AFRICAN ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS - GENERAL
ASSOCIATION AFRICANE DESOMPTABLES - GÉNÉRAUX
ASSOCIAÇÃO AFRICANA DE CONTADORES GERAIS

Rapport complet d'analyse des écarts

DES

des bureaux des comptables généraux des 20 pays membres de l'AAAG

Septembre 2024

Résumé

L'Association africaine des comptables généraux (AAAG) a entrepris une analyse complète des lacunes afin d'évaluer l'état actuel de la gestion des finances publiques (GFP) ainsi que les structures, les processus et les pratiques des bureaux des comptables généraux (BCG) dans les 20 pays membres. L'objectif principal de cette analyse était d'identifier les écarts entre les structures et pratiques existantes et les meilleures pratiques en matière de comptabilité du secteur public, en mettant particulièrement l'accent sur la transition vers la comptabilité d'exercice telle que prescrite par les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS).

L'analyse a révélé des variations importantes dans les titres, les niveaux hiérarchiques et les structures hiérarchiques des bureaux du comptable général. En outre, il existait des disparités notables dans les mandats juridiques, l'indépendance budgétaire et la durée du mandat du bureau du comptable général, qui ont tous une incidence sur l'efficacité opérationnelle. L'adoption et la mise en œuvre des systèmes intégrés d'information sur la gestion financière (IFMIS) et des normes IPSAS se sont également avérées inégales, certains pays accusant un retard en raison de difficultés telles que l'insuffisance des compétences techniques, la résistance au changement et les coûts élevés de mise en œuvre.

Le présent rapport rend compte en détail de ces lacunes et formule des recommandations ciblées qui peuvent contribuer à normaliser les pratiques, à élargir la portée des cadres juridiques et opérationnels et, à terme, à promouvoir l'adoption réussie des normes IPSAS dans les pays membres de l'AAAG. Il est essentiel de combler ces lacunes pour améliorer l'efficacité, la transparence et la responsabilité des systèmes de gestion des finances publiques dans toute l'Afrique.

1.0. Contexte et introduction

L'Association africaine des comptables généraux (AAAG) a été créée afin de servir de plateforme de collaboration et de partage des connaissances et des expériences entre les bureaux des comptables généraux (OAG) à travers l'Afrique. L'AAAG a été conceptualisée sur la base des enseignements tirés de son prédécesseur, l'Association des comptables généraux de l'Afrique orientale et australe (ESAAG), qui existait depuis 1995. Elle a donc été fondée dans le but de relever les défis uniques auxquels sont confrontés les comptables du secteur public sur le continent et de promouvoir les meilleures pratiques en matière de gestion des finances publiques. Elle s'attache également à repositionner le rôle du comptable général afin qu'il participe efficacement aux débats sur les politiques publiques, car tous les débats politiques sont finalement quantifiés en termes monétaires. Depuis sa transformation stratégique en 2023, l'AAAG s'est engagée sur la voie de la croissance et compte désormais des membres issus de cinq régions d'Afrique, chacun contribuant à l'objectif commun d'améliorer la gouvernance financière et la responsabilité.

1.1 Objectif de l'Association

L'objectif principal de l'Association est de favoriser la collaboration entre les comptables généraux afin de promouvoir la gestion des finances publiques (GFP) en tant que moteur essentiel du développement durable et de la prospérité à travers l'Afrique. Les membres de l'AAAG sont fermement convaincus qu'une GFP efficace est cruciale pour la croissance économique, le développement national et la stabilité sociale. De bonnes pratiques en matière de GFP améliorent le niveau de vie, tandis que de mauvaises pratiques peuvent nuire à la responsabilité, à la transparence et à la prise de décision. Cela a ensuite des répercussions sur l'équité, la confiance dans le gouvernement, la prestation de services, la confiance des investisseurs, ainsi que sur les performances économiques globales et le développement.

1.2 Importance d'une comptabilité publique de haute qualité

L'AAAG reconnaît qu'une comptabilité et une information financière de haute qualité dans le secteur public sont essentielles à une bonne gestion des finances publiques. Un système de responsabilité solide permet un contrôle externe rigoureux des dépenses publiques, ce qui renforce la confiance dans le gouvernement et améliore les résultats des politiques. Malgré cela, l'enquête a révélé que les pays membres ont du mal à mettre en place les structures nécessaires pour parvenir à une GFP efficace. Par exemple, il a été noté que les pays rencontrent des difficultés pour passer d'une comptabilité de caisse inadéquate à des systèmes de comptabilité et d'information financière par comptabilité d'exercice plus solides.

1.3 Objectif de l'analyse des lacunes

L'analyse des écarts a été réalisée afin d'aider les pays membres à identifier les principales différences entre leurs pratiques actuelles en matière d'information financière et les meilleures pratiques en matière de comptabilité du secteur public et de gestion des finances publiques. L'analyse s'est concentrée sur l'évaluation de la situation actuelle des bureaux du comptable général (BCG) dans 20 pays membres. Elle visait à identifier les domaines nécessitant des améliorations et à formuler des recommandations en vue d'une normalisation.

pratiques dans les pays membres. En outre, l'analyse visait à aider les comptables généraux à prendre conscience des lacunes dans les pratiques actuelles et, à terme, à élaborer une stratégie pour guider la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice dans le secteur public. Les conclusions serviront également à orienter les futurs efforts de renforcement des capacités et les réformes politiques visant à améliorer la gouvernance des finances publiques dans les pays membres.

1.4 Méthodologie

L'analyse s'est appuyée sur des données recueillies à l'aide d'un questionnaire portant sur la structure juridique, les systèmes comptables, l'adoption des normes IPSAS et la participation à la chaîne de valeur de la GFP. L'analyse était principalement une étude documentaire, les contributions des parties prenantes se limitant aux réponses au questionnaire préétabli distribué aux OAG des 20 pays membres, à savoir la Zambie, le Kenya, le Rwanda, l'Ouganda, la Tanzanie, le Malawi, le Botswana, l'Eswatini, la Namibie, le Lesotho, le Nigeria, la Somalie, l'Afrique du Sud, le Tchad, le Ghana, la Gambie, l'Angola, la Côte d'Ivoire, le Mozambique et le Zimbabwe. Elle a utilisé une approche en une seule étape, dans le cadre de laquelle un outil semi-structuré comprenant des questions qualitatives a été utilisé. Les réponses ont été obtenues auprès de dix-sept (17) OAG, ce qui représente un taux de réponse de 85 %.

2.0. Analyse des résultats

2.1 Statut juridique et obligation de rendre compte de la structure du Bureau du comptable général

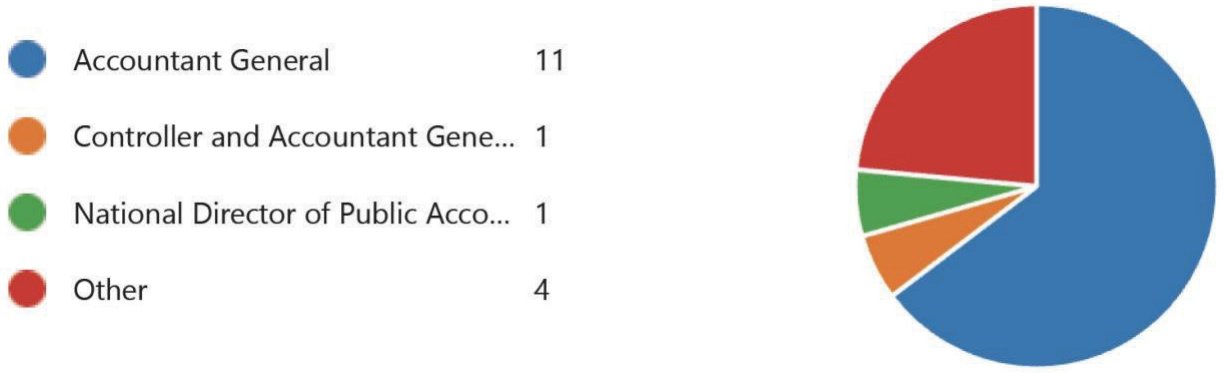
2.1.2 Titre du bureau

Le titre du bureau du comptable général varie selon les pays membres. Par exemple, des pays tels que le Royaume d'Eswatini, le Royaume du Lesotho, la Somalie, la Zambie, l'Afrique du Sud, le Botswana, l'Ouganda, le Nigeria, le Malawi, la Gambie, le Zimbabwe, la Namibie et le Rwanda utilisent le titre « comptable général ». En revanche, le Ghana utilise « Contrôleur et comptable général », tandis que le Tchad utilise le terme « Trésorier et payeur général ». Au Kenya, le titre fait référence à « Directeur des services comptables », tandis que l'Angola utilise « Directeur national de la comptabilité publique ».

Lacunes identifiées

Les variations dans les titres reflètent les différences dans le champ d'action et les responsabilités du bureau, ce qui peut entraîner des incohérences dans les fonctions et les attentes du bureau du comptable général (OAG) à travers l'Afrique.

La figure ci-dessous présente les réponses consolidées des différents OAG. Fig. 1 : Titres AOG



2.1.3 Niveau hiérarchique

Le positionnement hiérarchique du comptable général par rapport au secrétaire permanent ou à un poste équivalent varie d'un pays à l'autre. Dans certains pays, le comptable général occupe un poste équivalent à celui de secrétaire permanent, tandis que dans d'autres, son rôle est subordonné. Selon l'enquête, au Royaume du Lesotho, au Ghana, en Zambie, en Gambie, au Nigeria et au Nalawi, le poste est équivalent à celui de secrétaire permanent. Le cas du Royaume du Lesotho et de la Gambie offre une observation intéressante, où le classement du bureau du comptable général est au même niveau que celui du secrétaire permanent, mais où le comptable général rend compte à ce dernier. En revanche, la hiérarchie du poste est au niveau du secrétaire permanent adjoint ou du directeur en Afrique du Sud, en Somalie, au Malawi, en Namibie, en Ouganda, au Rwanda, en Angola, au Tchad, au Botswana, au Royaume d'Eswatini et en Namibie. Au Kenya, bien que la hiérarchie du poste soit au niveau du directeur, elle se situe trois niveaux en dessous du secrétaire permanent ou d'un poste équivalent.

Lacunes identifiées

Dans les pays où le comptable général occupe une position hiérarchique inférieure, son influence et son pouvoir décisionnel sont manifestement réduits, ce qui peut limiter l'efficacité de son bureau.

2.1.4 Structure hiérarchique

Les liens hiérarchiques du comptable général varient d'un pays à l'autre. Dans quatre pays, à savoir le Ghana, la Somalie, le Tchad et le Nigéria, le bureau du comptable général relève directement du ministre des Finances. En Zambie, au Malawi, au Rwanda et en Ouganda, le bureau relève du secrétaire au Trésor, tandis qu'au Royaume d'Eswatini, au Royaume du Lesotho, au Zimbabwe, en Namibie et au Botswana, le bureau du comptable général relève du secrétaire permanent. En Gambie, le comptable général a une double structure hiérarchique, relevant administrativement du secrétaire permanent et du ministre pour les questions techniques. En Afrique du Sud et au Kenya, le bureau du comptable général relève du directeur général, qui rend finalement compte au secrétaire permanent. En Angola, le bureau du comptable général relève du secrétaire d'État au budget.

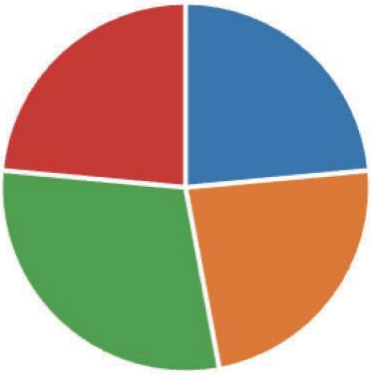
Lacunes identifiées

L'absence d'une structure uniforme de présentation des rapports peut entraîner des différences en matière de responsabilité et de surveillance, ce qui nuit à la cohérence des pratiques de gestion financière dans la région.

Le graphique ci-dessous présente les réponses consolidées des différents bureaux de l'OAG.

Fig. 2 : Structure hiérarchique

Minister of Finance	4
Secretary to the Treasury	4
Permanent Secretary	5
Other	4



2.1.5 Mandat légal

La capacité juridique bien établie du Bureau du comptable général est essentielle à l'efficacité de ce dernier. L'analyse des lacunes permet de constater que dans les pays suivants : Royaume d'Eswatini, Ghana, Somalie, Tchad, Zambie, Kenya, Nalawi, Gambie, Angola, Zimbabwe, Rwanda, Ouganda, Botswana et Nigeria, le Bureau du comptable général ou son équivalent est inscrit dans la loi respective sur la gestion des finances publiques (GFP), ce qui lui confère un mandat juridique solide. Toutefois, dans des pays tels que le Royaume du Lesotho, l'Afrique du Sud et la Namibie, le bureau fonctionne sans cadre juridique clair.

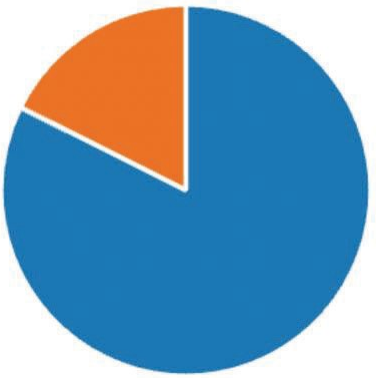
Lacunes identifiées

L'absence d'un mandat juridique fort dans certains pays affaiblit l'autorité et l'indépendance du Bureau du vérificateur général, ce qui peut compromettre sa capacité à remplir efficacement ses fonctions.

Vous trouverez ci-dessous les réponses consolidées des CCE respectifs

Fig. 3 : Disposition de la PFMA relative au BPC

Yes	14
No	3



2.1.6 Indépendance budgétaire

L'indépendance opérationnelle, qui se traduit par l'autonomie budgétaire, est essentielle à l'efficacité du Bureau du comptable général ou de son équivalent, car elle lui permet de fonctionner sans contraintes financières. L'analyse des écarts a révélé que

les bureaux des comptables généraux du Royaume d'Eswatini, du Ghana, de Somalie, du Kenya, du Malawi, de Gambie, du Zimbabwe, d'Ouganda, du Botswana et du Nigeria jouissent d'une indépendance budgétaire. En revanche, dans des pays comme le Royaume du Lesotho, le Tchad, la Zambie, l'Afrique du Sud, l'Angola, la Namibie et le Rwanda, leurs budgets sont contrôlés par le ministère des Finances, ce qui limite leur indépendance opérationnelle.

Lacunes identifiées

Le manque d'autonomie budgétaire du bureau du comptable général entrave l'indépendance de ce dernier dans la conduite efficace de la gestion financière. Ces restrictions nuisent à la capacité du bureau à remplir efficacement ses fonctions et ses missions.

Fig. 4 : Indépendance budgétaire



2.1.7 Principales responsabilités

L'enquête a mis en évidence des similitudes entre les principales responsabilités des OAG étudiés, telles que garantir l'exécution efficace du budget, mettre en place des contrôles internes, superviser le traitement des paiements, développer des systèmes de gestion financière et d'information financière, assurer la transparence et fournir des états financiers précis. Néanmoins, certaines variations ont été observées dans les responsabilités clés, par exemple :

a. Le Bureau du comptable général du Royaume d'Eswatini et du Tchad est également de la perception des recettes et de l'établissement des rapports financiers.

b. En Afrique du Sud et au Zimbabwe, le Bureau du comptable général est également chargé de définir les exigences en matière de comptabilité et de reporting pour le secteur public, le premier ayant en outre pour responsabilité de mener des enquêtes et des audits de performance.

c. L'enquête a également révélé que les bureaux du vérificateur général de Somalie, d'Ouganda et de Namibie sont chargés de la gestion de la dette.

d. tandis que le comptable général de la République fédérale du Nigeria supervise la fonction de gestion de la trésorerie.

e. Le bureau du comptable général de Namibie est également chargé de la préparation et du contrôle du budget.

2.1.8 Durée du mandat

En ce qui concerne la durée du mandat, l'analyse des écarts a révélé des pratiques variées concernant la durée du mandat des comptables généraux. Au Royaume d'Eswatini, en Somalie, en Afrique du Sud, au Kenya, en Gambie, en Namibie, au Rwanda, en Ouganda et au Nigeria, le poste est occupé à titre permanent, ce qui assure la continuité et la stabilité de la gestion financière. Cependant, dans de nombreux autres pays, le poste est pourvu sur une base contractuelle, ce qui peut entraîner des changements fréquents et perturber la mise en œuvre des stratégies financières à long terme. Par exemple,

a. le mandat des comptables généraux du Royaume du Lesotho et du Malawi est de trois (3) ans, renouvelable.

b. le contrôleur et comptable général du Ghana exerce un mandat renouvelable de quatre ans, tandis que

c. Les comptables généraux du Botswana, de la Zambie et du Zimbabwe exercent un mandat de cinq (5) ans, renouvelable.

d. Au Tchad, le titulaire du poste de trésorier général (équivalent au comptable général) n'a pas de mandat défini et peut être démis de ses fonctions à tout moment. La nomination est faite par décret du président de la République sur recommandation du ministre des Finances. Comme au Tchad, il n'y a pas de mandat fixe pour ce poste en Angola. De plus, la nomination du comptable général dépend de la nomination par le ministre des Finances.

Lacunes identifiées

Ce manque d'uniformité dans la durée du mandat du bureau du comptable général pose des défis pour le maintien d'un leadership cohérent et la mise en œuvre de réformes financières durables dans toute la région. Les conclusions suggèrent la nécessité d'harmoniser les politiques afin d'assurer à la fois la stabilité et la cohérence dans l'exercice des fonctions du bureau du comptable général ou de son équivalent. Les perturbations liées à la fluidité des mandats peuvent entraver la responsabilité des gouvernements.

2.2 Systèmes et configurations comptables

2.2.1 Type de système de gestion financière

Les systèmes de gestion financière utilisés par les pays membres varient considérablement. Certains pays, comme le Royaume du Lesotho, le Ghana, la Somalie, le Tchad, la Zambie, le Kenya, le Malawi, la Gambie, l'Angola, le Zimbabwe, l'Ouganda, le Botswana et le Nigeria, utilisent des systèmes prêts à l'emploi. D'autres, comme le Royaume d'Eswatini, l'Afrique du Sud et le Rwanda, s'appuient sur des systèmes développés en interne. En outre, la Namibie utilise une combinaison de systèmes prêts à l'emploi et développés en interne.

Lacunes identifiées

D'après l'enquête, les systèmes développés en interne souffrent souvent de limitations telles que le manque d'intégration, des fonctionnalités limitées, des interfaces utilisateur médiocres et des capacités de reporting inadéquates.

Fig. 4 : Système de gestion financière



2.2.2 Efficacité des systèmes de gestion financière

L'efficacité des systèmes de gestion financière développés en interne varie. Certains pays, comme le Royaume d'Eswatini et le Rwanda, jugent leurs systèmes très efficaces ou bons, tandis que d'autres, comme l'Afrique du Sud et la Namibie, les jugent moyens ou médiocres.

Lacunes identifiées

Les pays dont les systèmes sont moins efficaces ont des difficultés à produire des rapports financiers précis et opportuns, ce qui peut nuire à l'ensemble du processus de gestion financière.

2.2.3 Configuration et mise en œuvre des SIGPF

Le niveau de mise en œuvre des systèmes intégrés d'information de gestion financière (IFMIS) varie comme indiqué ci-dessous :

a. La Somalie, le Rwanda, le Nigéria et l'Ouganda ont indiqué que leur système central de gestion financière (IFMIS) était bien configuré pour répondre à leurs besoins respectifs en matière de rapports. L'Ouganda, en particulier, a indiqué que les comptes annuels étaient générés automatiquement

générés à partir du système. Le système a ainsi facilité l'exécution en temps opportun processus de paiement et de reporting en temps opportun.

b. Le Malawi a signalé une couverture réseau limitée du réseau étendu du gouvernement, ce qui affecte finalement l'adoption du système. Le comptable général a toutefois fait état d'un certain nombre de réussites, notamment la large couverture des transactions gouvernementales, y compris la dette publique, les transferts aux autorités locales, les transferts aux missions étrangères, etc., la mise en œuvre du mode de paiement par virement électronique (EFT), le rapprochement bancaire automatique, la configuration du registre des actifs dans le système et la soumission des transactions/paiements électroniques par les ministères et départements gouvernementaux au bureau du comptable général.

C. En réponse à la question sur l'efficacité du système, les comptables généraux du Ghana, de la Zambie, de l'Afrique du Sud, de la Namibie, de la Gambie et du Plalawi ont fait état d'une facilitation satisfaisante de l'IFMIS.

d. Le directeur de la comptabilité nationale de l'Angola a signalé que le système était mal configuré et posait un certain nombre de problèmes, notamment le manque d'intégration avec le système bancaire central, l'incapacité à produire des rapports financiers sur la responsabilité du gouvernement et le manque d'appropriation et de contrôle du système informatique par le personnel. De même, le bureau du comptable général du Botswana a signalé que le SIGFP était inadéquat et mal configuré.

e. Au Royaume du Lesotho, selon les seuils, les marchés publics ne sont pas entièrement traités par l'IFMIS. Seuls les marchés publics par bons de commande sont traités par l'IFMIS, tandis que ceux qui font l'objet d'un appel d'offres sont lancés en dehors du système. En outre, les états financiers sont préparés en dehors de l'IFMIS, car un certain nombre de comptes bancaires fonctionnent en dehors de l'IFMIS et certaines données proviennent de systèmes manuels ou d'autres systèmes financiers, tels que le système Tompro. Il a également été signalé que le gouvernement du Lesotho ne gère pas de compte unique du Trésor.

f. Le trésorier général et payeur de la République du Tchad a indiqué que la mise en œuvre de l'IFMIS en est à un stade embryonnaire.

g. Le Kenya est confronté à des problèmes de configuration liés à l'intégration avec les systèmes bancaires et fiscaux, ainsi qu'au rapprochement du budget basé sur la comptabilité de caisse et de la comptabilité d'exercice.

h. À l'exception du Royaume d'Eswatini, du Tchad et du Nigéria, les pays ayant répondu à l'enquête ont déployé l'IFPIIS et des systèmes similaires dans tous les ministères et départements gouvernementaux

ministères et départements. Si le Rwanda n'a signalé aucun problème à ce jour, les autres pays ont fait état de divers problèmes.

i. Au Royaume d'Eswatini, bien que le bureau dispose de l'infrastructure technique nécessaire et du soutien des utilisateurs pour prendre en charge le fonctionnement de l'IFMIS, le système est en cours de développement.

j. Au Ghana, l'absence d'une équipe technique interne solide pour gérer le système et les difficultés liées à l'exécution du budget approuvé ont été identifiées.

k. Les problèmes liés au changement culturel résultant du passage des processus manuels à l'automatisation des systèmes constituent les points faibles rencontrés en Somalie, tandis que l'Afrique du Sud est confrontée à des fonctionnalités et une intégration limitées.

l. Au Zimbabwe, il a été signalé que le système devait être davantage personnalisé pour s'adapter aux normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice.

m. La République fédérale du Nigeria a souligné que l'IFMIS est très coûteux à entretenir.

Le Rwanda dispose de fonctionnalités de budgétisation, de comptabilité, de gestion des actifs, d'approvisionnement, de reporting, de gestion de la dette, de planification, de gestion et de suivi de projets, d'audit interne et de consolidation. Le Nigeria, le Malawi, le Zimbabwe, la Zambie, le Ghana et le Royaume d'Eswatini ont installé les modules de budgétisation, de comptabilité, de gestion des actifs, d'approvisionnement et de reporting, tandis que l'Ouganda a également installé la fonctionnalité de gestion des recettes en plus de celles-ci. La Namibie et le Botswana ne disposent que des modules de budgétisation, de comptabilité, de gestion des actifs et de reporting. L'Angola ne dispose que des modules de comptabilité, de budgétisation, de gestion des actifs et de reporting. Le Royaume du Lesotho n'a mis en œuvre que les modules de budgétisation et de comptabilité, et partiellement celui des achats, tandis que le Tchad ne dispose que des modules de budgétisation et de comptabilité.

Lacunes identifiées

Une configuration inadéquate de l'IFMIS et un déploiement incomplet entravent la capacité de ces systèmes à prendre en charge une gestion financière complète, ce qui entraîne des inefficacités et des incohérences dans les données.

Fig. 5 : Configuration du SIGF

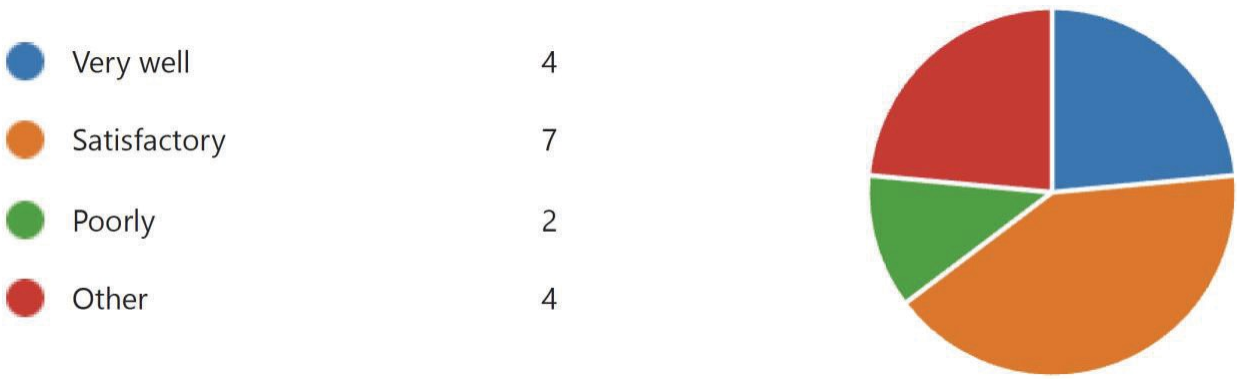


Fig. 6 : Financial Management Processes included in IFMIS

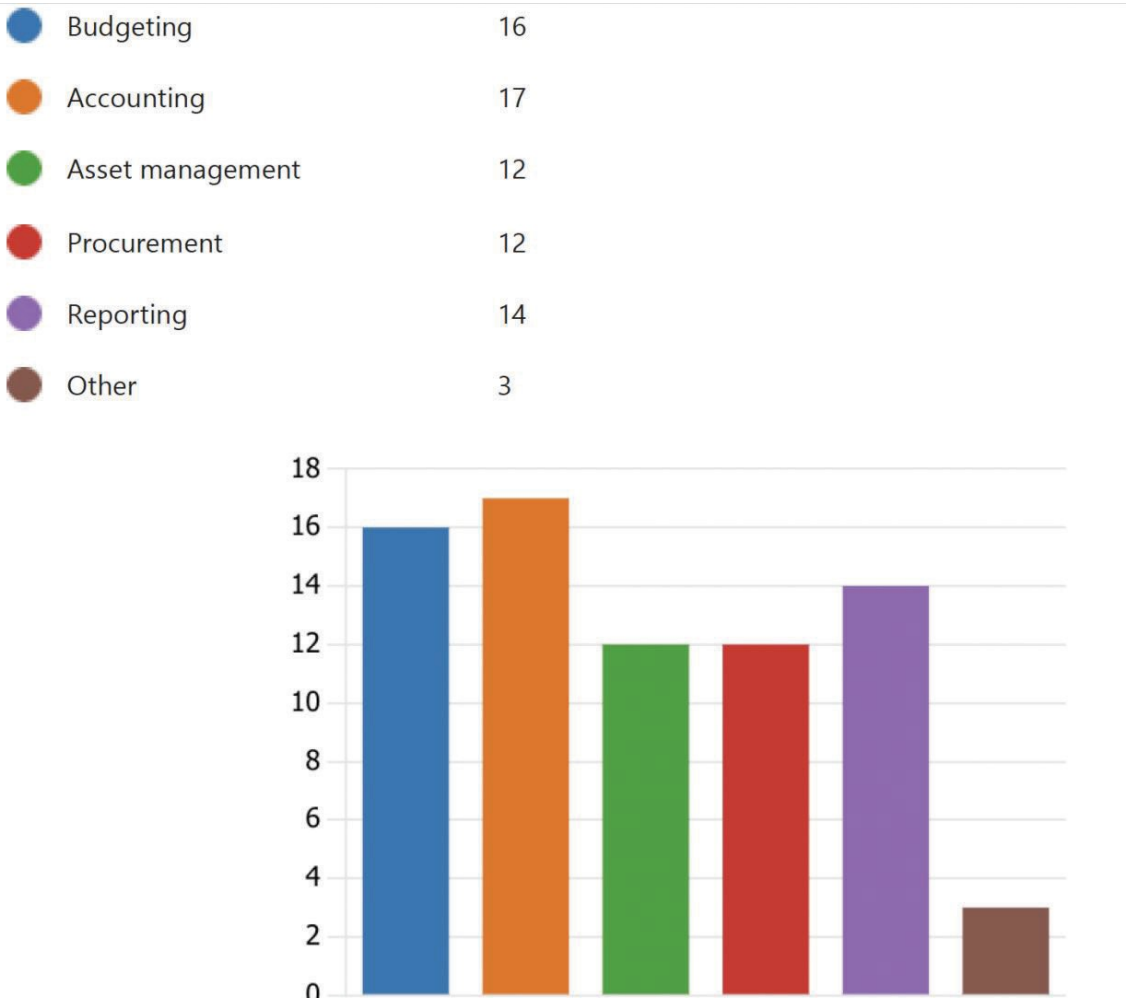
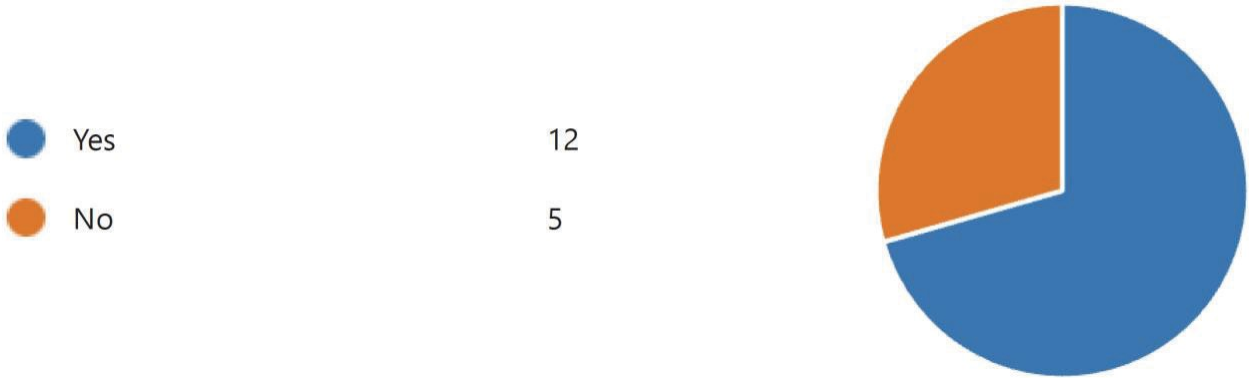


Fig. 7 : Déploiement de l'IFMIS dans tous les ministères et départements gouvernementaux



Fig. 8 : Capacité de l'IFMIS à prendre en charge les informations basées sur la comptabilité d'exercice



2.2.4 Robustesse des systèmes pour prendre en charge les processus de comptabilité d'exercice

La robustesse des systèmes comptables pour traiter les éléments de comptabilité d'exercice tels que les provisions, les charges à payer, les amortissements, les paiements anticipés, etc. est essentielle pour soutenir l'établissement de rapports financiers complets. L'enquête a établi que, bien que le système comptable utilisé au Kenya soit robuste et prenne en charge les éléments de comptabilité d'exercice tels que les provisions, les charges à payer, les amortissements et les paiements anticipés, le pays continue d'établir ses états financiers selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée.

Le système est robuste et prend en charge les éléments de comptabilité d'exercice nécessaires au Rwanda. Bien qu'il existe des lacunes importantes dans les domaines de la gestion des actifs, des stocks et de la dette publique, celles-ci sont en cours de résolution dans le cadre de la transition vers la comptabilité d'exercice IPSAS.

Au Malawi, le système est également suffisamment robuste pour traiter les éléments liés à la comptabilité d'exercice. Cependant, il ne permet pas de générer un ensemble complet de rapports financiers, ce qui constitue une lacune importante à combler. Le système prend en charge la mise en correspondance avec les éléments IPSAS et l'intégration IFMIS.

L'étude a également révélé que certains pays disposent de systèmes comptables partiellement robustes qui doivent encore être améliorés. Au Ghana, le système est partiellement robuste et peut traiter certains éléments liés à la comptabilité d'exercice. Cependant, il existe des lacunes importantes, notamment en ce qui concerne la reconfiguration nécessaire pour prendre en compte les éléments liés à la comptabilité d'exercice IPSAS, le plan comptable, l'inventaire, etc.

et les immobilisations. Le système ne permet pas de générer des rapports financiers complets, ni de s'intégrer à d'autres systèmes utilisant l'IFMIS. Quant à la Zambie, le système est partiellement robuste, mais présente certaines lacunes importantes, telles que la nécessité d'un plan comptable actualisé, d'une évaluation des actifs et d'une politique de coupure pour les montants en souffrance. Toutefois, le système peut générer des rapports financiers complets, établir une correspondance avec les éléments IPSAS et s'intégrer à d'autres systèmes utilisant l'IFMIS. En ce qui concerne l'Afrique du Sud, le système est partiellement robuste, car il ne prend pas en charge la comptabilité d'exercice intégrale en raison des systèmes hérités. Le système peut établir une correspondance avec les éléments IPSAS et prend en charge l'intégration IFMIS, mais il ne peut pas générer de rapports financiers complets.

L'enquête a également permis d'identifier les pays dont les systèmes comptables ne sont pas robustes. Par exemple, au Royaume d'Eswatini, le système comptable n'est pas robuste et ne peut pas traiter les éléments d'accumulation. Aucune lacune importante n'a été identifiée, mais le système a des capacités limitées, notamment en matière de génération de rapports financiers et de prise en charge de l'intégration avec d'autres systèmes. En outre, au Royaume du Lesotho, le système n'est pas robuste et présente des lacunes importantes, notamment en matière de divulgation des actifs, des stocks et du fonctionnement d'un compte unique du Trésor. Il peut être mis en correspondance avec les éléments IPSAS et prend en charge l'intégration IFMIS. En Somalie, le système n'est pas robuste et présente des lacunes importantes, en particulier dans la transition de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice IPSAS. Ces lacunes comprennent la nécessité de mettre à niveau les systèmes financiers, d'améliorer la gestion des données, de former le personnel, d'élaborer des politiques et de renforcer les contrôles internes. Le système ne peut pas générer de rapports financiers complets, mais il peut être mis en correspondance avec les éléments IPSAS et prend en charge l'intégration IFMIS.

Au Tchad, le système n'est pas robuste et en est aux premiers stades de la transition vers la comptabilité d'exercice. Il existe des lacunes importantes, en particulier dans les domaines de l'information financière et de l'intégration des systèmes.

En Angola, le système n'est pas robuste et présente des lacunes importantes, notamment en ce qui concerne l'alignement des rapports financiers sur les normes IPSAS, l'enregistrement de toutes les opérations sur la base des règles IPSAS et l'intégration des flux financiers. Le système ne permet pas de générer des rapports financiers complets et manque de capacités d'intégration. Au Zimbabwe, le système n'est pas robuste et présente des lacunes importantes, notamment en ce qui concerne la reconfiguration du SIGFP pour qu'il soit basé sur la comptabilité d'exercice. Le système ne peut pas générer de rapports financiers complets et ne correspond que partiellement aux éléments IPSAS. Au Botswana, le système n'est pas robuste et présente des lacunes importantes, notamment en ce qui concerne la révision du plan comptable pour prendre en charge la comptabilité d'exercice. Le système ne peut pas générer de rapports financiers complets et ne correspond que partiellement aux éléments IPSAS. En Namibie, le système est partiellement robuste, mais présente des lacunes importantes. Il ne peut correspondre que partiellement aux éléments IPSAS et manque d'intégration avec d'autres systèmes utilisant l'IFMIS.

Des lacunes spécifiques ont été identifiées dans certains pays malgré leur robustesse. C'est le cas du Nigeria, où le système est suffisamment robuste pour traiter les éléments de comptabilité d'exercice, mais présente des lacunes importantes dans la comptabilisation, l'évaluation et la valorisation des actifs et des passifs. Le système peut générer des rapports financiers, mais ne correspond que partiellement aux éléments IPSAS.

En Ouganda, bien que le système soit solide, il présente des lacunes importantes, notamment en ce qui concerne l'alignement du budget sur la comptabilité d'exercice. Le système ne permet pas de générer des rapports financiers complets et ne correspond que partiellement aux éléments des normes IPSAS.

Lacunes identifiées

Une lacune commune à de nombreux pays est l'incapacité à générer un ensemble complet de rapports financiers. Cette limitation peut entraver la présentation d'informations financières complètes. Parmi les autres lacunes identifiées, on peut citer :

a) De nombreux pays, en particulier ceux dont les systèmes d'information sont inadéquats, ont du mal à aligner pleinement leurs systèmes de comptabilité de caisse sur les éléments IPSAS. Cette lacune affecte l'exactitude et la transparence des états financiers.

b) Le manque d'intégration avec d'autres systèmes utilisant l'IFMIS est un problème récurrent, en particulier dans les pays dont les systèmes ne sont pas robustes. Cette lacune peut limiter la capacité à gérer et à communiquer efficacement les informations financières dans différents secteurs.

c) Plusieurs pays sont en train de passer d'un système comptable de caisse à un système comptable d'exercice conforme aux normes IPSAS, mais ils sont confrontés à des défis importants, notamment la mise à niveau des systèmes, l'élaboration de politiques et la formation du personnel.

Fig. 9 : Robustesse des systèmes pour soutenir les processus de comptabilité d'exercice

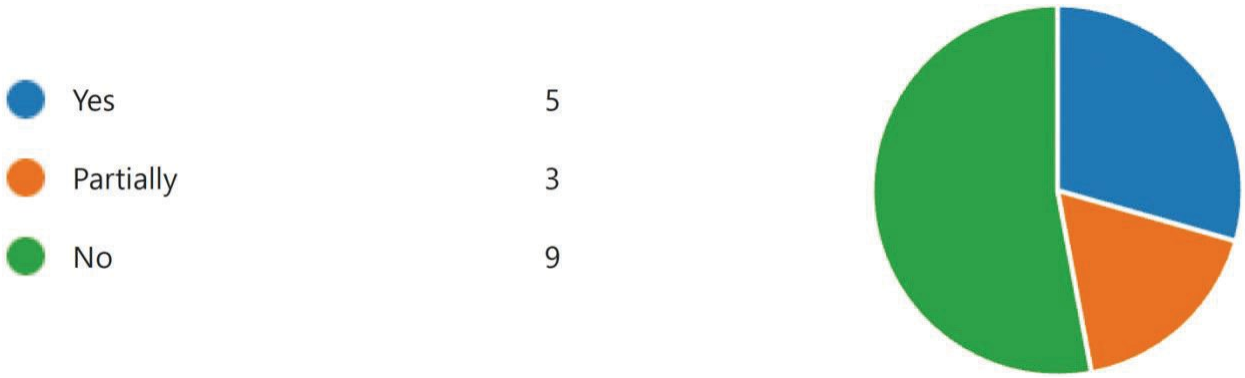


Fig. 10 : Existence de lacunes dans les systèmes comptables actuels pour soutenir les normes IPSAS d'exercice

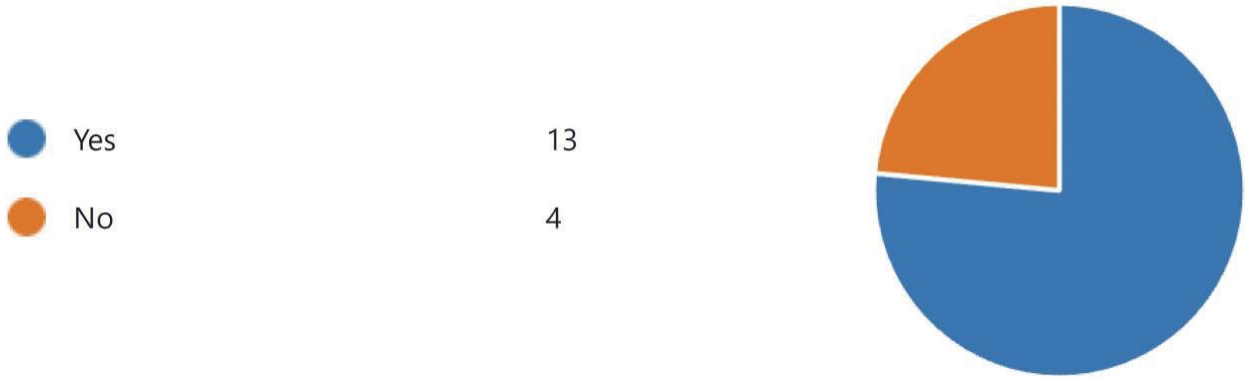
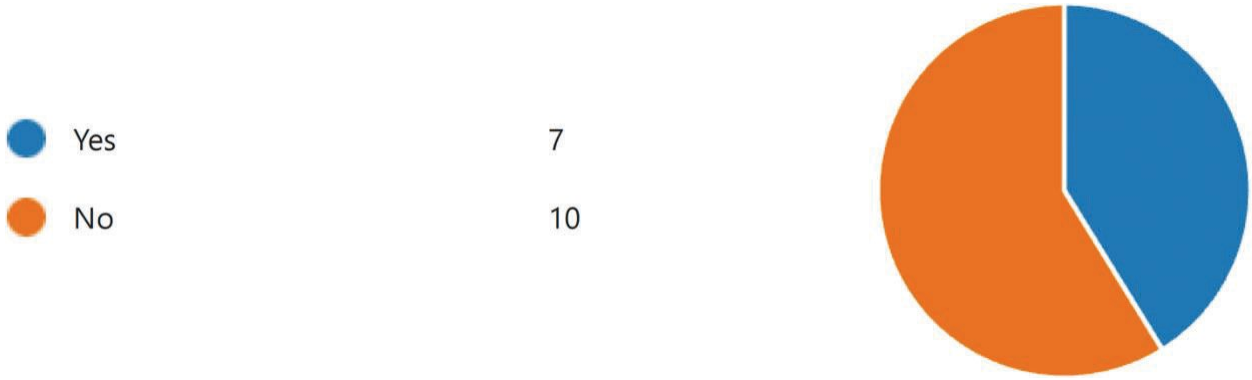


Fig. 11 : Capacité du système comptable à générer des états financiers complets



2.3 Mise en œuvre des normes IPSAS

2.3.1 Base comptable

Les principes comptables utilisés par les pays membres varient. Certains pays, comme le Royaume du Lesotho et la Somalie, utilisent les normes IPSAS de comptabilité de caisse, tandis que d'autres, comme le Royaume d'Eswatini, la Zambie, l'Afrique du Sud, le Kenya, le Palau, la Gambie, l'Angola, le Zimbabwe, la Namibie, le Botswana et le Ghana, utilisent une comptabilité de caisse modifiée. Des pays comme le Tchad, le Rwanda, l'Ouganda et le Nigeria utilisent les normes IPSAS de comptabilité d'exercice.

Lacunes identifiées

Les différences entre les bases comptables reflètent les différents stades d'adoption des normes IPSAS, la majorité des pays de l'AAAG étant en retard dans la transition vers la comptabilité d'exercice.

Fig. 12 : Système comptable utilisé par l'



2.3.2 Adoption de la feuille de route vers la comptabilité d'exercice

Le Royaume d'Eswatini, l'Afrique du Sud, le Kenya, le Malawi, le Zimbabwe et le Botswana ont respectivement procédé à des analyses des lacunes et approuvé une feuille de route pour l'adoption des normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice, pour une durée de 3 à 5 ans dans la plupart des cas, à l'exception du Kenya qui a prévu une feuille de route de moins de 3 ans. À l'inverse, la Namibie et la Gambie n'ont pas pris ces mesures. Bien que l'Angola et la Zambie n'aient pas procédé à une analyse des lacunes, ils ont approuvé une feuille de route.

Lacunes identifiées

L'absence d'analyse des écarts et de feuille de route dans certains pays indique un manque de préparation à la transition vers la comptabilité d'exercice, ce qui pourrait retarder l'adoption des normes IPSAS.

Fig. 13 : Pays ayant réalisé une analyse des écarts

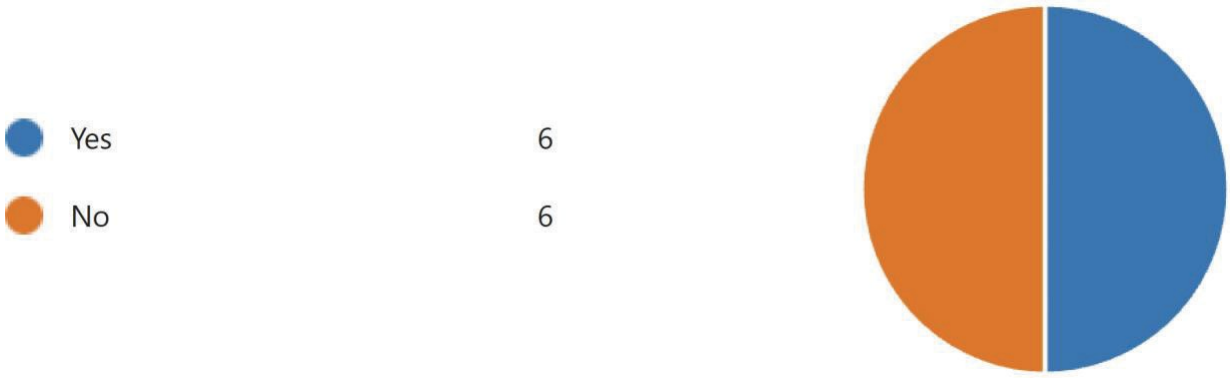
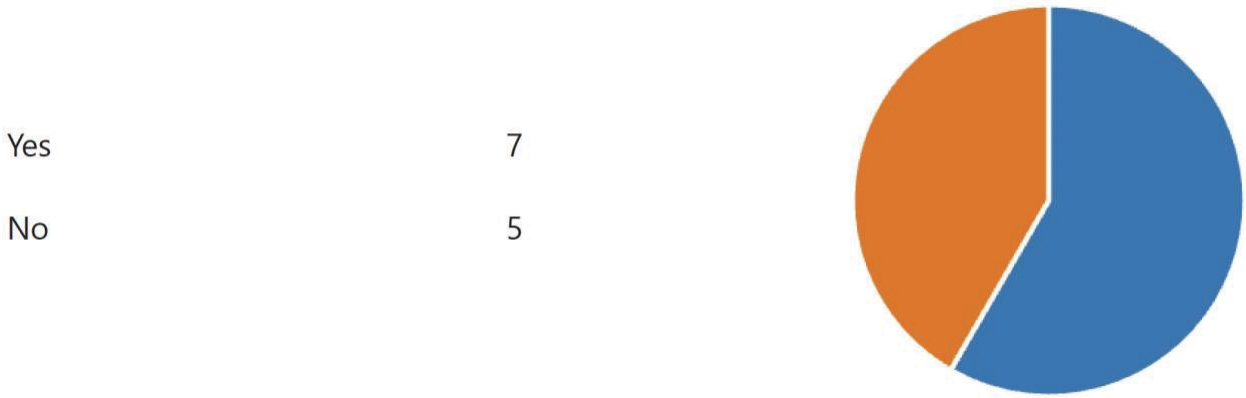


Fig. 14 : Pays ayant approuvé une feuille de route



2.3.3 Défis liés à la mise en œuvre des normes IPSAS

À l'exception de l'Afrique du Sud et de la Somalie, les pays étudiés ont indiqué qu'ils étaient confrontés à divers défis dans la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice IPSAS. Parmi les problèmes cités figuraient le manque d'expertise technique et de compétences en matière de comptabilité d'exercice, l'inadéquation des systèmes comptables pour s'adapter aux opérations dans le cadre du régime IPSAS, l'identification et l'évaluation des actifs, d'autres réformes prioritaires de la gestion des finances publiques, la réingénierie des processus opérationnels et la résistance au changement, le manque d'équipes de mise en œuvre engagées pour le SIGF et la gestion des actifs, l'absence de stratégie de mise en œuvre claire avec un chef de projet pour piloter le processus, et le coût élevé de certaines activités de mise en œuvre.

Lacunes identifiées

Ces défis soulignent la nécessité d'un soutien ciblé et d'efforts de renforcement des capacités afin de faciliter l'adoption réussie des normes IPSAS.

Fig. 15 : Pays confrontés à des défis de mise en œuvre



2.3.4 Formation et renforcement des capacités

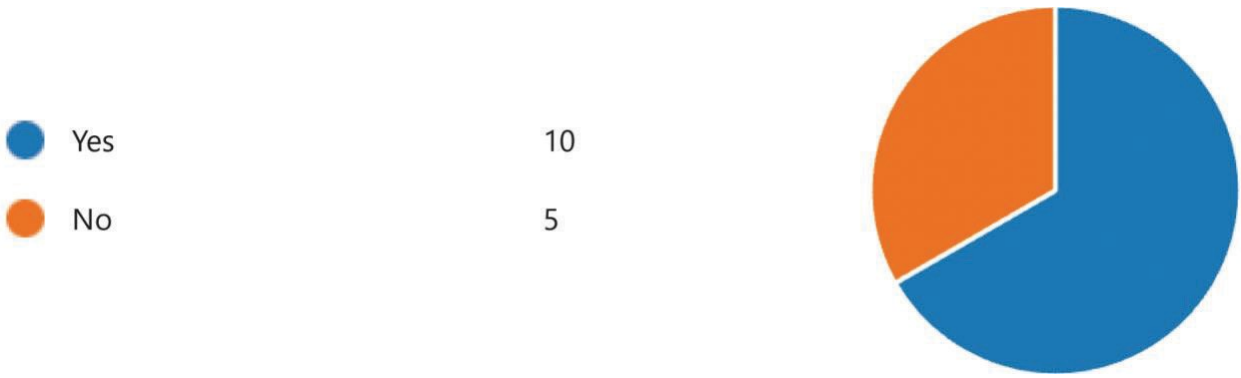
Une formation approfondie et un renforcement des capacités sont essentiels pour une mise en œuvre réussie des normes IPSAS et facilitent une transition en douceur vers la comptabilité d'exercice. Des pays tels que

le Royaume d'Eswatini, la Zambie, l'Afrique du Sud, le Kenya, le Malawi, le Zimbabwe, le Botswana, le Ghana, le Rwanda, l'Ouganda et le Nigeria ont dispensé des formations afin de doter leur personnel comptable des compétences nécessaires à la mise en œuvre des normes IPSAS et aux pratiques de comptabilité d'exercice. Cependant, des pays comme la Gambie, l'Angola, la Namibie, le Tchad, le Lesotho et la Somalie n'ont pas dispensé de formation à leur personnel financier. Il est donc indispensable de renforcer considérablement les capacités techniques.

Lacunes identifiées

L'absence de programmes de formation et de soutien technique suffisants constitue un obstacle majeur à l'adoption réussie des IPSAS dans de nombreux pays membres.

Fig. 15 : Pays ayant suivi une formation



2.3.5 Ancrage législatif de la comptabilité d'exercice

L'existence de lois sur la gestion des finances publiques qui soutiennent le mandat du Bureau du vérificateur général et garantissent le respect des normes comptables et des réglementations financières est essentielle pour assurer une transition en douceur vers la comptabilité d'exercice. À l'exception de la Namibie, du Botswana et du Nigéria, tous les pays étudiés disposent de dispositions législatives qui prescrivent les normes et politiques comptables applicables au gouvernement et à toutes les entités publiques. L'enquête a en outre révélé que la Somalie, le Tchad, le Rwanda, le Nigéria et l'Angola devront modifier leurs lois existantes en matière de GFP afin de faciliter l'adoption des normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice. Au Lesotho, la PFMA 2011 exige que le ministre chargé des finances publie un journal officiel pour que la comptabilité d'exercice entre en vigueur.

Lacunes identifiées

Dans certains pays, la rigidité des cadres juridiques limite l'efficacité du Bureau du vérificateur général et entrave les efforts visant à garantir la responsabilité et la transparence dans la gestion des finances publiques.

Fig. 17 : Pays dont la PFPIA prescrit des normes comptables

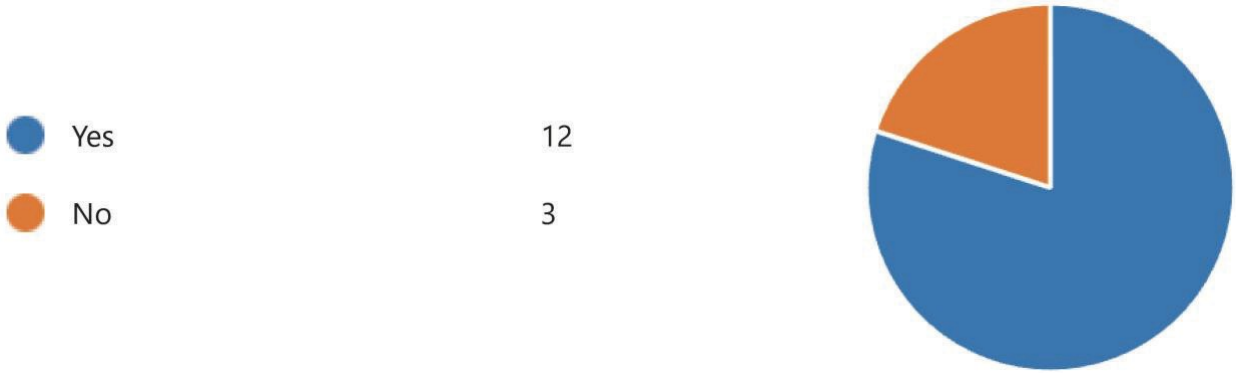
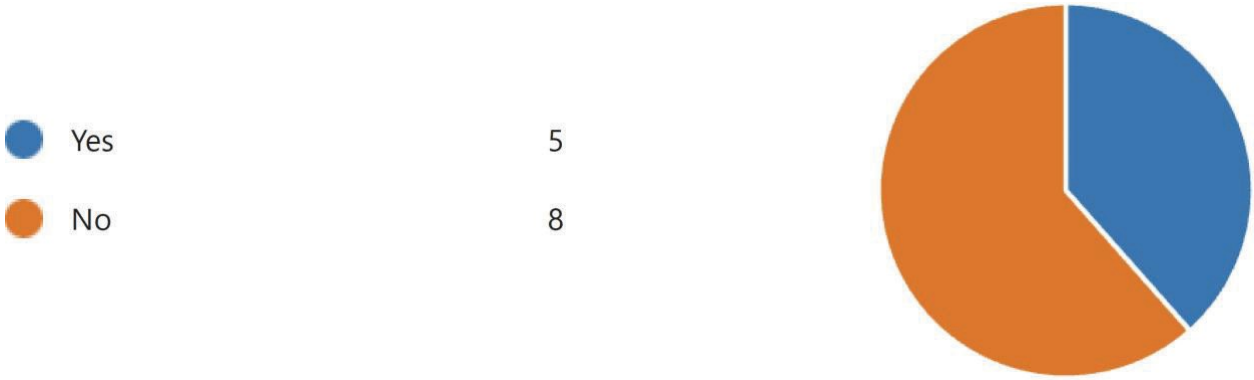


Fig. 18 : Pays nécessitant des modifications à la PFPIA afin de faciliter l'adoption des normes IPSAS



2.3.6 Rapports financiers

L'existence d'un cadre de reporting financier peut améliorer considérablement la qualité et la transparence du reporting financier dans le secteur public. Selon l'enquête, les pays membres utilisent les normes comptables internationales pour préparer leurs états financiers, tandis que le Rwanda est en train de passer à la comptabilité d'exercice IPSAS complète. Des pays comme le Ghana, la Somalie, le Kenya, le Malawi, la Gambie et le Nigeria utilisent les normes IPSAS pour préparer leurs états financiers. Le Royaume du Lesotho rend compte sur la base de la comptabilité de caisse complète. Les pays qui utilisent des normes nationales sont le Royaume d'Eswatini, le Tchad, la Zambie, l'Angola, la Namibie et l'Ouganda. L'Afrique du Sud et le Zimbabwe appliquent une comptabilité de caisse modifiée, tandis que le Botswana n'a mis en place aucune norme. L'évaluation a en outre révélé que seuls le Ghana, le Nigeria, l'Ouganda, le Rwanda et l'Afrique du Sud préparent des états financiers complets, y compris des notes et des informations complémentaires, selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les pays qui préparent partiellement des états financiers complets sont le Kenya, le Palau, le Royaume d'Eswatini, le Tchad et l'Angola, tandis que le Royaume du Lesotho, la Somalie, la Gambie, la Namibie, le Zimbabwe et le Botswana ne préparent pas d'états financiers complets.

À l'exception du Ghana, du Kenya et du Nigeria, les autres pays ayant répondu ont signalé plusieurs domaines dans lesquels leurs états financiers actuels diffèrent des exigences des normes IPSAS en matière de comptabilité d'exercice. Le Royaume d'Eswatini a identifié la non-comptabilisation des actifs non courants en raison de l'absence de registre des actifs et du fait qu'aucune norme comptable n'a été adoptée comme point de départ principal. L'Afrique du Sud a indiqué que les principales différences résidaient dans le fait que les gouvernements national et provinciaux établissaient leurs états financiers selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, tandis que les collectivités locales utilisaient les pratiques comptables généralement reconnues (normes élaborées par le Conseil des normes comptables). La comptabilisation partielle des actifs, la non-comptabilisation des charges et le plan comptable ont été les principaux facteurs à l'origine des différences au Nalawi, tandis qu'au Rwanda, les problèmes concernent les actifs biologiques, les ressources naturelles, les actifs de concession et les avantages sociaux à long terme. Pour le Plalawi, les actifs doivent encore être évalués et déclarés.

Fig. 19 : Normes comptables en vigueur

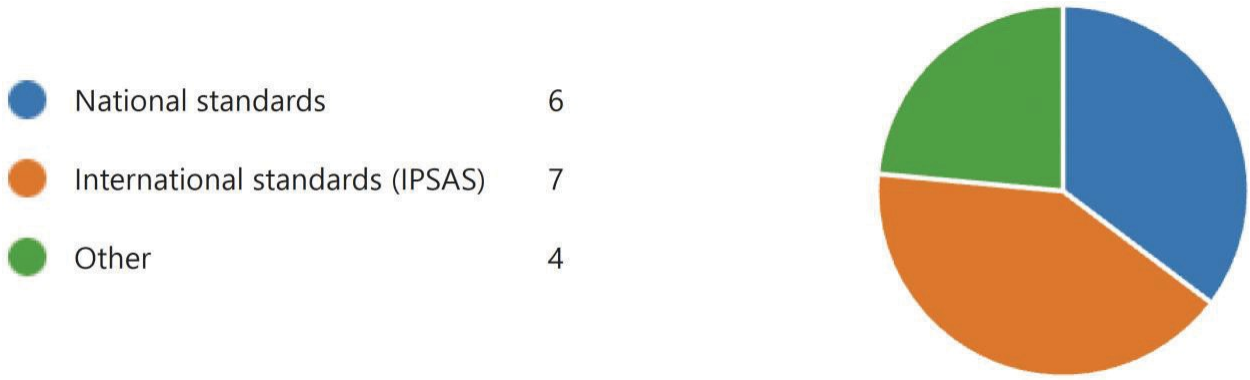


Fig. 20 : Différences entre les états financiers actuels et les exigences des normes IPSAS en matière de comptabilité d'exercice



2.3.7 Gestion des actifs publics

La prestation des services publics et l'exécution des fonctions essentielles de l'État dépendent de manière cruciale de la disponibilité d'actifs publics gérés efficacement. Le Bureau des comptables

doit donc s'efforcer de mettre en place des mesures visant à assurer une gestion efficace des actifs publics.

L'enquête a mis en évidence des lacunes dans la gestion des actifs publics dans les pays étudiés. Par exemple, seuls l'Afrique du Sud, le Rwanda et l'Ouganda tiennent à jour des registres des immobilisations, tandis que le Ghana, la Zambie, le Kenya, la Gambie, l'Angola, le Zimbabwe, le Nigeria et le Plalawi ne tiennent que des registres partiels. Cela suggère des données incomplètes et des actifs potentiellement non comptabilisés. Le Royaume d'Eswatini, le Royaume du Lesotho, le Tchad, la Namibie et le Botswana ne disposent d'aucun registre d'actifs. Cela indique une lacune importante dans le suivi et la gestion des actifs publics.

Certains pays ne recensent pas certaines catégories d'actifs essentiels, tels que les infrastructures, les terrains et les bâtiments opérationnels, qui sont indispensables à la prestation des services publics. La Gambie et la Zambie ont des catégories d'actifs limitées dans leurs registres. Par exemple, la Gambie n'inclut que le matériel de bureau et le mobilier, tandis que la classification des actifs en Zambie comprend les machines, le mobilier et le matériel de bureau.

De nombreux pays sont confrontés à des difficultés pour identifier et évaluer leurs actifs, notamment le Ghana, la Zambie, le Kenya, la Gambie, l'Angola, le Zimbabwe, le Nigéria, le Royaume du Lesotho, la Somalie, la Namibie et le Botswana. Cependant, le Royaume d'Eswatini n'a pas encore lancé de projet de comptabilité des actifs, ce qui indique qu'il est nécessaire de déployer des efforts initiaux dans ce domaine.

Fig. 21 : Registres actualisés des immobilisations



En ce qui concerne la couverture complète de chaque catégorie d'actifs publics, voici les points saillants de la situation et des problèmes rencontrés par les pays répondants à cet égard :

Pays	Catégorie d'actifs Classes d'actifs saisies dans le registre	IPSAS Conformité	Coût **Disponibilité des informations**	Actif **Comptabilité Défis**
Ghana	Infrastructure, Terrains, opérationnel bâtiments,	Partiellement	Partiellement	Identification, Évaluation

	Machines, mobilier et agencements, équipement de bureau, patrimoine de l' Collections			
Zambie	Bâtiments et structures, véhicules et cycles, mobilier, installations, machines et équipements, actifs produits, matériel de bureau, équipement de défense, actifs en cours de construction (WIP), véhicules spécialisés, équipement médical, biologique actifs	Non	Partiellement	Évaluation
Kenya	Infrastructures, terrains, bâtiments opérationnels, machines, mobilier et agencements d' , Bureau Équipement	Non	Non	Identification, évaluation
Gambie	Bureau Équipement, Mobilier et agencements	Non	Partiellement	Identification, Évaluation
Angola	Infrastructure, opérationnelle bâtiments, machines, navires, aéronefs, mobilier et agencements, Bureaux Équipement	Partiellement	Partiellement	Évaluation
Zimbabwe	Bâtiments opérationnels, terrains, Machines, Systèmes d'armement, Aéronefs, Mobilier et agencements, Équipements de bureau , Plantes usines	Non	Non	Évaluation
Nigeria	Infrastructures, terrains, bâtiments opérationnels, machines, navires, aéronefs, armes d' , mobilier et agencements, Bureau x	Partiellement	Partiellement	Identification, évaluation

	Équipements, Plantes porteuses, Patrimoine Collections			
Royaume du Royaume d'Eswatini	Aucun	Non	Non	Projet non démarré
e du Lesotho	Aucun	Non	Partiellement	Identification, évaluation
Somalie	Machines, infrastructures, bâtiments opérationnels bâtiments, navires, aéronefs, Armes systèmes, Mobilier, matériel de bureau , Plantes porteuses, Terrain	Non	Non	Identification, Évaluation
Tchad	Aucune	Non	Non	
Namibie	Aucun	Non	Non	Identification, évaluation
Botswana	Aucun	Non	Partiel	Identification, évaluation

Lacunes **identifiées**
Ces lacunes auront un impact négatif sur l'amélioration des systèmes de gestion des actifs, le renforcement de la conformité aux normes IPSAS, l'exhaustivité des registres d'actifs et l'accès aux informations sur les coûts dans ces pays.

Fig. 22 : Évaluation des actifs conformément aux exigences IPSAS

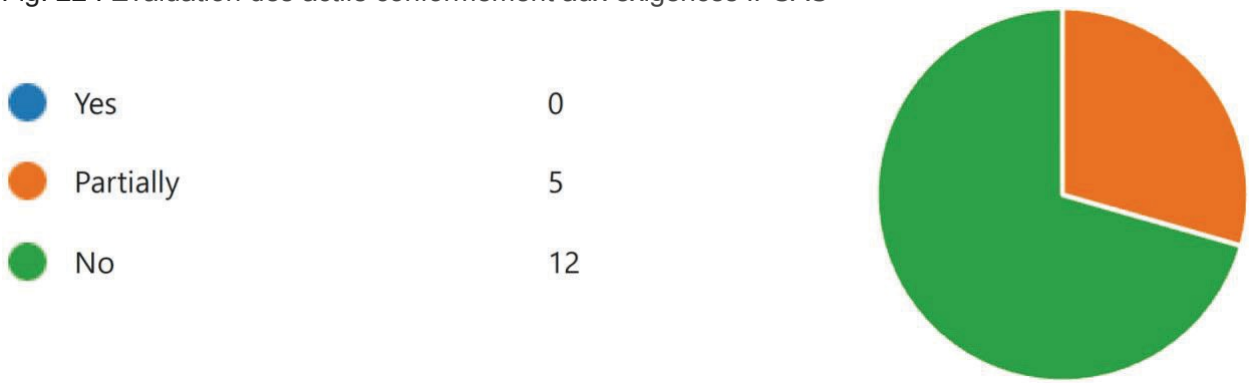


Fig. 23 : Disponibilité des informations sur les coûts de tous les actifs

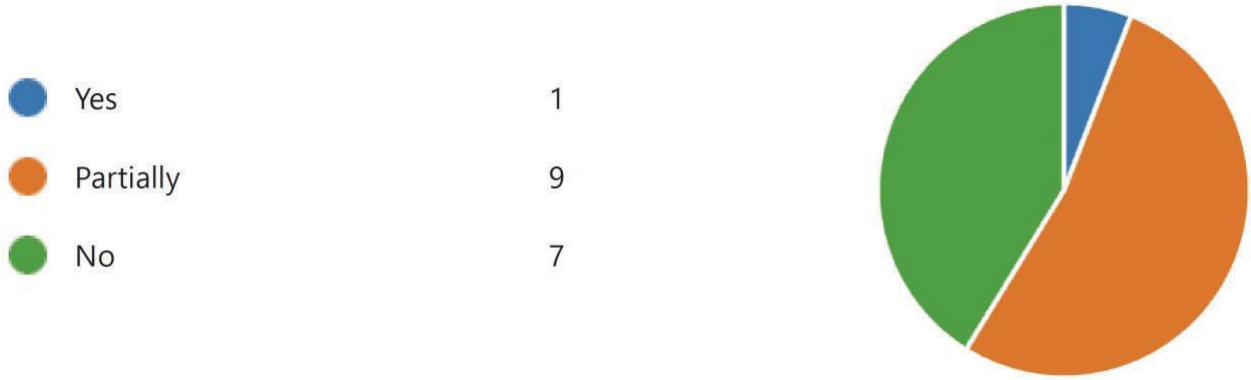
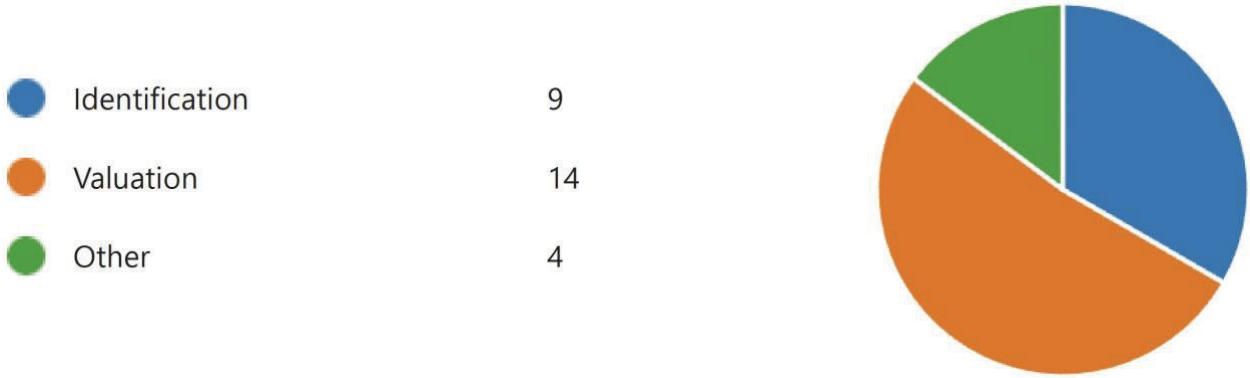


Fig. 24 : Prévenir les difficultés liées à la comptabilité des actifs



2.3.8 Passifs et provisions

D'après les résultats, il existe des écarts dans la comptabilisation et la prise en compte des passifs et des provisions entre les pays étudiés. Seul le Rwanda comptabilise et prend en compte de manière exhaustive tous les passifs liés aux travaux, services et biens fournis aux ministères, organismes parapublics et autres organismes dépensiers, conformément aux exigences des normes IPSAS.

Plusieurs pays, dont le Royaume du Lesotho, le Ghana, la Zambie, l'Afrique du Sud, le Kenya, le Nalawi, le Zimbabwe, l'Ouganda et le Nigeria, reconnaissent et comptabilisent partiellement leurs passifs. Cette reconnaissance partielle révèle des lacunes dans l'information financière et des risques potentiels de sous-estimation des obligations financières. Cependant, parmi ces pays, certains, comme le Royaume du Lesotho, la Zambie, l'Ouganda et le Plalawi, ne comptabilisent pas les provisions pour passifs futurs, ce qui affaiblit encore davantage la gestion de leur dette publique.

Le Royaume d'Eswatini, la Somalie, le Tchad, la Gambie, l'Angola, la Namibie et le Botswana ne reconnaissent ni ne comptabilisent aucun passif. Cela représente une lacune importante dans la gestion des finances publiques et augmente le risque d'obligations non comptabilisées qui pourraient avoir une incidence sur la stabilité budgétaire. En outre, dans ces pays, aucune provision n'est constituée pour les passifs futurs, ce qui constitue une omission critique. Sans ces provisions, ces pays pourraient être confrontés à des difficultés dans la gestion des risques financiers futurs.

L'enquête a révélé des lacunes dans la constitution de provisions pour les engagements futurs. Par exemple, le Royaume du Lesotho, la Zambie, l'Ouganda, le Royaume d'Eswatini, la Somalie, le Tchad, la Gambie, l'Angola, la Namibie, le Nalawi et le Botswana ne disposent pas de provisions pour les engagements futurs, ce qui indique un manque de planification et de préparation pour les obligations futures potentielles.

En revanche, le Ghana, le Rwanda, l'Afrique du Sud, le Kenya, le Zimbabwe et le Nigeria ont constitué des provisions partielles, mais celles-ci ne sont pas exhaustives, ce qui pourrait les exposer à des passifs imprévus.

Les résultats soulignent la nécessité pour les pays membres de renforcer leurs processus de reconnaissance des passifs, d'améliorer les normes d'information financière et de garantir des provisions adéquates pour les passifs futurs afin d'améliorer la santé budgétaire globale.

Lacunes identifiées

Il existe un manque généralisé de reconnaissance et de comptabilisation complètes des passifs dans les pays étudiés, la plupart d'entre eux ne reconnaissant que partiellement ces obligations financières. De nombreux pays n'ont pas prévu de provisions pour les passifs futurs ou ne les ont comptabilisés que partiellement, ce qui les expose à des risques financiers potentiels à l'avenir. Les lacunes dans la reconnaissance et la comptabilisation des passifs reflètent des problèmes plus généraux en matière d'information financière et de gestion des finances publiques, qui pourraient avoir une incidence sur la transparence et la viabilité budgétaires.

Fig. 25 : Reconnaissance de toutes les dettes

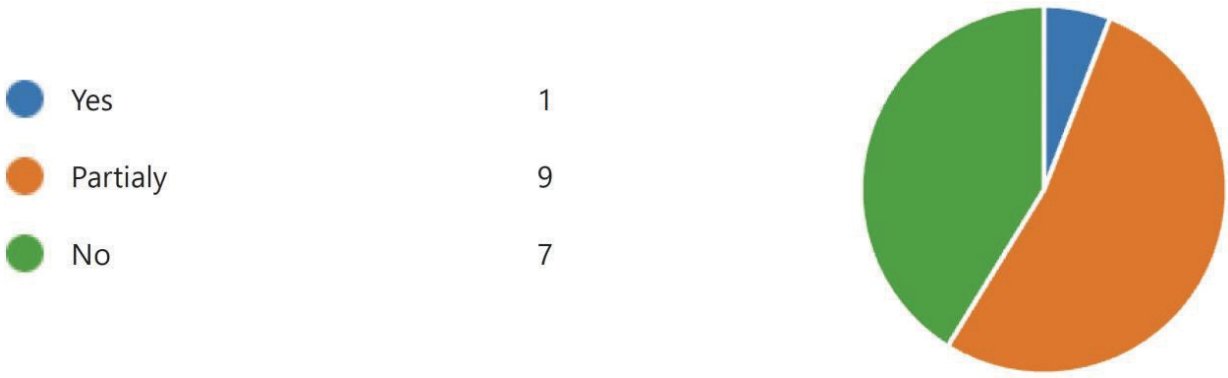
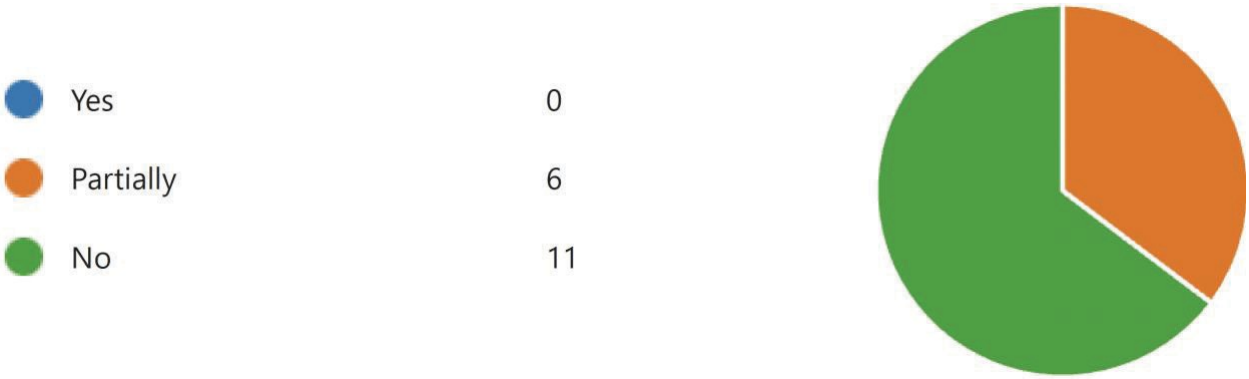


Fig. 25 : Reconnaissance de toutes les provisions



2.3.9 Ajustements comptables pour les produits ou les charges

Seuls deux pays, à savoir le Rwanda et l'Ouganda, ont pleinement mis en œuvre les ajustements comptables pour tenir compte des recettes ou des dépenses qui ont été réalisées ou engagées mais qui n'ont pas encore été enregistrées dans le système comptable. Cela suggère qu'une très petite partie des pays étudiés ont pleinement et efficacement adopté la comptabilité d'exercice.

Le Ghana, l'Afrique du Sud, le Kenya, le Nalawi et le Nigeria n'ont mis en œuvre que partiellement les ajustements liés à la comptabilité d'exercice. Cette mise en œuvre partielle peut entraîner des rapports financiers incomplets, avec des divergences potentielles entre la situation financière réelle et celle qui est présentée dans les rapports.

Un nombre important de pays, tels que le Royaume d'Eswatini, le Royaume du Lesotho, la Somalie, le Tchad, la Zambie, la Gambie, l'Angola, le Zimbabwe, la Namibie et le Botswana, n'ont procédé à aucun ajustement comptable. Cela représente une lacune importante dans l'exactitude et la fiabilité des états financiers de ces pays, car les recettes et les dépenses peuvent ne pas être entièrement comptabilisées au cours des périodes où elles sont générées ou engagées.

Cette analyse souligne la nécessité de redoubler d'efforts pour adopter et appliquer de manière cohérente des pratiques comptables fondées sur la comptabilité d'exercice afin de garantir l'exactitude et l'exhaustivité des rapports financiers dans ces pays.

Lacunes identifiées

L'absence d'ajustements comptables met en évidence un écart important par rapport aux meilleures pratiques en matière de gestion financière et aux normes comptables, ce qui pourrait nuire à la transparence et à l'exactitude budgétaires. Elle indique des incohérences potentielles dans les rapports financiers, où les transactions peuvent ne pas être correctement comptabilisées.

Fig. 27 : Ajustements comptables pour les recettes ou les dépenses



2.3.10 Base de préparation du budget

Seuls le Ghana et le Nigeria préparent leur budget national selon la méthode de la comptabilité d'exercice, tandis que les autres utilisent la méthode de la comptabilité de caisse. Des pays comme le Rwanda, l'Ouganda et le Botswana n'ont que partiellement pris en compte les implications de la comparaison entre le budget basé sur la comptabilité de caisse et les informations liées à la comptabilité d'exercice, ce qui suggère certains progrès, mais pas une intégration complète dans leurs pratiques de gestion financière.

Cependant, un nombre important de pays utilisent la comptabilité de caisse pour la préparation de leur budget, comme le Royaume d'Eswatini, le Royaume du Lesotho, la Somalie, la Zambie et la Gambie, sans avoir pris en considération les implications de la comptabilité de caisse par rapport à la comptabilité d'exercice. Cela témoigne d'un manque de planification financière stratégique et de sensibilisation aux avantages de la comptabilité d'exercice.

En ce qui concerne le plan comptable à l'appui des rapports budgétaires, des pays comme le Kenya, l'Angola et le Zimbabwe, bien qu'utilisant une comptabilité de caisse, disposent d'un plan comptable qui ne soutient que partiellement les rapports budgétaires. Ce soutien partiel pourrait entraîner des difficultés pour suivre et communiquer avec précision les informations financières. Cependant, le plan comptable des autres pays répondants soutient pleinement les rapports budgétaires, ce qui témoigne d'efforts en faveur d'une meilleure gestion financière malgré la base mixte.

En matière de contrôle et de suivi budgétaires, tous les pays, quelle que soit leur base comptable (caisse, comptabilité d'exercice ou mixte), procèdent à des comparaisons périodiques entre les chiffres budgétés et les chiffres réels. Cela suggère que, même s'il peut exister des écarts dans d'autres domaines, le suivi de l'exécution budgétaire est une pratique courante.

Lacunes identifiées

Ces lacunes mettent en évidence les domaines dans lesquels les pays doivent renforcer leurs pratiques en matière de préparation budgétaire, notamment en comprenant et en intégrant pleinement les implications des différentes bases comptables, en veillant à ce que leur plan comptable permette un reporting budgétaire complet et en assurant la cohérence de leurs cadres budgétaires.

Fig. 28 : Base de préparation du budget

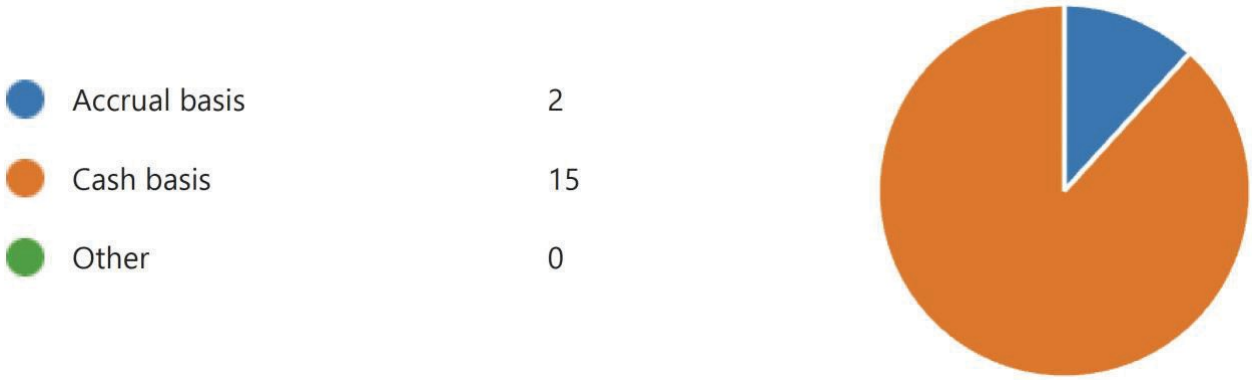
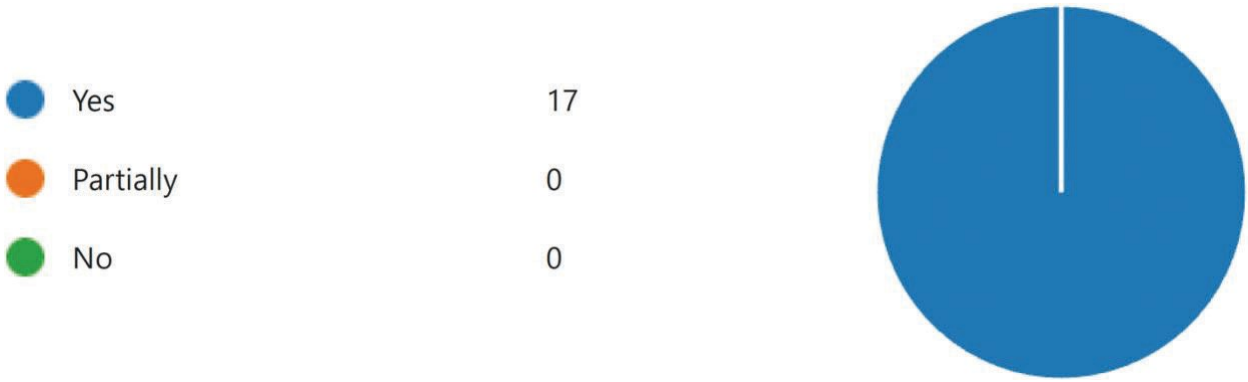


Fig. 29 : Suivi budgétaire par rapport aux résultats réels



2.3.11 Capacité technique

Le Ghana, le Rwanda, le Zimbabwe et le Nigeria ont dispensé une formation complète sur les normes IPSAS en matière de comptabilité d'exercice à leur personnel financier, démontrant ainsi leur ferme engagement en faveur de la transition. Cela permet au personnel d'être mieux armé pour gérer les complexités de la comptabilité d'exercice.

Le Royaume d'Eswatini, l'Afrique du Sud, le Kenya, l'Ouganda, la Namibie, le Botswana et le Nlalawi n'ont dispensé qu'une formation partielle sur les normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice. Une formation partielle peut ne pas préparer pleinement le personnel à gérer tous les aspects de la transition, ce qui peut entraîner des lacunes dans la mise en œuvre.

Cependant, le Royaume du Lesotho, la Somalie, le Tchad, la Zambie, la Gambie et l'Angola n'ont dispensé aucune formation sur les normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice, ce qui indique une lacune importante dans la préparation de leur personnel financier à la transition.

En termes de renforcement des capacités techniques, tous les pays ont indiqué que leur personnel avait besoin d'un renforcement des capacités techniques pour mettre en œuvre le programme de transition. Cela met en évidence une lacune généralisée dans les compétences et les connaissances techniques nécessaires à une transition en douceur vers les normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice.

Pays disposant d'un personnel suffisant pour mener à bien le processus de transition. Un personnel suffisant est essentiel pour planifier et exécuter efficacement la transition. Parmi ces pays figurent le Royaume d'Eswatini, le Royaume du Lesotho, le Ghana, la Somalie, le Kenya, la Zambie, l'Angola, le Zimbabwe, l'Ouganda, le Nigeria et le Palau. Cependant, le Tchad, l'Afrique du Sud, la Namibie, le Botswana et le Rwanda ne disposent pas d'un personnel suffisant pour mener à bien le processus de transition, ce qui pourrait retarder ou entraver la mise en œuvre réussie des normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice.

Le Royaume d'Eswatini, le Ghana, la Zambie, l'Afrique du Sud, le Kenya, l'Angola, le Zimbabwe, l'Ouganda, le Nigéria et le Malawi ont examiné les implications financières du passage aux normes IPSAS fondées sur la comptabilité d'exercice, ce qui témoigne d'une approche proactive en matière de planification et d'allocation des ressources. Des pays tels que le Royaume du Lesotho, la Somalie, le Tchad, la Namibie et le Botswana n'ont pas examiné les implications financières, ce qui pourrait entraîner des déficits budgétaires et une insuffisance des ressources pendant le processus de transition.

Les pays ayant mis en place des plans de gestion du changement sont le Royaume d'Eswatini, le Ghana, l'Afrique du Sud, le Kenya, le Zimbabwe, le Rwanda, l'Ouganda, le Nigeria et le Palau. Ces pays ont mis en place des plans de gestion du changement afin de faciliter la transition. Une gestion efficace du changement est essentielle pour garantir un processus de transition fluide et organisé. En revanche, le Royaume du Lesotho, la Somalie, le Tchad, la Zambie, la Gambie, l'Angola, la Namibie et le Botswana ne disposent pas de plans de gestion du changement, ce qui pourrait entraîner une résistance au changement, une mauvaise communication et une mise en œuvre désorganisée des normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice.

Lacunes identifiées

La majorité des pays n'ont pas entièrement formé leur personnel financier aux normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice, ce qui constitue une lacune importante susceptible d'entraver l'efficacité de la transition. En outre, tous les pays ont besoin de renforcer leurs capacités techniques afin de s'assurer que leur personnel est suffisamment préparé pour gérer les complexités de la comptabilité d'exercice.

Fig. 30 : Formation du personnel aux normes IPSAS

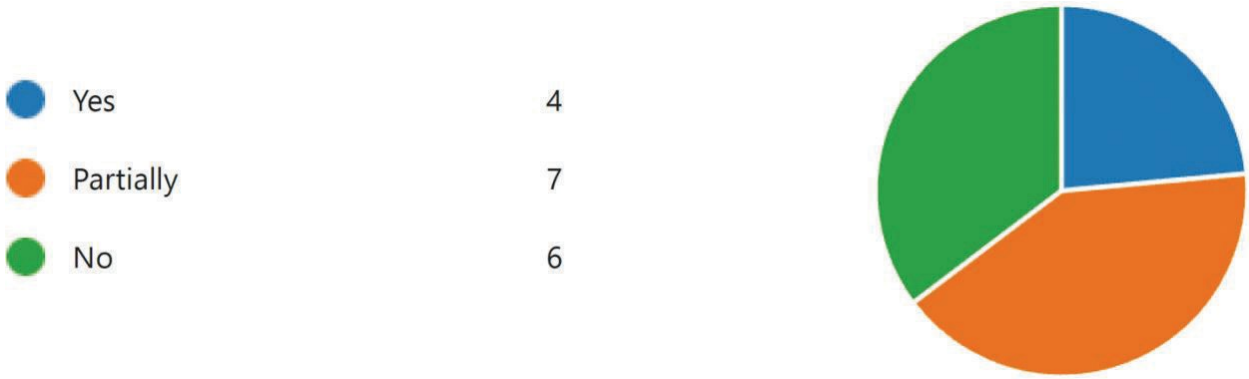


Fig. 31 : Besoins en personnel pour renforcer les capacités techniques

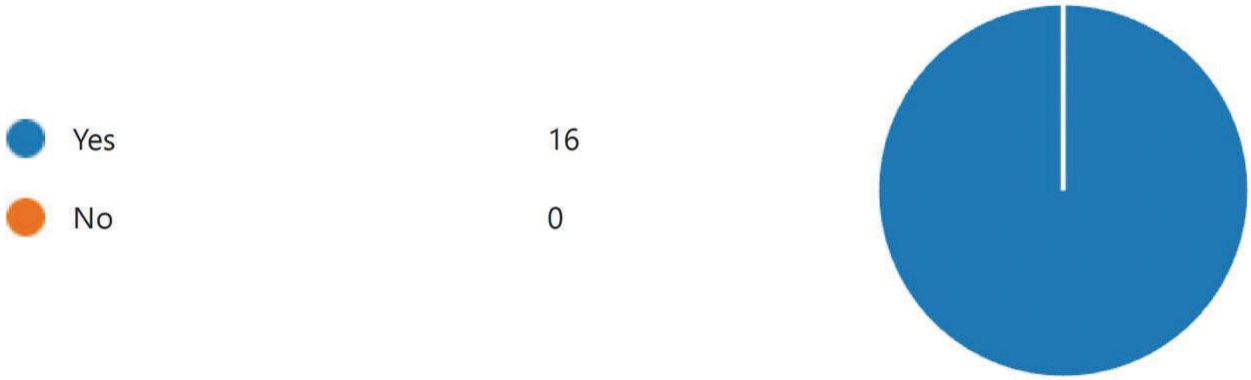


Fig. 32 : Adéquation du personnel pour mener à bien le processus de transition



2.3.12 Implication des dirigeants et des autres parties prenantes

Le Royaume d'Eswatini, le Ghana, le Kenya, l'Angola, le Zimbabwe, la Namibie, le Rwanda, le Botswana, le Nigéria et le Plalawi ont pris des mesures pour clarifier les objectifs de la transition vers les normes IPSAS auprès de leurs dirigeants politiques. Cela est essentiel pour garantir que le soutien politique et les ressources nécessaires soient disponibles pour mener à bien le processus de transition. De plus, dans ces pays, les dirigeants politiques comprennent et soutiennent les implications de l'adoption des normes IPSAS, ce qui est essentiel pour obtenir les ressources politiques et financières nécessaires à la transition.

En revanche, le Royaume du Lesotho, la Somalie, le Tchad, la Zambie, l'Afrique du Sud, la Gambie et l'Ouganda n'ont pas clarifié les objectifs de la transition vers les normes IPSAS auprès de leurs dirigeants politiques, ce qui pourrait entraîner des malentendus, un manque de soutien et une résistance au processus de transition. Ces pays ont également des dirigeants politiques qui ne comprennent pas ou ne soutiennent pas la transition vers les normes IPSAS, ce qui représente un défi important pour la réussite de la mise en œuvre.

En ce qui concerne la coordination des projets et le calendrier des réformes, le Royaume d'Eswatini, le Ghana, le Tchad, la Zambie, l'Afrique du Sud, le Kenya, l'Angola, le Zimbabwe, le Rwanda, l'Ouganda, le Botswana, le Nigéria et le Plalawi ont mis en place une équipe de coordination des projets chargée de mener le processus de migration vers les normes IPSAS et ont établi le calendrier des réformes nécessaires. Il s'agit là d'une mesure positive qui démontre l'engagement organisationnel en faveur de la transition. Le Royaume du Lesotho, la Somalie, la Gambie et la Namibie n'ont pas mis en place d'équipe de coordination de projet, ce qui pourrait entraîner un manque de coordination des efforts et des retards potentiels dans le processus de transition.

Le Ghana, l'Afrique du Sud, le Kenya, l'Angola, le Zimbabwe, le Rwanda, l'Ouganda, le Nigéria et le Nlalawi ont désigné des chefs de projet chargés de superviser la transition vers les normes IPSAS, garantissant ainsi un leadership et une responsabilité clairs tout au long du processus. Le Royaume d'Eswatini, le Royaume du Lesotho, la Somalie, le Tchad, la Zambie, la Gambie, la Namibie et le Botswana n'ont pas désigné de chef de projet, ce qui représente une lacune importante susceptible d'entraver la coordination et la mise en œuvre réussie de la transition.

Lacunes identifiées

Dans plusieurs pays, les dirigeants politiques n'ont pas été suffisamment impliqués dans la définition des objectifs et des implications de l'adoption des normes IPSAS. Ce manque pourrait entraîner un manque de soutien politique, qui est essentiel pour obtenir les ressources nécessaires et garantir la priorité accordée à la transition.

Fig. 33 : Disponibilité des plans de gestion du changement



Fig. 34 : Compréhension et soutien des dirigeants politiques à l'égard de l'adoption des normes IPSAS en matière de comptabilité d'exercice

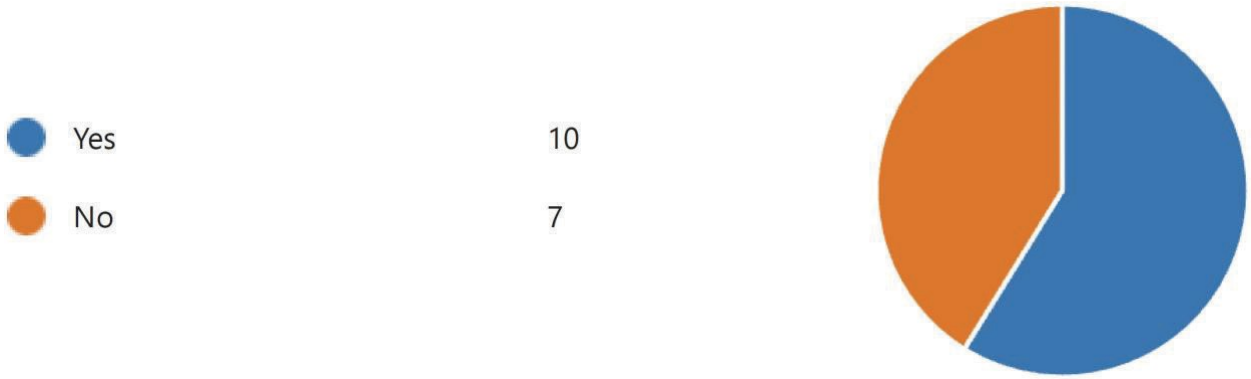


Fig. 34 : Équipe de coordination IPSAS

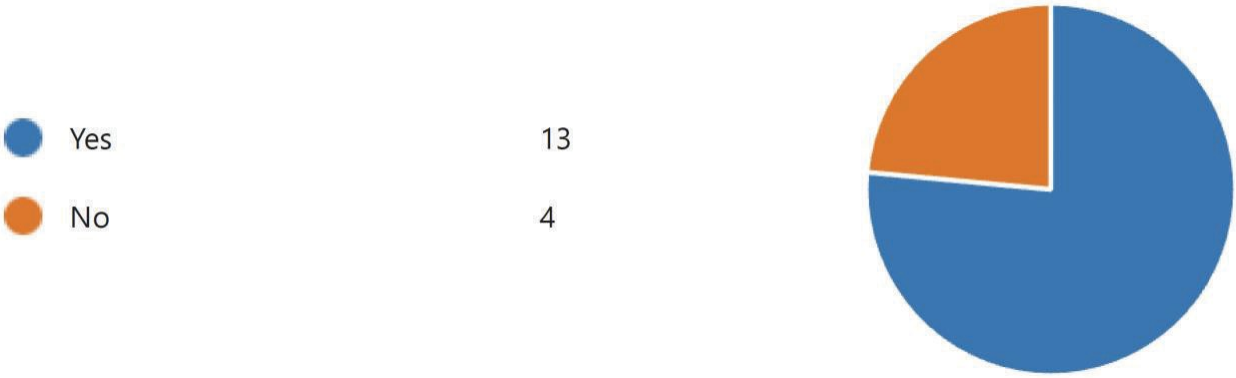
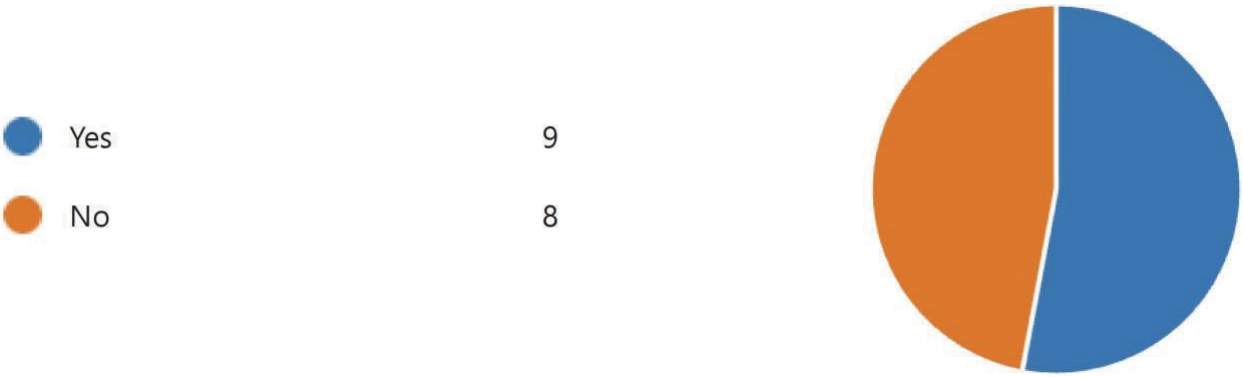


Fig. 34 : Nomination d'un chef de projet pour l'adoption des normes IPSAS



2.3.13 Défis communs à tous les pays

Sur la base des réponses fournies par les pays concernant les défis rencontrés dans l'adoption des normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice et le soutien nécessaire à une transition réussie, nous présentons ci-dessous l'analyse des lacunes individuelles identifiées :

a. **Manque d'expertise technique :** il s'agit du défi le plus fréquemment mentionné. De nombreux pays, dont le Royaume du Lesotho, la Zambie, le Nigéria, le Zimbabwe et d'autres, reconnaissent l'existence d'un écart important dans les compétences techniques requises pour mettre en œuvre efficacement les normes IPSAS.

b. **Systèmes comptables inadéquats :** Des pays comme le Royaume d'Eswatini, l'Afrique du Sud, le Rwanda et l'Ouganda ont signalé que leurs systèmes comptables actuels ne sont pas adaptés à la transition vers les normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice. Cela inclut des logiciels et des processus obsolètes ou incompatibles, ou des systèmes comptables inadéquats, qui constituent un obstacle important. Ces systèmes ne sont souvent pas équipés pour gérer les complexités de la comptabilité d'exercice.

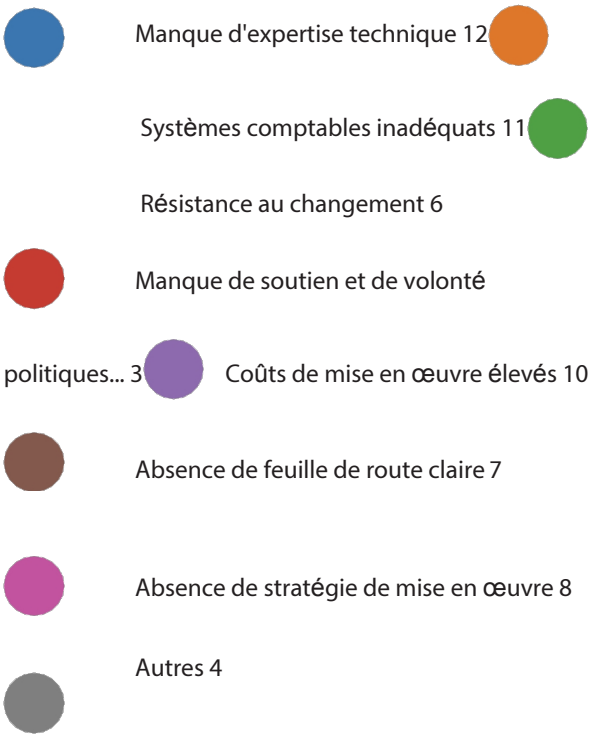
c. Résistance au changement : La résistance au changement de la part des parties prenantes, notamment des responsables gouvernementaux et des employés, a été signalée comme un obstacle important et un défi majeur dans plusieurs pays, notamment au Ghana, au Nigeria, au Palau, au Tchad et au Rwanda. Cela peut s'expliquer par un manque de compréhension ou par la peur de l'inconnu, en particulier lorsqu'il s'agit de passer d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'exercice.

d. Coûts **de mise en œuvre élevés** : les coûts élevés liés à la transition sont soulignés par des pays tels que le Royaume d'Eswatini, l'Afrique du Sud, la Gambie, le Zimbabwe, le Kenya, le Malawi, le Rwanda, le Nigeria et l'Ouganda. Ces coûts peuvent inclure la mise à niveau des systèmes, la formation du personnel et d'autres ressources nécessaires à la mise en œuvre des IPSAS.

e. **Absence d'une feuille de route et d'une stratégie de mise en œuvre claires.** Des pays tels que le Royaume d'Eswatini, la Namibie, le Royaume du Lesotho, l'Afrique du Sud, le Kenya, la Namibie, l'Ouganda, la Gambie et le Nigéria ont signalé que l'absence d'une feuille de route et d'une stratégie de mise en œuvre bien définies entrave les progrès vers l'adoption des normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice.

f. **Manque de soutien politique et de volonté :** il s'agit là d'un des principaux obstacles à la transition vers les normes IPSAS fondées sur la comptabilité d'exercice. Quatre pays ont mentionné le manque de soutien politique et de volonté comme un obstacle. Cela pourrait s'expliquer par un manque de sensibilisation ou de compréhension des avantages liés à l'adoption des normes IPSAS fondées sur la comptabilité d'exercice.

Fig. 35 : Défis rencontrés dans l'adoption des normes IPSAS



2.3.14 Soutien nécessaire pour une transition réussie

Afin que les pays membres de l'AAAG puissent passer complètement de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice IPSAS, cette analyse des lacunes a identifié les éléments suivants comme étant indispensables :

a. Formation et renforcement des capacités - Tous les pays membres de l'AAAG ont identifié la nécessité de mettre en place des initiatives de formation et de renforcement des capacités à grande échelle afin de doter leur personnel

des compétences et des connaissances nécessaires à la transition. Le besoin d'assistance technique, notamment de conseils et de soutien d'experts pendant la transition, a également été fréquemment mentionné. Cela pourrait impliquer le recours à des consultants externes ou à des partenariats avec des organisations expérimentées dans la mise en œuvre des normes IPSAS.

b. Mise à niveau des systèmes comptables - La mise à niveau ou la refonte des systèmes comptables existants afin de les rendre compatibles avec les normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice est une exigence essentielle pour de nombreux pays.

C. **Apprentissage** entre pairs **et réseautage** - Plusieurs pays ont souligné l'intérêt d'apprendre des autres pays qui ont mis en œuvre avec succès les normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice. L'apprentissage entre pairs et les possibilités de réseautage peuvent fournir des informations, des bonnes pratiques et des expériences partagées qui peuvent faciliter la transition.

Fig. 35 : Soutien nécessaire pour faciliter **l'adoption** des normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice

Training and capacity building	15
Technical assistance	15
Accounting system upgrades	13
Peer learning and networking	13
Other	0



3.0 Recommandations

a. Renforcer **les cadres** juridiques - Les pays dont les mandats juridiques sont faibles devraient donner la priorité à l'établissement de lois complètes sur la gestion des finances publiques qui définissent clairement les rôles, les responsabilités et l'indépendance du Bureau du contrôleur général. Cela permettra de renforcer les bases d'une gestion financière et d'une responsabilité efficaces.

b. **Améliorer les systèmes de gestion financière** — Les pays devraient investir dans des systèmes de gestion financière modernes et intégrés tels que l'IFPIIS, en veillant à leur déploiement complet et à leur assistance technique afin de remédier aux limites actuelles en matière de fonctionnalités, d'intégration et de capacités de reporting. Cela permettra d'assurer un reporting financier précis et opportun.

C. **Promouvoir l'adoption des normes IPSAS** — Les pays devront accélérer la transition vers les normes IPSAS basées sur la comptabilité d'exercice en élaborant et en mettant en œuvre des feuilles de route claires assorties de délais précis

calendriers. Les pays devraient se concentrer sur des programmes de formation et de renforcement des capacités approfondis afin de doter leur personnel financier des compétences nécessaires à cette transition.

d. Accorder l'indépendance budgétaire aux bureaux des comptables généraux - Plaider en faveur de l'autonomie budgétaire des BAG dans les pays où leurs budgets sont contrôlés par le ministère des Finances. Cette indépendance est essentielle pour permettre à ces bureaux de fonctionner efficacement sans contraintes financières.

e. **Normaliser les structures de reporting** - Donner la priorité à l'élaboration et à la mise en œuvre de structures de reporting normalisées pour les BAG dans tous les pays membres afin de garantir la cohérence des pratiques en matière de responsabilité, de contrôle et de gestion financière.

f. **Améliorer les systèmes de gestion des actifs** - Mettre en place des systèmes complets de gestion des actifs, y compris des registres actualisés des immobilisations qui répertorient toutes les catégories d'actifs essentielles. Cela permettra d'améliorer la gestion, le suivi et la déclaration des actifs publics, contribuant ainsi à un meilleur respect des normes IPSAS.

g. **Combler les lacunes en matière de capacités techniques** - Fournir une formation et une assistance technique ciblées afin de combler les lacunes généralisées en matière de capacités techniques, en particulier dans des domaines tels que la comptabilité d'exercice et la gestion des actifs. Cela facilitera la transition vers les normes IPSAS et améliorera la qualité globale des rapports financiers.

h. **Favoriser l'engagement des parties prenantes** - Mobiliser les dirigeants politiques et les autres parties prenantes clés afin de sensibiliser et d'obtenir le soutien nécessaire à la transition vers les normes IPSAS. Une gestion efficace des parties prenantes contribuera à atténuer la résistance au changement et à garantir la disponibilité des ressources nécessaires à une mise en œuvre réussie.

i. **Élaborer des plans de gestion du changement** - Les pays devraient élaborer et mettre en œuvre des plans de gestion du changement afin de faciliter la transition vers les normes IPSAS, en abordant des questions telles que la résistance au changement, la communication et la coordination des efforts de mise en œuvre.

j. **Tirer parti de l'apprentissage entre pairs et du réseautage** - Créer des plateformes d'apprentissage entre pairs et de réseautage entre les pays membres afin de partager les expériences, les meilleures pratiques et les défis liés à la mise en œuvre des normes IPSAS. Cette approche collaborative favorisera l'échange de connaissances et soutiendra le processus de transition.

4.0 Conclusion

L'analyse des écarts met en évidence les divers défis et disparités qui existent dans les structures, les systèmes et les processus des OAG des 20 pays membres de l'AAAG.

Si certains pays ont fait des progrès significatifs dans l'alignement de leurs pratiques sur les normes internationales, d'autres continuent de se heurter à des obstacles qui entravent leurs progrès. Pour combler ces lacunes, il faut un effort coordonné visant à renforcer les cadres juridiques, à moderniser les systèmes de gestion financière et à promouvoir l'adoption des meilleures pratiques dans toute la région. La mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent rapport améliorera considérablement l'efficacité, la transparence et la responsabilité des systèmes de gestion des finances publiques en Afrique, contribuant ainsi au développement durable et à la prospérité économique.



www.aaag.org.zm