



Appui budgétaire

Jour 1: Concepts fondamentaux

Définition de l'appui budgétaire de l'UE et critères d'éligibilité

Sessions en ligne

Règles et organisation – Formation en ligne



Chaque session en ligne est d'une durée de 4 heures comprenant 20 minutes de pause. Merci d'être à l'heure !



Merci d'allumer vos cameras durant les sessions; si ce n'est pas possible allumez au moins votre camera quand vous intervenez 😊, cela permet d'avoir des sessions plus vivantes!



Utilisez un casque connecté à votre ordinateur, le son pourrait être meilleur.



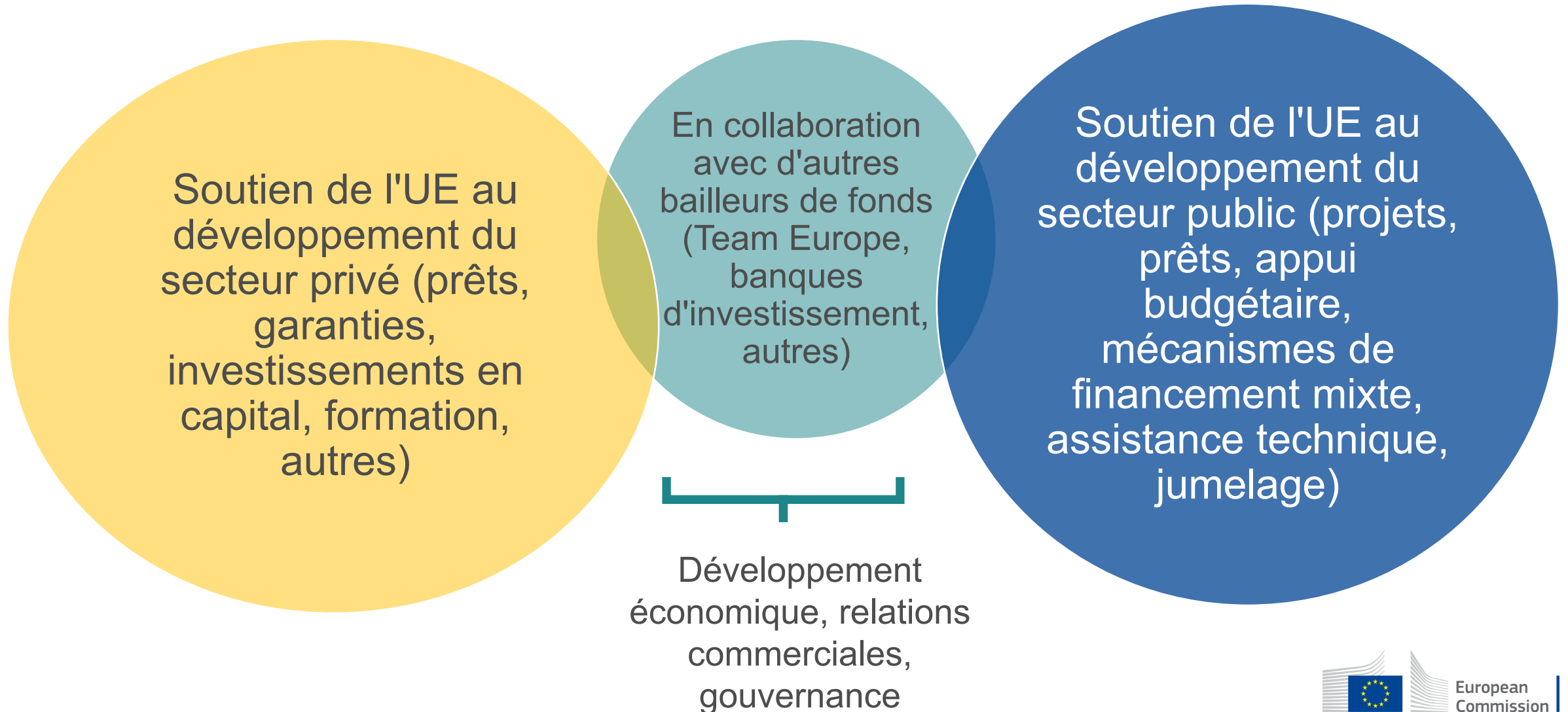
Pensez à éteindre le micro quand vous ne parlez pas pour éviter les interférences mais n'hésitez pas à intervenir – vos questions, suggestions et partages d'expérience sont les bienvenues!



Prévoyez à portée de main un bon café et un peu de patience, car parfois la technologie n'est pas parfaite. Informez vos collègues et votre supérieur que vous êtes en formation !

Qu'est-ce que l'appui budgétaire pour l'UE?

Modalités de financement de l'UE



Approche de l'UE en matière d'appui budgétaire

4 critères d'éligibilité

Stratégie de développement pertinente et crédible

Programme de réforme de la GFP pertinent et crédible

Politique macro-économique orientée vers la stabilité

Transparence et contrôle du budget



+ considération de l'engagement et du respect des valeurs fondamentales de l'UE

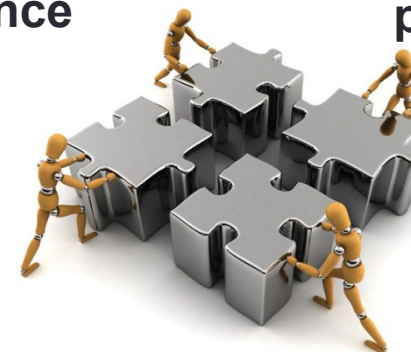
4 composantes inter-liées

Evaluation de la performance

Renforcement des capacités

Dialogue sur les politiques

Transferts financiers



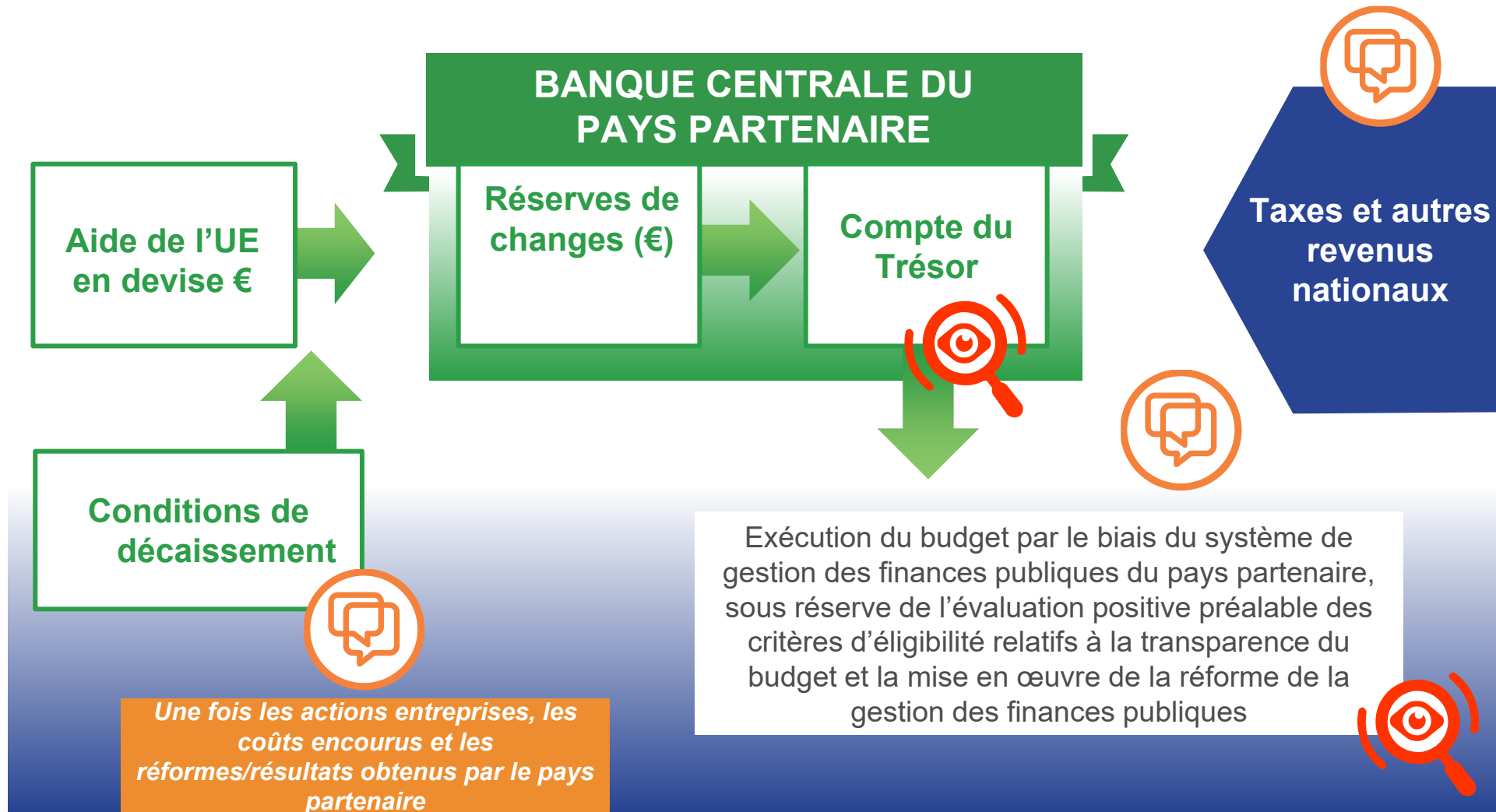
3 types de contrats pluriannuels

Contrat Objectifs de Développement Durable (C-ODD)

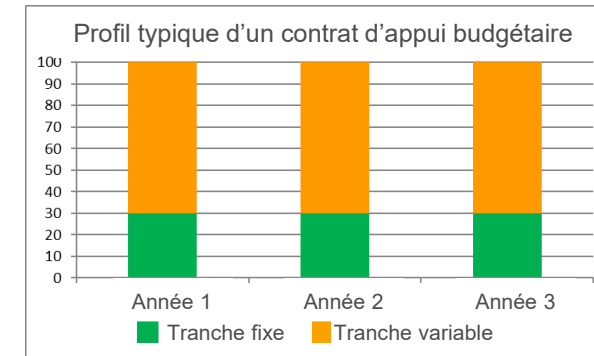
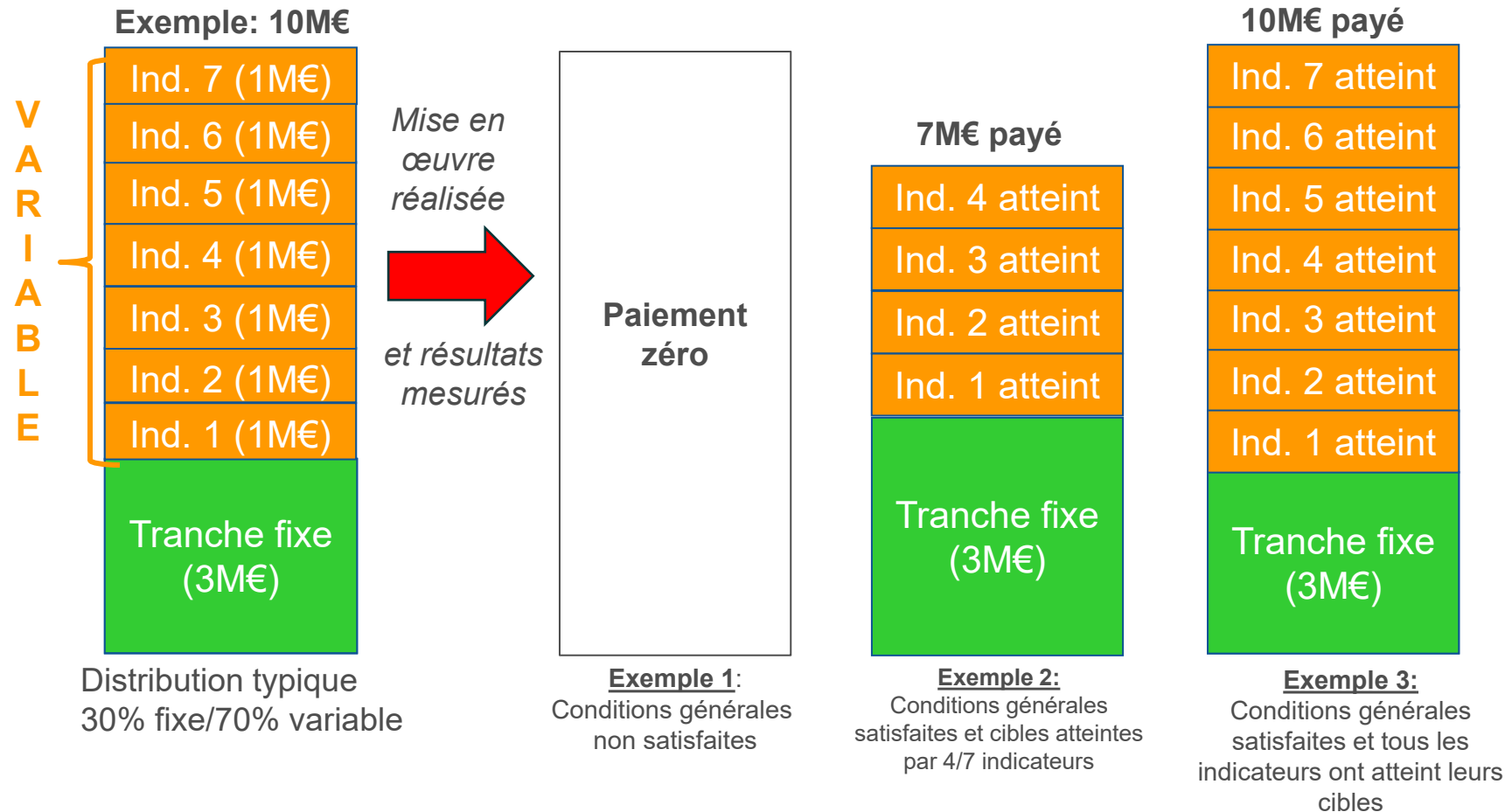
Contrat de performance de réforme sectorielle (CPRS)

Contrat d'appui à la consolidation de l'État et à la résilience (CCER)

Paielements une fois les conditions remplies (ex post)



Une modalité basée sur la performance



Tranche fixe

≠

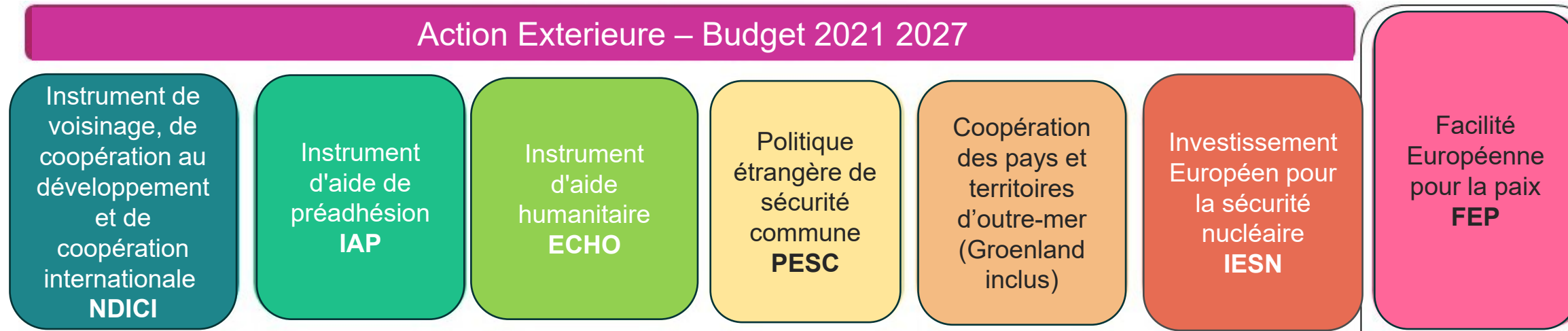
Inconditionnelle, garantie ou préfinancement

3 scenarios - pas de décaissement, partiel, complet

n pensant à l'aspect flux financier de l'appui budgétaire, que vous inspire cette photo ?



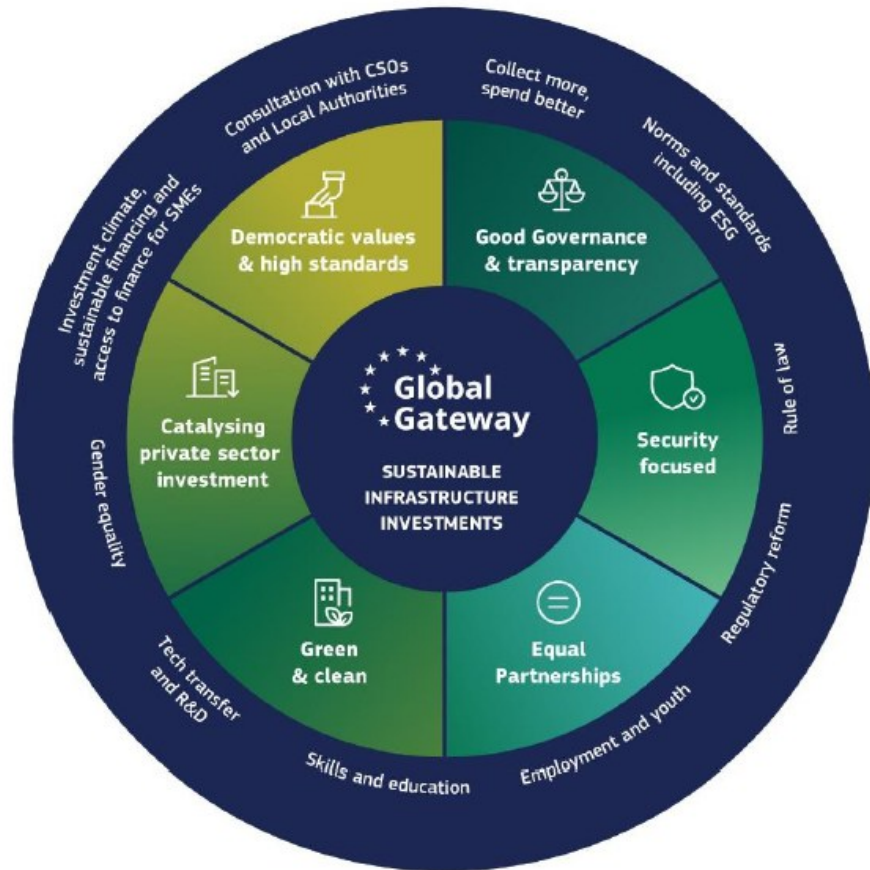
Appui budgétaire, Actions externes et Initiatives de la Team Europe (TEI)



L'appui budgétaire, un atout pour les initiatives Team Europe

- Coordination avec les États membres de l'UE, les ambassades, les représentations extérieures et les agences d'exécution, la Banque européenne d'investissement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement
- Intégré dans les programmes indicatifs pluriannuels de l'UE
- Objectif : env. 2 TEI par pays partenaire

Global Gateway et politiques globales



Global Gateway et son approche à 360°

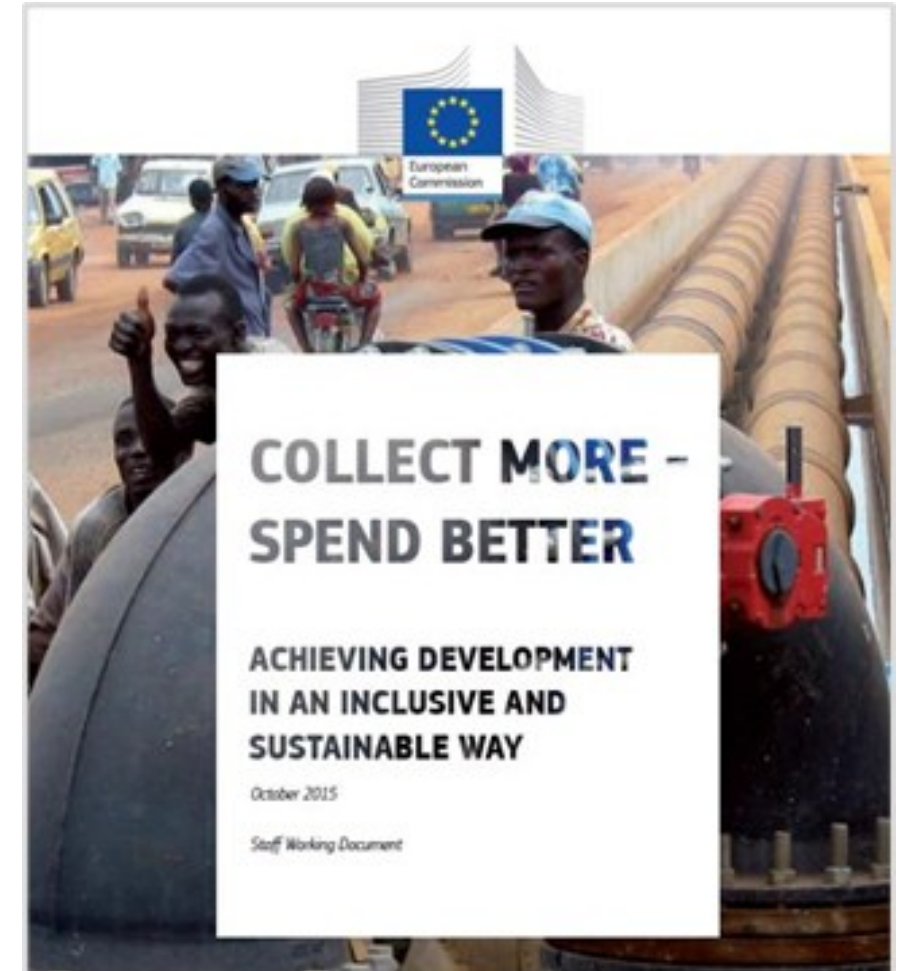


Gouvernance économique et Global Gateway

Favoriser un environnement propice aux investissements pour la mobilisation d'investissements accrus dans les infrastructures répondant à des normes élevées techniques, concurrentielles, environnementales, sociales et de gouvernance.

L'UE appuie :

- Le renforcement de la **mobilisation des ressources intérieures**, la **gestion des finances publiques** et la **gestion de la dette**
- Les réformes **des cadres réglementaires** pour plus de transparence et la non-discrimination
- Les flux de la **finance durable**
- La capacité des pays partenaires à **élaborer des plans d'infrastructure** et à **préparer des projets crédibles**;
- **Le respect des normes internationales pour les dépenses d'infrastructure** par d'autres bailleurs de fonds
- La participation active aux **organismes internationaux de normalisation**

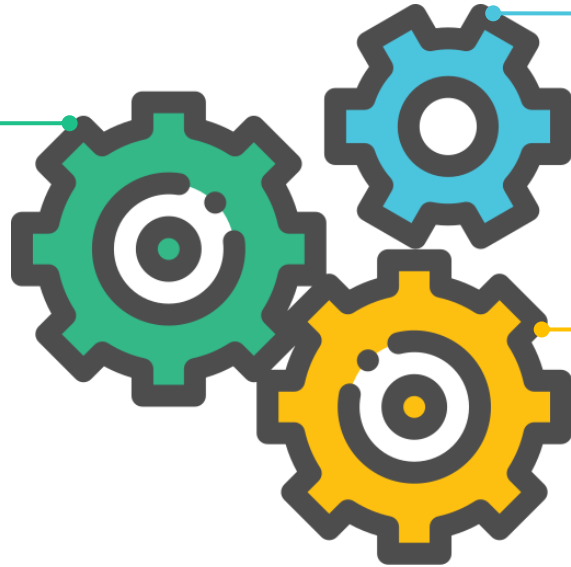


Staff Working Document (2015): https://international-partnerships.ec.europa.eu/document/download/f2a837cc-95be-420a-ab89-d8eee453b1a8_en?filename=swd-collect-more-spend-better_en.pdf

Evaluation (2023): https://international-partnerships.ec.europa.eu/publications/evaluation-eu-approach-collect-more-spend-better-2015-2021_en

Appui budgétaire pour le Global Gateway

Stabilité macroéconomique :
politiques budgétaires (recettes et dépenses – fonctionnement et investissement), viabilité de la dette



Des politiques de **développement et sectorielles pertinentes et crédibles** : financement ; **cadre législatif et réglementaire**; volet investissement public et entretien; systèmes de suivi et de rapportage

Gestion des finances publiques & transparence fiscale :

- Administration fiscale et douanière
- Budgétisation (genre et vert)
- Marchés publics
- Gestion des investissements publics
- Entreprises publiques
- Gestion de la dette publique
- Contrôle externe & anti-corruption



Conditions pour des investissements réussis, maximisant leurs rendements

Quiz : Qu'est-ce que le dialogue de politique?

Allons sur Menti!

Collection Outils et Méthodes
Lignes directrices n°7

Appui budgétaire Lignes directrices

Septembre 2017

Qu'est-ce que le dialogue “ de politique?”

Activité ESSENTIELLE (dans le cadre de l'appui budgétaire) et **CRUCIALE** (pour d'autres interventions)

Il est prévu qu'il **CONTRIBUE** aux objectifs de l'appui budgétaire et d'autres interventions

Utilisé pour **ATTENUER** certains **RISQUES**

COHÉRENT et en ligne avec les **OBJECTIFS CONVENUS**

Adaptation de l'annexe 13, Lignes directrices de l'Appui budgétaire 2017

Le dialogue sur les politiques est un échange continu, dynamique, multidimensionnel, non linéaire et réfléchi

DP
the box »
Global

Régional

National

Secteur

Infranational

Quartier

Municipal

À la base

Part. Gouv .

Gouv.

Espace démocratique

Société civile

« Out of

... entre:



... à plusieurs niveaux

... et évoluant au fil du temps!

“Le progrès à long terme ne pouvant être guidé que par des forces internes, une approche centrée sur le dialogue politique et sur les politiques avec toutes les parties prenantes sera poursuivie. »

Agenda pour le changement (2011)

Dialogue de politique : principales caractéristiques

- Un **dialogue de politique continu** pendant la formulation et la mise en œuvre de l'appui budgétaire
- Un **dialogue ciblé pour s'engager avec le pays partenaire** dans les aspects clés:
 - ✓ Agendas de réformes nationales (gouvernance, redevabilité, cadre réglementaire et institutionnel...)
 - ✓ Évaluation des critères d'éligibilité et des indicateurs de performance
 - ✓ Efficience et efficacité des processus de formulation et de mise en œuvre des politiques sectorielles
 - ✓ Réformes sectorielles spécifiques pour améliorer la qualité / l'accès à la prestation de services publics
 - ✓ Questions spécifiques et sectorielles en matière de gestion des finances publiques et qui ne sont pas couvertes par les réformes plus globales de la GFP

Quiz : Qu'est-ce que le renforcement des capacités dans le contexte de l'appui budgétaire?

Allons sur Menti !

Objectifs du renforcement des capacités

- Promouvoir des institutions nationales efficaces, redevables et inclusives
- Renforcer la capacité du gouvernement à concevoir, mettre en œuvre, suivre et évaluer les politiques et à fournir des services publics
- Promouvoir l'engagement actif de toutes les parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques
- Renforcer le cadre national de suivi et d'évaluation, y compris le système statistique
- Intégrer les mesures d'égalité hommes-femmes dans la planification, la budgétisation et le suivi
- Atténuer les risques lorsque la volonté de réforme est présente mais que les capacités font défaut

Questions?

Quatre critères d'éligibilité à satisfaire

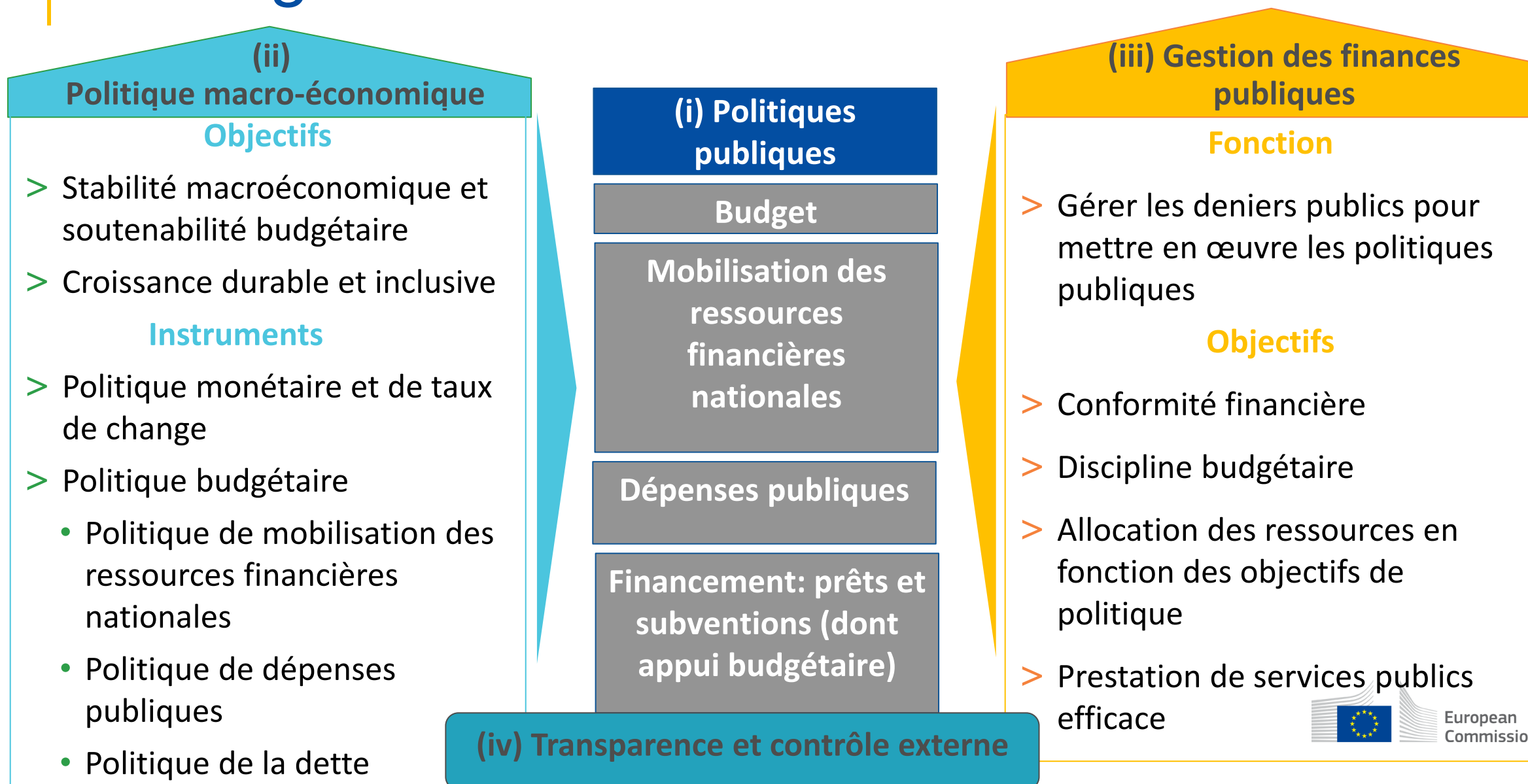
Pour l'approbation du programme

1. Existence d'un programme crédible et pertinent pour restaurer / maintenir la stabilité macro-économique
2. Existence d'un programme crédible et pertinent pour améliorer la gestion des finances publiques (GFP)
3. Projet de budget ou budget approuvé publié
4. Politique nationale / sectorielle crédible et pertinente en soutien à l'éradication de la pauvreté / la réduction des inégalités / une croissance durable et inclusive et la création d'emplois, la consolidation de la démocratie et d'une société pacifique, et la promotion de l'égalité hommes-femmes

Durant la mise en œuvre du programme

1. Maintien d'une politique macroéconomique crédible et pertinente axée sur la stabilité ou progrès réalisés en vue de rétablir les principaux équilibres
2. Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des réformes visant à améliorer la GFP, y compris la mobilisation des ressources financières nationales (MRFN), et maintien de la pertinence et de la crédibilité du programme de réforme
3. Progrès satisfaisants en ce qui concerne la mise à disposition au public d'informations budgétaires accessibles, opportunes, complètes et fiables.
4. Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la stratégie nationale / sectorielle et crédibilité et pertinence continues de cette stratégie ou de toute autre stratégie qui lui succèdera.

Le budget : un élément central



Outils - Amélioration des systèmes GFP /MRFN

<----- COLLECTEZ PLUS & DÉPENSEZ MIEUX ----->

Comité fiscal des Nations Unies (ONU)	ITIE (EITI) BM	PEFA	Programme panafricain de gouvernance financière (GIZ)	Facilité de gestion de la dette (BM)
Initiative fiscale d'Addis (GIZ)	Support programmatique mondial extractif (WB)	Forum budgétaire africain (FMI)	Programme de partenariat GFP (FMI)	Systèmes de gestion de la dette CNUCED
Érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices (OCDE)	Richesse des ressources naturelles (FMI)	AFRITAC (FMI)	Open Budget Index (OBI) Société civile	Investissement public. PIMA (FMI)
Initiative sur les statistiques des recettes (OCDE)	Mobilisation des recettes (FMI)	<i>Instrument de jumelage et d'assistance technique et d'échange d'informations</i>		Marchés publics MAPS (BM / OCDE)
Échange d'informations sur la fiscalité du Forum mondial (OCDE)	Administration fiscale TADAT (FMI)			Institutions supérieures de contrôle (INTOSAI)

Quiz: Pourquoi la stabilité macro-économique est-elle importante pour l'appui budgétaire?

Allons sur Menti !

Stabilité macro-économique

- Assure un contexte favorable au développement - pensez à la volatilité!
- Est essentielle pour les investissements, la création d'emplois - pensez à la planification!
- Contribue à l'équité - pensez à l'inflation!
- ✓ Une politique macro-économique **pertinente** corrigera les déséquilibres par des politiques monétaires, de taux de change et budgétaires
- ✓ Une politique macro-économique **crédible** est celle où les institutions sont capables de mettre en œuvre efficacement des politiques de stabilisation soutenues par un engagement politique

Macro-Economie – Grille d'Analyse

Quatre piliers et angles d'analyse :

1. Economie réelle

(1) **Économie réelle** : évolution des principaux agrégats macroéconomiques et sources potentielles d'instabilité : composition du PIB, sources de la croissance du PIB, soldes extérieurs

2. Politiques budgétaires

(2) **Opérations, politiques et agrégats budgétaires** : niveaux de recettes et de dépenses, politique fiscale et exemptions/dérogations, financement du déficit, viabilité/soutenabilité de la dette

3. Politiques monétaires

(3) **Indicateurs et politiques monétaires** : maîtrise de l'inflation, croissance de la masse monétaire, régulation du secteur bancaire, régulation du marché financier, etc.

4. Balance des paiements

(4) **Balance des paiements** : importations / exportations / flux financiers. Vulnérabilité aux chocs externes et efforts de résilience

➔ **Mix des politiques** propice à la stabilité? Les politiques budgétaires, monétaires et de change concourent-elles à la stabilité macro-économique ?

Viabilité de la Dette

La **viabilité de la dette** est la capacité d'un pays à **honorer intégralement ses obligations de service de la dette, présentes et futures**, sans :

- ✓ Rééchelonnement de la dette ; accumulation d'arriérés ; défaut ;
- ✓ Sacrifier les services publics ;
- ✓ Compromettre la croissance économique.

La viabilité de la dette est essentielle pour :

- ✓ La stabilité et la croissance économiques, l'investissement public ;
- ✓ La gestion des finances publiques ;
- ✓ L'accès aux marchés de capitaux (solvabilité, crédibilité financière).

Aperçu sur l'endettement (source FMI)

	Country	date	Risk of debt distress	Notes / headline debt stats
LIC-DSA	Bangladesh	(Jun 2025)	Moderate (external & overall)	Limited space to absorb shocks.
LIC-DSA	Cameroon	(Apr 2025)	High (external & overall)	Debt remains sustainable but at high risk.
LIC-DSA	Niger	(Jan 2025)	High (external & overall)	Downgraded from Moderate in 2024.
LIC-DSA	Rwanda	(May 2025)	Moderate (external & overall)	Risk remains Moderate in 2025 update.
LIC-DSA	Malawi	(Jul 2025)	In distress	Unsustainable under current policies
LIC-DSA	Senegal	-2025	Risk of distress	Hidden liabilities - no willingness to restructure
MAC-DSA	Kazakhstan	(Jan 2025)	Sustainable	Not specified in summary
MAC-DSA	North Macedonia	(Apr 2025)	Public debt on upward trend	≈63% of GDP (end-2024)
MAC-DSA	Eswatini	(Sep 2024)	Article IV does not flag sustainability risks	Not specified in summary
MAC-DSA	South Africa	(Jan 2025)	Sustainable but elevated financing needs	Above 75% of GDP (end-2024)
MAC-DSA	Colombia	(Sep 2025)	Sustainable, conditional on consolidation	≈61.2% of GDP (end-2024)

Pays	Dette publique/PIB ratio	Dette extérieure	Risque de détresse
Cameroun	42,8%	28,7%	Dette Soutenable mais risque élevé
Bangladesh	41,3%	19,2%	Risque modéré
Burundi	52%	15%	Dette soutenable mais risque élevé
Bolivie	100%	28%	Risque
Afghanistan	9%	-	

MRN : ratio de pression fiscale (recettes fiscales/PIB)

Pays	Taxes / PIB ratio	Année
Bangladesh	6,90%	2025
Cameroun	15,00%	2023
Bolivia	20,00%	2024
Burundi	17,00%	2023
Afghanistan	12,7%	2021
Colombia	15,28%	2023
North Macedonia	17,39%	2023
Senegal	19,50%	2023
Eswatini	24,70%	2023
South Africa	26,10%	2023

Environ 15-20 % du PIB est couramment cité comme le niveau minimal de recettes fiscales nécessaire pour que l'État puisse assurer ses fonctions de base (**indicateur clé de souveraineté budgétaire**). En dessous de ce seuil, les pays ont généralement tendance à:

- ✓ Avoir des difficultés à maintenir un financement stable de la santé, de l'éducation et des infrastructures.
- ✓ Dépendre fortement des dons extérieurs ou de l'endettement.
- ✓ Présenter une faible capacité institutionnelle et des services publics de mauvaise qualité.

Règle empirique :

< 10 % → Capacité budgétaire fragile, incapable de soutenir durablement les services essentiels.

10–15 % → Prestation de services de base possible mais inégale ; dépendance aux bailleurs encore marquée.

15–20 % → Marge de manœuvre budgétaire modérée ; financement des services plus fiable.

20 % → Capacité à maintenir et à développer une offre de services publics de qualité.

Introduction aux exercices

Fictiland et contexte du secteur

- Fictiland un pays fortement montagneux, avec une population principalement rurale, de nombreux groupes ethniques, une structure gouvernementale à trois niveaux
- Croissance économique rapide au cours des 30 dernières années: désormais un pays à revenu intermédiaire avec un taux de pauvreté < 6% et des progrès substantiels vers la réalisation des ODD
- Fort développement des infrastructures mais se heurtant à une demande croissante d'électricité, dont l'accès reste inégal (qualité et réseau)
- La Compagnie d'Electricité de Fictiland a le monopole du réseau mais pas de la production d'électricité (hydroélectricité 38%, charbon 32%, gaz 17%)
- Énergie = 85% des gaz à effet de serre de Fictiland d'ici à 2030 (croissance GES/ habitant + 5% par an) avec une population et une économie très vulnérables à l'impact climatique

Coopération de l'UE avec Fictiland

- Priorité convenue pour le prochain cadre multi-financier: énergies renouvelables et action pour le climat
- Modalités envisagées:
 - 100 millions d'euros en tant que CPRS sur 2024-2026 pour le secteur des énergies renouvelables (les critères d'éligibilité ont été vérifiés comme satisfaits)
 - 30 millions d'euros en cofinancement des coûts d'investissement dans les lignes de transport d'énergie avec les États membres, la BAD et la BM (probablement sous forme de blending)
 - Assistance supplémentaire éventuelle en matière de renforcement des capacités (envisagée sous forme de jumelage)

Exercice 1: Politique macroéconomique



La section 2 du document de référence (texte et tableau Article IV FMI) présente un résumé des informations macroéconomiques. L'exercice 1 porte uniquement sur le maintien de l'équilibre budgétaire. Examinez de plus près les politiques budgétaires du gouvernement.

Discutez en groupe :

1. Quelle section du tableau FMI se rapporte aux opérations financières de l'Etat ? Où devriez-vous trouver des informations sur l'appui budgétaire ?
2. Les politiques budgétaires de Fictiland visent-elles la stabilité budgétaire et contribuent-elles donc à la stabilité macroéconomique ?
3. Sur la base des seules informations relatives au solde budgétaire, estimeriez-vous que le Fictiland est éligible à un appui budgétaire sur la base du critère macroéconomique ?

Questions?



Appui budgétaire

Jour 2: Concepts fondamentaux

Définition de l'appui budgétaire de l'UE et critères d'éligibilité - suite

Sessions en ligne

Quiz

Vérification des connaissances

Appui budgétaire et critères d'éligibilité

Rappel des concepts Jour 1

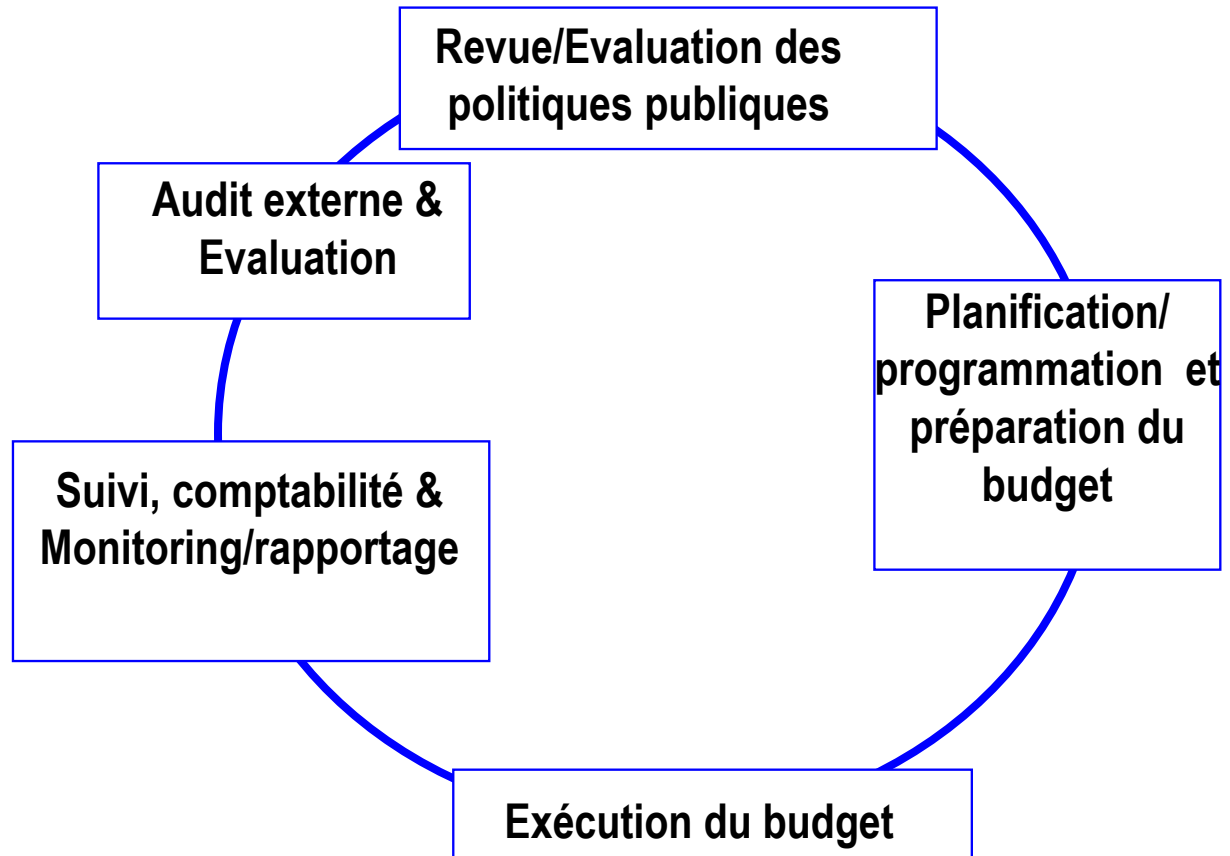
Les objectifs de la GFP et le cycle du budget

Objectifs GFP

1 – Discipline budgétaire globale

2 - Allocation stratégique des ressources

3 - Utilisation efficace des ressources pour la prestation de services, respect des lois et règlements.



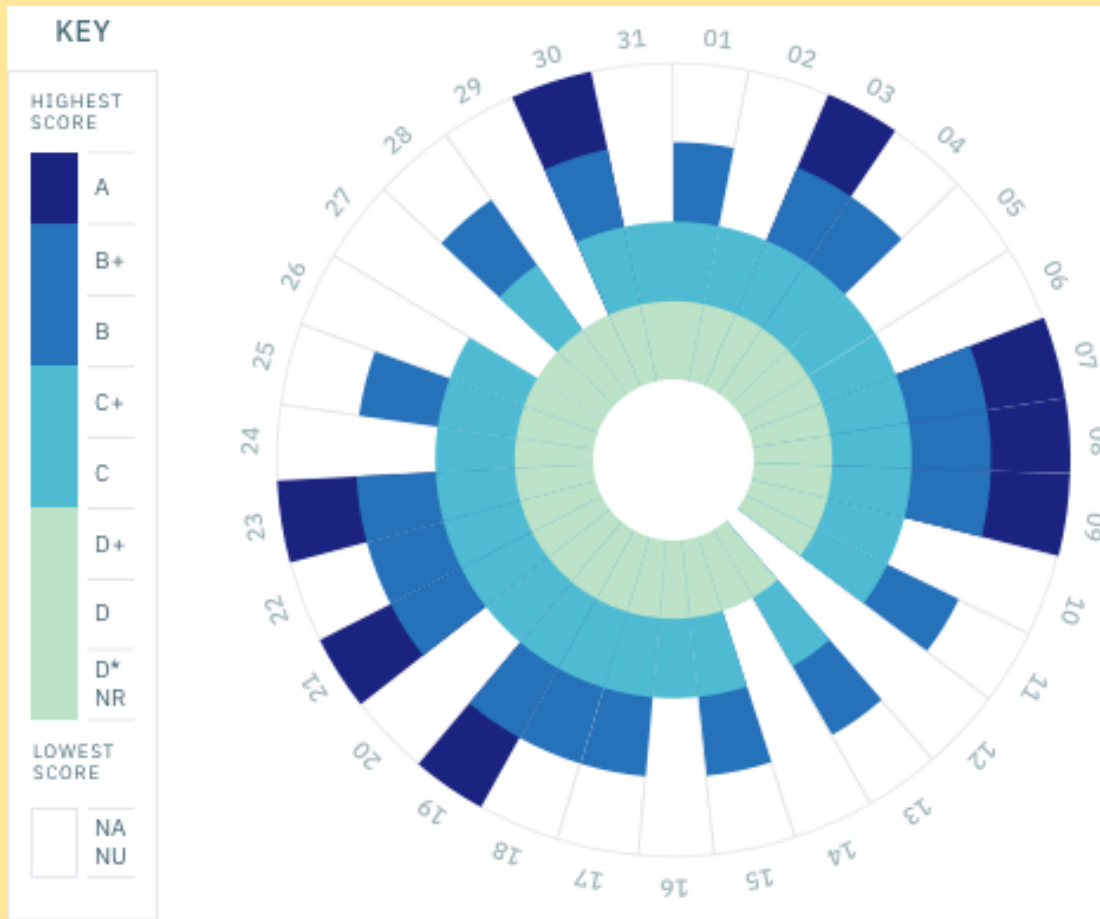
GRILLE D'ANALYSE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (GFP)

- **Diagnostic du système de GFP:** discipline budgétaire globale, allocation stratégique des ressources en fonction des objectifs de politiques, utilisation efficace des ressources pour la prestation de services, respect des lois et règlements.
- **Respect des principes de la GFP:** normes, règles, procédures, probité, légitimité, transparence et redevabilité.
- **Principales faiblesses:** réformes et jalons de suivi des progrès?
- **Réforme de la GFP:** plan d'action, dispositifs de suivi, séquençage et hiérarchisation des réformes, adhésion politique, corruption & fraude, organisation institutionnelle, ressources institutionnelles et financières, coordination, besoins de renforcement des capacités, questions de genre, résilience climatique.

Évaluer toutes les phases du cycle budgétaire (et en particulier la mobilisation des ressources financières nationales, la transparence et le contrôle), **aux niveaux national et infranational / sectoriel.**

Voir les lignes directrices, Annexe 5

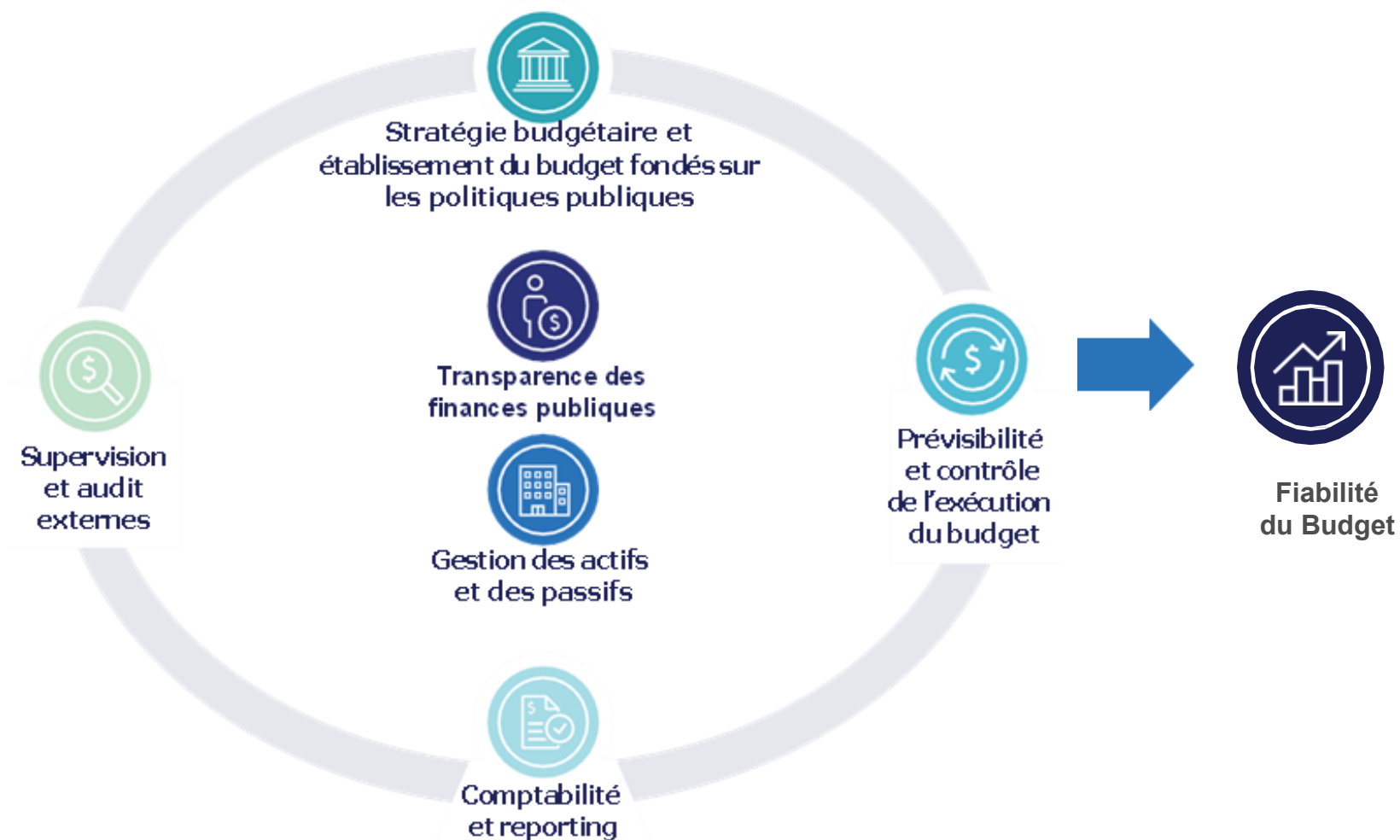
PEFA - Outil de mesure du Cadre d'évaluation de la gestion des finances publiques



PEFA est une méthodologie d'évaluation de la performance de la gestion des finances publiques. Il identifie 94 composantes à travers 31 indicateurs de performance de la gestion des finances publiques répartis selon 7 grands domaines d'activité (piliers).
Méthode mise à jour en 2016

Plusieurs instruments d'analyse approfondie comme PEFA genre & climat
Concentration sur la réforme de la gestion des finances publiques

Les objectifs de la GFP et le cycle du budget



Exercice 2: Gestion des finances publiques

40 min en groupe
15 min restitution en plénière



Afin de garantir l'efficacité de l'appui budgétaire et la satisfaction continue de l'éligibilité pendant la mise en œuvre du programme, l'expert(e) en GFP a identifié un certain nombre de points de préoccupation. Ceux-ci sont présentés dans le tableau 2 (page suivante).

Parmi ces sujets de préoccupation dans chacun des domaines d'analyse, veuillez identifier :

- Ceux qui nécessitent un suivi et une attention étroite dans le dialogue de politique et / ou des conditions spécifiques;
- Ceux qui pourraient utilement bénéficier d'une assistance complémentaire;

Prenez le document Fictiland fourni, lisez la section 3 (GFP) et l'annexe 2 (PEFA) et remplissez le tableau 2. Les paragraphes les plus pertinents pour cet exercice sont indiqués en vert.

Exercice 2 – Tableau 2.1: ÉVALUATION DE LA GFP

Domaines	Problèmes identifiés	Appui au renforcement des capacités	Points du dialogue de politique	Conditions AB (indicateurs de performance)
① Diagnostic de la GFP : discipline budgétaire globale, allocation stratégique des ressources en fonction des objectifs politiques, utilisation efficace des ressources pour la prestation de services, respect des lois et règlements	La planification budgétaire, la crédibilité budgétaire, l'allocation stratégique des ressources sont faibles. Est-ce un problème technique ou politique? Utilisation efficace des ressources? Gestion des investissements publics en particulier au niveau infranational (énergie)?			
② Respect des principes de la GFP : normes, règles, procédures, respect des procédures, probité, légitimité, transparence et responsabilité	Cela semble correct. 15 indicateurs prioritaires PEFA sur 23 obtiennent un score OK, bien que les contrôles d'engagement des dépenses et l'audit interne doivent être améliorés. La passation des marchés mérite une attention particulière dans un pays bénéficiant d'un important investissement public.			



Examinez toutes les phases du cycle budgétaire (et en particulier la mobilisation des recettes intérieures, la transparence et la surveillance), **aux niveaux national et infranational.**

Conseil: utilisez les lignes directrices pages 42-45 et l'annexe 5, pages 111-130 pour l'évaluation de la GFP et les pages 53 et 193 pour l'administration fiscale

Exercice 2 – Tableau 2.2: ÉVALUATION DE LA GFP

Domaines	Problèmes identifiés	Appui au renforcement des capacités	Points du dialogue de politique	Conditions AB (indicateurs de performance)
③ Réforme de la GFP : plan d'action, dispositifs de suivi, séquençage et hiérarchisation des réformes, adhésion politique, corruption, fraude, dispositions institutionnelles, ressources institutionnelles et financières, coordination, besoins de renforcement des capacités, questions de genre	Mauvaise relation entre les politiques publiques et le budget. Annualité/pluri annualité. Faiblesse dans la planification budgétaire et cadre institutionnel entre le ministère des Finances (MF) et le ministère de la Planification (MP) non propice à l'amélioration (double budgétisation). Rien sur la budgétisation sensible au genre- à discuter ?			
④ Administration fiscale : capacités de collecte et d'administration des impôts, cadre juridique, flux financiers illicites	L'administration fiscale fonctionne efficacement. Cependant, il existe un problème (politique ?) de perception des recettes fiscales au niveau provincial.			



Examinez toutes les phases du cycle budgétaire (et en particulier la mobilisation des recettes intérieures, la transparence et la surveillance), **aux niveaux national et infranational.**

Conseil: utilisez les lignes directrices pages 42-45 et l'annexe 5, pages 111-130 pour l'évaluation de la GFP et les pages 53 et 193 pour l'administration fiscale

TRANSPARENCE ET CONTRÔLE EXTERNE DU BUDGET

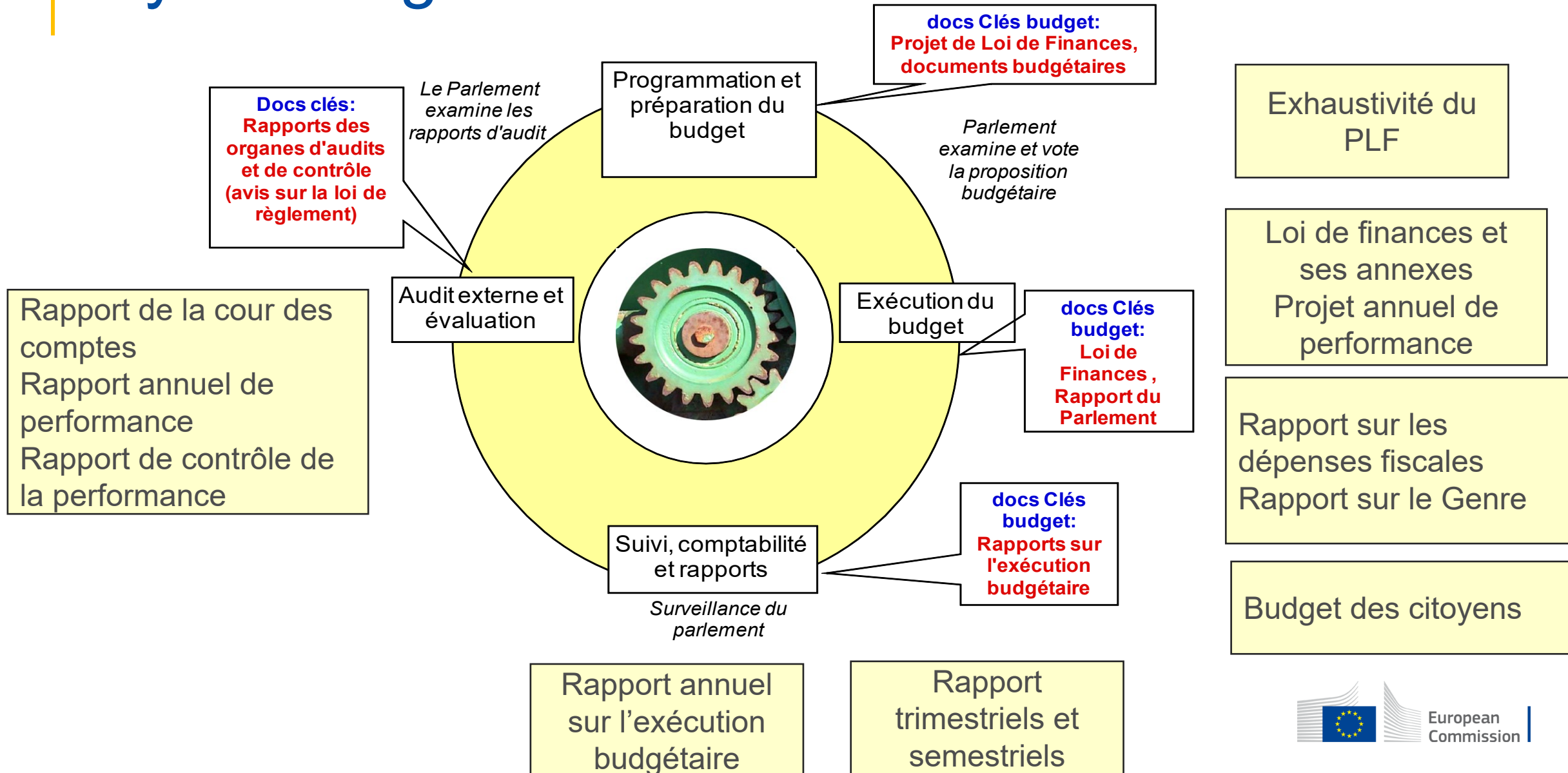
- **Pour l'approbation du programme:** «**Point d'entrée atteint** », Publication du budget (proposition de budget de l'exécutif ou budget adopté) dans le cadre du cycle budgétaire précédent ou actuel. Attention particulière aux rapports financiers et d'audit (et suivi).
- **Pendant la mise en œuvre:** pour chaque décaissement de tranche: «point d'entrée toujours atteint?» Signifie des progrès satisfaisants (ou aucune détérioration) dans la production, la disponibilité / l'accessibilité du public, le délai de publication des documents budgétaires

**Objets de l'évaluation de
la transparence et du
contrôle externe**

Six grands documents budgétaires:

Proposition de budget; budget adopté; rapports en cours d'année [rapport de milieu d'année]; rapport de fin d'année; rapport d'audit et autres documents (budgets citoyen).

Cycle budgétaire et documents essentiels



Exercice 3: Transparence budgétaire et contrôle externe

20 min discussion
en plénière



Le tableau 3 montre les domaines qui devraient être analysés lors de l'évaluation de l'éligibilité du pays à l'appui budgétaire en ce qui concerne la transparence et la surveillance budgétaires.

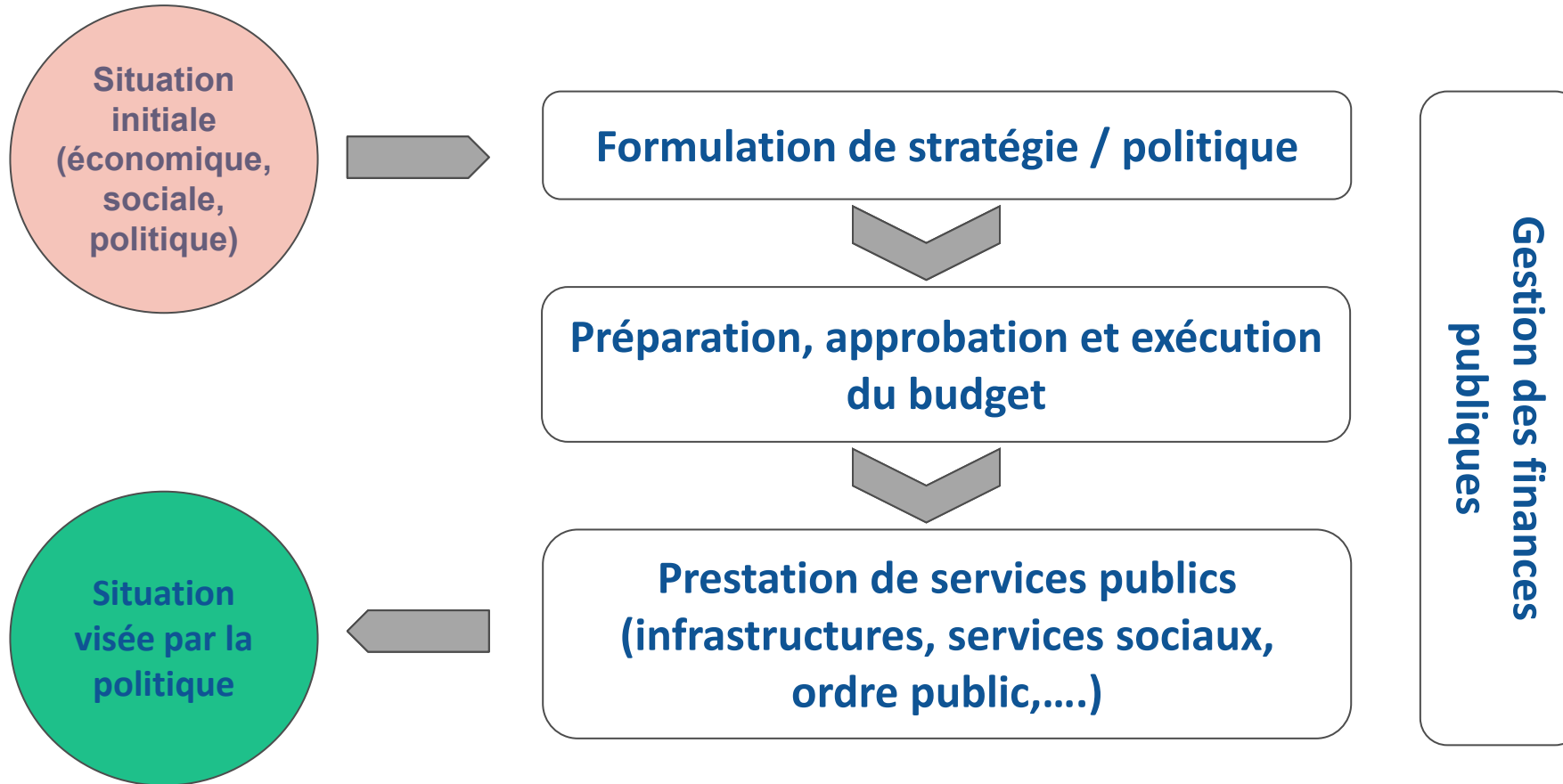
Afin de garantir l'efficacité de l'appui budgétaire et la satisfaction continue de l'éligibilité pendant la mise en œuvre du programme, veuillez identifier:

- Les préoccupations qui nécessitent un suivi et une attention étroite dans le dialogue de politique et / ou des conditions spécifiques
- Les aspects qui pourraient utilement bénéficier d'une assistance complémentaire

Exercice 3 – Tableau 3 : Transparence budgétaire et évaluation du contrôle externe

Domaines/questions	Problèmes identifiés	Appui RC	Points du dialogue	Conditions AB (IP)
① Lors de l’approbation du programme: Point d’entrée atteint: Publication du budget dans le cadre du cycle budgétaire précédent ou actuel (proposition de budget de l’exécutif ou budget adopté)	Proposition de budget non publiée Nécessite une classification budgétaire cohérente Peu d'information au niveau sectoriel			
② Pendant la mise en œuvre: le point d'entrée est-il toujours atteint? Pour chaque décaissement de tranche, progrès vérifiés satisfaisants (ou pas de détérioration) dans la production, mise à disposition du public, délais de publication des documents budgétaires	La tendance est positive mais la publication ne signifie pas que les documents peuvent servir de support à l'analyse.			
③ Vérifier les documents disponibles: Proposition de budget	Élaboré, mais avec des défauts.			
Budget adopté	Oui mais tardivement			
Rapports en cours d’exercice (milieu d'année)	Oui - pas de revue budgétaire en milieu d'année			
Rapport de fin d’exercice	Oui mais problème avec le format du rapport. Aucune information sur les performances			
Rapport d’audit et de contrôle externe	Oui mais en retard et ne couvre que 60%			
Autre (comme les budgets citoyens)	Oui			

PROCESSUS DE POLITIQUE PUBLIQUE



- Besoin de comprendre où les décisions sont prises, par qui
- Analyse de l'économie politique, processus de dialogue de politiques et analyse des parties prenantes

ANALYSE DES POLITIQUES PUBLIQUES

CADRE DE LA POLITIQUE

- > Contenu de la politique et processus de formulation de la politique
- > Cohérence des politiques
- > Mécanismes de suivi, d'évaluation et de coordination
- > Stratégie de communication

PERTINENCE DE LA POLITIQUE

- > Adéquation de la réponse du gouvernement aux défis du pays ou du secteur (contribution à la croissance durable, réforme du secteur et prestation de services, redevabilité nationale et contrôle, résilience, domaines transversaux,...)

CRÉDIBILITÉ DE LA POLITIQUE

- > Antécédents
- > Financement de la politique
- > Capacités institutionnelles et appropriation
- > Qualité des données sous-tendant la politique

Exercice 4: Politique Sectorielle

40 min en groupe
10 min restitution en plénière



Le gouvernement de Fictiland a élaboré une nouvelle stratégie énergétique pour 2020-2050, avec un plan d'action 2020-2030 que l'UE est prête à soutenir. Le secteur a été analysé et un résumé se trouve dans les documents fournis (sections 1 et 5). Comme pour les exercices précédents, sur la base de l'analyse des documents fournis, veuillez discuter et noter dans le modèle:

- Les aspects problématiques
- Les problèmes susceptibles de bénéficier d'un renforcement des capacités
- Les domaines prioritaires pour les indicateurs de performance des tranches variables
- Les domaines qui nécessitent une attention prioritaire dans le suivi (risques) et le dialogue de politique
- Toute information manquante dont vous aurez besoin pour concevoir l'appui budgétaire.

Conseil: lire la section 1 (contexte du secteur) et 5 des documents fournis
Pour en savoir plus, utilisez les lignes directrices pages 37-40 et l'annexe 3, pages 96-103

Exercice 4 – Tableau 4.1 – Évaluation de la politique sectorielle

Domaines/questions	Attention particulière/problèmes identifiés	Appui au renforcement des capacités	Points de dialogue de politique	Conditions AB/ Indicateurs
① Cadre politique: contenu et formulation des politiques, système de S&E, mécanismes de coordination (y compris avec les partenaires au développement), cohérence des politiques, stratégie de communication existante	Pas de système de suivi évaluation, donc les données ne sont pas fiables Existence d'un document de politique, mais besoin de plus de spécifications sur l'expansion rurale de l'électricité. Grand nombre de parties prenantes: au niveau du gouvernement, des PTF et des bénéficiaires. Sont-ils tous engagés? Rôle pivot des Provinces. Atteindre les régions éloignées. Considérations d'équité.			
② Pertinence de la politique: contribution aux objectifs généraux, réponse aux défis du secteur, inclusivité de l'accès et de la qualité de la prestation des services, gouvernance du secteur (y compris le contrôle externe), traitement des questions transversales (genre, jeunesse)	Electrification rurale priorité de la politique nationale de développement Questions sur la pérennité de l'extension de l'électricité Compromis entre la rapidité de déploiement et l'atteinte des communautés éloignées Objectifs multiples : enjeux verts, genre, équité, accessibilité financière, recouvrement des coûts, durabilité			

Conseil: lire la section 1 (contexte du secteur) et 5 des documents fournis

Pour en savoir plus, utilisez les lignes directrices pages 37-40 et l'annexe 3, pages 96-103

Exercice 4 – Tableau 4.2 – Évaluation de la politique sectorielle

Thèmes	Attention particulière/problèmes identifiés	Appui au renforcement des capacités	Points de dialogue de politique	Conditions AB/ Indicateurs
③ Crédibilité des politiques: bilan de la mise en œuvre des politiques, financement des politiques (coût, allocations budgétaires MT, exhaustivité du budget, viabilité financière, décentralisation fiscale), capacité institutionnelle et appropriation, qualité des données sous-tendant la politique	Bilan positif. Engagement politique fort. Faibles ressources humaines surtout au niveau provincial Financement est discutable : l'APD n'est pas sécurisée, les tarifs sont toujours subventionnés - les prix seront-ils ajustés? Comment cela affectera-t-il les revenus/l'équité en milieu rural? Comment le réseau va-t-il être maintenu et entretenu ?			
④ Autres risques nécessitant une surveillance étroite	Tarifification de l'énergie Capacités institutionnelles inégales (effectifs stables ?)			
⑤ Éléments manquants nécessaires à l'analyse et à la prise de décision	Documents politiques (détails), Plans annuels et coûts Crédibilité des hypothèses ?			

Conseil: lire la section 1 (contexte du secteur) et 5 des documents fournis
Pour en savoir plus, utilisez les lignes directrices pages 37-40 et l'annexe 3, pages 96-103



Appui budgétaire

Concepts fondamentaux : choix des contrats et logique d'intervention

Sessions en ligne

Choix du contrat



Contrat d'objectifs de développement durable

C-ODD

Un engagement mutuel et partagé envers les valeurs fondamentales universelles présumé.

Évaluation positive de l'adhésion du pays et **engagement du pays envers les valeurs fondamentales est une condition préalable**



Contrat de Performance de Réforme sectorielle

CPRS

Adhésion du pays aux valeurs fondamentales **prises en considération** dans le cadre de la gestion des risques

Au niveau sectoriel, les interventions soutenues ne doivent pas nuire et produire un maximum d'effets positifs (approche basée sur les droits de l'homme)



Contrat Appui à la consolidation de l'Etat et de la résilience

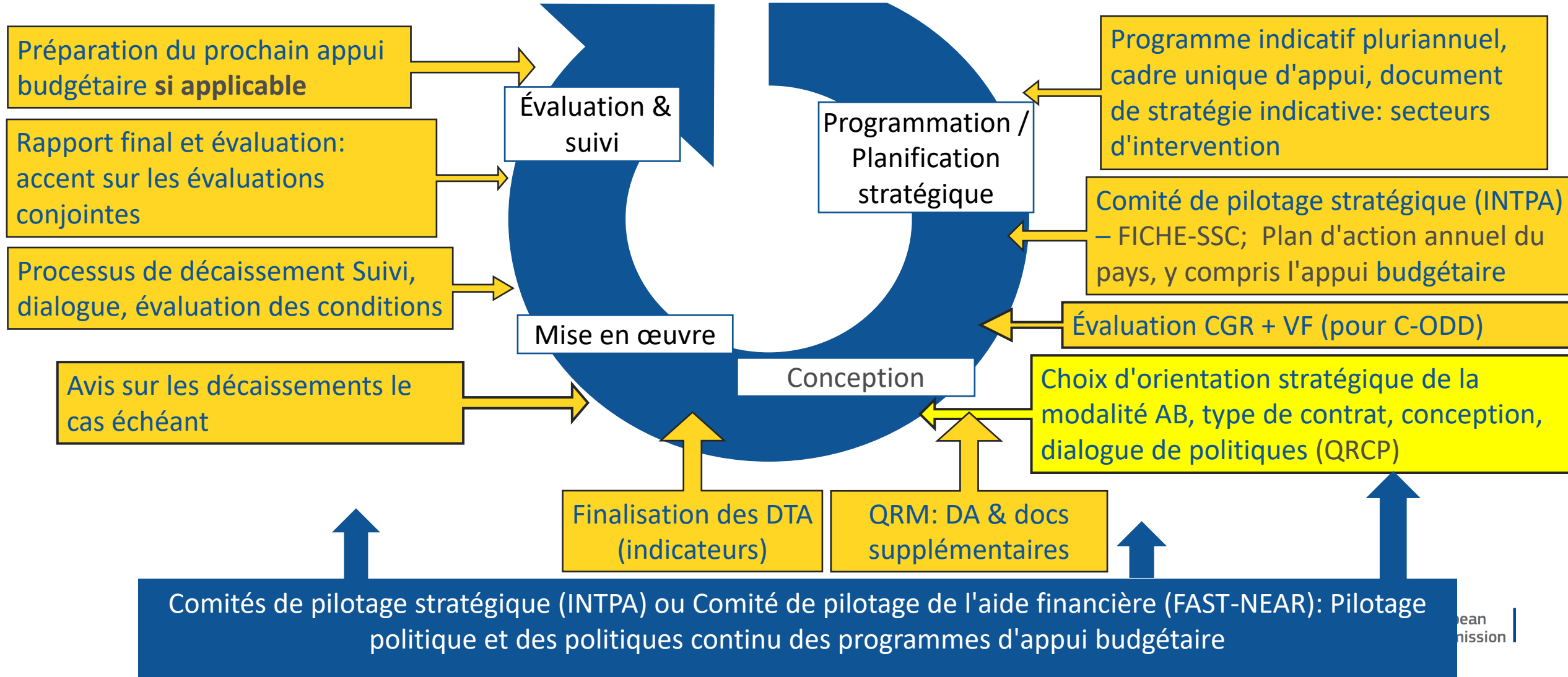
CCER

L'engagement du pays envers les valeurs fondamentales et / ou la réponse politique pour améliorer la situation doit être pris en compte dans le cadre de la gestion des risques.

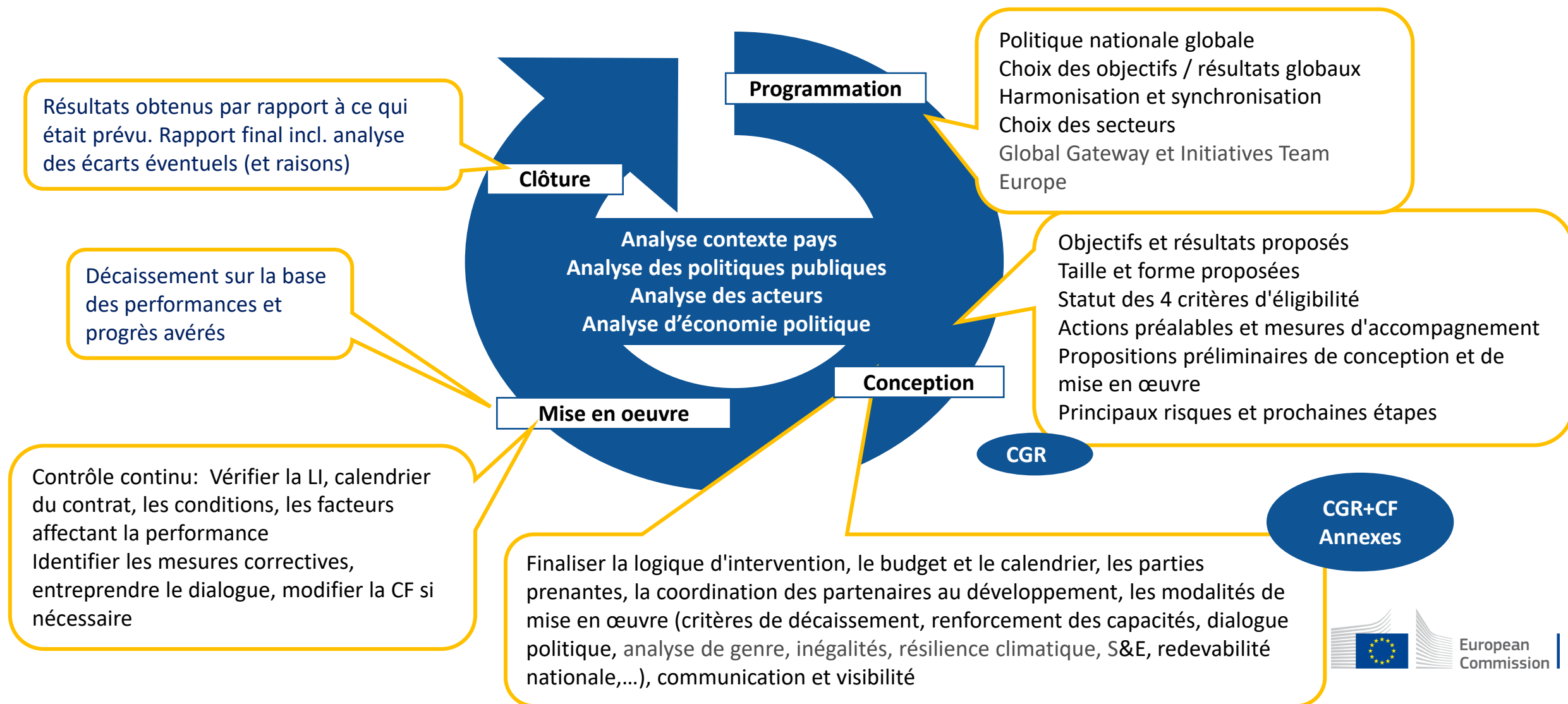
Une approche prospective.
Opportunité d'intervention vs risque d'inaction

CYCLE D'OPÉRATIONS DE L'UE

Politique d'action extérieure de l'UE et
politique des gouvernements partenaires



ANALYSE DU CONTEXTE - ÉLÉMENT CENTRAL : UN PROCESSUS CONTINU ET ITÉRATIF





Appui budgétaire

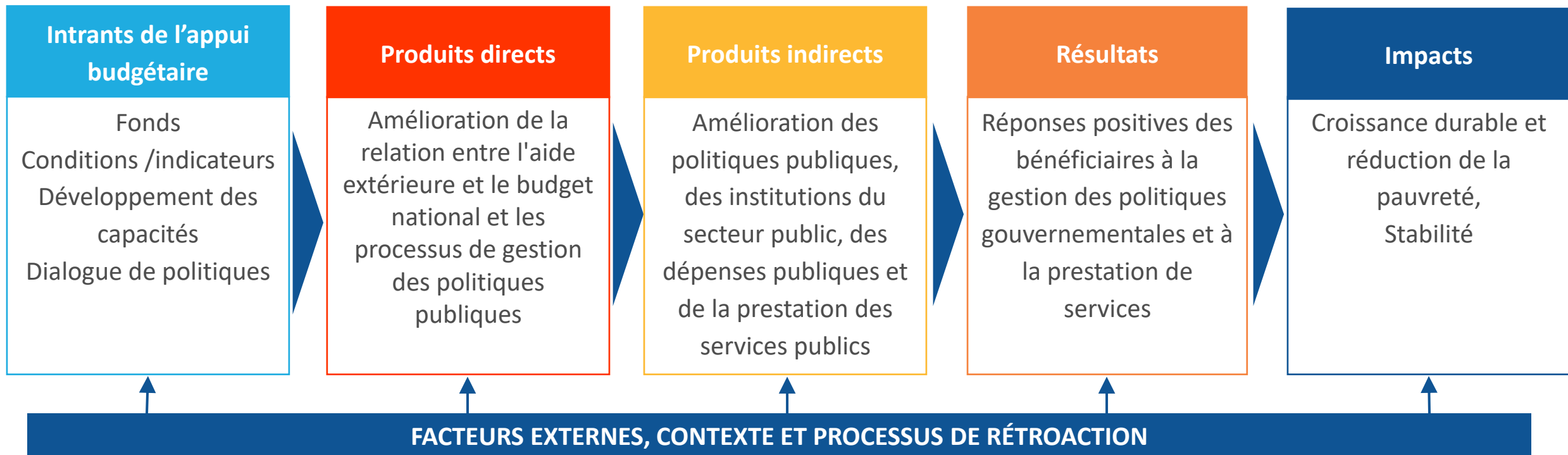
Jour 3 Logique d'intervention (suite) et
conception

Sessions en ligne

Logique d'intervention de l'appui budgétaire (OCDE/CAD 2012)

POLITIQUE GOUVERNEMENTALE ET DÉPENSES (STRATÉGIE)

Contributions aux politiques
gouvernementales et aux mesures
de dépenses



Quiz

Vérification des connaissances
Critères d'éligibilité et logique
d'intervention

Rappel des concepts Jour 2

Exercice 5: Logique d'intervention

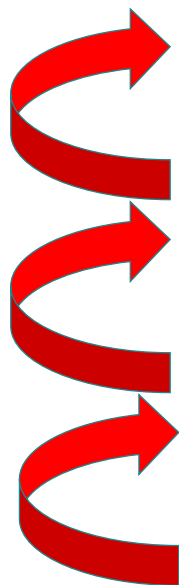


L'UE a analysé les informations et la documentation complémentaires reçues du gouvernement et le critère d'éligibilité de la politique est satisfait. L'UE a décidé de fournir un CPRS de 100 millions d'euros sur la période 2024-2026 pour soutenir le développement de l'énergie durable dans les zones rurales. La conception de l'appui budgétaire peut commencer.

Vous êtes maintenant chargé de préparer le document d'action pour l'opération. Dans un premier temps, vous préparerez la logique d'intervention de l'opération, vous permettant d'identifier clairement les contributions attendues de l'appui budgétaire aux objectifs du secteur, de comprendre la dynamique qui produira les résultats attendus, les hypothèses retenues et les risques encourus. Merci de placer replacer les différents éléments à leur place dans la logique d'intervention.

Astuce: relire les sections 1 et 5 des documents fournis et lire la section 6 (leçons apprises
Pour en savoir plus, utilisez les lignes directrices pages 21-23 et l'annexe 2

Exercice 5 – Tableau 5: Logique d'intervention d'appui au secteur énergétique de Fictiland



	Chaîne de résultats	Indicateurs	Mécanismes, processus, défis / risques et hypothèses
Objectif général: impact			
Résultat (s)			
Produits induits			
Produits directs			

Exercice 5.1 – LI de l'appui au secteur énergétique de Fictiland - Exemple

Hypothèses / risques

CEF et le gouvernement
priorisent le programme
Le gouvernement fédéral,
CEF et les PTF fournissent
des financements

PTF = financement d'un
pool commun
d'assistance technique
Engagement du Gvt à
mettre à jour les tarifs /
coûts
Surmonter les réticences
à une meilleure gestion
budgétaire

Soutien technique
adéquat doit être
fourni par la CEF aux
provinces

Chaîne de résultats	Indicateurs	Référence (année)	Objectifs (année)
Objectif général: impact Amélioration des conditions de vie dans les zones reculées	Augmentation de la valeur économique générée par les petites entreprises opérant dans les zones rurales Niveaux de revenu dans les régions éloignées Résultats en matière de santé et taux d'alphabétisation dans les régions éloignées	Pas de référence connue	Base de référence disponible 2023 2025: + 30% d'activité 2025: Revenu: 10% 2030: indicateurs sociaux +5%
Résultat (s) : Couverture des zones reculées en approvisionnement d'électricité hors réseau	- accès des ménages des zones rurales, montagneuses et insulaires à un approvisionnement fiable en électricité - Réduction des heures d'interruption - Responsabilité dans le secteur	2021: 98% -	2030: 100% Reporting Base annuelle sur le budget, extension de l'accès, nombre de ménages
Produits indirects : Amélioration de la gouvernance du secteur de l'énergie	- Fonctionnement du système de M&E - Disponibilité des données d'électricité désagrégées et détaillées - Augmentation de la part de l'approvisionnement en énergie verte - Révision du mécanisme tarifaire - Amélioration de la planification du budget MT au niveau provincial - Amélioration de la gestion des investissements	2021: pas de référence	M&E d'ici 2022 Données d'ici 2023 Tarif révisé chaque année Budget MT disponible 2022
Produits directs: Financement de projets renforcement de capacités en GFP gestion de projet, collecte de données Etudes sur les tarifs de l'électricité	- Nb de projets financés par la CEF - Nb de projets financés par les provinces - Nb d'études de faisabilité réalisées - Provinces: Personnel formé en gestion budgétaire - Personnel formé à la gestion de projet - Systèmes de collecte et de traitement des données - Simulations des tarifs d'électricité	Pas de référence connue	2030: 50 globalement 

Appui budgétaire

Jour 3 Conception et éléments de conception



Sessions en ligne

ÉLÉMENTS DE CONCEPTION

La conception découle de l'analyse du secteur et des critères d'éligibilité et du dialogue de politiques qui s'ensuit. Cela implique:

- > Accord avec le gouvernement sur la base d'évaluation de la stabilité macro-économique
- > Accord avec le gouvernement sur la stratégie de réforme de GFP et son cadre de suivi: essentiel pour l'évaluation et le décaissement.
- > Accord avec le gouvernement sur la politique soutenue : essentiel pour l'évaluation et le décaissement.
- > Accord avec le gouvernement sur les domaines nécessitant un soutien au renforcement des capacités, y compris macro-économie, finances publiques et gestion du secteur.
- > Convenir avec le gouvernement des moyens de vérification et d'évaluation, du calendrier, des principes et de la notation.

- > Accord avec le gouvernement sur les cadres de coordination et de suivi.
- > Décider des **montants, de la durée, de la taille, du phasage.**
- > Accord avec le gouvernement sur **les tranches fixes et variables: nombre, montant, répartition.**
- > Accord avec le gouvernement sur les **conditions de décaissement:** incl. définition de l'indicateur, base de référence, cible, calendrier, méthode de notation.
- > Accord avec le gouvernement sur la **transparence et le contrôle externe:** point d'entrée et jalons pour la mise en œuvre du programme.

LE RÔLE DES INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES

Principales institutions impliquées et rôles dans la préparation de l'appui budgétaire	Min. sectoriels	Ministère en charge de la coopération UE	Min. des finances
	Définition de la politique	Programmation	Stratégie de réforme de la GFP: Conception et mise en œuvre
	Coordination au sein de l'administration et avec les PTF	Alignement sur la stratégie de coopération (adhésion)	Coordination des efforts de réformes avec les autres institutions de la GFP (ISC, commission parlementaire) et ministères de tutelle
	Dialogue sur les politiques	Suivi des liens avec les sous-comités de l'IAP	Coordination via les groupes de travail avec les PTFs, suivi et reporting

Accomplir la mise en œuvre de la politique convenue dans les délais impartis:

Une interprétation dynamique de chaque critère d'éligibilité

Le respect des indicateurs convenus pour les tranches variables

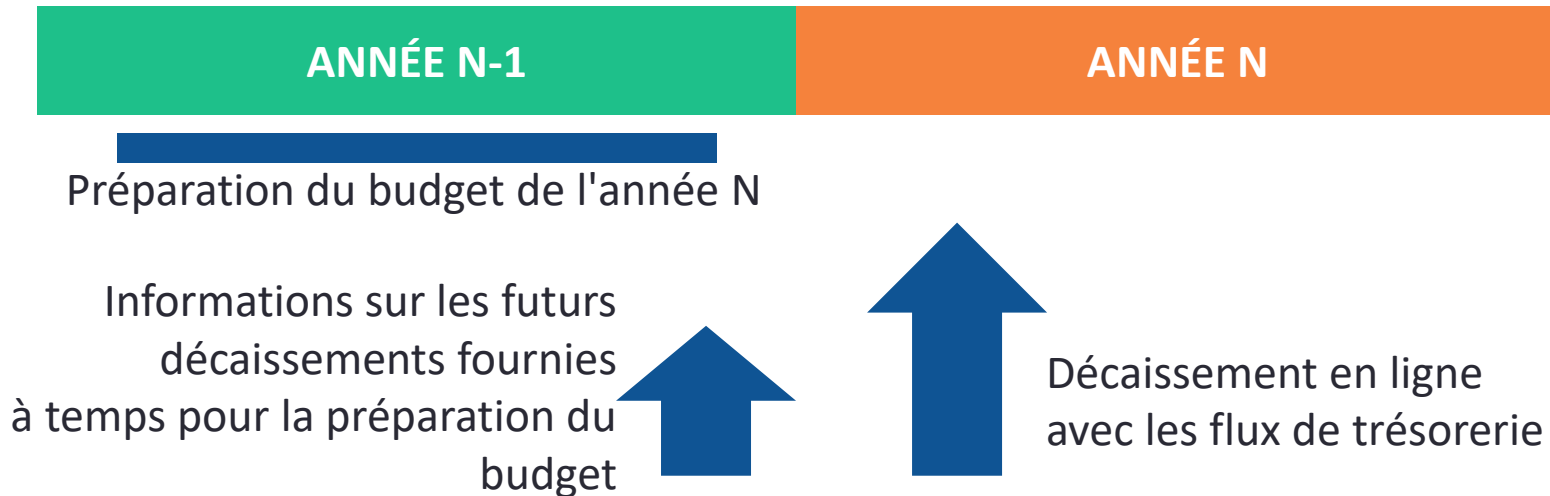
MODALITÉS DE FINANCEMENT

Additionnalité des fonds:

- Tous les fonds s'ajoutent aux ressources nationales
- Lors de la réflexion sur l'additionnalité de l'AB:
 - Prendre en compte les impacts sur le Cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) et les allocations stratégiques de ressources en fonction des priorités politiques globales (et ou au niveau sectoriel)
 - Tenez compte des implications en termes de coûts récurrents et de la viabilité financière.
- Additionnalité ≠ ciblage
- Pas d'additionnalité au niveau sectoriel mais espace supplémentaire au niveau macroéconomique : accent sur le dialogue, les incitations et les conditions sur les résultats
- Accent mis sur l'efficacité et l'efficience des politiques sectorielles et des dépenses

CALENDRIER DE DÉCAISSEMENT ET DURÉE: PRÉVISIBILITÉ DE L'AB

Prévisibilité à court terme: alignement sur le cycle budgétaire et les flux de trésorerie



Prévisibilité à moyen terme: durée du contrat:

- C-ODD et CPRS (3-4 ans en principe), généralement renouvelé
- 1 à 3 ans pour CCER (en fonction de la volatilité de la situation et objectifs spécifiques de l'opération, c'est-à-dire stabilisation à court terme ou fragilité structurelle)
- **Pas de tranches flottantes**

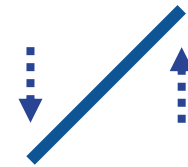
TAILLE ET MONTANT DES TRANCHES VARIABLES

- La Tranche variable est supposée avoir des effets incitatifs et signaler des problèmes de performance spécifiques: une TV plus grande peut avoir un effet incitatif plus fort, mais risques plus élevés.



Équilibre nécessaire entre l'effet incitatif et éviter l'imprévisibilité et la volatilité des décaissements (en général 30% TF et 70% TV)

Maximiser les avantages



Minimiser les risques

Profil de décaissement propre à chaque opération (*attention avec 100% TV cela peut diminuer l'importance des conditions générales*)

Profil de financement: CPRS Energie Fictiland

CPRS au secteur Energie de Fictiland d'un montant maximum de 100 millions d'euros sur 2024-2026; avec tranches annuelles comprenant une composante fixe et une composante variable, la composante variable étant basée sur la performance.

Décaissement: montants en euros (= maximum) et calendrier

	2024		2025		2026		Total
	En M €	Calendrier	En M €	Calendrier	En M €	Calendrier	En M €
Tranche fixe							
Tranche variable							
Montant total							
Mesures complémentaires							

Montant total maximum 100 M €

Profil de financement (illustration)

CPRS au secteur Energie de Fictiland d'un montant maximum de 100 millions d'euros sur 2024-2026; avec tranches annuelles comprenant une composante fixe et une composante variable, la composante variable étant basée sur la performance.

Décaissement: montants en euros (= maximum) et calendrier

	2024		2025		2026		Total
	En M €	Calendrier	En M €	Calendrier	En M €	Calendrier	En M €
Tranche fixe	20	Q3	20	Q2	15	Q2	55
Tranche variable		Q3	10	Q2	15	Q2	25
Montant total	20		30		30		80
Mesures complémentaires	20	Q4					20

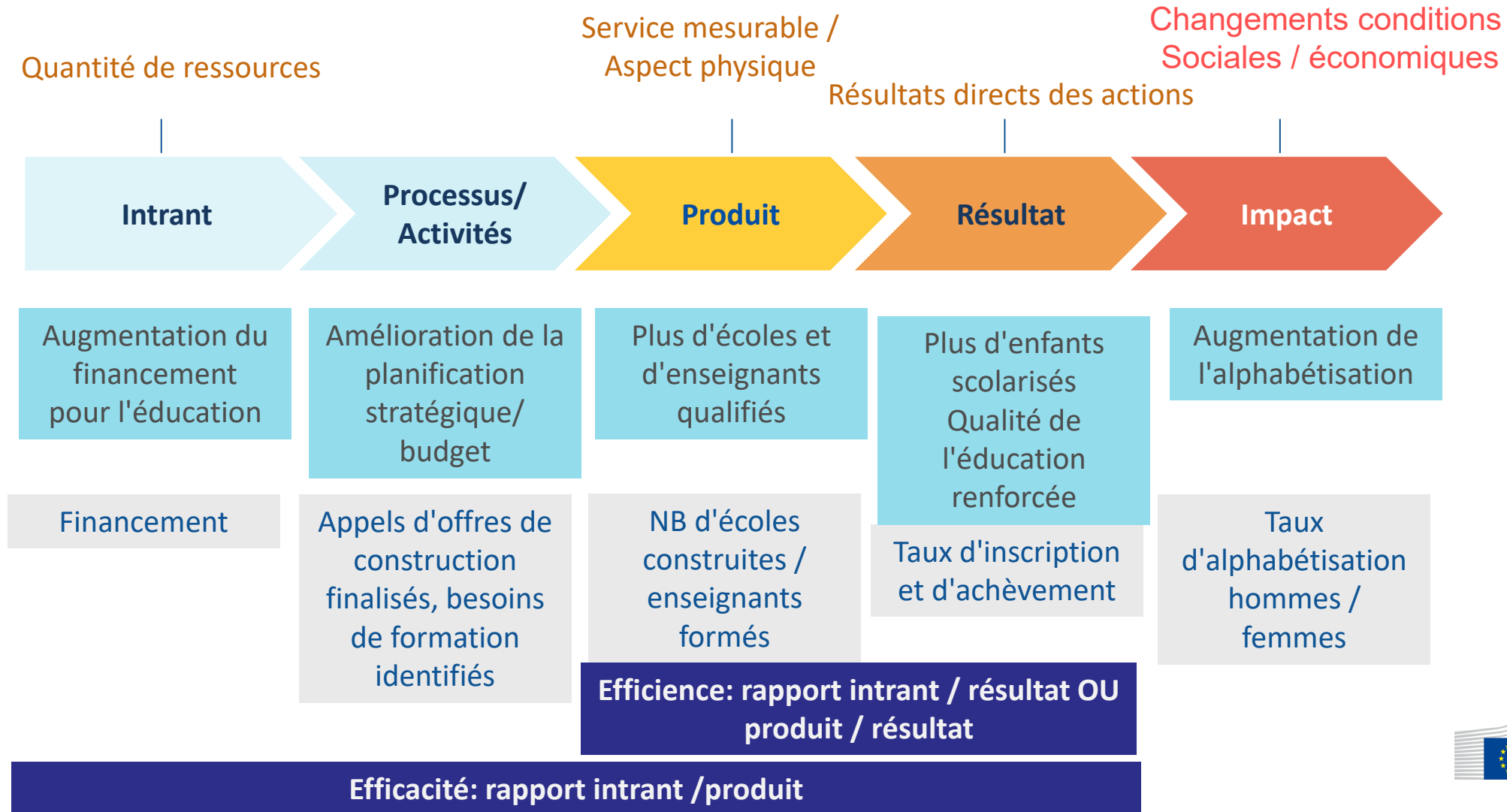
Montant total
maximum 100 M €

Choix illustratifs d'aide au renforcement des capacités du secteur énergétique de Fictiland

Contexte: CPRS au secteur de l'énergie de Fictiland d'un maximum de 100 millions d'euros sur 2024-2026 avec 20 millions d'euros réservés au renforcement des capacités

Domaine de changement à renforcer	Type de renforcement des capacités	Ministère / organisme bénéficiaire	Moment et durée
Gestion budgétaire au niveau provincial	AT/ Formation	Provinces	continu
Marchés publics	Assistance technique -AO	Provinces	continu
Systèmes d'information énergétique: collecte, traitement et publication des données	AT, formation de statisticiens, matériel si besoin	Office national des statistiques	Dès que possible
Etudes tarifaires	Étude	MdF et CEF	Dès que possible
Appui aux études de faisabilité (verdissement)	Etude, consultance	CEF, acteurs du marché	Dès que possible
Dispositif de subvention - Etudes sur les compensations pour les groupes vulnérables (lorsque la subvention à l'électricité est levée)	Etude et recherche sur le dispositif de ciblage	MdF, autres ministères	En même temps que l'étude tarifaire
Élaboration de cadres juridiques et réglementaires (PPP), de normes techniques pour les producteurs d'énergie renouvelable et les producteurs d'électricité indépendants	AT, études	MdF, Régulateur, CEF, MOE	2022
Renforcement de la fonction contrôle et audit (central et province)	Jumelage UE sur le contrôle et l'audit	Structure d'audit /contrôle externe	2021-2025
Participation au fond commun d'AT dans le secteur de l'Energie	financement uniquement	Via la BAD	
Participation au fond commun d'AT sur la GFP	financement uniquement : y compris GFP niveau déconcentré et décentralisé PIMA au niveau provincial	Par le biais du FMI	

QUELS INDICATEURS POUR L'APPUI BUDGÉTAIRE?



Qualité des données dans le domaine de l'appui budgétaire: faiblesses de certains indicateurs et des vérifications effectuées concernant le versement des tranches variables



(...) La plupart (indicateurs de performance à tranche variable) étaient axés sur des actions à court terme plutôt que sur des résultats à plus long terme, y compris les progrès vers les objectifs de développement durable. Seuls 13% des 248 indicateurs que nous avons examinés mesuraient les résultats ou les impacts dans les secteurs soutenus (...). L'utilisation d'indicateurs de résultat permettrait à la Commission de mieux mesurer les résultats à plus long terme dans les secteurs soutenus, y compris les progrès vers la réalisation des ODD.

Plus d'un tiers des indicateurs étaient définis de manière vague ou avaient des niveaux de référence incorrects, voire aucun. Cela a permis des interprétations différentes quant à l'atteinte des objectifs, rendant l'analyse des demandes de décaissement plus complexe et moins objective. (...) Une attention particulière devrait être accordée:

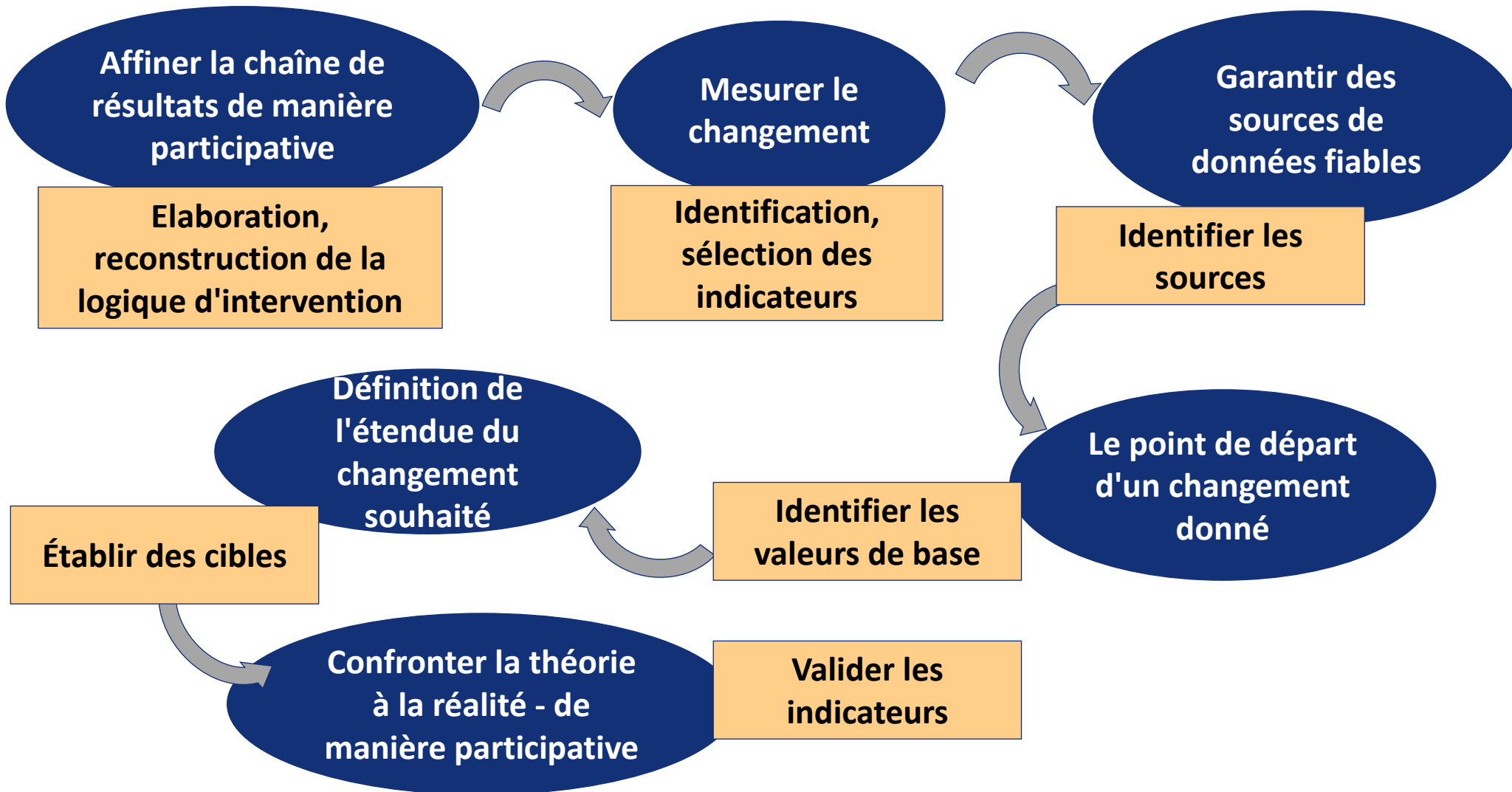
- a) Utiliser des indicateurs de performance spécifiques et ne permettant pas d'interprétations différentes;
- (b) Utilisation de valeurs de référence et d'objectifs

Autres recommandations de la Cour des Comptes européenne

La Commission devrait:

- mettre à jour les informations de référence avant la signature du contrat ou corriger les valeurs de référence lors de l'exécution du contrat si nécessaire, en modifiant le contrat d'appui budgétaire
- éviter les situations dans lesquelles le pays partenaire atteint ses objectifs uniquement grâce à l'assistance technique financée par l'UE
- s'abstenir d'utiliser des sous-indicateurs afin de limiter le nombre réel d'indicateurs au maximum décrit par les lignes directrices.

Étapes pratiques de la définition, de la vérification et de l'utilisation des indicateurs



N'oubliez pas: La mise en place de dispositifs solides de suivi et d'évaluation est nécessaire pour utiliser les indicateurs. Faites attention à la conception des systèmes de collecte de données et à la qualité

Format fiche de documentation de l'indicateur

- (modèle, juin 2021)

Titre complet de l'indicateur	
Année/Situation de référence (Année 0)	Source
Cible pour l'année 1	Période évaluée ; date indicative d'atteinte; sources de vérification, date prévue de transmission à la Commission ; ce qui serait à considérer comme une atteinte partielle ; montant concerné
Cible pour l'année 2	Voir ci-dessus
Type d'indicateur	Processus/intrant/produit/résultat (en sélectionner 1)
Marqueur d'ODD	Pas plus de 3 ODDs
Classification	Code secteur de l'OCDE/CAD 5 chiffres (système de notification des pays créanciers-SNPC)
Pertinence / référence à la politique publique du pays	Démontrer l'alignement (y compris la référence exacte si possible) ; pertinence par rapport à la logique d'intervention et aux priorités du dialogue de politique
Définition et méthode de calcul	Formule (numérateur, dénominateur) ou telle qu'elle est utilisée dans les documents officiels du gouvernement ; unité de mesure (% , km, monnaie nationale, etc.)
Désagrégation	Données désagrégées, par exemple, par genre, zone géographique ou groupe de population
Collecte des données et publications	Département en charge de la collecte, du traitement, de l'analyse et de la publication des données; Périodicité habituelle de publication, respect des délais ou retards observés dans le passé
Qualité des données	Contrôle qualité des données (diagnostic, stratégie nationale de renforcement des systèmes statistiques) ; faiblesse statistique; niveau de confiance; mesures d'atténuation pour résoudre les faiblesses
Risques et facteurs exogènes	Les décrire. Mesures d'atténuation ?

Exercice 6 : Se mettre d'accord sur les indicateurs de performance

50 min en groupe
20 min restitution en plénière



Après 18 mois d'intenses discussions, la DUE et le gouvernement sont sur le point de parvenir à un accord final sur les indicateurs de performance, qui seront décaissés sous la forme de 2 tranches variables à décaisser en 2026 et 2027.

Peu à peu, le choix a été réduit à 12 indicateurs (voir la liste dans la section 8 du document de base) et les négociations doivent maintenant se conclure sur les 8 derniers indicateurs.

En utilisant comme guide la fiche de documentation, évaluer et discuter de la pertinence des indicateurs à utiliser pour les déclencheurs de décaissement de la tranche variable. Retenez 3 indicateurs pertinents sur les 4 proposés.

Groupe 1: **Réseau et énergie solaire** - Évaluez et discutez des indicateurs 1, 4, 7 et 12

Groupe 2: **Réseau et gouvernance** - Évaluez et discutez des indicateurs 1, 5, 6 et 8

Groupe 3: **Réseau et aide sociale** Évaluez et discutez des indicateurs 1, 8, 10 et 11

Conseil: lisez les sections 7 (S&E) et 8 de votre document d'information.

Consulter l'annexe 8 des lignes directrices ainsi que la fiche de documentation des indicateurs.

Tableau 6.1: Accord sur les indicateurs de performance

[illegible]

PIÈGES À ÉVITER

- **Surcharger de demande (plus que ne peut être raisonnablement réalisé).**
- **Multiplicité des conditions.**
- **Conditionnalités au-delà du contrôle du gouvernement.**
- **Manque de clarté dans la CF, notamment lié au suivi / mesure des indicateurs.**
- **Empiéter sur les responsabilités du gouvernement (par exemple, l'assistance technique élabore la nouvelle politique sectorielle).**
- **Micro-management (en opposition à l'appropriation du gouvernement).**
- **Tout rapport et audit au-delà de ce qui est convenu.**
- **Surcharger l'AB en raison des craintes perçues des risques.**

Questions?



Appui budgétaire

Jour 4 Suivi & décaissement et mise en œuvre

Sessions en ligne

Quiz

Vérification des connaissances

Allons sur Menti !

Suivi

Suivi et évaluation (S&E)

Qu'est-ce que c'est ?

Un système continu de collecte d'informations de routine.

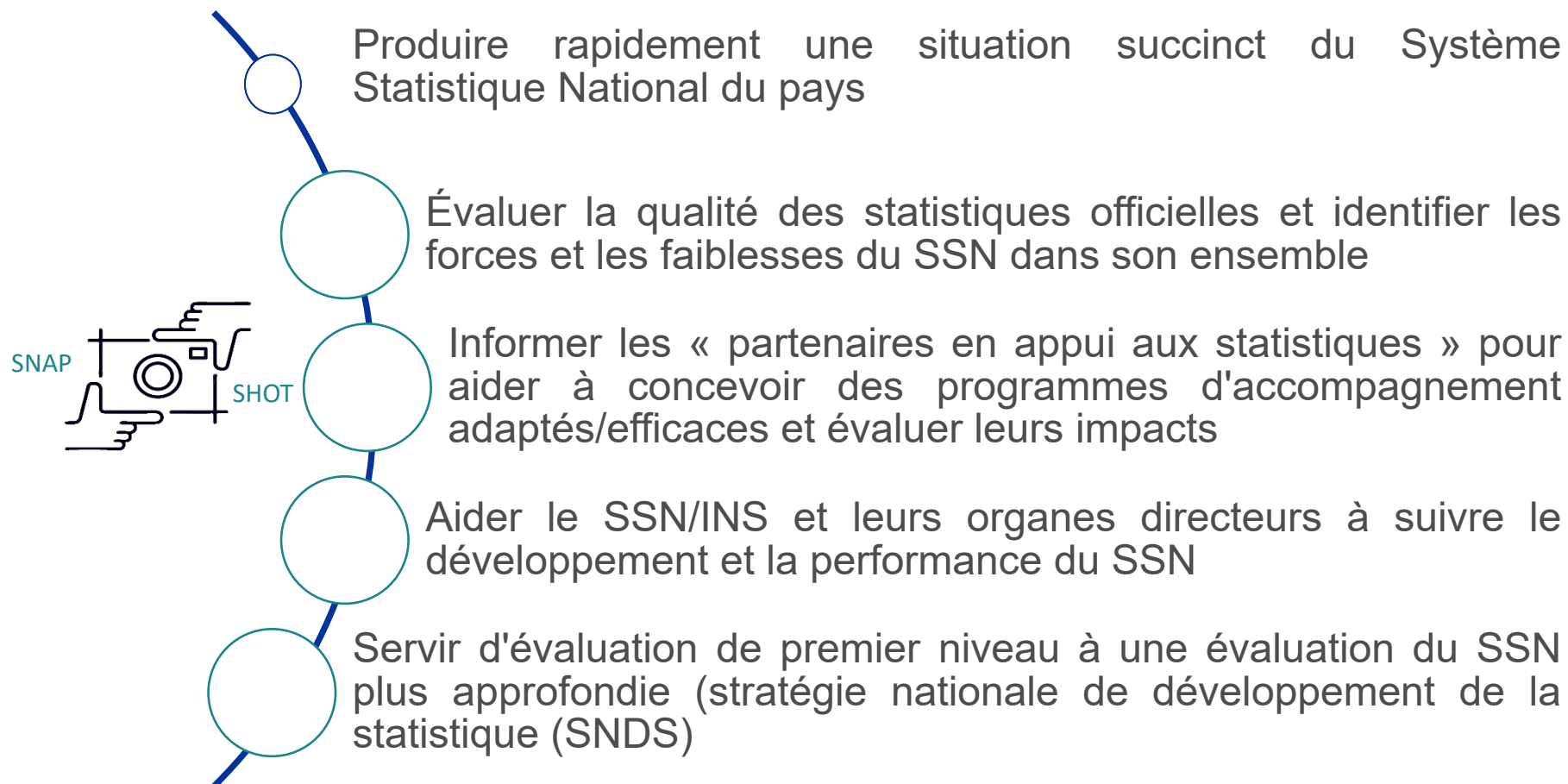
A quoi ça sert?

Détermine les progrès accomplis dans la réalisation des activités planifiées et mesure les progrès vers la réalisation des objectifs de la stratégie sectorielle.

Pourquoi l'utiliser?

Fournir des informations en retour aux responsables de la mise en œuvre des programmes, aux parties prenantes du secteur, au gouvernement au sens large, aux Partenaires au développement et à toute autre partie intéressée.

Évaluation instantanée des systèmes statistiques

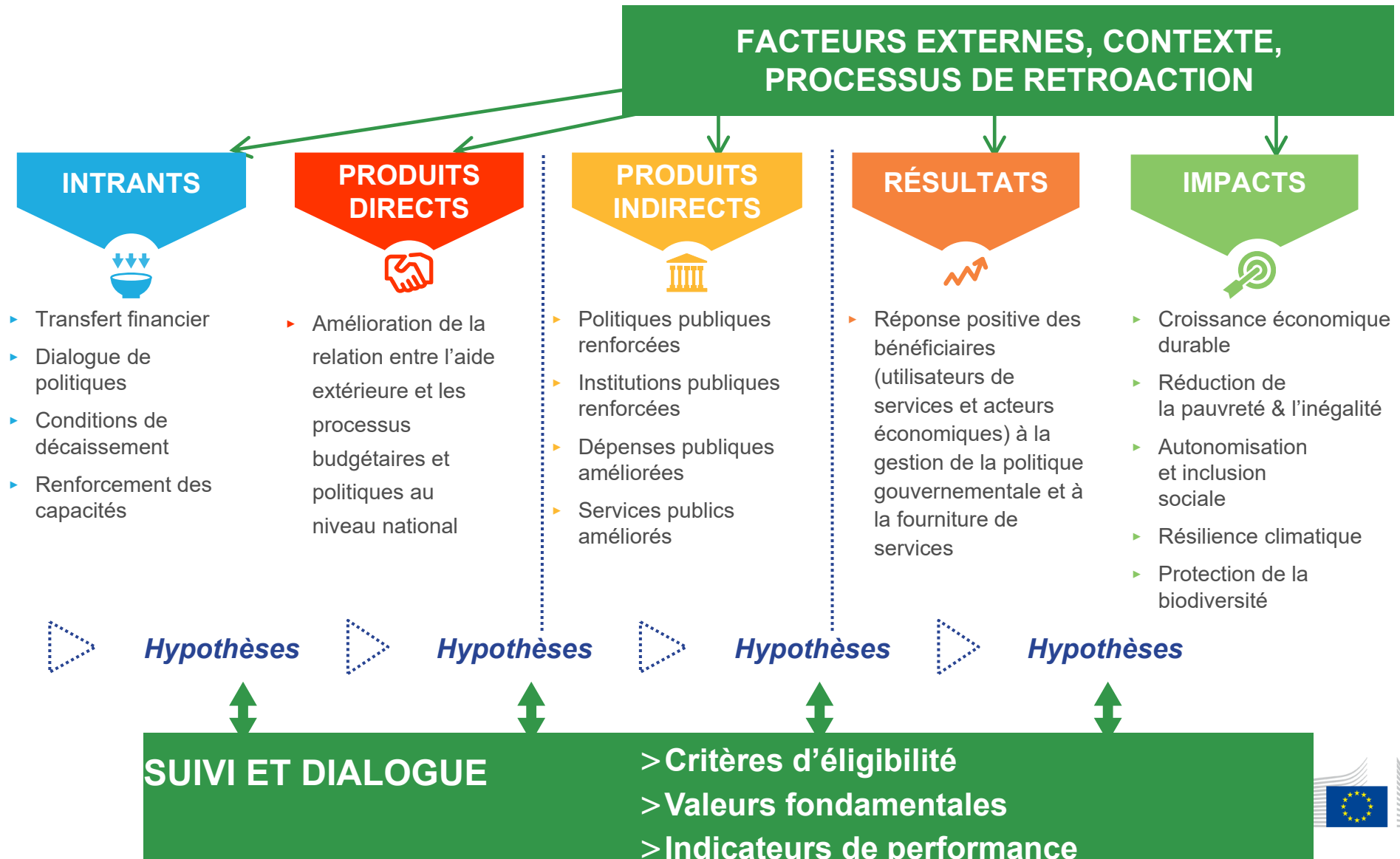


Développé avec
Eurostat
([Link](#))

Version mise à
jour au
printemps 2023

Bien public,
accessible à
tous

QU'EST-CE QUI FAIT L'OBJET D'UN SUIVI



Quiz

Quand et comment se fait le suivi par l'UE?

Allons sur Menti!

SUIVI D'UN PROGRAMME D'AB: UN PROCESSUS CONTINU

Suivi et collecte de données

- > Rapports de Min Finance, Banque centrale
- > Rapports FMI / BM / ECFIN
- > Rapports sectoriels (mise en œuvre)
- > Budget adopté
- > Rapports sur l'exécution du budget
- > Évaluations de la GFP (PEFA, TADAT, PER, OBI)
- > Rapports de mise en œuvre du plan d'action de la GFP
- > Rapports sur les droits de l'homme
- > Indicateurs de S&E et de décaissement

Analyse

- > Cadre macroéconomique
- > Progrès dans la mise en œuvre des politiques
- > Pertinence / crédibilité des politiques
- > Progrès de la réforme de la GFP
- > Exécution MRFN (recettes) et budget (dépenses)
- > Disponibilité / accessibilité des documents budgétaires
- > Suivi des indicateurs de performance, atteinte des résultats, objectifs spécifiques
- > Évolution des risques
- > Surveillance des risques et mesures d'atténuation

Dossier de paiement / rapport annuel

- > Vérifier la pertinence / crédibilité continue des politiques
- > Évaluation macroéconomique
- > Progrès annuels sur la GFP
- > Évaluation des progrès en matière de transparence
- > Cadre de gestion des risques (CGR)
- > Systèmes de S&E

Dialogue de politique

Le paysage du suivi et de la performance

Fourniture d'informations

Demande

Utilisateurs
Parlement
Institution
supérieure de
contrôle
Société civile
Office central
des statistiques
Universités

Structures de S&E

- Mandat
- Responsabilités
- Outils

Capacité adéquate de S&E
Ressources humaines spécialisées

Politique et stratégie
Objectifs, indicateurs,
références et cibles

Données

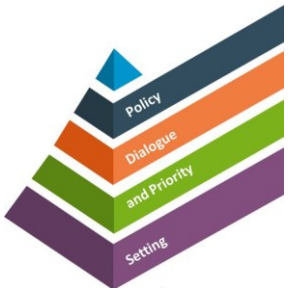
- Intégrité
- Collecte (administrative, enquêtes, évaluations)
- Stockage et diffusion
- Accès / utilisation

Culture de
Suivi et performance

- Demande interne / externe pour cela
- Utilisation par la gestion et les mesures correctives à prendre
- Utilisation par des parties prenantes externes

Décaissement

DÉBOURSEMENT COMME EXPRESSION DE COLLABORATION



PROCESSUS DE DÉCAISSEMENT

Pays partenaire

1- Fait une requête en vue du décaissement d'une tranche et engagement d'un dialogue avec la DUE

Délégation de l'UE

2- Analyse la requête pour le décaissement de la tranche, **évalue les conditions** pour le décaissement et **prépare le dossier** de décaissement. Elle émet une **recommandation claire**.

INTPA

3- Les équipes géographiques prennent des décisions sur les opérations et les paiements, ce qui peut impliquer une discussion au sein du Comité directeur stratégique géographique.

Le Comité approuve formellement (ou non) l'opération et le paiement

Délégation de l'UE

4- Le Directeur géographique fournit le visa pour le paiement et émet une lettre, par l'intermédiaire du chef de Délégation à l'ordonnateur contenant des messages clés à prendre en compte dans le dialogue.

5- Vérification des paiements (y compris vérification du taux de change)

EXIGENCES POUR LE DECAISSEMENT

	Ce qui est évalué par l'UE	Ce qui est requis du gouvernement
Politique publique	Crédibilité et pertinence continues de la stratégie Progrès satisfaisants dans la mise en œuvre	Rapport sur la mise en œuvre de la stratégie et les progrès du secteur Faits saillants sur les domaines d'intérêt particulier Progrès sur les indicateurs de performance convenus Défis relevés et réponses fournies
Stabilité macro-économique	Politiques axées sur la stabilité visant à rétablir les principaux équilibres Vulnérabilité du pays aux chocs extérieurs	Rapport sur les performances macro-économiques annuelles, incl. performance fiscale et MRFN Défis relevés et réponses fournies
GFP et transparence budgétaire	Progrès dans la mise en œuvre des réformes de gestion des finances publiques Accès satisfaisant aux informations budgétaires Progrès dans la mobilisation des ressources financières nationales	Rapport sur les progrès de la mise en œuvre de la réforme de la gestion des finances publiques, incl. Mobilisation des ressources financières nationales Rapport sur la transparence budgétaire Défis relevés et réponses fournies

Illustration Fictiland : Juin 2025, Indicateurs de performance

Indicateur	Valeur de base	Année 2024		Poids	Montant maximal	Score
		Cible	Actuel			
Objectif 1: Développement du réseau						
1. IP1: Accès au réseau	120500	155000	147000	10%	€1M	0.5
2. IP4: Consommation d'énergie renouvelable	70000	95000	n.d.	10%	€1M	0
Objectif 2: Gouvernance du système						
3. IP6: Système d'information énergie	n.d.	Oui	Oui	20%	€2M	1
4. IP5: Budget de fonctionnement (%)	2.50%	2.50%	1.76%	10%	€1M	0
5. IP8: Subvention à la consommation d'électricité	68%	80%	68%	15%	€1.5M	0
6. IP9: Tarif de rachat	n.d.	Oui	Oui	10%	€1M	1
7. IP12: Plan de développement du solaire	n.d.	Oui	Oui	10%	€1M	1
Objectif 3: Protection sociale						
8. IP10: Mécanisme d'aide sociale	n.d.	Oui	Oui	15%	€1.5M	1

Calcul de la tranche variable

Méthode 1: **Évaluer les indicateurs individuellement**

- 0 = aucun progrès;
 - 0,5 = progrès significatif;
 - 1 = objectif atteint (parfois aussi 0 non atteint et 1 atteint)
- Paiement au prorata: montants agrégés pour chaque indicateur

D'autres méthodes sont possibles mais plus complexes (voir les lignes directrices)

Attention : pas sans ambiguïté et pas parfaitement comprise par toutes les parties

Voir annexe 8 des lignes directrices

Illustration Fictiland : Calcul de tranche

Indicateur	Poids	Montant maximal	Score	Méthode 1
Objectif 1: Développement du réseau				
1. IP1: Accès au réseau	10%	€1M	0.5	€0.5M
2. IP4: Consommation d'énergie renouvelable	10%	€1M	0	€0M
Objectif 2: Gouvernance du système				
3. IP6: Système d'information énergie	20%	€2M	1	€2M
4. IP5: Budget de fonctionnement (%)	10%	€1M	0	€0M
5. IP8: Subvention à la consommation d'électricité	15%	€1.5M	0	€0M
6. IP9: Tarif de rachat	10%	€1M	1	€1M
7. IP12: Plan de développement du solaire	10%	€1M	1	€1M
Objectif 3: Protection sociale				
8. IP10: Mécanisme d'aide sociale	15%	€1.5M	1	€1.5M
DECAISSEMENT TOTAL				€ 6.0M

TOTAL A DECAISSER : € 6 million sur un maximum de € 10 million

A noter

- En principe, les fonds non décaissés ne seront pas recyclés vers les tranches suivantes (dégagés ou utilisés pour des actions de soutien complémentaires)
- Dans des cas exceptionnels, un indicateur peut être neutralisé ou supprimé et le montant peut être réaffecté aux autres indicateurs ou à l'année suivante et / ou réévalué l'année suivante en cas de tendance positive

Exercice 7: Négociation de décaissement, juin 2025

50 min en groupe
20 min restitution en plénière



Une première année d'appui budgétaire s'est écoulée. Durant l'année 2024, vous êtes resté proche du ministère de l'énergie et de ses différents services techniques pour suivre les progrès. Vous avez participé au groupe de travail sectoriel avec les autres partenaires de développement et parties prenantes. Avec et suite à la pandémie du COVID-19, les plans initiaux n'ont pas pu être mis en œuvre tels qu'ils avaient été conçus à l'origine.

Pour aider le gouvernement à faire face aux conséquences économiques et budgétaires de la situation critique dans laquelle s'est trouvée Fictiland face aux inondations de fin 2023, l'UE avait déjà avancé le paiement de la tranche fixe 2025. Vous vous asseyez maintenant avec les autorités pour discuter du décaissement de la tranche variable 2025, qui est basée sur la performance pour 2024. Quatre des 8 indicateurs n'ont pas atteint leurs objectifs pour 2024 convenus en 2023....

Pour cet exercice, vous serez divisés en deux groupes, un groupe représentant la DUE, l'autre groupe représentant le gouvernement. Veuillez nommer un rapporteur. Préparez vos arguments pour le décaissement. Un article vient d'être publié dans le Fictou Daily Post... voir les documents fournis.

MODÈLE DE RAPPORT DE DÉCAISSEMENT

- **Introduction** : Tableau récapitulatif des décaissements à ce jour. Changements significatifs observés au niveau des critères d'éligibilité ; principaux développements contexte pays/secteur; suivi des recommandations clés de l'évaluation précédente ; modifications apportées au cadre de gestion des risques (y compris le risque de réputation) ; conclusion sur le décaissement proposé.
- **Revue des 4 critères d'éligibilité et du dialogue de politiques**
- **Annexes**
 - Requête de décaissement du gouvernement
 - *GFP* de la délégation (incluant MRN) et rapport de transparence (validité de 3 ans)
 - Mettre à jour le tableau de suivi de la GFP (annuellement)
 - Dernier CGR validé
 - Convention de financement ou dernier avenant en vigueur
 - Sources de vérification (conditions générales et indicateurs de tranche variable)
 - En cas de dernier paiement : rapport final

QUELS DOCUMENTS À INSÉRER DANS UN DOSSIER DE DÉCAISSEMENT

Pays partenaire Requête formelle du gouvernement

- ▶ Lettre de couverture
- ▶ (i) Formulaire d'information financière : Validité du compte bancaire et éléments de preuve des transferts, préalables au décaissement (taux de change ; si pas réalisé précédemment)
- ▶ (ii) Analyse et preuves de l'éligibilité continue et de l'atteinte des cibles pour les indicateurs de la tranche variable
- ▶ Calcul de la tranche variable et montant requis

Délégation de l'UE

Document (template)- Plus :

- ✓ Cadre stratégique du gouvernement (si nouveau)
- ✓ Rapport et plan d'action sur la mise en œuvre de la politique gouvernementale
- ✓ Aide-mémoire des revues conjointes (s'il y a lieu)
- ✓ Rapports du FMI; Autres rapports macroéconomiques
- ✓ Rapports de diagnostic sur la GFP
- ✓ Rapport de suivi de la réforme des finances publiques du gouvernement
- ✓ Cadre de dialogue de politique (s'il y a lieu)



EUROPEAN
COURT
OF AUDITORS

Enfin, les données doivent être vérifiées!

La Commission devrait:

- a) examiner les preuves sous-jacentes à l'appui des données de performance fournies par les pays partenaires dans la demande de décaissement, à moins qu'il n'ait déjà conclu explicitement que ces données sont fiables;
- b) lors de l'utilisation de revues externes, exiger dans les termes de référence la vérification de la fiabilité des données clés fournies par les pays partenaires. Avant de décaisser la tranche variable, vérifier que les experts se sont conformés à cette exigence.

SI LES CHOSES TOURNENT MAL: RÉPONSE GRADUELLE ET PROPORTIONNELLE

Changement des valeurs fondamentales	Response
Situation stable ou en progression positive	• Adaptations mineures pour une mise au point si nécessaire
Préoccupations soulevées	• Mesures d'atténuation à proposer • Feuille de route pour l'amélioration
Détérioration importante	• Rapport de la délégation de l'UE au directeur géographique (soutien de INTPA / NEAR, SEAE). • Comité SSC/FAST - Suggestions de mesures d'atténuation (actions complémentaires?); retard de décaissement; réduction de l'AB
Cas extrêmes	• Suspension et le cas échéant résiliation du contrat de financement • Réaffectation possible des ressources aux activités non gouvernementales

Questions & Réponses

DG INTPA Unité E1

APPROFONDIR LA QUESTION : INFORMATION UTILE

- **Sur le site INTPA :** https://ec.europa.eu/international-partnerships/budget-support_en
- **Sur l'intranet INTPA : le consulter** (pour les modèles, documents, etc.)
 - <https://myintracomm.ec.europa.eu/dg/INTPA/eu-development-policy/budget-support-public-finance-domestic-revenue/Pages/budget-support.aspx>
 - Liens videos:
 - What is EU budget support? – <https://bit.ly/EUbudgetsupportVideo1>
 - How EU budget support operates – <https://bit.ly/EUbudgetsupportVideo2>
 - EU budget support, a partnership for results – <https://bit.ly/EUbudgetsupportVideo3>
 - EU budget support at the time of crisis, the State and Resilience Building Contract – <https://bit.ly/EUbudgetsupportVideo4>
- **Sur la plateforme On Capacity4Dev :**
 - Restricted group « Budget Support Network » - <https://europa.eu/capacity4dev/bsn>
 - Public Group: « Economics, public finance, domestic revenue mobilisation & budget support » - https://europa.eu/capacity4dev/macro-eco_pub-fin - Training material available here

Formulaire d'évaluation de la formation

Chers participants

Merci de compléter le formulaire avant de quitter la formation virtuelle (le lien est dans le fil de discussion)

TEST OUT

Chers participants

Merci de remplir le questionnaire « Test out » avant de quitter la formation virtuelle (le lien est dans le fil de discussion)

Restons connectés

Utilisez vos **identifiants EU** pour rejoindre Capacity4dev.eu



Connect with us



Merci



© European Union 2020

Unless otherwise noted the reuse of this presentation is authorised under the [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license. For any use or reproduction of elements that are not owned by the EU, permission may need to be sought directly from the respective right holders.

