeba	Partage de connaissances sur les meilleures pratiques pour améliorer la mobilisation des ressources nationales	2015	Disponible. ATI
JICA – Gestion des investissements publics pour le renforcement des capacités	Fournir des informations aux responsables et experts de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) chargés de diagnostiquer les capacités en gestion des investissements publics et de formuler et mettre en œuvre des projets de renforcement des capacités	2018	Disponible. Manuel
Test de résistance budgétaire du FMI (page Web et document sur le test de résistance budgétaire, 2016)	Évaluer l'impact possible des chocs macroéconomiques sur les finances des principaux acteurs du secteur public — y compris les administrations publiques et les entreprises publiques — ainsi que leurs interactions et leurs effets consolidés sur le secteur public dans son ensemble	2016	Disponible. FST

En plus de la liste ci-dessus, les ressources suivantes servant à promouvoir de bonnes pratiques de GFP ont été répertoriées comme étant en cours d'élaboration pendant la période 2020-2021. Cette liste n'est pas exhaustive et ne couvre pas nécessairement l'ensemble des ressources en cours d'élaboration pendant cette période.

Dépositaire/Outil	Objectif	Année	Statut
INTOSAI – Kit de ressources sur l'indépendance des ISC à l'attention des chefs d'ISC	Guide de référence à l'attention des dirigeants d'ISC. L'objectif du Kit de ressources est de fournir aux dirigeants d'ISC un aperçu de la signification et des implications de l'indépendance des ISC, des défis liés à son obtention et à sa préservation, ainsi que des ressources et des partenariats qui peuvent être utiles dans le cheminement vers une indépendance accrue.	2021	Disponible. Kit pour les chefs d'ISC
FMI – Cadre budgétaire sensible au genre	Le document examine la situation de la budgétisation sensible au genre dans les pays du G20 à l'aide de données tirées d'une enquête du FMI.	2021	Disponible. Budgétisation sensible au genre (imf.org)
OCDE – Principes de bonnes pratiques pour la conception et la prestation de services publics à l'ère numérique	Dix principes pour la conception et la prestation de services publics à l'ère du numérique	2022	En phase d'essai. Projet pour consultation publique Disponible.

ANNEXE 3.

Description des caractéristiques techniques des outils

#	Caractéristiques techniques	Description
I. OBJECTIF ET FONCTIONNALITÉS		
1	Objectif	Énonce l'objectif ou les objectifs établi(s) pour l'outil et l'évaluation
2	Couverture institutionnelle	Indique la couverture institutionnelle prévue pour l'outil (nationale, infranationale, sectorielle, propre à une entité donnée)
3	Couverture technique	Indique les domaines et fonctions de GFP évalués par l'outil
4	Méthode d'application	Décrit les démarches envisageables pour procéder à une évaluation (autonome, externe par un évaluateur, externe par le dépositaire)
II. MÉTHODOLOGIE		
5	Méthodologie	Décrit l'approche utilisée pour évaluer la performance des fonctions de GFP couvertes
6	Système d'analyse comparative et de notation	Indique si les résultats de l'évaluation sont présentés sous forme de scores/notes, d'exposé narratif ou les deux. a. Évaluation par rapport à des bonnes pratiques, des normes professionnelles ou des principes thématiques (et aux niveaux de risque dans le cas du groupe C) : 1. avec système de notation (comprenant généralement aussi une évaluation descriptive) 2. avec évaluation descriptive uniquement b. Base de données pour la comparaison entre administrations publiques
7	Lien avec le cadre PEFA	Décrit les domaines techniques couverts qui correspondent au champ d'application technique du Cadre PEFA 2016
8	Complémentarité avec le cadre PEFA	Décrit les domaines techniques couverts qui vont au-delà du champ d'application technique du Cadre PEFA 2016

#	Caractéristiques techniques	Description
III. ÉLABORATION ET UTILISATION		
9	Élaboration et coordination	Décrit le processus d'élaboration de l'outil, y compris la coordination avec les principales parties concernées pendant et après l'évaluation
10	Gestion de l'évaluation	Décrit le processus de gestion de l'évaluation (collecte des données, participation des principales parties concernées et diffusion des résultats de l'évaluation)
11	Utilisation par les pouvoirs publics et la communauté des acteurs de la GFP	Présente les informations communiquées concernant les différentes utilisations des résultats de l'évaluation par les principales parties concernées
12	Enchaînement avec d'autres outils	Décrit l'ordre d'utilisation de l'outil (indiqué par le dépositaire) avec d'autres moyens d'évaluation diagnostique dans le but de garantir la complémentarité des informations et d'optimiser les coûts de transaction liés à la réalisation d'une évaluation (temps, coût et niveau d'effort de la part de l'administration et des partenaires de développement)
13	Renforcement des capacités en matière de GFP	Décrit les dispositions prévues pour la formation et l'appui aux autorités nationales/institutions concernées avant/pendant l'évaluation Indique si le rapport contient des recommandations d'amélioration Décrit les dispositions envisagées pour le renforcement des capacités à la suite de l'évaluation sous la forme d'une assistance technique de suivi
14	Suivi des changements et fréquence des évaluations	Indique si l'outil est conçu pour permettre le suivi de l'évolution de la performance dans le temps Indique l'intervalle proposé entre les évaluations successives (répétées) effectuées au moyen de l'outil
15	Ressources nécessaires	Donne une fourchette indicative des coûts associés à la réalisation d'une évaluation. Le cas échéant, des informations sont fournies sur la principale source de financement. Donne le nombre indicatif d'évaluateurs et de compétences nécessaires pour réaliser une évaluation. Durée indicative de l'évaluation (de la planification aux rapports)
IV. TRANSPARENCE		
16	Accès à la méthodologie	Indique si le public a accès au guide de l'utilisateur de l'outil (ainsi qu'à d'autres ressources)
17	Accès aux résultats des évaluations	Indique si les rapports sont accessibles au public et s'il existe un répertoire centralisé interne ou externe

ANNEX 4. Tool mapping

Code	Nom	Dépositaire	Mis au point (actualisé)
A01	Dépenses publiques et responsabilité financière (PEFA)	PEFA	2005 (2011, 2016)
A02	Évaluation de la transparence budgétaire (FTE)	FMI	2014 (2019)
A03	Examen des systèmes budgétaires par les hauts responsables du budget	OCDE	2001
A04	Base de données sur les pratiques et procédures budgétaires (IBPPD)	OCDE	2003
A05	Principes d'administration publique (PPA) SIGMA	OCDE	2014 (2019)
A06	Enquête sur le budget ouvert (OBS)	IBP	2006
A07	Examen des dépenses publiques (PER)	Banque mondiale	1996
A08	Évaluations rapides et plans d'action pour améliorer la prestation dans les AIN (RAAP-ID)	Banque mondiale	2008
A09	MiGestion – Diagnostic des capacités institutionnelles	Banque mondiale	2013
A10	Analyse comparative de la décentralisation budgétaire (BFD)	Conseil de l'Europe	2008
A11	Évaluation de la politique et des institutions nationales (CPIA)	Banque mondiale	Années 1970
A12	Évaluation de la politique et des institutions nationales (CPIA)	BAfD	2012
A13	Cadre de référence pour les rapports sur la gestion des finances publiques (PFMRF)	AFROSAI-E	2017

Code	Nom	Dépositaire	Mis au point (actualisé)
B01	Enquêtes de suivi des dépenses publiques (PETS)	Banque mondiale	1996
B02	Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT)	FMI	2013 (2015, 2019)
B03	Cadre d'évaluation de la politique fiscale (TPAF)	FMI	2015
B04	Programme d'analyse des écarts dans l'administration des recettes (RA-GAP)	FMI	2013
B05	Boîte à outils d'information fiscale sur l'administration des recettes (RA-FIT)	FMI	2012
B06	Série sur l'administration fiscale dans les pays de l'OCDE et autres économies avancées et émergentes	OCDE	2004
B07	Élaboration de directives pour la mise en œuvre et le suivi des réformes fiscales (Tax Diamond)	Banque mondiale	2017
B08	Initiative pour la transparence dans les industries extractives (EITI)	ITIE	2005
B09	Base de données sur la collecte des impôts (CTD)	USAID	2008
B10	Perspectives fiscales en Afrique (ATO) – ATAF	ATAF	2017
B11	Série de modèles de maturité pour l'administration fiscale	OCDE	2016
B12	Évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA)	FMI	2015 (2018)
B13	Cadre d'évaluation diagnostique de la gestion des investissements publics (DF-PIM)	Banque mondiale	2008
B14	Modèle d'évaluation des risques budgétaires liés aux PPP (PFRAM)	FMI	2016 (2019)
B15	Bilan du secteur public (PSBS)	FMI	2018
B16	Évaluation de la performance en matière de gestion de la dette (DeMPA)	Banque mondiale	2007 (2015)
B17	Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés (MAPS)	OCDE	2004 (2018)
B18	Guide des systèmes électroniques de passation des marchés	Banque mondiale	2016
B19	Cadre de diagnostic pour évaluer la capacité d'un SIGF gouvernemental à servir d'outil de gestion budgétaire (DF-FMIS)	Banque mondiale	2016

Code	Nom	Dépositaire	Mis au point (actualisé)
B20	Outils de diagnostic de l'administration du Trésor	Banque mondiale	2004
B21	Kit d'évaluation rapide du compte unique du Trésor (CUT)	Banque mondiale	2012
B22	Rapport sur l'amélioration des outils de présentation de l'information financière du secteur public (REPF)	Banque mondiale	2015 (2019)
B23	Indice international de responsabilité financière du secteur public	IFAC-CIPFA	2018
B24	Modèle de gestion financière (FMM)	CIPFA	2004
B25	Modèle de capacité d'audit interne (IA-CM)	IIA	2009
B26	Cadre de mesure de la performance des institutions supérieures de contrôle (CMP-ISC)	INTOSAI	2016
B27	Cadre de renforcement des capacités institutionnelles (ICBF)	AFROSAI-E	2001

Code	Nom	Dépositaire	Mis au point (actualisé)
C01	Évaluation de la gestion financière (FMA)	BAsD	2015
C02	Outil de détermination du niveau de développement et d'utilisation des systèmes de GFP (GUS)	BID	2009
C03	Évaluation des systèmes de gestion financière dans les opérations d'investissement financées par la Banque	Banque mondiale	2011
C04	Évaluation du risque fiduciaire (FRA)	FCDO	2008
C05	Lignes directrices pour la gestion des risques (GRM)	DANIDA	2013
C06	Cadre d'évaluation des risques en matière de GFP (PFMRAF)	USAID	2010
C07	Évaluation des risques en matière de gouvernance dans les opérations de la BAsD (GRA)	BAsD	2006
C08	Évaluation des risques liés à la passation des marchés par pays et par secteur (CSPRA)	BAsD	2015
C09	Évaluation du système fiduciaire du Programme pour les résultats (FSA)	Banque mondiale	2017
C10	Direction générale des affaires économiques et financières de la Commission européenne – Évaluation opérationnelle (ECFIN-OA)	UE	Années 1990

Code	Nom	Dépositaire	Mis au point (actualisé)
D01	FinHealth : Boîte à outils pour la GFP dans le secteur de la santé	Banque mondiale	2020
D02	Matrice des progrès en matière de financement de la santé (HFPM)	OMS	2018
D03	Auto-évaluation guidée de la performance de la gestion des finances publiques (PFMP-SA) pour le secteur de la santé	USAID	2013
D04	Évaluation des capacités des programmes (PCA)	GAVI	2016
D05	Outil de diagnostic de la viabilité financière (FSDT)	GAVI	2003
D06	Examen institutionnel des dépenses publiques dans le domaine climatique (CPEIR)	PNUD	2011
D07	Indice d'intégration du changement climatique dans le cycle budgétaire (CCBII)	PNUD	2015
D08	Riposte aux catastrophes : Boîte à outils pour l'examen de la gestion des finances publiques (PD-PFM)	Banque mondiale	2019
D09	Cadre complémentaire pour la gestion des finances publiques sensible au genre (GRPFM)	PEFA	2020
D10	Outil de budgétisation équitable (EBT)	GIZ	2018
D11	Cadre intégré des entreprises publiques (ISOEF)	Banque mondiale	2019
D12	Gouvernance d'entreprise : Rapport sur observation des normes et codes (CG-ROSC)	Banque mondiale	2001 (2015, 2017)
D13	Matrice de progression de la gouvernance des entreprises publiques (CGPM SOE)	Groupe de la Banque mondiale (IFC)	2010 (2018)
D14	Comptabilité et audit : Rapport sur l'observation des normes et codes (AA-ROSC)	Banque mondiale	2001 (2017, 2019)

ANNEX 5. PFM functions and their coverage

Fonction de GFP	Description de la couverture technique
Prévisions macroéconomiques et budgétaires	Processus, institutions et systèmes à l'appui des prévisions macroéconomiques et budgétaires, de la préparation des stratégies budgétaires, de l'analyse de la sensibilité et de la gestion des risques budgétaires
Préparation du budget	Processus de préparation du budget, documentation budgétaire, informations sur la performance, perspectives à moyen terme, alignement des plans (stratégiques) sur le budget (pluriannuel) et examen du budget par le pouvoir législatif
Gestion des recettes	Cadres et systèmes de recettes (impôts et douanes), recouvrement des recettes et établissement de rapports, conformité des recettes et gestion des risques, et arriérés d'impôt
Exécution du budget	Allocation des ressources et contrôle des processus d'engagement et de paiement, règles de transferts et d'ajustements en cours d'exercice, et gestion des arriérés de dépenses
Gestion de la trésorerie et des liquidités	Dispositions bancaires et comptables pour les opérations du Trésor (compte unique du Trésor), procédures de décaissement, planification et prévision de trésorerie, et gestion des recettes publiques
Audit interne*	Normes, champ d'application, procédures et assurance qualité de l'audit interne
Passation des marchés publics	Cadre juridique et institutionnel et gestion de la passation des marchés (y compris mécanismes de recours)
Gestion des actifs	Enregistrement, gestion, comptabilité, établissement de rapports et cession d'actifs financiers et non financiers
Gestion des investissements publics	Analyse économique des projets d'investissement, processus de sélection des projets d'investissement, de calcul des coûts et de suivi, y compris pour les partenariats public-privé (PPP)
Gestion de la dette	Gestion, enregistrement, établissement de rapports et publication de la dette publique et des garanties (internes et externes) de l'État, et stratégie d'endettement à moyen terme
Comptabilité et reporting	Intégrité des données financières, rapprochement des recettes et des dépenses, normes comptables, exhaustivité, portée et respect des délais des rapports financiers annuels et en cours d'exercice
Audit et supervision externes	Audit externe des finances publiques par les institutions supérieures de contrôle et examen par le pouvoir législatif des rapports d'audit sur les finances publiques
DOMAINES TRANSVERSAUX	
Transparence budgétaire	Disponibilité des documents budgétaires pertinents et accès en temps opportun du public aux dits documents
Système de gestion de l'information	Aspects fonctionnels et techniques des systèmes informatiques en place pour les fonctions de GFP, intégration des dossiers de gestion des finances publiques dans les systèmes de TIC, et gestion électronique de la documentation
PERFORMANCE DE LA GFP PAR SECTEUR ET PAR THÈME	
Santé	Fonctions essentielles de GFP liées à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de la santé, du climat et des catastrophes, du genre et de l'équité
Changement climatique	Fonctions essentielles de GFP liées à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de la santé, du climat et des catastrophes, du genre et de l'équité
Intervention en cas de catastrophe	Fonctions essentielles de GFP liées à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de la santé, du climat et des catastrophes, du genre et de l'équité
Genre et équité	Fonctions essentielles de GFP liées à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de la santé, du climat et des catastrophes, du genre et de l'équité
Entreprises publiques	Réglementations, structures et processus de gouvernance et de contrôle des entreprises et sociétés publiques

* Les aspects pertinents du cadre de contrôle interne sont traités au niveau des différentes fonctions de la GFP, donc aucune fonction distincte n'est prévue pour le contrôle interne.



#	Nom de l'outil (dépositaire)	Année d'élaboration (mise à jour)	Prévisions macroéconomiques et budgétaires														Santé			
			Prévisions macroéconomiques et budgétaires	Préparation du budget	Gestion des recettes	Exécution du budget	Gestion de la trésorerie et des liquidités	Audit interne	Passation des marchés publics	Gestion des actifs	Gestion des investissements publics	Gestion de la dette	Comptabilité et reporting	Audit et supervision externes	Transparence budgétaire	Système de gestion de l'information	Questions fiduciaires	Changement climatique/intervention en cas de catastrophe	Genre et équité	Entreprises publiques
B01	Enquêtes de suivi des dépenses publiques (PETS)	1996	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B02	Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT)	2013 (2015, 2019)	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B03	Cadre d'évaluation de la politique fiscale (TPAF)	2015	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B04	Programme d'analyse des écarts dans l'administration des recettes (RA-GAP)	2013	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B05	Boîte à outils d'information fiscale sur l'administration des recettes (RA-FIT)	2012	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B06	Série sur l'administration fiscale dans les pays de l'OCDE et autres économies avancées et émergentes	2004	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B07	Élaboration de directives pour la mise en œuvre et le suivi des réformes fiscales (Tax Diamond)	2017	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B08	Initiative pour la transparence dans les industries extractives (EITI)	2005	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B09	Base de données sur la collecte des impôts (CTD)	2008	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B10	Perspectives fiscales en Afrique (ATO) – ATAF	2017	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B11	Série de modèles de maturité pour l'administration fiscale	2016	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B12	Évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA)	2015 (2018)	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B13	Cadre d'évaluation diagnostique de la gestion des investissements publics (DF-PIM)	2008	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B14	Modèle d'évaluation des risques budgétaires liés aux PPP (PFRAM)	2016 (2019)	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-
B15	Bilan du secteur public (PSBS)	2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-



#	Nom de l'outil (dépositaire)	Année d'élaboration (mise à jour)	Prévisions macroéconomiques et budgétaires	Préparation du budget	Gestion des recettes	Exécution du budget	Gestion de la trésorerie et des liquidités	Audit interne	Passation des marchés publics	Gestion des actifs	Gestion des investissements publics	Gestion de la dette	Comptabilité et reporting	Audit et supervision externes	Transparence budgétaire	Système de gestion de l'information	Questions fiduciaires	Santé	Changement climatique/intervention en cas de catastrophe	Genre et équité	Entreprises publiques
B16	Évaluation de la performance en matière de gestion de la dette (DeMPA)	2007 (2015)	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B17	Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés (MAPS)	2004 (2018)	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B18	Guide des systèmes électroniques de passation des marchés	2016	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
B19	Cadre de diagnostic pour évaluer la capacité d'un SIGF gouvernemental à servir d'outil de gestion budgétaire (DF-FMIS)	2016	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
B20	Outils de diagnostic de l'administration du Trésor	2004	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
B21	Kit d'évaluation rapide du compte unique du Trésor (CUT)	2012	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
B22	Rapport sur l'amélioration des outils de présentation de l'information financière du secteur public (REPF)	2015 (2019)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
B23	Indice international de responsabilité financière du secteur public	2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
B24	Modèle de gestion financière (FMM)	2004	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
B25	Modèle de capacité d'audit interne (IA-CM)	2009	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B26	Cadre de mesure de la performance des institutions supérieures de contrôle (CMP-ISC)	2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
B27	Cadre de renforcement des capacités institutionnelles (ICBF)	2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-

#	Nom de l'outil (dépositaire)	Année d'élaboration (mise à jour)	Prévisions macroéconomiques et budgétaires														Santé				
			Prévisions macroéconomiques et budgétaires	Préparation du budget	Gestion des recettes	Exécution du budget	Gestion de la trésorerie et des liquidités	Audit interne	Passation des marchés publics	Gestion des actifs	Gestion des investissements publics	Gestion de la dette	Comptabilité et reporting	Audit et supervision externes	Transparence budgétaire	Système de gestion de l'information	Questions fiduciaires	Changement climatique/intervention en cas de catastrophe	Genre et équité	Entreprises publiques	
C01	Évaluation de la gestion financière (FMA)	2015	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	1	-	1	1	-	-	-	-
C02	Outil de détermination du niveau de développement et d'utilisation des systèmes de GFP (GUS)	2009	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-
C03	Évaluation des systèmes de gestion financière dans les opérations d'investissement financées par la Banque	2011	-	1	-	1	1	-	-	1	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-
C04	Évaluation du risque fiduciaire (FRA)	2008	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-
C05	Lignes directrices pour la gestion des risques (GRM)	2013	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-
C06	Cadre d'évaluation des risques en matière de GFP (PFMRAF)	2010	-	1	-	1	1	1	1	-	-	-	1	1	1	1	1	-	-	-	-
C07	Évaluation des risques en matière de gouvernance dans les opérations de la BAsD (GRA)	2006	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-
C08	Évaluation des risques liés à la passation des marchés par pays et par secteur (CSPRA)	2015	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
C09	Évaluation du système fiduciaire du Programme pour les résultats (FSA)	2017	-	1	-	1	-	1	1	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-
C10	Direction générale des affaires économiques et financières de la Commission européenne – Évaluation opérationnelle (ECFIN-OA)	1990s	-	1	-	1	1	1	1	-	-	1	1	1	-	-	1	-	-	-	-

#	Nom de l'outil (dépositaire)	Fonctions de GFP														Thèmes transversaux					
		Année d'élaboration (mise à jour)	Prévisions macroéconomiques et budgétaires	Préparation du budget	Gestion des recettes	Exécution du budget	Gestion de la trésorerie et des liquidités	Audit interne	Passation des marchés publics	Gestion des actifs	Gestion des investissements publics	Gestion de la dette	Comptabilité et reporting	Audit et supervision externes	Transparence budgétaire	Système de gestion de l'information	Questions fiduciaires	Santé	Changement climatique/intervention en cas de catastrophe	Genre et équité	Entreprises publiques
	Total (64 outils) ^a	Any	11	31	21	19	15	9	16	5	8	6	27	22	9	8	10	5	3	3	4
	Groupe A (13 outils)	Any	6	13	8	6	2	3	5	1	3	4	11	9	5	1	-	-	-	1	-
	Groupe B (27 outils)	Any	-	2	12	2	4	1	2	-	3	1	5	2	-	4	-	-	-	-	-
	Groupe C (10 outils)	Any	2	6	1	6	6	4	7	2	-	1	7	9	1	2	10	-	-	-	-
	Groupe D (14 outils)	Any	3	10	-	5	3	1	2	2	2	-	4	2	3	1	-	5	3	2	4
	Total 2013–2019 (31 outils)	2013–19	5	13	9	9	6	5	9	3	5	1	12	9	4	5	4	4	2	2	1
	Groupe A 2013-2019 (4 outils)	2013–19	2	4	3	2	1	2	3	-	-	1	4	3	2	1	-	-	-	-	-
	Groupe B 2013-2019 (14 outils)	2013–19	-	-	6	-	1	-	1	-	3	-	4	1	-	2	-	-	-	-	-
	Groupe C 2013-2019 (4 outils)	2013–19	-	1	-	2	1	2	3	1	-	-	1	3	-	1	4	-	-	-	-
	Groupe D 2013-2019 (9 outils)	2013–19	3	8	-	5	3	1	2	2	2	-	3	2	2	1	-	4	2	2	1

a. Les nuances plus foncées indiquent un nombre plus élevé d'outils couvrant une fonction de GFP spécifique par rapport au nombre total d'outils cartographiés.





Secrétariat PEFA

1818 H Street NW
Washington DC 20433, USA
services@pefa.org
pefa.org

Le programme PEFA est le fruit d'un partenariat entre :

la Commission européenne, le Fonds monétaire international, la Banque mondiale, la France, le Luxembourg, la Norvège, la République slovaque, le Royaume-Uni et la Suisse.

