

Voies alternatives à la gestion des finances publiques/réforme du secteur public : Expériences de l'Asie de l'Est



Washington, DC
4 décembre 2018

Sokbunthoeun So
Principal spécialiste du secteur
public

Leah April
Principal spécialiste du secteur
public

Présentation de l'étude

- Huit cas de pays ; Banque et autres experts
- Gamme de sujets couverts : Trésor/FMIS ; Budgétisation du programme/rendement ; Mobilisation des recettes ; Décentralisation fiscale ; Gestion publique des investissements ; réforme de la bureaucratie
- Vue rétrospective des approches « expérimentales »

Ddéfis de la réforme du secteur public

Technique

logistique

Adaptatif

Following a Recipe	A Rocket to the Moon	Raising a Child
SIMPLE (Puzzle)	COMPLICATED (Problem)	COMPLEX (Mess)
<ul style="list-style-type: none"> • The recipe is essential • Recipes are tested to assure replicability of later efforts • No particular expertise; knowing how to cook increases success • Recipe notes the quantity and nature of "parts" needed • Recipes produce standard products • Certainty of same results every time 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulae are critical and necessary • Sending one rocket increases assurance that next will be ok • High level of expertise in many specialized fields + coordination • Separate into parts and then coordinate • Rockets similar in critical ways • High degree of certainty of outcome 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulae have only a limited application • Raising one child gives no assurance of success with the next • Expertise can help but it is not sufficient; relationships are key • Can't separate parts from the whole • Every child is unique • Uncertainty of outcome remains
<p>Source: ODI presentation, Exploring the science and complexity of aid policy and practice, London, 09 July 2008</p>		

« Meilleures pratique »

« Meilleur ajustement »

Approches de la réforme du secteur public

Approche traditionnelle commençant avec des politiques et...

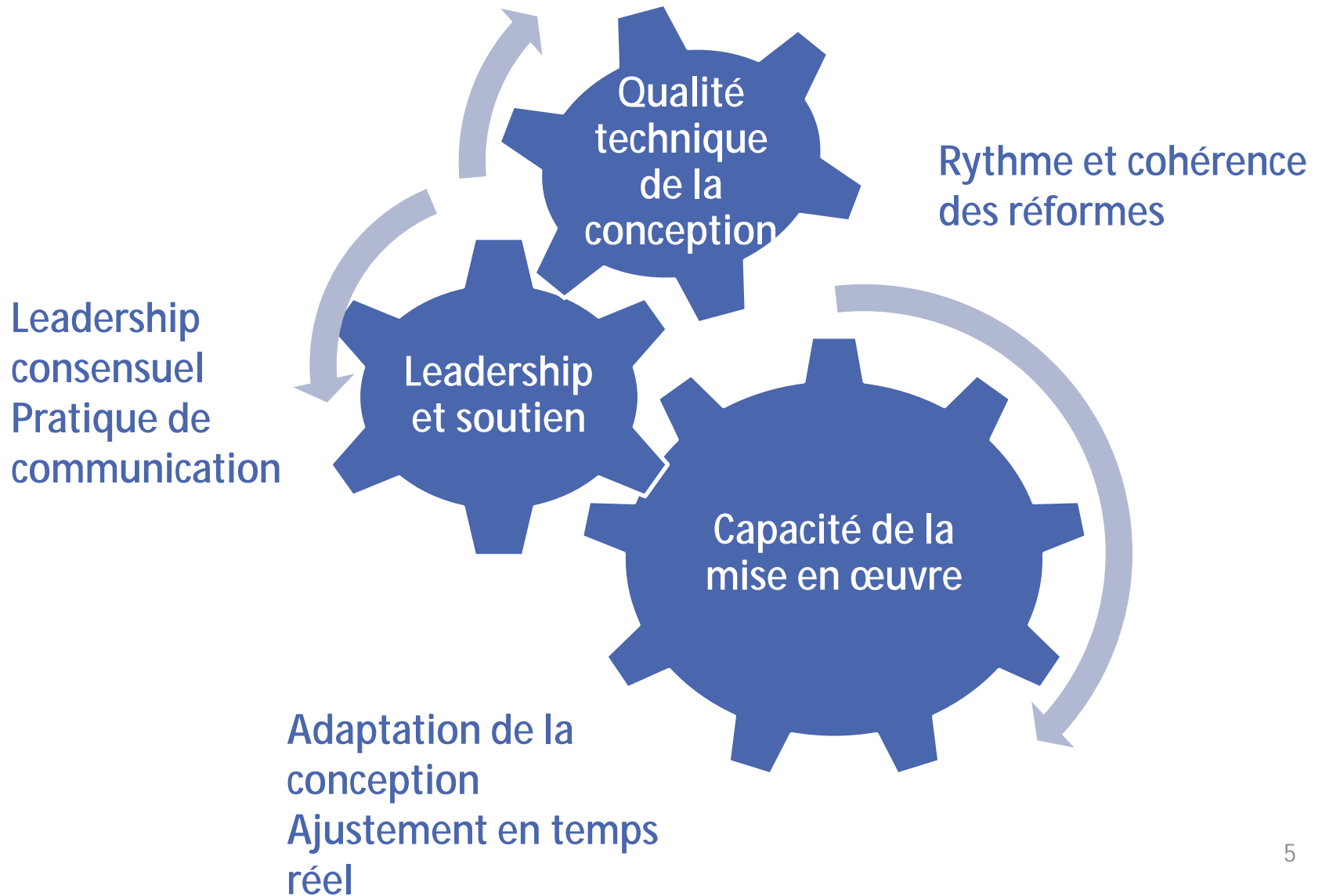
- *Mise en œuvre* d'initiatives de développement des capacités
- *Attente* de résultats déterminés
- *Application* de politiques efficaces d'un contexte à l'autre (approche des « meilleures pratiques »)

L'approche expérimentale combine des solutions normalisées et personnalisées de « meilleures pratiques »

Les approches expérimentales encouragent l'innovation et...

- L'expérimentation libère la capacité et les résultats
- *Élaboration* de politiques fondées sur le succès
- *Invention* de nouvelles solutions aux problèmes uniques
- L'échec est souvent le prix nécessaire de la réussite
- Création d'instruments et de

Lentille analytique



Malaisie	Indonésie	Thaïlande	Cambodge	Vietnam	Myanmar	RDP lao	Papouasie-Nouvelle-Guinée
----------	-----------	-----------	----------	---------	---------	---------	---------------------------

1. Qualité de la conception : Rythme et cohérence des réformes

Approche mixe : Réforme budgétaire fondée sur la culture budgétaire existante : Évolution plutôt que révolution	Approche progressive : Déploiement progressif de la réforme bureaucratique vers les agences gouvernementales centrales - achevé en 3 vagues	Une approche « big bang » de la réforme Calendrier restreint sur la budgétisation axée sur le rendement et le GFMS mais plus progressif et expérimentale avec la décentralisation fiscale	Approche de plate-forme la « mieux adaptée » ; adapter les meilleures pratiques internationales à des réformes spécifiques Certaines politiques introduites après résultat	Réforme de haut en bas classique Suivre les bonnes pratiques - en commençant par les lois et les politiques; le pilotage; et les augmenter au fur et à mesure que les résultats se matérialisent ou sont abandonnés en cas d'échec	Approche souple pour introduire une réforme en gros tirant largement parti de l'expérience internationale plutôt que de meilleures pratiques internationales	Les réformes de la première génération se sont concentrées sur l'établissement d'un cadre de base de la GFP, en prenant comme exemple l'expérience internationale.	Expérimentation et solution « maison - culture » Examen approfondi et ouvert, législation, mise en œuvre de l'IFMS, changements apportés aux acquisitions et innovation en gestion des ressources humaines
---	---	--	---	---	--	--	---

2. Leadership et soutien politique : Pratiques de consensus et pratiques de communication

Leadership solide ; plan de développement national clair et domaines de résultats clés	Solide soutien au leadership (après la crise financière asiatique)	Solide soutien au leadership (après la crise financière asiatique)	Haut niveau d'appui à la réforme globale de la GFP ; forte appropriation	Soutien fort des dirigeants à la réforme de la GFP dans le contexte de la réforme post Doi Moi	Leadership solide pendant la transition Groupe de travail solide sur le secteur de la GFP pour les partenaires de développement	Engagement politique en grande partie axé sur la personnalité ; niveaux de soutien fluctuants Communication dirigée par un champion pour faciliter la réforme	Appui de haut niveau et leadership de confiance pour la réforme
Communication régulière avec les organisations concernées	Canaux de communication multiples		Communication insuffisante, revigorée avec le FMIS				

3. Capacité de mise en œuvre : « Adaptation de la conception » et « Expérimentation et ajustement en temps réel »

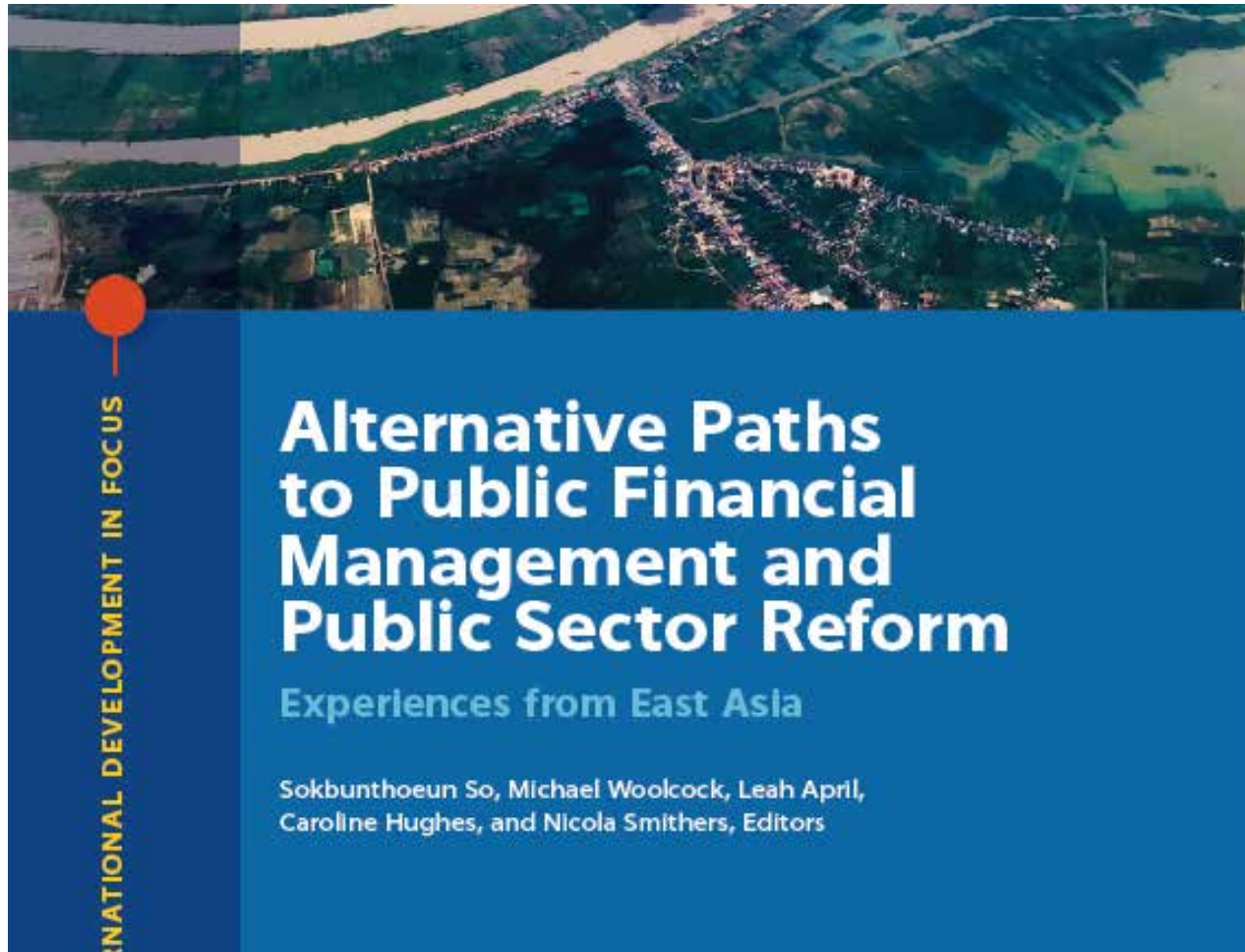
Grande capacité d'adaptation, en fonction de l'innovation et de l'expérimentation (notamment dans le cadre de la transformation du service public)	Meilleur ajustement intégré avec commentaires après deux ans de mise en œuvre de la réforme de la fonction publique	«Meilleures pratiques» combinées d'autres pays Réforme classique de haut en bas, accélération rapide et temps insuffisant pour l'expérimentation et l'ajustement dans le cas de PBB et du GFMS	Aucune décision spécifique sur le type de changement ; progressif, mais substantiel ; ensemble du système avec des objectifs clairs sous chaque plate-forme	Gradualisme, pilotage et expansion à mesure que les résultats émergent Le gradualisme associé à un soutien adéquat a généré des résultats satisfaisants	Approche progressive mettant en place des réformes dans la mesure du possible et adaptant et modifiant les délais et la complexité aux réalités sur le terrain	Cas classique d'adoption des meilleures pratiques internationales sans tenir pleinement compte du contexte local « Espace » pour Une expérimentation importante limitée	Adaptation des meilleures pratiques par l'expérimentation. Approche progressive de la décentralisation, entraînant une fragmentation entre les niveaux de gouvernement
Emploi de temps clair suivi par l'unité de livraison	Réforme de l'IFMS: Forte discussion ouverte et accord sur les changements nécessaires		L'environnement autorisé implicite a permis à l'expérimentation de fonctionner; mise en œuvre ajustée dans le temps				
Innovation ; créativité ; expérimentation autorisée	Manque d'espace pour la flexibilité et le peu de temps pour l'expérimentation	Réformes de décentralisation plus basses, progressives					

Résumé des résultats

Dans la réforme du secteur public, le parcours est aussi important que la destination. 3 aspects :

1. Qualité de la conception : Une réforme mal conçue ne peut pas être mise en œuvre correctement
2. L'environnement politique façonne le leadership et le soutien politique
 - Une forte volonté de réforme aux plus hauts niveaux politiques, mais la simple présence de facteurs politiques ne se traduit pas automatiquement par une mise en œuvre efficace :
 - Nécessité d'un leadership consensuel
 - Possibilité de changement du leadership politique et besoin de communication
3. Environnement institutionnel : capacité des fonctionnaires et des autres acteurs à mener à bien les réformes
 - Adaptation de la conception
 - Capacité d'innover, d'expérimenter et d'ajuster en cours de route

Résumé des résultats



Disponible pour téléchargement :

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29924>

Oeuvrer pour éliminer la pauvreté extrême et promouvoir la prospérité partagée

MERCI