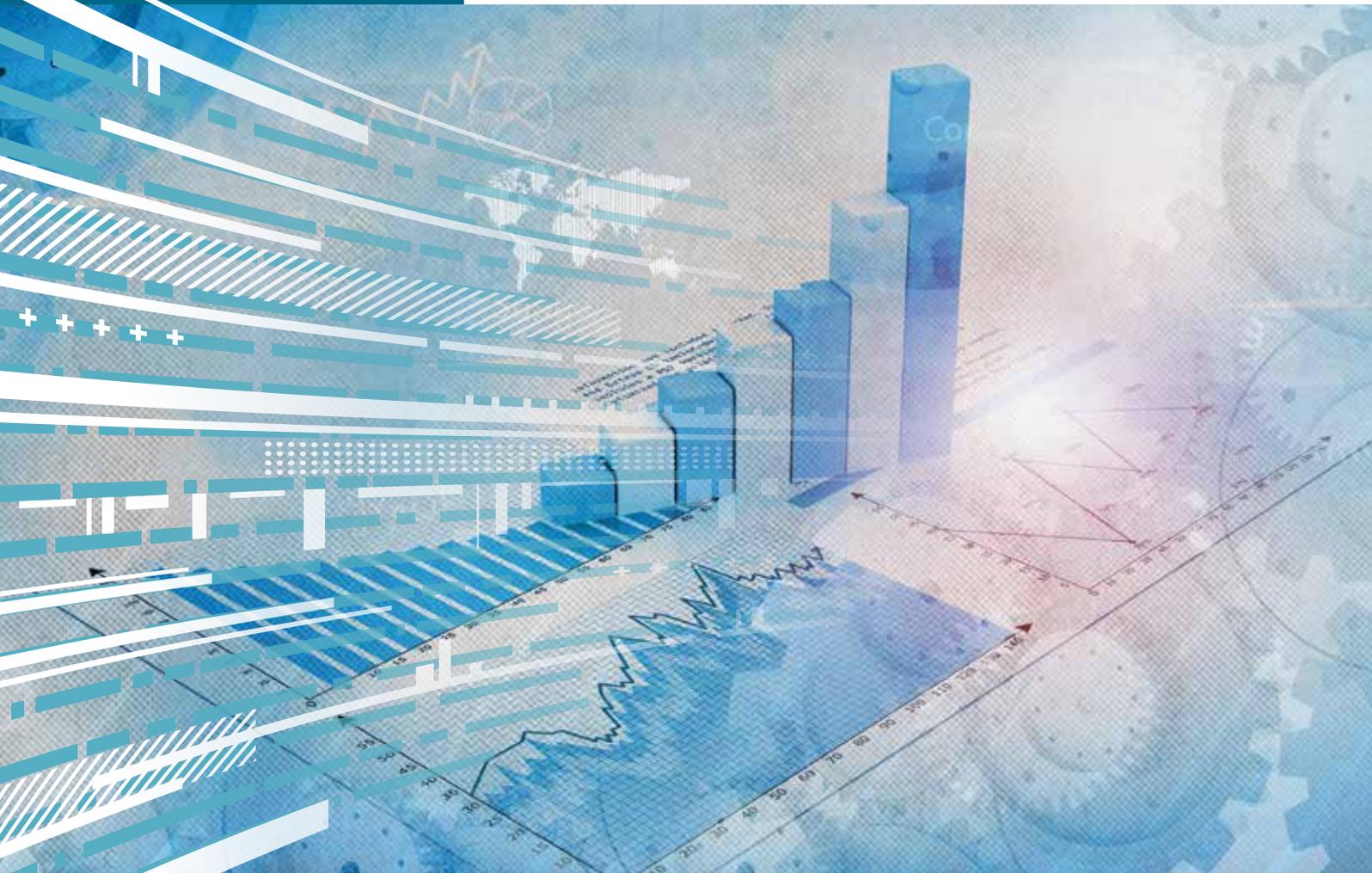


PRATIQUES ET PROCÉDURES BUDGÉTAIRES 2015 EN AFRIQUE



**LE PROCESSUS DU BUDGET DE L'EXÉCUTIF : PLUS
LONG, MAIS S'EST-IL AMÉLIORÉ POUR AUTANT ?**

CABRI 

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

REMERCIEMENTS

CABRI tient à remercier les pays participants et les partenaires du développement pour le temps consacré et les contributions apportées qui ont rendu possible la réalisation de ces rapports. Nous adressons des remerciements particuliers aux hauts fonctionnaires du budget du Bénin, du Botswana, du Burkina Faso, du Burundi, de la République centrafricaine, des Comores, de la Côte d'Ivoire, du Ghana, de la Guinée, du Kenya, du Lesotho, de Madagascar, du Mali, de Maurice, de la Namibie, du Niger, des Seychelles, de la Sierra Leone, de l'Afrique du Sud, de Zanzibar, de la Gambie, de la Tunisie et de l'Ouganda, pour leurs précieuses contributions. La recherche et les rapports ont été financés avec l'aimable soutien de la Banque africaine de développement, d'UK aid from the British People et du Secrétariat d'État suisse à l'économie. Les résultats et les conclusions contenues dans ces rapports ne reflètent pas nécessairement leurs positions ou politiques.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embassy of Switzerland
Swiss Cooperation Office in South Africa



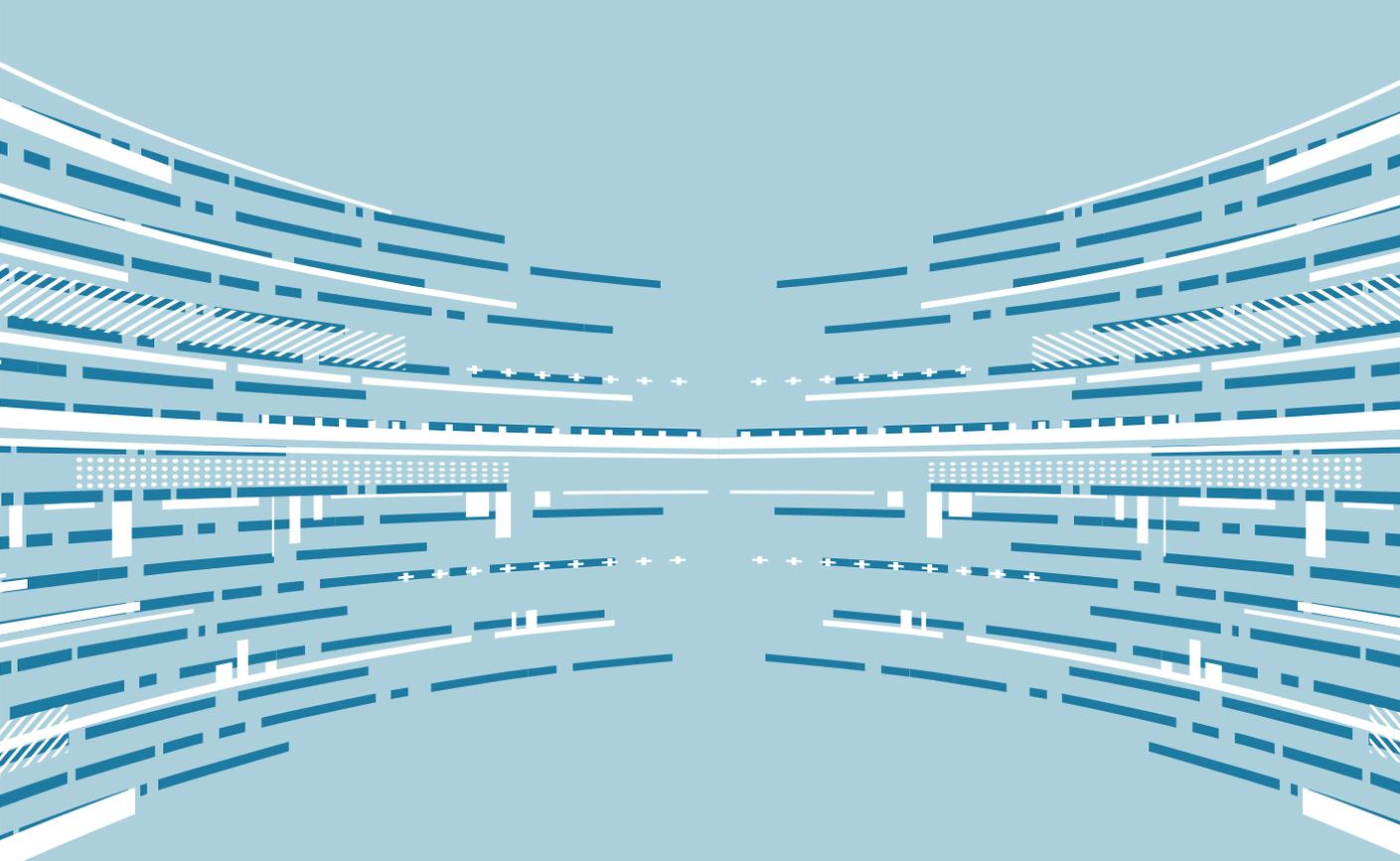
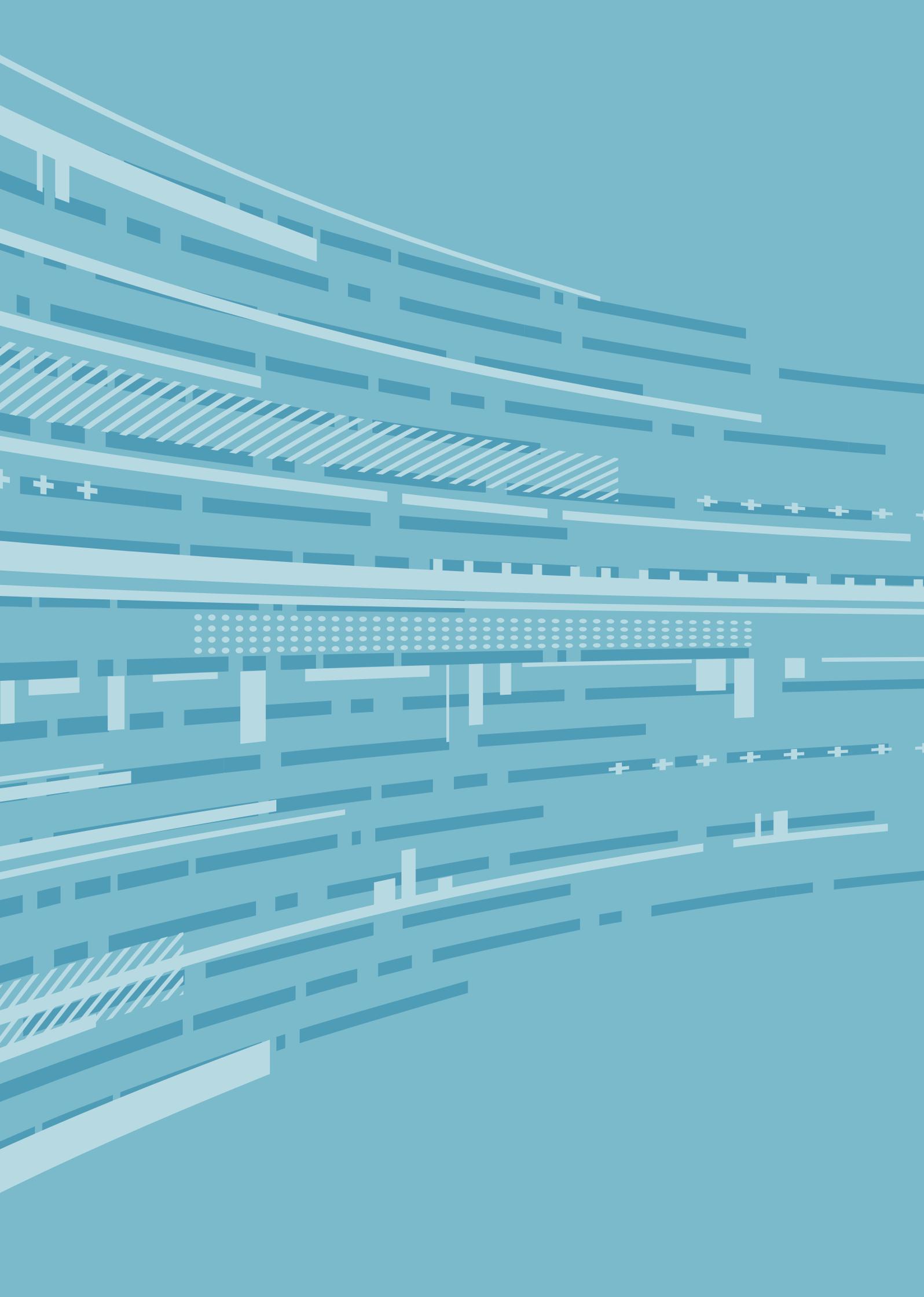


Table des matières

| | |
|--|----|
| À propos de cette enquête | 01 |
| Le processus du budget de l'exécutif : plus long, mais s'est-il amélioré pour autant ? | 02 |
| Calendrier et séquence du processus de préparation du budget | 04 |
| Changements apportés au processus budgétaire depuis 2008 | 10 |
| Formalisation de la préparation du budget | 12 |
| Annexe 1 : Données transmises | 15 |
| Annexe 2 : Changements apportés pays par pays, de 2008 à 2015 | 17 |



À PROPOS DE CETTE ENQUÊTE

L'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI) est une organisation inter-gouvernementale qui offre aux ministères africains des Finances et de la Planification/du Plan une plateforme pour l'apprentissage et l'échange entre pairs. La disponibilité d'informations comparatives sur la manière dont les systèmes budgétaires fonctionnent à travers le continent africain enrichit cet apprentissage et cet échange.

L'enquête sur les pratiques et les procédures budgétaires (PPB) fournit à CABRI un tableau général de l'état de la budgétisation en Afrique. Elle contribue au Pôle de CABRI en matière de connaissances sur la GFP, par le biais duquel CABRI crée une base de données probantes sur la gestion des finances publiques en Afrique.

La première enquête PPB a eu lieu en 2008, lorsque CABRI s'est associée à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour effectuer une enquête sur 26 pays africains. CABRI a réalisé une deuxième enquête en 2015, en adaptant l'enquête de 2008 afin qu'elle se rapporte davantage au contexte africain.

Le processus de l'enquête qui s'est déroulé de janvier à septembre 2015 a concerné 23 participants :

l'Afrique du Sud, le Bénin, le Botswana, le Burkina Faso, le Burundi, les Comores, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, le Kenya, le Lesotho, Madagascar, le Mali, Maurice, la Namibie, le Niger, l'Ouganda, la République centrafricaine (RCA), les Seychelles, la Sierra Leone, la Tanzanie (Zanzibar) et la Tunisie. Ce groupe représente 60 pour cent des pays qui participent activement aux activités de CABRI.

Ce sont des hauts fonctionnaires du ministère des Finances de chaque pays qui ont répondu à l'enquête.¹ Ensuite, les réponses de chaque pays ont été vérifiées par une équipe d'examineurs indépendants. Les commentaires formulés par les examinateurs ont été communiqués aux pays ayant répondu, en amont de l'atelier de validation, qui s'est tenu en juillet 2015. Les pays qui n'y ont pas participé, ont été en mesure de discuter des commentaires des examinateurs via courriel. Les données figurant dans cette série de documents sont présentées telles que convenues par les pays ayant participé à ce processus, sauf indication contraire.

Bien que l'échantillon de 23 pays permette de bien comparer les pratiques des pays et d'établir certaines corrélations avec les indicateurs de performances budgétaires, les possibilités d'utiliser les régressions

L'ANALYSE DE L'ENQUÊTE EST DIVISÉE EN SEPT DOSSIERS D'INFORMATION, CHACUN PORTANT SUR UN THÈME DIFFÉRENT, À SAVOIR :

1. Le processus du budget de l'exécutif : plus long, mais s'est-il amélioré pour autant?
2. Comprendre les pratiques de gestion des finances publiques en Afrique
3. Aperçu des pratiques de dépenses en Afrique
4. Le défi des assemblées législatives : le pouvoir sans information ou l'information sans pouvoir.
5. Examiner la taille et les pouvoirs des ministères des Finances
6. Gérer l'aide dans un contexte de pénurie de données
7. Analyse transnationale sur les réformes et l'état du système de GFP.

statistiques restent limitées. Les corrélations soulignées dans les rapports n'établissent pas forcément des liens entre les pratiques budgétaires et les résultats des finances publiques. Une recherche plus détaillée sur les résultats de l'enquête peut permettre de préciser le rapport entre les pratiques et les procédures budgétaires d'une part, et les politiques et les résultats budgétaires d'autre part.

¹ La société de conseil Mokoro Limited, a aidé à l'administration de l'enquête, au nettoyage des données et à l'analyse préliminaire des résultats.

LE PROCESSUS DU BUDGET DE L'EXÉCUTIF : PLUS LONG, MAIS S'EST-IL AMÉLIORÉ POUR AUTANT ?

Le processus de préparation du budget de l'exécutif est un facteur clé des résultats budgétaires. Au cours de ce processus, le ministère des Finances travaille avec les ministères, départements et agences (MDA) pour élaborer un plan global des dépenses publiques. Le processus budgétaire vise à s'assurer que les ressources soient allouées afin de répondre aux priorités stratégiques du gouvernement s'inscrivant dans les limites budgétaires durables. Le processus commence par l'élaboration d'un cadre fiscal et se termine lorsque le budget est présenté.

Le processus du budget de l'exécutif implique un réseau complexe d'interactions entre les acteurs budgétaires politiques et techniques, qui décident du montant et de la répartition des ressources disponibles pouvant être dépensées. La qualité de ces décisions est fonction non seulement de l'analyse technique mais aussi de la séquence du processus et des règles (tant formelles qu'informelles) le régissant. Par conséquent, l'Enquête de CABRI sur les PPB comportait plusieurs questions qui ont examiné la formalisation,

le calendrier et la prévisibilité du processus de préparation du budget.

Ce dossier, le premier d'une série de sept documents présentant les résultats de l'Enquête, analyse les réponses des pays à ces questions. Il compare la durée et la séquence du processus de préparation du budget, telles que rapportés en 2015 et en 2008. Il se penche également sur le degré de formalisation par les pays de leurs processus budgétaires et sur la prévisibilité du calendrier des étapes critiques. Un deuxième et un troisième dossiers de cette série venant compléter ce rapport, mettent l'accent sur les institutions macroéconomiques et budgétaires (ou macro-budgétaires) et sur les processus d'affectation des dépenses.

L'analyse de CABRI du processus du budget de l'exécutif a révélé les principaux points suivants :

- La plupart des pays ont un processus budgétaire qui dure entre six et neuf mois. L'Afrique du Sud a le processus du budget de l'exécutif le plus long, qui prévoit plus de 11 mois. En revanche, celui des Comores ne prévoit que quatre mois.

- En moyenne, la durée du processus budgétaire s'est allongée d'environ un mois.² Cette durée supplémentaire a été utilisée pour permettre l'achèvement des approbations législatives avant le début de l'exercice budgétaire. Dans l'enquête de 2008, les assemblées législatives de pays comme le Kenya, la Sierra Leone et l'Ouganda, n'approuvaient toujours le budget qu'après le commencement de l'exercice.

- En général, les processus du budget de l'exécutif laissent plus de temps aux ministères des Finances pour traiter les propositions de budget soumises par les ministères dépensiers, que celui donné à ces derniers pour établir les propositions. Toutefois, l'enquête n'a pas mesuré le processus de révision de la proposition de budget en concertation avec les ministères dépensiers et les ministres des Finances. Dans la plupart des cas, cette révision ne se produit qu'après la présentation du projet de budget de l'exécutif.

- Pour essayer d'encadrer les demandes budgétaires

² Pour les pays qui ont répondu aux deux enquêtes de 2008 et de 2015.



des ministères dépensiers, la plupart des pays ont mis en œuvre des processus macro-budgétaires et ont communiqué des plafonds beaucoup plus tôt.

- Les résultats montrent que les étapes de formalisation du processus budgétaire ne garantissent pas qu'elles aient lieu de manière prévisible. Les étapes les plus prévisibles du processus budgétaires sont celles qui ont un caractère

public, tandis que les étapes qui sont entièrement d'ordre interne à l'exécutif semblent connaître une plus grande variation. Exception faite des budgets des citoyens dont les dates ont tendance à varier, bien qu'ils soient des activités publiques.

- Le lien entre le nombre d'étapes juridiques formalisées dont dispose un pays dans le processus budgétaire et la qualité de la budgétisation

et de la gestion des finances publiques de ce pays est faible.³ Alors que les étapes formelles du processus budgétaire sont très semblables, il y a une variation importante du calendrier et de la durée de chaque étape. Dans l'ensemble, les processus budgétaires ont vu leur durée augmenter, mais cela ne signifie pas nécessairement que les résultats budgétaires se sont améliorés.

³ L'analyse des données de l'enquête a utilisé les scores (ou notes) de l'Évaluation de la politique et des institutions nationales (EPIN) de la Banque mondiale pour vérifier si un ensemble de pratiques pourrait s'avérer plus efficace qu'un autre. Les scores de l'EPIN reposent sur les évaluations faites par le personnel de la Banque mondiale de la politique et des institutions nationales par rapport à un cadre normalisé. Bien qu'il puisse être soutenu que les évaluations ne sont ni objectives ni transparentes, l'EPIN reste la seule série de données de cette nature disponible à travers de nombreux pays qui ont répondu à l'enquête pour l'année concernée. Même si le nombre de pays dans les deux séries de données est trop petit pour garantir une évaluation de corrélation fiable, il donne certaines indications de résultats de différences entre les pratiques.

CALENDRIER ET SÉQUENCE DU PROCESSUS DE PRÉPARATION DU BUDGET

L'enquête a examiné la séquence et le calendrier des principales étapes des processus nationaux de préparation du budget de l'exécutif, en demandant à quelle date ces phases se sont déroulées en 2014.

Le graphique ci-dessous utilise ces données⁴ pour représenter par des points les processus du budget de l'exécutif en 2014 pour 22 des 23 pays ayant répondu.⁵ Il commence à partir du premier point du cycle et trace les étapes jusqu'à la présentation du projet de budget de l'exécutif aux assemblées législatives. Le graphique utilise le début de l'exercice en tant que point zéro sur l'axe horizontal et montre toutes les valeurs par rapport à ce dernier, peu importe la date à laquelle l'exercice débute au cours de l'année civile. Par

exemple, le point des données pour le Kenya pour distribuer la circulaire budgétaire est -10. Cela signifie que la circulaire budgétaire a été distribuée 10 mois avant le début de l'exercice.

Le graphique indique la séquence et le calendrier du processus budgétaire réel de 2014 pour chaque pays ayant répondu. Les modèles selon les pays sont analysés dans les sous-parties ci-dessous.



- Le début du processus du budget de l'exécutif
- Les plafonds sont d'abord communiqués
- ◆ La circulaire budgétaire est distribuée
- ▲ Les ministères dépensiers fournissent leurs premières propositions de budget
- △ Les ministères dépensiers présentent des stratégies de dépenses à moyen terme
- Le projet de budget de l'exécutif est présenté au Parlement

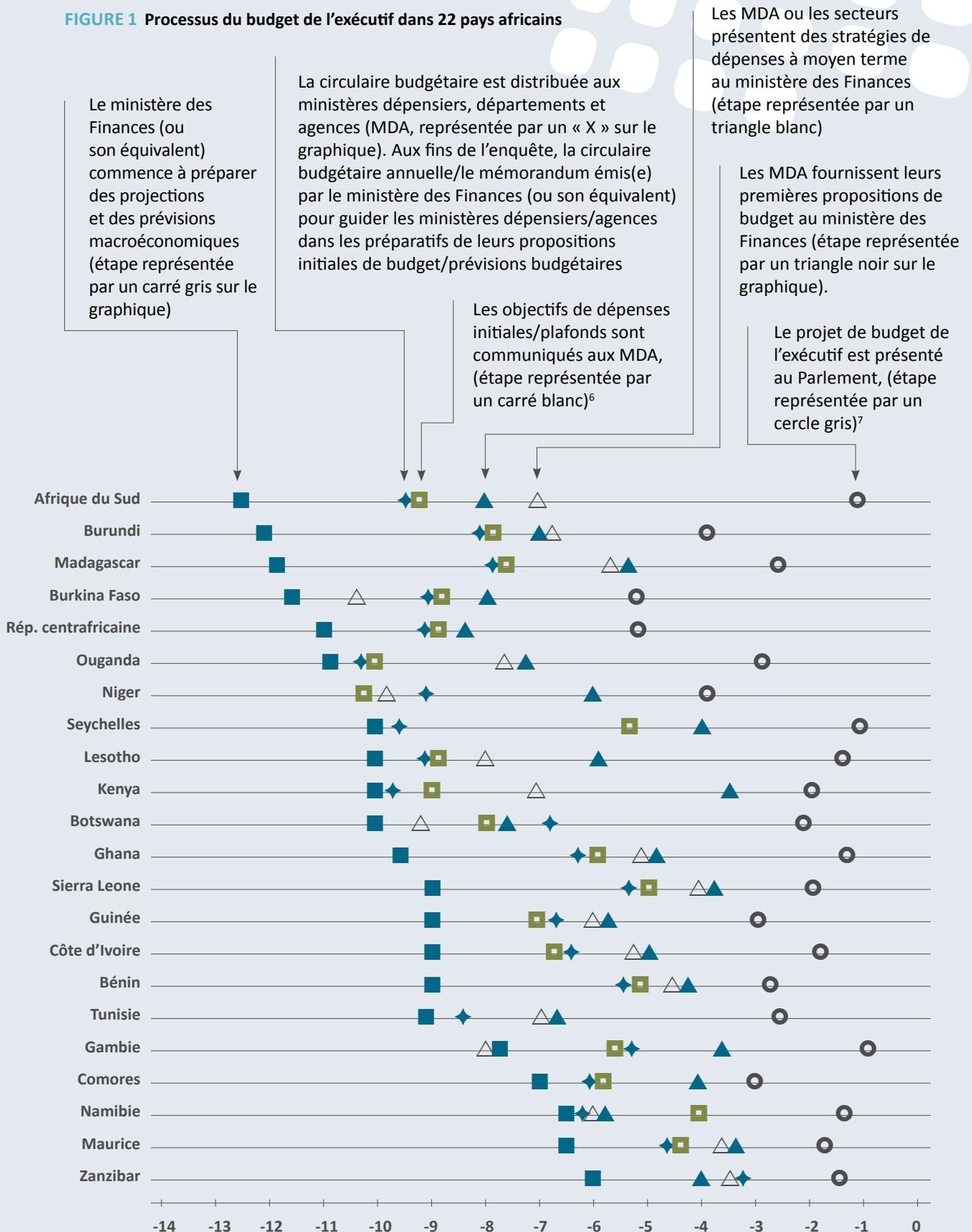
⁴ Le Tableau 1 de l'Annexe présente les données par pays.

⁵ Le Mali n'a pas rempli cette partie de l'enquête.

⁶ Veuillez noter que la réponse de Zanzibar sur les plafonds budgétaires était incomplète et qu'elle n'a donc pas été prise en compte dans l'analyse.

⁷ Veuillez noter que les Seychelles et Zanzibar n'ont pas indiqué une date pour cette étape critique du processus budgétaire. Les données telles qu'indiquées sur le graphique indiquent les dates de 2014 comme recherchées par l'équipe d'analyse.

FIGURE 1 Processus du budget de l'exécutif dans 22 pays africains



COMBIEN DE TEMPS DURE UN PROCESSUS DU BUDGET DE L'EXÉCUTIF?

L'Afrique du Sud a le processus le plus long, avec une durée de 11 mois. Non seulement elle commence le processus de l'exécutif plus tôt que n'importe quel autre pays ayant répondu (13 mois avant le début de l'exercice), mais elle présente aussi son projet de budget de l'exécutif plus tard que n'importe quel autre pays (entre un et deux mois avant le début de l'année financière). À l'autre bout du spectre, se trouvent les Comores, qui ont indiqué un processus du budget de l'exécutif d'une durée d'environ quatre mois. Comme l'illustre le tableau ci-après, la plupart des pays prennent entre six et neuf mois pour préparer leur budget.

La préparation du budget national, d'une manière générale, peut être répartie en deux processus : l'élaboration du cadre macro-budgétaire et l'affectation des dépenses à différentes fonctions. L'allocation des dépenses nécessite que les MDA déterminent et budgétisent leurs besoins, et que les agences centrales – généralement le ministère des Finances – affectent les ressources disponibles entre les MDA (et parfois au sein de ces derniers) selon leurs besoins. Bien

que tous ces processus soient itératifs et se chevauchent, les données de l'enquête permettent la comparaison entre la durée accordée aux MDA pour préparer leur budget (de la circulaire budgétaire aux propositions de budget) et la durée octroyée au ministère des Finances pour examiner ces propositions et décider des allocations budgétaires (des propositions de budget des MDA à la présentation du projet de budget de l'exécutif au Parlement).⁸



Le graphique ci-après fournit les données pour tous les pays à l'exception du Botswana, qui a fait état de la communication d'une circulaire budgétaire après la soumission par les MDA en premier lieu de leur proposition de budget. En moyenne, les processus budgétaires accordent davantage de temps aux ministères des Finances pour évaluer les informations contenues dans les propositions et procéder à l'affectation des

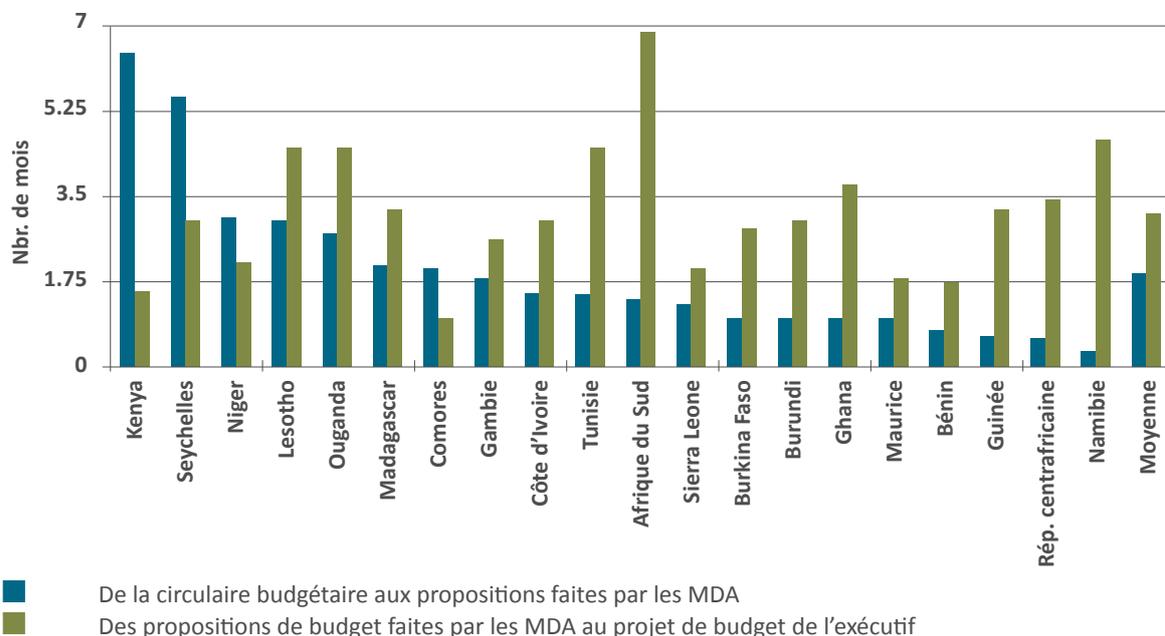
crédits (environ trois mois en moyenne) qu'aux MDA pour préparer leur budget (en moyenne environ deux mois après la diffusion de la circulaire budgétaire). Cette remarque s'applique particulièrement à l'Afrique du Sud et à la Namibie. Seuls quatre pays, le Kenya, les Seychelles, le Niger et les Comores, accordent davantage de temps aux MDA pour préparer leur proposition de budget qu'au ministère des Finances pour procéder aux affectations.

Étant donné l'importance des processus utilisés pour lier les priorités politiques et les budgets,⁹ entre tous les ministères dépensiers et le ministère des Finances, l'irrégularité du temps imparti peut porter atteinte à l'aptitude des pays¹⁰ à prendre de bonnes décisions budgétaires. Cette préoccupation est reflétée par une corrélation significative entre la notation EPIN des pays en matière d'équité de l'utilisation des ressources publiques et l'intervalle de temps accordé aux processus budgétaires des MDA. En revanche, il existe une faible corrélation entre la durée des processus du ministère des Finances et les scores EPIN des pays.

Toutefois, les propositions de budget ne sont pas forcément la première indication des

TABLEAU 1 Durée du processus de préparation du budget

| Durée en mois | Nbr. de pays | Pays (les pays ayant un processus plus court sont mentionnés en premier) |
|---|--------------|--|
| Moins de six mois | 4 | Comores, Zanzibar, Maurice et Namibie. |
| Six mois et plus, mais moins de neuf mois | 14 | Guinée, République centrafricaine, Côte d'Ivoire, Bénin, Burkina Faso, Kenya, Gambie, Botswana, Ouganda, Burundi, Niger, Sierra Leone, Ghana et Lesotho. |
| Neuf mois et plus, mais moins de 12 mois | 4 | Seychelles, Tunisie, Madagascar et Afrique du Sud. |

FIGURE 2 Durée du processus budgétaire d'affectation : MDA vs. ministère des Finances

■ De la circulaire budgétaire aux propositions faites par les MDA
 ■ Des propositions de budget faites par les MDA au projet de budget de l'exécutif

besoins et des plans de dépenses des MDA. Au Burkina Faso, au Botswana, en Gambie et au Niger, les MDA ou secteurs soumettent les stratégies de dépenses à moyen terme avant la communication de la circulaire budgétaire, ce qui indique que ces MDA pourraient avoir plus de temps pour préparer leur budget que ce qui est indiqué par le graphique ci-dessus. Au Kenya, ces stratégies de dépenses sont finalisées avant les propositions de budget, mais après la circulaire budgétaire, ce qui ne prolonge pas le processus. En Afrique du Sud et à Zanzibar, elles sont soumises après les propositions de budget, sans doute pour aider à l'interprétation et au traitement des soumissions des MDA.

La comparaison entre les processus des ministères des Finances et des MDA peut également être entreprise en utilisant les plafonds budgétaires comme point de départ des processus des ministères dépeniers, surtout lorsque les plafonds budgétaires précèdent la circulaire budgétaire. Les différents calendriers budgétaires disponibles sur le Pôle de CABRI en matière de connaissances sur la GFP montrent qu'il existe des aspects techniques uniques dans les processus préparatoires de chaque pays qui peuvent ne pas être saisis par l'analyse standardisée. Il s'agit là d'un domaine de recherche que CABRI souhaiterait approfondir.

MISE EN SÉQUENCE DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Comme indiqué précédemment, le processus moderne de préparation de budget de l'exécutif a tendance à comporter deux composantes connectées, à savoir la budgétisation stratégique et la programmation financière.

Au cours de la phase de budgétisation stratégique, les projections macroéconomiques et de recettes sont réalisées, en même temps qu'une évaluation des besoins de dépenses, étant donné les priorités politiques et les engagements de dépenses en cours. Les besoins de dépenses se traduisent souvent par des plafonds préliminaires sectoriels

⁸ Veuillez noter que cette comparaison exclut tout processus antérieur à la diffusion par le ministère des Finances de la circulaire budgétaire.

⁹ Voir par exemple les travaux de CABRI sur l'optimisation des ressources dans le cadre du financement de la santé, de l'éducation et de l'agriculture, qui reprennent les appels internationaux à une décentralisation accrue des capacités de planification et d'élaboration du budget, aussi bien au niveau des ministères dépeniers qu'aux échelons inférieurs de l'administration publique.

¹⁰ L'analyse des données de l'enquête se sert des notes EPIN des pays. L'EPIN est parfois critiquée, comme étant insuffisamment transparente et objective. Cependant, elle est le seul ensemble de mesures comparables, actualisées et entre pays, des résultats et des systèmes des finances publiques permettant d'avoir un groupe suffisamment important de pays ayant répondu à l'enquête PPB (17 des 23 pays), afin de pouvoir analyser si certaines pratiques et procédures sont plus fonctionnelles que d'autres.

ou budgétaires, encadrés par les estimations réalistes de recettes et d'emprunts et guidés par les priorités politiques nationales. L'utilisation des plafonds initiaux en vue de cadrer les propositions de budget des ministères dépen­siers, est essentielle à l'efficacité de la budgétisation. Cependant la phase de budgétisation stratégique ne relève pas uniquement de la responsabilité du ministère des Finances. Elle implique souvent de procéder à des examens au niveau sectoriel et à la planification à moyen terme par rapport aux priorités et aux politiques sectorielles.

L'enquête PPB n'a pas examiné en détail la mesure dans laquelle les pays visent à entreprendre une budgétisation stratégique selon les principes décrits ci-dessus, ou leur efficacité à le faire. Toutefois, l'enquête demandait aux pays si et quand, les étapes clés dans la phase de budgétisation stratégique se produisent. Les réponses des pays montrent une variation importante des pratiques de budgétisation stratégique, mais aussi indiquent plusieurs tendances.

La plupart des pays commencent par des projections macro-budgétaires : Les processus budgétaires en 2014 de la plupart des pays ont commencé par des prévisions et des projections macroéconomiques. Les pays suivants font figure d'exception :

- Le Niger, qui a communiqué des plafonds budgétaires et présenté des stratégies de dépenses avant le début de ses processus macro-budgétaires,



quoiqu'en succession très rapide. Ce constat semble indiquer des liens limités entre les projections macro-budgétaires et les instructions sur les plafonds de dépenses destinées aux ministères dépen­siers.

- La Gambie où, les stratégies de dépenses ont été reçues avant

le processus macro-budgétaire (avec un intervalle court), mais où les processus macro-budgétaires ont précédé la communication des circulaires et des plafonds.

La plupart des pays communiquent les plafonds budgétaires avant les propositions de budget des MDA. La budgétisation descendante vise au cadrage du processus de préparation budgétaire par un plafond rigide des dépenses globales. Les plafonds budgétaires incitent les MDA à identifier des économies possibles dans leurs propositions politiques et à élaborer des stratégies de maîtrise des coûts.

Au total, 17 pays ont communiqué des plafonds aux ministères dépen­siers dans leur circulaire budgétaire. Deux pays l'ont fait plus tard au cours du processus, mais quand même, avant la soumission par les ministères dépen­siers de leur proposition de budget. Ce constat signifie que seulement deux des pays qui ont répondu, à savoir la Namibie et la Tunisie permettent encore des propositions budgétaires sans contrainte. Aucun pays n'a indiqué que seulement un plafond

TABLEAU 2 Calendrier des plafonds dans la préparation du budget

| Utilisation des plafonds | Nombre de pays | Pays |
|---|----------------|--|
| Plafonds budgétaires communiqués avant ou avec la circulaire | 17 | Afrique du Sud, Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Comores, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Lesotho, Madagascar, Maurice, Niger, Ouganda, République centrafricaine et Sierra Leone |
| Plafonds budgétaires communiqués après la circulaire, mais avant les soumissions des ministères dépen­siers | 2 | Kenya et Seychelles |
| Plafonds budgétaires communiqués après les soumissions des ministères dépen­siers | 1 | Namibie |
| Aucun plafond budgétaire | 1 | Tunisie |

Le tableau ci-dessous montre quels pays imposent des plafonds budgétaires sur les demandes préliminaires de dépenses de chaque ministère.

TABLEAU 3 Nature des plafonds imposés sur les premières propositions de budget

| Nature des plafonds | Nombre de pays | Pays |
|--|----------------|--|
| Non, de tels plafonds n'existent pas | 1 | Tunisie |
| Non, il n'y a que des plafonds proposés/ indicatifs | 5 | Guinée, Lesotho, Madagascar, Namibie, Ouganda et Zanzibar |
| Oui, mais uniquement pour certaines catégories de dépenses (par ex., les salaires ou l'investissement) | 1 | Comoros |
| Oui, chaque ministère est soumis à un plafond global, mais aussi à des sous-plafonds plus spécifiques | 14 | Afrique du Sud, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Kenya, Mali, Maurice, Niger, République centrafricaine, Seychelles et Sierra Leone |

global est émis. Le Botswana n'a pas fourni une réponse.

Au Burkina Faso, au Botswana et en Gambie, les ministères dépeniers/sectoriels sont tenus de soumettre leur stratégie sectorielle à moyen terme avant la détermination des plafonds budgétaires. Il apparaît que les contributions des ministères dépeniers formels sur les priorités et les stratégies de dépenses aident à déterminer les plafonds initiaux en matière d'affectations.

Toutefois, dans la plupart des pays, le processus budgétaire

exige que les stratégies de dépenses à moyen terme soient soumises en même temps que les propositions de budget des ministères dépeniers (voir Tableau 4), et uniquement après la communication de la circulaire budgétaire (avec ou sans les plafonds). Au Kenya, au Lesotho et en Côte d'Ivoire, les stratégies de dépenses à moyen terme précédaient les propositions de budget, tandis qu'en Afrique du Sud et à Zanzibar, elles arrivaient après les propositions de budget des ministères dépeniers. Seuls 3 pays, la République centrafricaine, les Comores et les

Seychelles, ont indiqué ne pas utiliser de stratégies de dépenses à moyen terme.

Jusqu'en 2014, de nombreux pays en Afrique avaient introduit des innovations et des réformes en matière de processus budgétaire. La séquence et le calendrier du processus budgétaire dans la plupart des pays examinés assurent que les ressources soient affectées, en fonction des premières évaluations des agrégats abordables ; en utilisant des plafonds budgétaires et des stratégies de dépenses à moyen terme au niveau sectoriel.

TABLEAU 4 Calendrier des soumissions des stratégies sectorielles dans le cadre de la préparation du budget

| Calendrier des stratégies sectorielles | Nombre de pays | Pays |
|---|----------------|---|
| Les stratégies sectorielles sont soumises avant la circulaire budgétaire et/ou les plafonds | 4 | Botswana, Burkina Faso, Gambie et Niger |
| Les stratégies sectorielles sont soumises avant les propositions de budget détaillé es mais après la circulaire budgétaire et/ou les plafonds | 3 | Côte d'Ivoire, Kenya et Lesotho |
| Les stratégies sectorielles sont soumises avec les propositions de budget détaillé | 10 | Bénin, Burundi, Ghana, Guinée, Madagascar, Maurice, Namibie, Ouganda, Tunisie et Sierra Leone |
| Les stratégies sectorielles sont déposées après les propositions de budget détaillé | 2 | Afrique du Sud et Zanzibar |
| Aucune stratégie sectorielle n'est utilisée | 3 | Comores, République centrafricaine et Seychelles |

CHANGEMENTS APPORTÉS AU PROCESSUS BUDGÉTAIRE DEPUIS 2008

Treize pays ont répondu aux parties dans les deux enquêtes de 2015 et de 2008 sur le calendrier et la séquence du processus de préparation du budget.¹¹ L'enquête de 2008 demandait beaucoup moins de détails en ce qui concerne le calendrier budgétaire. Elle suivait le début du processus budgétaire (mais elle n'indiquait pas particulièrement quelle était la première étape), à quel moment les circulaires et les plafonds budgétaires étaient communiqués, à quel moment les négociations commençaient et se terminaient, à quel moment le budget était présenté au Parlement et à quel moment le Parlement l'adoptait.

Comme le montre la Figure 3 ci-après, la plupart des pays ont commencé le processus budgétaire plus tôt en 2015 qu'en 2008, bien que la séquence des étapes soit restée

la même. Madagascar est le pays qui a allongé le plus, la durée de son processus du budget de l'exécutif, soit, de plus de six mois. Le Botswana et l'Afrique du Sud ont étendu le leur, d'un peu plus de deux mois. Trois pays ont raccourci leur temps de préparation, sans changer de manière importante le processus global : la Tunisie (un peu moins de 3 mois), le Kenya et Maurice (environ 1 mois chacun).

Comparé à 2008, les pays ont communiqué les circulaires budgétaires un peu plus tôt par rapport à la présentation du budget exécutif, laissant ainsi plus de temps aux processus d'allocation. L'évaluation de CABRI sur la façon dont cette période a été allouée entre les MDA et les ministères des Finances, a montré qu'en 2008 et 2015, les ministères des Finances avaient obtenu plus de temps que les MDA. En 2008 cette différence n'était pas

importante – une différence d'environ dix jours en moyenne. En 2015, cette période s'est allongée pour atteindre un peu plus de deux mois.¹²

Bien que cette variation puisse dans une certaine mesure être attribuée à l'utilisation de différents points de données pour indiquer la fin du processus¹³ des MDA, une analyse pays par pays (voir Annexe 2) montre qu'elle était aussi causée par un véritable changement. Parmi les pays examinés, sept ont indiqué une augmentation de plus de deux mois de la durée des processus du ministère des Finances par rapport à celle des processus des ministères dépeniers. Ce constat semble indiquer que les mesures de réformes budgétaires introduites entre 2008 et 2015, ont mis davantage l'accent sur le développement des processus du ministère des Finances que sur les processus des MDA.

¹¹ Bien que l'on compte au total, 15 pays qui ont répondu aux deux enquêtes, la Namibie et le Mali ne sont pas inclus dans cette analyse. Le Mali, parce qu'il n'a pas répondu aux questions de l'enquête sur le calendrier budgétaire, et la Namibie, parce que ses réponses en 2008 étaient incomplètes.

¹² Lorsque l'Ouganda et le Botswana sont exclus de ce calcul, les ministères des Finances avaient environ 16 jours de moins que les MDA en 2008, comparé à un mois et 20 jours de plus en 2015. L'exclusion de l'Ouganda et du Botswana est justifié, car l'Enquête de 2008 a indiqué pour l'Ouganda la date de la communication de la circulaire budgétaire comme ayant lieu après la date des propositions de budget, tandis que l'Enquête de 2015, l'a signalée comme précédant de plus de trois mois les propositions, ce qui semble indiquer que la circulaire budgétaire avait une fonction différente en 2008 par rapport à 2015. Au Botswana, l'inverse s'est produit, avec la circulaire budgétaire en 2015 signalée avoir été communiquée environ un mois après les propositions, comparativement à deux mois avant, en 2008.

¹³ CABRI a identifié des points de données qui indiquaient la fin des processus d'affectation des MDA pour chaque enquête. Pour les réponses à l'enquête 2015, le point final correspondait à la date de soumission de la proposition de budget des ministères dépeniers, tandis que pour les réponses à l'enquête 2008, il correspondait au début des négociations budgétaires.

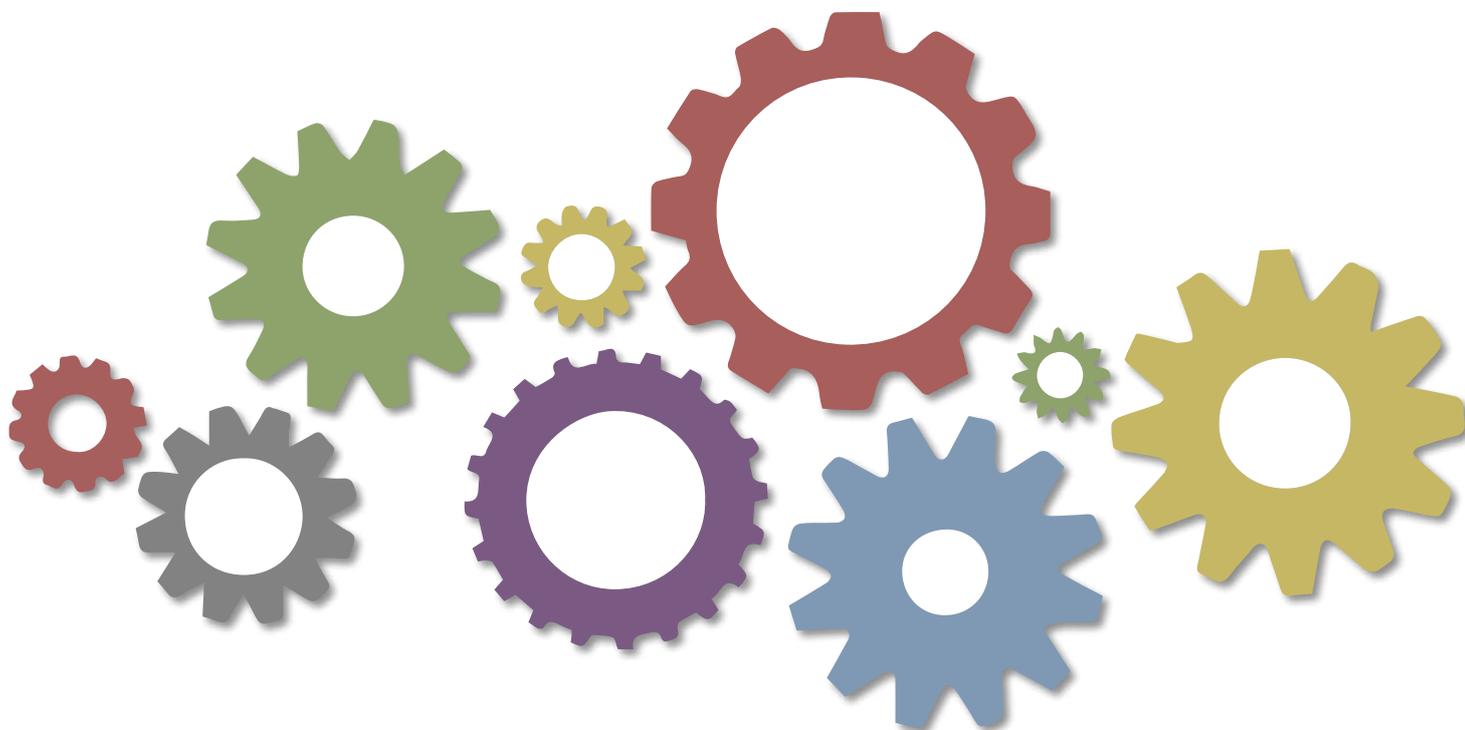
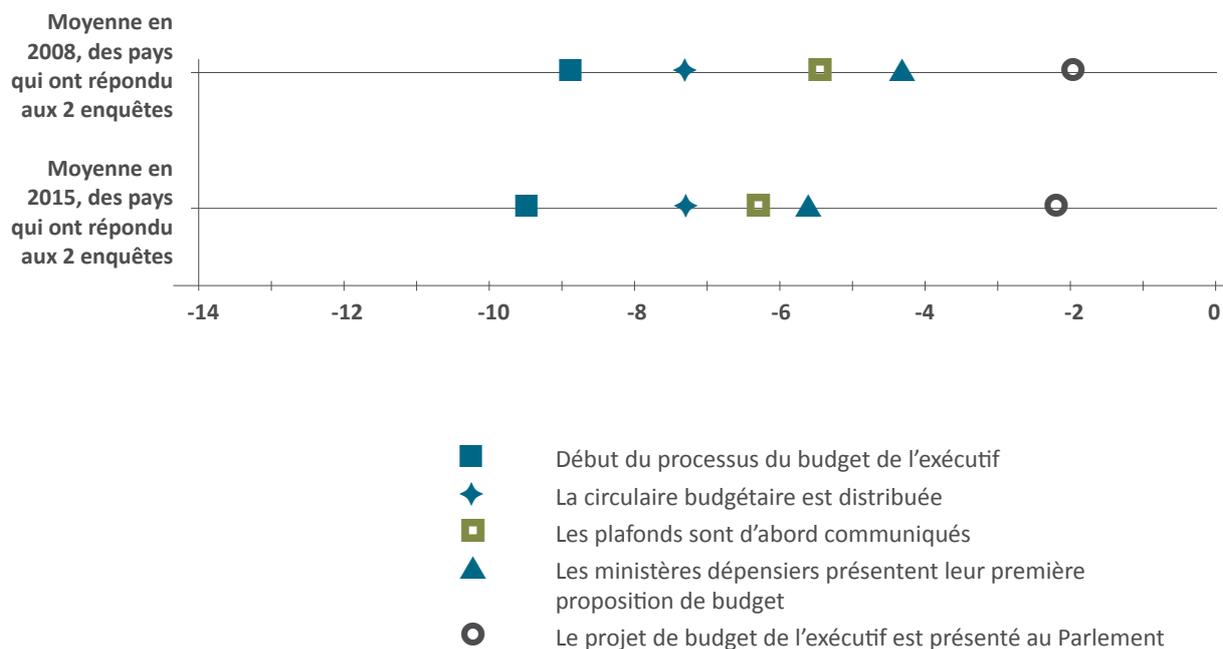


FIGURE 3 Changements de calendrier et de la séquence du processus budgétaire, 2008 vs. 2015



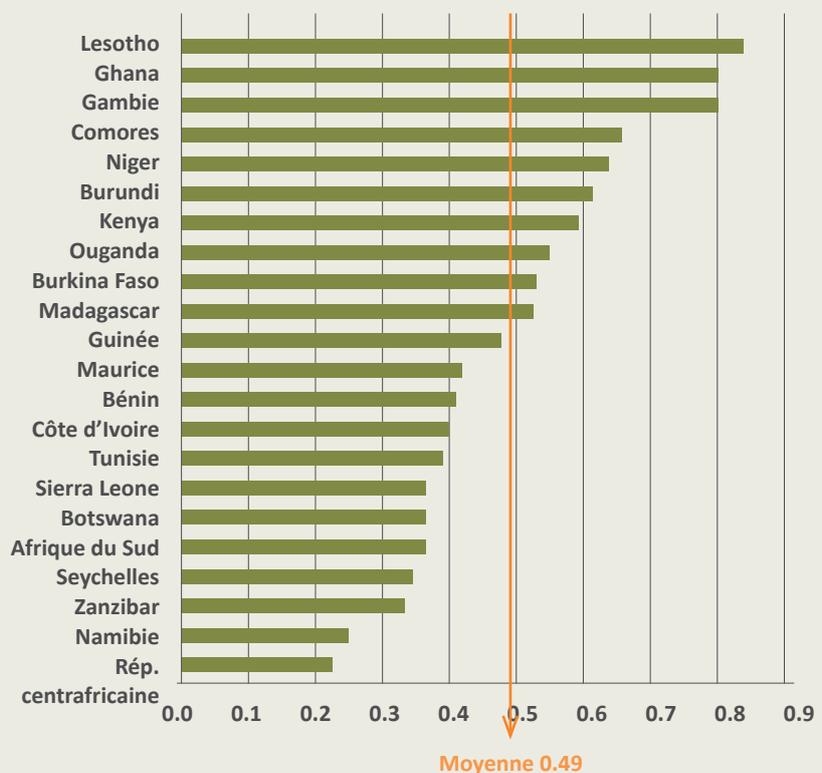
FORMALISATION DE LA PRÉPARATION DU BUDGET

Presque tous les pays examinés, ont un point final du processus de préparation du budget de l'exécutif prévu par la loi, mais quelques-uns seulement stipulent les étapes concernées. Par exemple 19 pays ont formalisé la présentation du budget au Parlement en l'inscrivant dans la législation, mais seuls sept pays ont formalisé la circulaire budgétaire.

La Figure 4 reflète le niveau de formalisation du processus du budget de l'exécutif de chaque pays, en fonction des principales étapes critiques, qui ont été sélectionnées tout au long du processus budgétaire, du début de l'exercice budgétaire et de la distribution des projections et prévisions macroéconomiques, jusqu'à l'adoption du budget par le Parlement et la publication d'un budget des citoyens.¹⁴

Les pays ayant obtenu un score proche de zéro disposent d'une formalisation moins importante, alors que ceux ayant un score proche de un, sont dotés de processus plus formalisés. D'un pays à l'autre, le degré et la nature de formalisation varient considérablement. Le Lesotho, qui mentionne trois étapes critiques dans sa Constitution et six autres dans sa Loi relative

FIGURE 4 Formalisation des étapes critiques du processus budgétaire par pays



à la GFP/loi organique relative aux lois de finances, se classe au premier rang. La République centrafricaine, qui stipule neuf de ses 10 étapes critiques actives uniquement dans ses processus budgétaires internes, quant à elle, occupe la dernière place. Le Tableau 2 de l'Annexe 1 présente le nombre d'étapes critiques par pays et par instrument juridique.

Toutefois, un processus formalisé ne signifie pas nécessairement que la qualité de la gestion budgétaire et financière d'un pays se soit améliorée. Seulement 15 des 22 pays présentés sur le graphique¹⁵ ont des scores EPIN en ce qui concerne l'équité dans leur utilisation des ressources publiques.¹⁶ Lorsque les scores EPIN de ces 15 pays sont

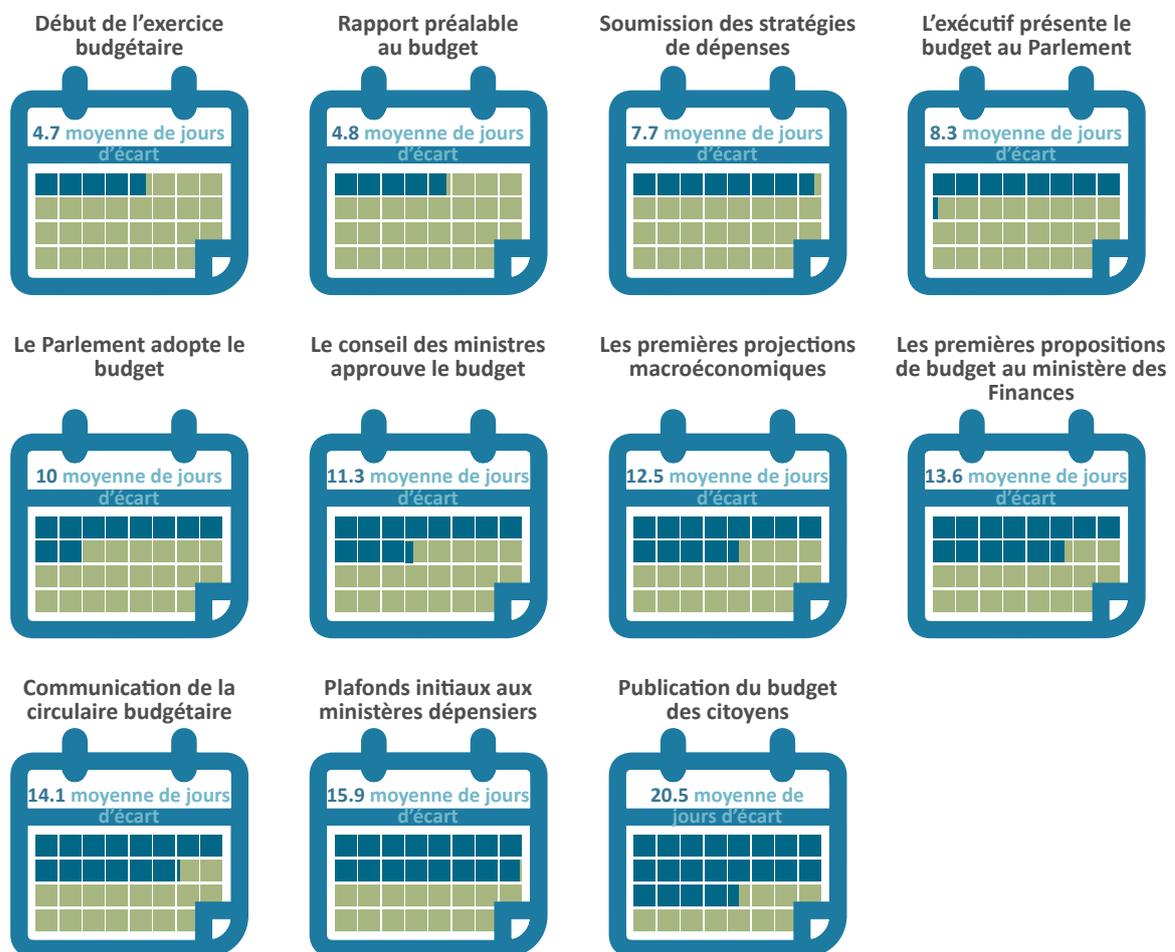
comparés à leurs scores de formalisation du processus, la corrélation est faible.

L'enquête a aussi examiné la prévisibilité des processus budgétaires des pays d'une année à l'autre, sur la base de l'écart par rapport aux dates fixées

dans le processus budgétaire de chaque pays. Les pays ont affiché un moindre écart (moins de 10 jours en moyenne) lorsque le processus est rendu public, ce qui signifie que toute incohérence sera facilement remarquée. De même, les dates internes qui n'attireraient pas l'attention s'il

y avait un écart, étaient les plus imprévisibles, telles que les dates de communication des plafonds et des circulaires budgétaires. La date de publication du budget des citoyens, qui est signalée comme étant celle qui varie le plus bien qu'elle soit une date du domaine public, fait figure d'exception.

FIGURE 5 Prévisibilité moyenne du calendrier budgétaire



¹⁴ Lorsque les pays ont indiqué que l'étape critique est énoncée dans la Constitution, une note de 4 leur a été attribuée, de 3 lorsqu'elle est inscrite dans la loi organique relative aux lois de finances, de 2 lorsqu'elle est contenue dans le droit secondaire (droit dérivé), de 1 quand elle est spécifiée dans le règlement intérieur officiel/public. Si l'étape choisie « n'est pas stipulée », la note 0 a été attribuée. La note totale pour chaque pays a ensuite été divisée par le nombre d'étapes critiques actives multiplié par quatre, pour calculer le degré de formalisation des étapes critiques actives par les pays.
 Degré de formalisation des étapes critiques actives par les pays = $\frac{\text{Score total pour chaque pays}}{\text{Nbr. d'étapes critiques actives} \times 4}$

¹⁵ La République centrafricaine, la Sierra Leone, la Côte d'Ivoire, le Bénin, la Guinée, Madagascar, le Burkina Faso, l'Ouganda, le Kenya, le Burundi, le Niger, les Comores, la Gambie, le Ghana et le Lesotho.

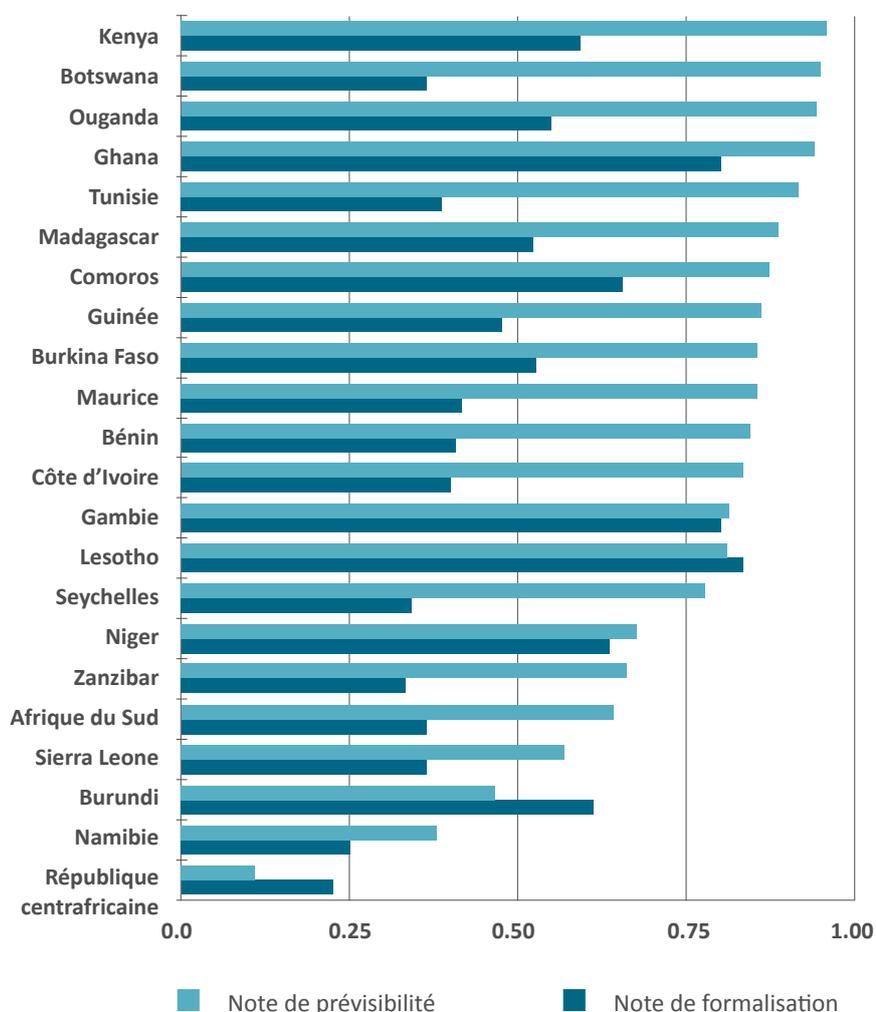
¹⁶ L'EPIN de la Banque mondiale évalue la mesure dans laquelle les dépenses publiques et l'encaissement des recettes affectent les pauvres et s'alignent sur les priorités de réduction de la pauvreté nationale.

La plupart des pays ont signalé que leurs processus budgétaires sont prévisibles d'une année à l'autre. La Figure 5 présente une estimation de prévisibilité¹⁷ à travers les 11 étapes stipulées par pays. À des fins de comparaison, elle reflète également la note de formalisation des pays.¹⁸

Les processus budgétaires sont prévisibles malgré la faiblesse de la formalisation. Dans presque tous les pays, les processus budgétaires sont plus prévisibles que ne semblerait indiquer le degré de formalisation. Le Burundi, la République centrafricaine et le Lesotho font figure d'exception (toutefois, la différence affichée au Lesotho est

négligeable). En fait, de nombreux pays disposant d'une formalisation relativement faible, ont signalé des processus fortement prévisibles : le Botswana, la Tunisie, Maurice, le Bénin, les Seychelles et la Côte d'Ivoire). Cependant, les deux pays qui ont la formalisation la plus faible sont aussi ceux qui ont les notes de prévisibilité les plus basses.

FIGURE 6 Prévisibilité des processus de préparation du budget vs. formalisation par pays



¹⁷ Un indice a été calculé pour vérifier la cohérence des processus, en utilisant le point médian de la catégorie d'écart sélectionnée par pays pour chaque étape, donnant ainsi la note « 1 » à une sélection de zéro jour, et « 0 » à une sélection de plus de 46 jours. La note attribuée aux autres options dépend de la position de la valeur du point médian entre 0 et 46 jours, où aucun écart permet d'attribuer la note « 1 ».

¹⁸ En ce qui concerne l'interprétation, il est important de noter que la catégorie de note 0 pour les deux indicateurs n'est pas tout à fait comparable. Considérant que l'absence de stipulation dans la législation représente un point zéro absolu qui veut dire la même chose pour tous les pays, un pays avec un écart de 50 jours obtiendra la même note qu'un pays affichant un écart de 100 jours. Cela influe sur la comparaison du Niger, de la Gambie, de la Namibie, du Burundi et de la République centrafricaine. Pour chacun de ces pays, une mesure plus précise de l'écart au-delà de 46 jours aurait pu les placer encore plus vers le bas du graphique et changer la taille relative des deux barres.

ANNEXE 1: DONNÉES TRANSMISES

TABLEAU 5 Dates indiquées pour les étapes critiques relatives au début de l'exercice budgétaires (Enquête 2015)

| Mois avant le commencement de l'exercice* | Début de l'exercice budgétaire | Début des projections macroéconomiques | La circulaire budgétaire est communiquée aux ministères dépen- siers | Les plafonds initiaux sont communiqués | Les ministères dépen- siers présentent des stratégies de dépenses à moyen terme | Premières propositions de budget des ministères dépen- siers | Le budget est présenté au Parlement | Le Parlement adopte le budget |
|---|--------------------------------|--|--|--|---|--|-------------------------------------|-------------------------------|
| Afrique du Sud | 0.00 | -12.45 | -9.37 | -9.37 | -7.00 | -8.00 | -1.11 | 4.00 |
| Bénin | 0.00 | -9.00 | -5.26 | -5.26 | -4.52 | -4.52 | -2.77 | -0.19 |
| Botswana | 0.00 | -10.00 | -6.70 | -7.87 | -9.17 | -7.61 | -1.93 | -1.14 |
| Burkina Faso | 0.00 | -11.48 | -9.00 | -9.00 | -10.33 | -8.00 | -5.17 | -1.50 |
| Burundi | 0.00 | -12.00 | -8.00 | -8.00 | -7.00 | -7.00 | -4.00 | -3.00 |
| Comores | 0.00 | -7.00 | -6.00 | -6.00 | 0.00 | -4.00 | -3.00 | 0.50 |
| Côte d'Ivoire | 0.00 | -9.00 | -6.50 | -6.70 | -5.20 | -5.00 | -2.00 | -0.26 |
| Gambie | 0.00 | -7.77 | -5.45 | -5.65 | -8.00 | -3.63 | -1.00 | -0.68 |
| Ghana | 0.00 | -9.52 | -6.10 | -5.90 | -5.10 | -5.10 | -1.37 | -0.39 |
| Guinée | 0.00 | -9.00 | -6.63 | -7.00 | -6.00 | -6.00 | -2.81 | -0.26 |
| Kenya | 0.00 | -10.00 | -10.00 | -9.00 | -7.00 | -3.52 | -2.00 | 0.00 |
| Lesotho | 0.00 | -10.00 | -9.00 | -9.00 | -8.00 | -6.00 | -1.46 | 0.00 |
| Madagascar | 0.00 | -11.77 | -7.77 | -7.77 | -5.68 | -5.68 | -2.48 | -2.23 |
| Maurice | 0.00 | -6.50 | -4.52 | -4.52 | -3.53 | -3.53 | -1.70 | -0.68 |
| Namibie | 0.00 | -6.50 | -6.30 | -4.00 | -6.00 | -6.00 | -1.32 | 1.00 |
| Niger | 0.00 | -9.87 | -9.07 | -10.19 | -9.94 | -6.00 | -3.84 | -2.20 |
| Ouganda | 0.00 | -10.77 | -10.23 | -10.23 | -7.50 | -7.50 | -3.00 | -2.00 |
| République centrafricaine | 0.00 | -11.00 | -9.00 | -9.00 | -3.00 | -8.42 | -5.00 | -3.48 |
| Seychelles | 0.00 | -10.00 | -9.55 | -5.32 | 0.00 | -4.00 | -1.00 | -0.37 |
| Sierra Leone | 0.00 | -9.00 | -5.26 | -5.00 | -4.00 | -4.00 | -2.00 | 0.00 |
| Tunisie | 0.00 | -9.00 | -8.47 | 0.00 | -7.00 | -7.00 | -2.50 | -0.52 |
| Zanzibar | 0.00 | -6.00 | -3.23 | 0.50 | -3.35 | -4.14 | -1.52 | -0.50 |
| Moyenne | 0.00 | -9.30 | -7.34 | -6.56 | -5.79 | -5.67 | -2.41 | -0.63 |

*Les fractions des mois ont été calculées en divisant la différence entre le jour déclaré du début de l'exercice et le jour indiqué de l'étape critique, sous forme de fraction du nombre de jours du mois de l'étape critique. Ainsi, s'il a été indiqué que l'exercice commençait le 1er janvier et que le projet de budget était présenté le 15 décembre, le nombre de mois avant le début de l'exercice était $-1 + (15/31) = -0,52$.

TABLEAU 6 Nombre d'étapes critiques du processus budgétaire indiquées par rapport à chaque catégorie de prévisibilité

| | Pas de variation | Oui, jusqu'à 7 jours | Oui, de 8 à 14 jours | Oui, de 15 à 30 jours | Oui, de 31 à 45 jours | Oui, plus de 46 jours | Non utilisé | N'a pas répondu |
|---------------------------|------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|-----------------|
| Afrique du Sud | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Bénin | 1 | 4 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Botswana | 8 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Burkina Faso | 0 | 7 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Burundi | 1 | 0 | 1 | 5 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| Comores | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 |
| Côte d'Ivoire | 1 | 3 | 6 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Gambie | 3 | 5 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Ghana | 2 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Guinée | 1 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Kenya | 7 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Lesotho | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Madagascar | 1 | 7 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mali | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Maurice | 3 | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Namibie | 1 | 0 | 1 | 4 | 0 | 3 | 1 | 0 |
| Niger | 1 | 2 | 4 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Ouganda | 7 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| République centrafricaine | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 1 | 1 |
| Seychelles | 1 | 1 | 4 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 |
| Sierra Leone | 1 | 0 | 2 | 7 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Tunisie | 7 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Zanzibar | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 |

ANNEXE 2 : CHANGEMENTS APPORTÉS PAYS PAR PAYS, DE 2008 À 2015

TABLEAU 7

| Durée | Processus complet du budget de l'exécutif | Processus d'allocation | Préparation des propositions de budget des MDA | Processus d'allocation par le ministère des Finances | Plafonds | Notes |
|---|---|----------------------------|--|--|-------------------------------------|---|
| KENYA (changement du temps consacré) | -1 mois | Aucun changement | Environ -15 jours | Environ +15 jours | Oui, pour les deux enquêtes, mais | Des changements constitutionnels signifient que le Parlement doit approuver le budget avant le début de l'exercice, au lieu de plusieurs mois après. Pour tenir compte de ce fait, la circulaire est désormais distribuée un mois plus tôt, et les plafonds communiqués deux mois plus tôt, afin que les propositions de budget soient soumises presque deux mois plus tôt. Le Parlement reçoit le budget un mois plus tôt, ce qui implique qu'un processus d'allocation plus long est maintenant en place, mais aussi un processus législatif beaucoup plus court, avec des informations complètes en matière d'allocation. Toutefois, la Constitution requiert aussi d'obtenir beaucoup plus tôt des informations sur le cadre budgétaire et la répartition des recettes entre les niveaux et les branches de l'État. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 8.00 | 8.00 | 6.48 | 1.52 | fournis trois mois plus tôt en 2015 | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 9.00 | 8.00 | 7.00 | 1.00 | | |
| UGANDA (changement du temps consacré) | Environ -7 jours | +5 mois et environ 7 jours | +5 mois et environ 22 jours | Environ -15 jours | Introduits au plus tard en 2015 | L'Ouganda a allongé son processus budgétaire d'allocation de manière considérable. En 2008, le pays a indiqué que la circulaire budgétaire/ le mémorandum a été communiqué(e) après la fin des négociations budgétaires, ce qui suggère une utilisation différente de la circulaire. Notez aussi l'introduction des plafonds. Toutefois, la communication plus tôt de la circulaire semble accorder aux MDA beaucoup plus de temps dans le cadre du processus indiqué en 2015 que dans celui indiqué en 2008. Dans les deux processus indiqués, les processus du ministère des Finances se voient toujours accorder plus de temps. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 7.77 | 7.23 | 2.73 | 4.50 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 8.00 | 2.00 | -3.00 | 5.00 | | |
| AFRIQUE DU SUD (changement du temps consacré) | +2 mois et environ 10 jours | Environ +8 jours | Environ -19 jours | Environ +27 jours | Introduit by 2015 | L'Afrique du Sud a allongé l'ensemble du processus du budget de l'exécutif, qui commence un peu plus de deux mois plus tôt en 2015 qu'en 2008. Cependant, la durée du processus budgétaire d'allocation n'a que très peu changée : il a été indiqué que les processus du ministère des Finances ont été allongés de presque un mois en 2015, et les processus des MDA ont été raccourcis de presque un mois. En 2015, l'Afrique du Sud utilisait des plafonds. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 11.34 | 8.26 | 1.37 | 6.89 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 9.00 | 8.00 | 2.00 | 6.00 | | |

| Durée | Processus complet du budget de l'exécutif | Processus d'allocation | Préparation des propositions de budget des MDA | Processus d'allocation par le ministère des Finances | Plafonds | Notes |
|---|---|-----------------------------|--|--|---|--|
| BURKINA FASO (changement du temps consacré) | +1 mois et environ 10 jours | -1 mois et environ 5 jours | -1 mois exactement | Environ -5 jours | Oui, pour les deux enquêtes, mais fournis 1 mois plus tôt en 2015 | Le Burkina Faso a réduit la durée de son processus d'allocation, sans pour autant raccourcir l'ensemble du processus du budget de l'exécutif. Il semble que les ministères dépensiers sont les plus affectés par le changement, car le délai de préparation de leurs propositions de budget a été raccourci de un mois en 2015 comparativement à 2008. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 6.32 | 3.83 | 1.00 | 2.83 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 5.00 | 5.00 | 2.00 | 3.00 | | |
| LESOTHO (changement du temps consacré) | Environ -14 jours | +2 mois et environ 16 jours | Aucun changement | +2 mois et environ 16 jours | Utilisés au moment des deux enquêtes, mais 2 mois plus tôt en 2015 | Le Lesotho a allongé son processus budgétaire d'allocation, mais il semblerait que le temps supplémentaire accordé a été entièrement absorbé par les processus du ministère des Finances. Les ministères dépensiers ont toujours trois mois pour préparer leurs propositions de budget. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 8.54 | 7.54 | 3.00 | 4.54 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 9.00 | 5.00 | 3.00 | 2.00 | | |
| TUNISIE (changement du temps consacré) | -2 mois et environ 14 jours | -3 mois et environ 1 jour | -3 mois et environ 16 jours | Environ 15 jours | N'ont pas été utilisés au cours des deux enquêtes | En 2015, la Tunisie a fait état d'un processus plus court par rapport à celui indiqué en 2008. En 2008, les MDA avaient cinq mois pour terminer leurs propositions de budget, comparés à environ un mois et demi en 2015. Ce raccourcissement représente le mois et demi supplémentaire utilisé par le ministère des Finances dans le processus d'affectation, et le raccourcissement de l'ensemble du processus. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 6.5 | 5.97 | 1.47 | 4.50 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 9.00 | 9.00 | 5.00 | 4.00 | | |
| MADAGASCAR (changement du temps consacré) | 6 mois et environ 9 jours | 3 mois et environ 9 jours | 1 mois et environ 3 jours | 2 mois et environ 6 jours | Utilisés au moment des deux enquêtes, mais presque quatre mois plus tôt en 2015 | Madagascar, est le pays qui a le plus allongé l'ensemble de son processus du budget de l'exécutif, à savoir, de plus de six mois. Madagascar a également débuté plus tôt le dialogue entre le ministère des Finances et les MDA, ce qui a augmenté le délai accordé à ce processus d'allocation de plus de trois mois. La plus grande part de cette augmentation était destinée aux processus du ministère des Finances, qui en 2015 ont duré deux mois de plus que ceux indiqués en 2008. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 9.29 | 5.29 | 2.10 | 3.19 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 3.00 | 2.00 | 1.00 | 1.00 | | |
| GHANA (changement du temps consacré) | 1 mois et environ 4 jours | Environ -8 jours | -3 mois exactement | 2 mois et environ 22 jours | Utilisés au moment des deux enquêtes, mais, ont été fournis un peu plus de 1 mois après en 2015 | Le Ghana a augmenté l'ensemble de son processus, d'un peu plus de un mois. Très peu de temps est prévu pour le processus d'allocation, de la circulaire budgétaire au projet de budget devant le Parlement. Toutefois, un changement important a été apporté à la façon d'utiliser la durée accordée au processus d'allocation, puisque les MDA ont trois mois de moins pour préparer leurs propositions de budget après la communication de la circulaire budgétaire, alors que le ministère des Finances obtient presque trois mois de plus, en fait presque 4 mois, globalement.. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 8.15 | 4.73 | 1.00 | 3.73 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 7.00 | 5.00 | 4.00 | 1.00 | | |

| Durée | Processus complet du budget de l'exécutif | Processus d'allocation | Préparation des propositions de budget des MDA | Processus d'allocation par le ministère des Finances | Plafonds | Notes |
|---|---|-----------------------------|--|--|--|--|
| BOTSWANA (changement du temps consacré) | 2 mois et environ 2 jours | -1 mois et environ 7 jours | -2 mois et environ 27 jours | 1 mois et environ 21 jours | Utilisés au moment des deux enquêtes, à peu près au même point par rapport au projet de budget de l'exécutif | Le Botswana a également augmenté l'ensemble de son processus d'un peu plus de deux mois. À l'instar de l'Ouganda, le rôle de la circulaire budgétaire au sein du processus semble avoir changé, mais en sens inverse. En 2008, il était indiqué que la circulaire précédait les propositions de budget ; désormais, il est indiqué qu'elle est communiquée presque un mois après les propositions de budget. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 8.07 | 4.77 | -0.91 | 5.68 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 6.00 | 6.00 | 2.00 | 4.00 | | |
| GUINÉE (changement du temps consacré) | Environ 6 jours | Environ -5 jours | -1 mois et environ 11 jours | 1 mois et environ 6 jours | Utilisés au moment des deux enquêtes, au même point relatif au projet de budget de l'exécutif | Bien que la durée totale des processus du budget de l'exécutif et de l'allocation des ressources n'ait pas subi de changements importants, une variation a été constatée dans la façon d'utiliser le processus d'allocation. Le processus du ministère des Finances s'est allongé tandis que celui des MDA s'est raccourci. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 6.19 | 3.83 | 0.63 | 3.19 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 6.00 | 4.00 | 2.00 | 2.00 | | |
| BÉNIN (changement du temps consacré) | Environ 7 jours | Environ -15 jours | Environ -8 jours | Environ -8 jours | Utilisés au moment des deux enquêtes, à peu près au même point par rapport au projet de budget de l'exécutif | Entre 2008 et 2015, les changements apportés au processus du Bénin ont été négligeables. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 6.23 | 2.48 | 0.74 | 1.74 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 6.00 | 3.00 | 1.00 | 2.00 | | |
| SIERRA LEONE (changement du temps consacré) | 0 jour | -1 mois et environ 22 jours | Environ -22 jours | -1 mois | Utilisés au moment des deux enquêtes, mais communiqués un mois plus tard en 2015 | En Sierra Leone, la durée de l'ensemble du processus reste inchangée entre les deux enquêtes. Toutefois, la phase d'allocation a été raccourcie d'environ un mois et 22 jours, et affecte presque autant les processus des MDA que ceux du ministère des Finances. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 7.00 | 3.26 | 1.26 | 2.00 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 7.00 | 5.00 | 2.00 | 3.00 | | |
| MAURICE (changement du temps consacré) | -1 mois et environ 6 jours | -1 mois et environ 6 jours | -2 mois et environ 1 jour | Environ 25 jours | Utilisés au moment des deux enquêtes, à peu près au même point par rapport au projet de budget de l'exécutif | En 2015, Maurice a indiqué un processus qui a raccourci d'un peu plus de un mois et qui dure environ cinq mois, par rapport à 2008. La durée accordée aux MDA pour qu'ils soumettent leur proposition de budget, cependant a été plus nettement raccourcie. Alors qu'ils avaient trois mois au moment de l'enquête précédente, en 2015, il leur restait moins de un mois. Par contre, les processus du ministère des Finances ont été allongés de un mois. |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2015 | 4.80 | 2.82 | 0.98 | 1.83 | | |
| Mois indiqués dans l'Enquête de 2008 | 6.00 | 4.00 | 3.00 | 1.00 | | |

