

PRATIQUES ET PROCÉDURES BUDGÉTAIRES 2015 EN AFRIQUE



EXAMINER LA TAILLE ET LES POUVOIRS DES
MINISTÈRES DES FINANCES

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



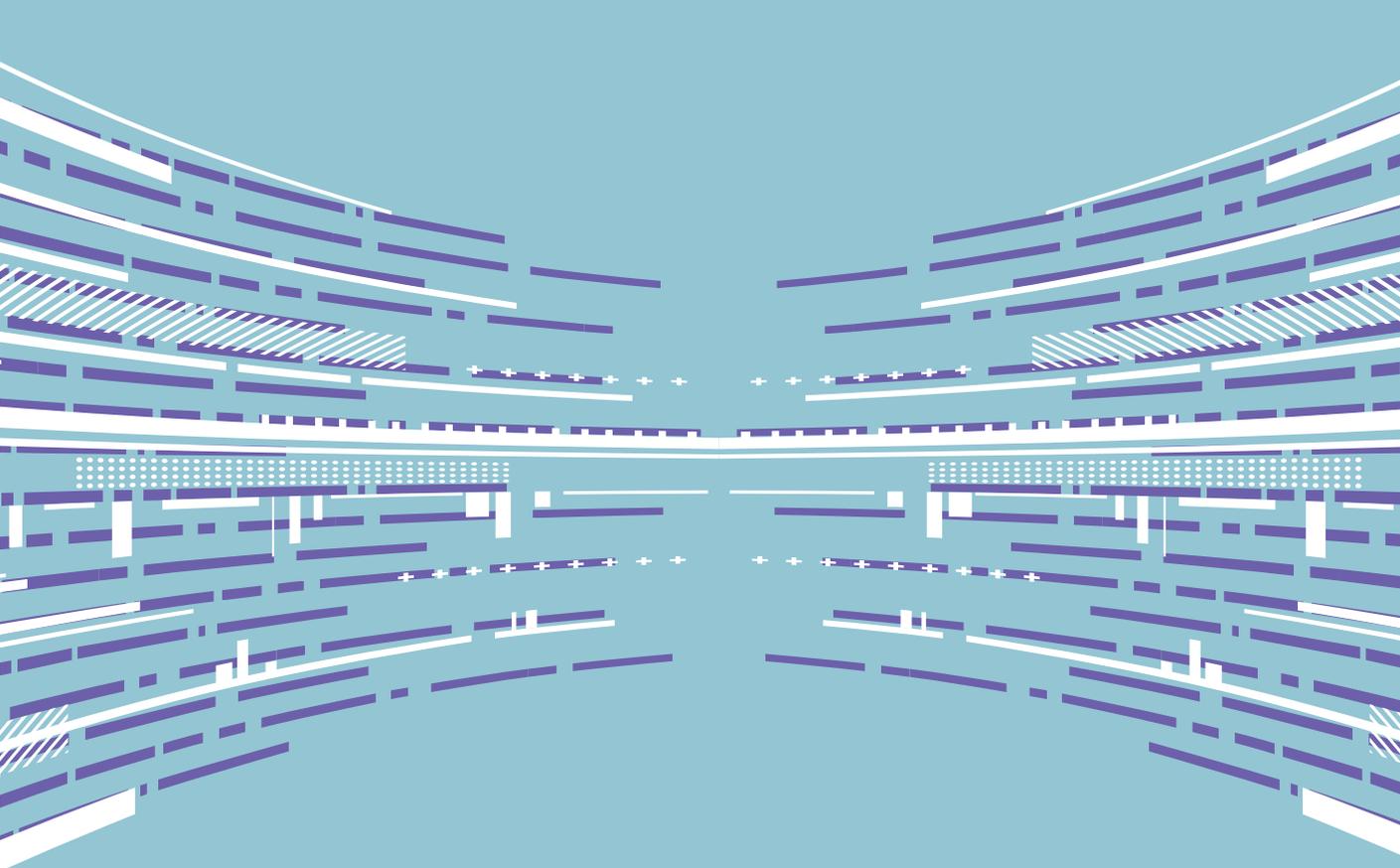


Table des matières

À propos de cette enquête	01
Examiner la taille et les pouvoirs des ministères des Finances	02
Le mandat et les pouvoirs des ministères des Finances	04
Taille des ministères des Finances	12
Recherche et analyse futures	14
Annexe	15



À PROPOS DE CETTE ENQUÊTE

L'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI) est une organisation intergouvernementale 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 échange de connaissances.

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.

En 2008, CABRI s'est associée à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour effectuer la première enquête PPB 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 s'est déroulé de janvier à septembre 2015, impliquant les 23 pays suivants : 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. Ensuite, les réponses de chaque pays ont été vérifiées par une équipe d'examineurs indépendants¹. Les commentaires formulés par les examineurs 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 examineurs 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 nous permette de comparer les pratiques des pays et de déterminer certaines corrélations entre les indicateurs de performances budgétaires, les possibilités d'utiliser les régressions statistiques restent limitées. Les corrélations soulignées dans les rapports

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 certes mais s'est-il amélioré pour autant ?
2. Comprendre les pratiques de gestion budgétaires et fiscales 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.

n'établissent pas forcément des liens de causalité 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 (à l'épuration) des données et à l'analyse préliminaire des résultats.

EXAMINER LA TAILLE ET LES POUVOIRS DES MINISTÈRES DES FINANCES

La gestion des finances publiques (GFP) se trouve au cœur de la manière dont les gouvernements gèrent l'économie, exécutent leurs politiques et dirigent leurs administrations. Depuis le milieu du XX^e siècle, la portée et la dimension de la GFP ont pris beaucoup d'importance, poussées par la croissance des recettes et des dépenses publiques relatives aux économies nationales et par le rôle accru que joue l'État (Allen et coll., 2015). Les ministères des Finances sont de plus en plus sollicités pour le traitement, la réglementation, l'analyse et le contrôle transactionnels. Leur aptitude à remplir leur mandat est un élément déterminant des résultats des finances publiques.

La détermination et l'amélioration des compétences des ministères des Finances, sont récemment apparues comme un domaine de recherche dans le cadre de la GFP. Des études montrent que les compétences des ministères des Finances signifient davantage que leurs capacités. Dressel et Brumby (2009, p. 2) expliquent que les capacités « se rapportent au volume ou à la portée des intrants de qualité appropriée des agences centrales de financement (déterminé,

par exemples, par la base des technologies de l'information ou des ressources humaines), tandis que les compétences concernent la conversion de ce volume en performance ». Allen et Krause (2013, p. 98) analysent comment la structure, l'administration interne et les processus d'entreprise d'un ministère des Finances déterminent ses compétences, tandis qu'Allen et coll. (2015) notent l'importance des fonctions centralisées ou décentralisées, des institutions formelles et informelles et de la dotation en effectifs. Ces résultats sont corroborés par une étude récente de CABRI, qui a constaté que l'aptitude des ministères des Finances à coordonner les dépenses en capital et ordinaires dépendait de : leur mandat, leur structure, leur culture interne, leurs effectifs, leur rétention et leurs compétences (en particulier leurs compétences analytiques) ; et, leur capacité d'offrir formation et soutien aux autres acteurs du gouvernement. Par conséquent, l'aptitude des ministères des Finances à transformer les capacités en performances est dynamique et déterminée par des facteurs institutionnels [tels que le leadership (ou la direction/ les dirigeants) et l'organisation], des facteurs techniques (tels

que les règles et les processus du système budgétaire), et, des facteurs externes (tels que les développements politiques, l'économie politique de leur société et les compétences d'autres institutions gouvernementales).

Ce dossier d'information, le cinquième d'une série de sept, se concentre sur les questions de l'enquête se rapportant au mandat, aux pouvoirs et à la taille des ministères des Finances en Afrique. Il peut être lu parallèlement aux résultats/conclusions des Dossiers d'information 1, 2, 3 et 6, qui abordent les règles et les processus mis en oeuvre par les ministères des Finances. Le Dossier d'information 4 sur la transparence et l'obligation de rendre compte, permet de mieux appréhender le contexte de gouvernance dans lequel fonctionne les ministères des Finances.

Les principaux résultats (ou principales conclusions) de ce dossier sont les suivants :

- Les ministères des Finances africains contrôlent, au moins formellement en termes de mandat, la plupart des fonctions clés de GFP. Même lorsqu'il existe un ministère



de l'Économie ou de la Planification distinct (15 des 23 pays), la majeure partie des fonctions de formulation du budget se trouvent toujours avec le ministère des Finances.

- Tout au long des phases, mais particulièrement au cours des phases d'exécution du budget, de reporting et de comptabilité, les ministères des Finances des pays ayant hérité d'un système administratif francophone sont responsables d'un plus grand nombre de fonctions que ceux des pays anglophones.
- Au cours des dernières décennies, les réformes budgétaires ont encouragé la prise de décisions plus inclusive dans le cadre du processus budgétaire. Entre 2008 et 2015, les pays s'orientent vers des mécanismes plus collégiaux de règlement des différends budgétaires. En 2015, dans

seulement quatre des pays ayant répondu, le ministre des Finances assumait seul la responsabilité du règlement des différends.

- Le pouvoir des ministères des Finances dans l'exécution du budget a été renforcé dans la plupart des cas par l'utilisation des comptes uniques du Trésor pour contrôler les liquidités et la limite du coût des emprunts, et par l'utilisation de contrôles ex ante centralisés, y compris l'aptitude à arrêter les paiements, à limiter le déblocage de trésorerie et à maîtriser les dépenses.
- Les pays francophones ont des ministères des Finances plus grands que les pays ayant hérité d'un système administratif anglophone. Sept des dix ministères des Finances qui emploient plus de 600 fonctionnaires

ont hérité d'un système administratif francophone. Les pays anglophones regroupent environ entre 200 et 400 fonctionnaires. La taille d'un ministère des Finances ne semble pas être déterminée par la population, le PIB du pays, ni par le nombre de mandats que le ministère détient.

- L'analyse indique qu'aucun des aspects de la structure organisationnelle mesurés ne montre une corrélation importante avec la performance. Cette constatation confirme les conclusions de l'étude qualitative, à savoir que les capacités diffèrent des compétences. L'efficacité du fonctionnement d'un ministère des Finances est déterminée par des facteurs tels que les compétences du personnel, la culture interne et la solidité des processus budgétaires.

LE MANDAT ET LES POUVOIRS DES MINISTÈRES DES FINANCES

Des recherches approfondies ont été menées sur la façon dont les fonctions de GFP centralisées au sein du ministère des Finances génèrent une amélioration de la performance budgétaire. Harden et Von Hagen soutiennent que les déficits budgétaires excessifs pourraient être réduits grâce à la centralisation du processus budgétaire. Ils définissent la centralisation comme « les structures institutionnelles qui consolident une vision globale du budget par opposition à la vision particulariste des ministères dépensiers et des membres du Parlement » (Gollwitzer, 2010, p. 10). Alesina et Perotti distinguent les procédures hiérarchiques (où le ministre des Finances a plus de pouvoirs), des procédures collégiales (où les ministères dépensiers jouent un rôle plus important). Ils trouvent que plus de systèmes hiérarchiques sont associés à plus de discipline budgétaire.

En Afrique subsaharienne, des conclusions similaires ont été tirées. En effet, Prakash et Cabezon (2008, p. 32) notent « qu'un budget ou système de GFP hiérarchique, comme on en trouve en Afrique francophone, où le ministre des Finances a davantage de pouvoirs, donne lieu à une meilleure discipline budgétaire ». De plus, dans une étude de 2010 qui englobait 46

pays d'Afrique subsaharienne, Gollwitzer a trouvé qu'une plus forte centralisation était en corrélation avec une dette extérieure plus faible.

Ces études se concentraient sur la discipline comme mesure de la performance des systèmes budgétaires et n'accordaient aucune attention à l'efficacité des allocations, ce qui pourrait nécessiter de décentraliser davantage les responsabilités budgétaires. L'aptitude des ministères des Finances à veiller à ce que les dépenses agrégées soient abordables à moyen et long terme reste cruciale pour la stabilité macroéconomique et la croissance des pays.

L'enquête sur les PPB avait pour objectif de savoir si les mandats clés en matière de gestion budgétaire dépendaient du ministère des Finances, du pouvoir du ministre des Finances pour résoudre les différends budgétaires, et, du degré d'utilisation des processus budgétaires descendants pour appliquer la discipline budgétaire.

LE MANDAT DES MINISTÈRES DES FINANCES

Les réponses à l'enquête mènent à penser que les ministères des Finances africains possèdent un mandat fort à toutes les étapes du processus budgétaire, et sur le plan des fonctions financières

transversales de base de l'État. Même lorsque les pays ont divisé les fonctions financière, économique et de planification entre les ministères – comme l'indique l'existence de ministères séparés de l'Économie et/ou de la Planification (du Plan) – la plupart des fonctions essentielles incombent toujours au ministère des Finances ou à son équivalent. Cette section exploite les données de l'enquête pour décrire le mandat et la taille des ministères des Finances africains, et étudier les liens entre ces facteurs, l'héritage administratif, la taille de l'économie et la performance.

Allen et Grigoli (2012) répertorient 16 fonctions pouvant être considérées comme les fonctions financières essentielles d'un État moderne. En outre, Allen et Krause (2013) mettent au point une liste de 18 éléments semblables, avec des variations de la façon dont les fonctions sont désignées et regroupées. L'Enquête 2015 de CABRI sur les PPB s'appuyait sur ces listes et l'expérience de CABRI pour élaborer des listes des fonctions étatiques apparentées à la formulation de base du budget ; à l'exécution du budget, à la comptabilité et au reporting ; et aux fonctions financières transversales.

Le Tableau 1 ci-dessous montre comment les réponses des pays sont réparties entre toutes les structures de l'État par fonction

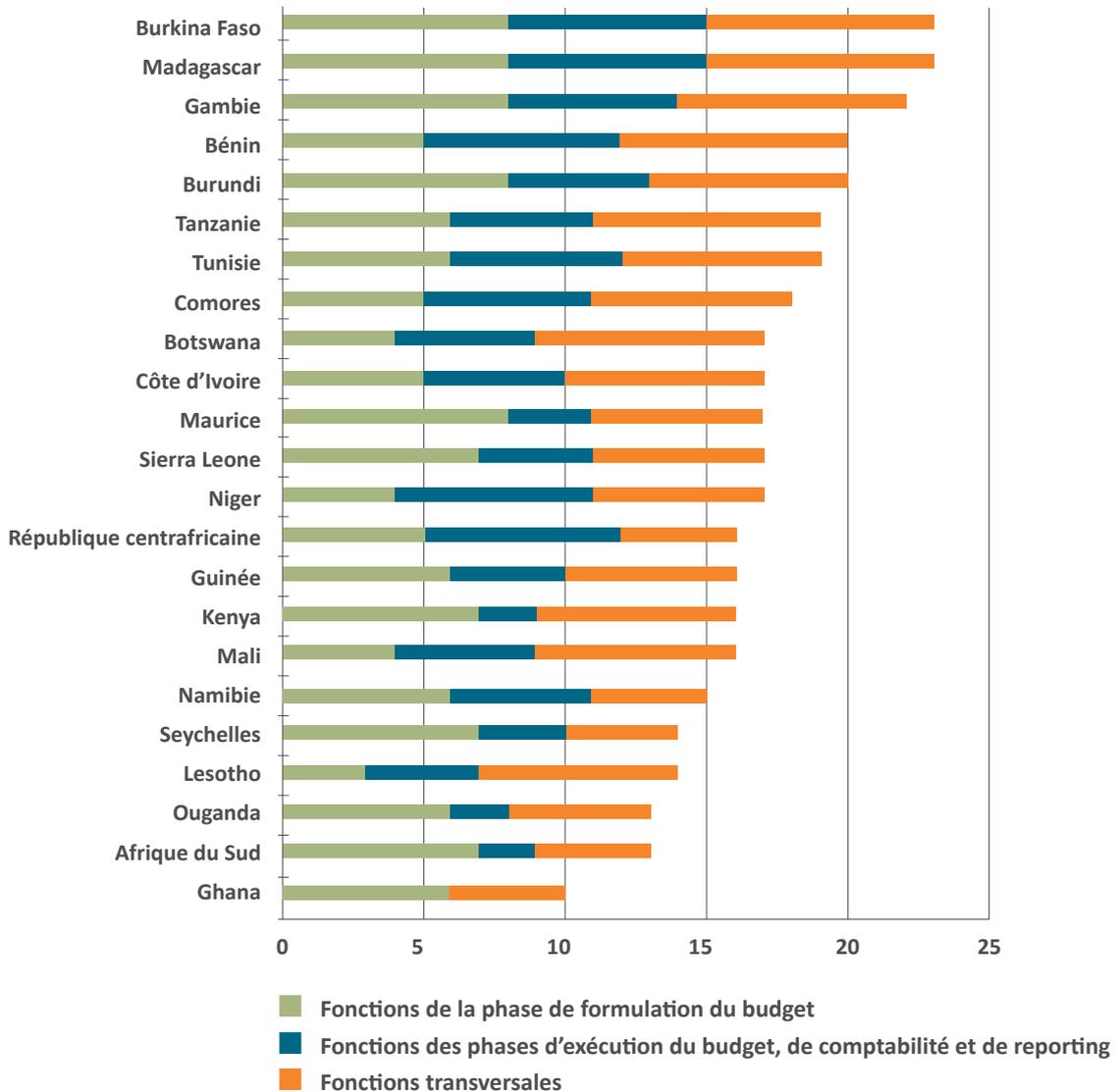
TABLEAU 1 Répartition des réponses des pays entre toutes les structures par fonction²

	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie/ de la Planification	Cabinet du Président	Cabinet du Premier ministre	Banque centrale	Administration fiscale	MDA	Autre
Pourcentage des cas pour les fonctions de la phase de formulation du budget	77 %	12 %	0 %	0 %	1 %	5 %	1 %	4 %
Prévisions macroéconomiques	12	7	0	0	0	0	0	4
Prévisions des recettes	15	1	0	0	0	6	0	1
Politique macro-de finances publiques (budgétaires)	16	5	0	0	0	0	0	1
Analyse des risques financiers	21	0	0	0	1	0	0	0
Politique fiscale	18	1	0	0	0	4	0	0
Planification des investissements de capitaux	14	6	0	0	1	0	0	1
Planification des dépenses	20	1	0	0	0	0	1	1
Coordination de la formulation du budget	23	0	0	0	0	0	0	0
Pourcentage des cas pour les fonctions des phases d'exécution du budget, de comptabilité et de reporting	66 %	0 %	1 %	1 %	0 %	9 %	16 %	7 %
Gestion de trésorerie et de liquidités	20	0	0	0	0	0	0	3
Contrôle interne	17	0	0	0	0	0	6	0
Administration de la passation des marchés publics	13	0	1	1	0	0	5	3
Rémunération de la Fonction publique	15	0	1	1	0	0	2	4
Administration des impôts, recettes et douanes	9	0	0	0	0	14	0	0
Comptes consolidés & reporting, règles comptables	22	0	0	0	0	0	0	1
Comptabilité et reporting au niveau des MDA	11	0	0	0	0	0	12	0
Pourcentage des cas pour les fonctions transversales	79 %	2 %	0 %	3 %	2 %	0 %	3 %	10 %
Gestion de la dette	21	0	0	0	0	0	0	2
Gestion des passifs éventuels (ou engagements conditionnels)	22	0	0	0	0	0	1	0
Gestion des actifs financiers	17	0	0	0	3	0	1	0
Gestion des actifs non financiers	15	0	0	1	1	0	4	1
Relations financières intergouvernementales	18	0	0	1	0	0	0	3
Règlementation et surveillance de la passation des marchés publics	15	0	1	2	0	0	0	5
Cadre financier de gestion des entreprises publiques (ou entreprises d'État)	15	1	0	2	0	0	0	4
Coordination des réformes de GFP	23	0	0	0	0	0	0	0
Gestion de l'aide ³	14	4	0	0	0	0	0	5

² Les investissements de capitaux et la planification des dépenses se rapportaient aux fonctions habituelles d'une agence centrale de coordination.

³ Une question distincte a été formulée sur le mandat de la gestion de l'aide. Les réponses à cette question ont été alignées sur le format de la question principale relative aux mandats.

FIGURE 1 Nombre des fonctions relevant du ministère des Finances, par pays



examinée. Les 23 pays n'ont pas tous indiqué qui est responsable de chaque mandat, et certaines lignes ne totalisent donc pas 23 pays.

Les résultats de l'enquête montrent la fréquence à laquelle les autres entités prennent en charge des fonctions qui incombent habituellement aux ministères des Finances. Par phase du processus budgétaire, ces entités sont les suivantes :

- Phase de formulation du budget : les ministères de l'Économie et/ou de la Planification (du Plan). Beaucoup de pays attribuent la responsabilité des fonctions macro-budgétaires à ces ministères. Lors de cette phase, les administrations fiscales peuvent aussi jouer un rôle significatif, en particulier concernant les trois fonctions relatives aux recettes testées.

- Phases d'exécution du budget, de comptabilité et de reporting : ministères dépensiers, départements et agences. Cette allocation de la responsabilité découle du fait qu'un grand nombre d'États, surtout les pays anglophones, ont décentralisé les systèmes de gestion financière.

- Fonctions relatives à toutes les phases du budget : les cabinets du Président et du Premier

Ministre.⁴ Elles sont actionnées en particulier par la supervision des marchés publics et des entreprises publiques.

Les pays sélectionnent la catégorie « autre », dans la plupart des cas, lorsqu'une fonction est remplie conjointement par le ministère des Finances et l'une des autres structures répertoriées.

La façon dont les responsabilités liées à la formulation du budget sont réparties entre les ministères des Finances et les ministères de l'Économie et/ou de la Planification étaient d'un intérêt particulier pour CABRI, ainsi que les implications pour la GFP fonctionnelle. Les résultats de l'enquête indiquent que même lorsque des ministères

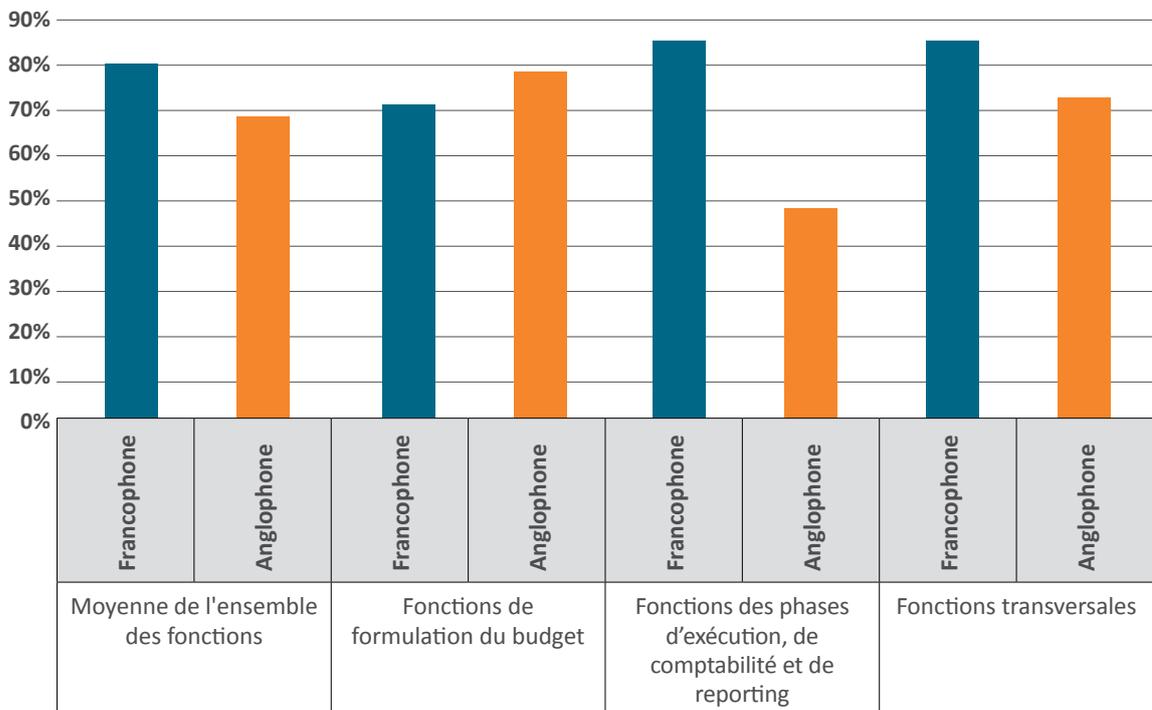
séparés de l'Économie et/ou de la Planification sont en place (dans 15 pays), la majeure partie (68 pour cent) des fonctions liées à la formulation du budget incombe toujours au ministère des Finances.

Les prévisions et la politique macro-budgétaires ainsi que la planification des investissements de capitaux sont des fonctions que le ministère de l'Économie et/ou de la Planification assure le plus souvent.

Comme l'illustre la Figure 1, le nombre de fonctions que le ministère des Finances remplit diffère largement entre les pays.⁵ Un calcul sur la fréquence moyenne d'attribution du mandat d'une fonction au ministère des Finances a été effectué pour

chaque fonction des pays selon leur héritage. Ensuite, un calcul de la moyenne pondérée par phase a été fait. En haut du graphique sont regroupés les pays ayant hérité du système administratif francophone, où davantage de fonctions incombent au ministère des Finances, tandis qu'en bas de la figure, on retrouve les pays anglophones, où moins de fonctions sont attribuées au ministère des Finances. La grande différence entre ces deux groupes de pays est particulièrement notable au niveau des phases d'exécution du budget, de comptabilité et de reporting (voir Figure 2). Ce fait reflète les différences entre les pratiques traditionnelles en France et en Angleterre.

FIGURE 2 Pourcentage de fois où une fonction relève du ministère des Finances, par phase budgétaires et par héritage administratif (Ministère des Finances ou son équivalent)



⁴ Il faut noter que dans tous les cas sauf celui du Lesotho, lorsque les pays ont indiqué avoir un cabinet du Premier Ministre, ils avaient aussi un cabinet du Président. Au Lesotho toutefois, ce cabinet (l'équivalent du cabinet du Président ailleurs) n'avait de mandat pour aucune des fonctions testées. Cela signifie que dans tous les cas où le cabinet du Premier Ministre a un mandat, c'est à titre de cabinet inférieur à celui du Président.

⁵ La fonction de gestion de l'aide n'est pas incluse dans cette analyse.

Ce n'est qu'en 2001 que la France a décentralisé les fonctions de gestion des dépenses au profit des ministères dépensiers. Suite au changement mondial sur le plan des responsabilités des ministères des Finances, il est devenu courant que les fonctions de prestations (ou opérationnelles) comme la gestion des dépenses et des paiements soient décentralisées, et que les fonctions politiques/analytiques soient prises en charge par le ministère des Finances (Allen et coll., 2015).

POUVOIRS OFFICIELS DES MINISTÈRES DES FINANCES

Les règles du système budgétaire et les pouvoirs qu'elles octroient au ministère des Finances peuvent appuyer ou réduire les compétences des ministères des Finances pour remplir leur mandat. Par exemple, le ministère des Finances peut être officiellement responsable des résultats budgétaires, mais de faibles contrôles des dépenses peuvent l'empêcher de remplir son mandat.

Plusieurs questions de l'enquête de CABRI demandent si les institutions officielles du

processus budgétaire soutiennent l'établissement de ministères des Finances puissants. Trois de ces questions sont examinées ici : quels pouvoirs le ministre des Finances a en cas de différends budgétaires ; si les contrôles des dépenses sont centralisés ; et si un ministère des Finances dispose de moyens plus importants pour contrôler les liquidités au sein du Gouvernement, ce dont atteste l'existence d'un compte unique du Trésor.

Pouvoirs dans les différends budgétaires.

La plupart des pays ayant répondu (14 sur 22) ont recours à un conseil des ministres pour résoudre les différends budgétaires. Dans quatre pays seulement, le ministre des Finances assume cette responsabilité.

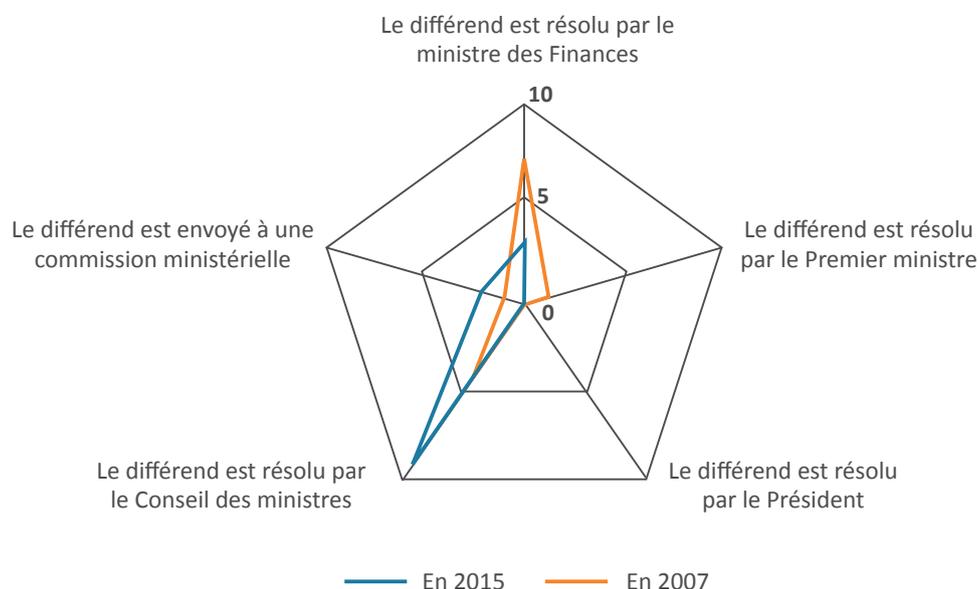
Entre 2008 et 2015, les Conseils des ministres africains ont joué un rôle de plus en plus actif dans la résolution des différends budgétaires. Dans quatre des quatorze pays qui ont répondu à l'enquête lors des deux cycles – le Bénin, le Burkina Faso, le Lesotho et la Sierra Leone – la responsabilité de résoudre les différends est passée du ministre

des Finances au Conseil des ministres ou à une commission ministérielle. Au Mali, la responsabilité est passée du Premier Ministre au Conseil des ministres. En aucun cas, elle ne s'est détournée du Conseil des ministres ou de la commission ministérielle. Ces changements sont représentés à la Figure 3.

Il est difficile de déterminer si ce changement renforce ou réduit les compétences des ministères des Finances en matière de gestion budgétaire. Même si la simple responsabilité de résoudre les différends peut contribuer au pouvoir d'un ministre des Finances, dans la pratique sa décision peut être facilement annulée par des ministres plus puissants. Les réformes budgétaires des dernières décennies ont encouragé la participation politique au processus budgétaire en supposant que des manières plus collégiales et coopératives de prendre les décisions budgétaires renforceraient le consensus sur les décisions finales et empêcheraient les dépenses indésirables d'un autre ministre (Allen et coll., 2015).

TABLEAU 2 Qui règle les différends budgétaires ? Réponses des pays en 2015

Le différend est résolu	Nombre de pays	Pays
Ministère des Finances	4	Gambie, Kenya, Madagascar, Maurice
Premier ministre	1	Niger
Président	0	
Conseil des ministres	14	Afrique du Sud, Bénin, Botswana, Burundi, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Mali, Namibie, Ouganda, République centrafricaine, Seychelles, Sierra Leone, Tunisie
Commission ministérielle	2	Burkina Faso, Lesotho
Autre	1	Tanzanie
N'a pas répondu	1	Comores

FIGURE 3 Comment les différends budgétaires sont-ils résolus ?**TABLEAU 3** Utilisation des comptes uniques du Trésor

Options	Nombre de pays	Pays
Non, les soldes des comptes publics ne sont pas consolidés	2	Comores, Guinée
Non, les soldes de quelques comptes publics seulement sont consolidés	6	Burundi, Kenya, Lesotho, Namibie, Niger, Sierra Leone
Oui, les soldes de tous les comptes publics sont consolidés	14	Afrique du Sud, Bénin, Burkina Faso, Botswana, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Mali, Madagascar, Maurice, Ouganda, République centrafricaine, Seychelles, Tunisie
N'a pas répondu	1	Zanzibar

Contrôle des liquidités grâce à l'utilisation des comptes uniques du Trésor. Même si l'enquête effectuée en 2008 ne comprenait pas de questions comparables, on peut supposer qu'au moins un certain degré de changement serait apparent au niveau de l'utilisation des comptes uniques du Trésor. Comme l'indique le Tableau 3, 20 des 22 pays ayant répondu à la question

utilisent un compte unique du Trésor. Quatorze d'entre eux ont rapporté que la couverture de ces comptes est complète.

L'utilisation de comptes uniques du Trésor prédomine dans toute l'Afrique. En d'autres termes, il n'existe pas de différences perceptibles de prédominance entre les régions, les héritages administratifs ou les groupes par

niveau de revenus.

Que l'utilisation de comptes uniques du Trésor renforce l'aptitude du ministère des Finances à contrôler les liquidités au sein du Gouvernement et à limiter le coût des emprunts dépend aussi de l'exhaustivité de la couverture du compte unique. Les six pays ayant affirmé que certains comptes ne sont

pas consolidés ont indiqué que leurs comptes uniques du Trésor excluaient les comptes en devises ouverts par les ministères, départements et agences ou les comptes utilisés pour les fonds de donateurs. Des comptes spéciaux du Trésor et des comptes extrabudgétaires sont mentionnés dans chacun des trois cas.

Contrôle des dépenses. Un troisième indicateur du pouvoir des ministères des Finances est le degré d'utilisation des fonds extrabudgétaires et de centralisation des contrôles des dépenses.

Le contrôle des dépenses publiques était dans le passé une fonction essentielle des ministères des Finances (voir par exemple Krause, 2013). Dans le domaine de la préparation du budget moderne, les régimes de contrôle des dépenses des États sont organisés selon un continuum. D'un côté, on trouve des contrôles des dépenses ex ante et davantage centralisés, qui nécessitent l'autorisation préalable du ministère des Finances avant de s'engager ou de dépenser des fonds ; d'un autre côté, on trouve des contrôles des dépenses ex post davantage décentralisés, et qui s'appuient sur la redevabilité des acteurs décentralisés pour gérer les dépenses régulièrement. Comme le révèle l'enquête effectuée en 2015 sur les PPB, la plupart des pays peuvent combiner ces deux types de contrôle. Les statistiques descriptives n'apportent qu'un aperçu incomplet des pouvoirs d'un ministère des Finances à différents points du processus budgétaire ; cependant, elles indiquent à quel degré les pays africains suivent la tendance internationale à la décentralisation discutée ci-dessus.

La Figure 4 illustre la façon

dont les pays ayant répondu combinent les contrôles des dépenses centralisés et décentralisés. Elle dispose les pays dans les rangées par nombre de contrôles utilisés au niveau central, en indiquant à droite du nom du pays quels contrôles ce pays a instaurés (cellule grise). La colonne à gauche du nom du pays montre si le pays a (aussi) des contrôles des dépenses décentralisés.

La figure révèle que le contrôle des dépenses des pays ayant répondu est encore très centralisé. Presque tous utilisent au moins un contrôle des dépenses ex ante centralisé. Seuls l'Afrique du Sud et Maurice ont indiqué n'utiliser aucun contrôle interne ex ante au niveau central, et ne s'appuyer que sur les ministères, départements et agences pour exercer le contrôle. Dans les deux cas (bien que ce ne soit pas reflété dans le tableau), le ministère des Finances utilise le reporting ex post et les

vérifications internes comme son mécanisme de contrôle principal. En Afrique du Sud, les ministères, départements et agences doivent aussi communiquer un plan de trésorerie (revu tous les mois), approuvé à l'avance et pour lequel des fonds sont décaissés.

Comme on pourrait s'y attendre, la figure indique que les pays qui ont moins de contrôles centralisés choisissent d'accroître la décentralisation. Zanzibar n'a rendu compte que d'un contrôle centralisé (limitant la libération de liquidités) sans indiquer clairement si les responsabilités liées au contrôle incombent aux ministères, département et agences, et représente une exception. À l'opposé se trouve le Ghana, qui a rapporté utiliser les quatre contrôles ex ante examinés, mais qui exige aussi des ministères dépensiers qu'ils exercent un contrôle. Le contrôle ex-ante le plus souvent utilisé est l'aptitude à stopper des paiements.



FIGURE 4 Centralisation du contrôle des dépenses – contrôles ex ante utilisés par les ministères des Finances

Les ministères dépensiers contrôlent les dépenses (13 pays)	Pays	Autorisation préalable des engagements par le ministère des Finances (11 pays)	Autorisation préalable des paiements par le ministère des Finances (11 pays)	Limite des débloqués des liquidités (12 pays)	Ministère des Finances peut arrêter tout paiement (16 pays)	
	Comores					Le ministère des Finances a recours à 4 contrôles des dépenses ex ante (4 pays)
	Ghana					
	Niger					
	Sierra Leone					
	RCA					Le ministère des Finances a recours à 3 contrôles des dépenses ex ante (5 pays)
	Guinée					
	Madagascar					
	Mali					
	Gambie					
	Bénin					Le ministère des Finances a recours à 2 contrôles des dépenses ex ante (7 pays)
	Burkina Faso					
	Burundi					
	Côte d'Ivoire					
	Kenya					
	Seychelles					
	Tunisie					
	Botswana					Le ministère des Finances a recours à 1 contrôle des dépenses ex ante (5 pays)
	Lesotho					
	Namibie					
	Ouganda					
	Zanzibar					
	Maurice					Le ministère des Finances n'a recours à aucun contrôle des dépenses ex ante
	Afrique du Sud					

TAILLE DES MINISTÈRES DES FINANCES

Même si la taille d'un ministère des Finances ne révèle à elle seule pas grand-chose quant à ses compétences, CABRI a inclus à l'enquête une question sur cet aspect car de telles données peuvent s'avérer précieuses associées à d'autres informations comme les profils de compétences, les mandats et le fonctionnement.

Il a été demandé aux pays ayant répondu, de sélectionner l'une des cinq options correspondant au nombre de personnes actuellement employées par le ministère lui-même : en d'autres termes, en excluant le personnel du budget et de la GFP dans les agences du ministère des Finances, les ministères dépensiers et l'administration fiscale. Comme l'illustre le Tableau 4, les 21 pays qui ont répondu à la question sont regroupés autour des repères 400 et > 1 000. Neuf

pays emploient entre 200 et 600 personnes, et huit en employent plus de 1 000. Les Seychelles ont indiqué un complément de personnel inférieur à 200, tandis que seuls Zanzibar et le Bénin ont fait état d'un complément compris entre 601 et 1 000.

La population et le PIB ne constituent pas un indicateur particulièrement fort de la taille du ministère des Finances (coefficients de corrélation de 0,43 et 0,33, respectivement). Il existe toutefois une association plus forte entre l'héritage administratif des pays et leur fourchette de taille (0,56). Ce fait est illustré par le diagramme en radar de la Figure 5, qui situe le pourcentage de ministères pour chaque groupe d'héritage administratif tombant dans l'une des six fourchettes de taille, de la plus petite en haut à droite, à la plus grande en haut à gauche. La répartition des pays anglophones tend vers un personnel plus

restreint (en haut à droite du graphique) que les grandes tailles (en haut à gauche), qui sont dominées par les ministères à l'héritage francophone.

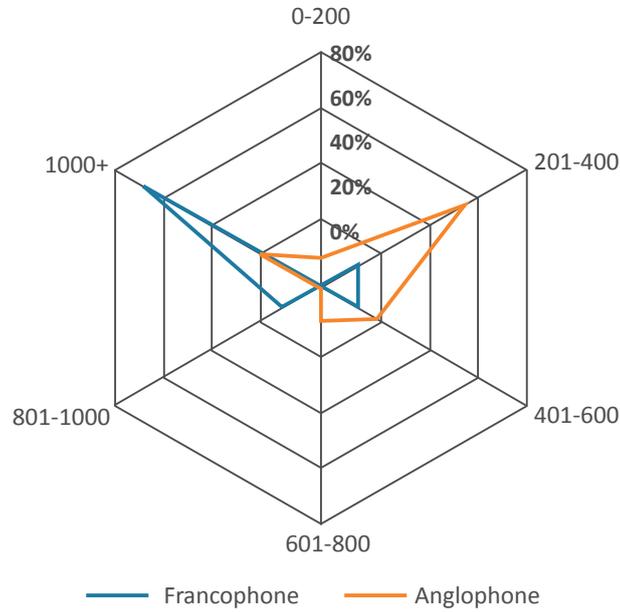
Allen et coll. (2015) observent que l'une des tendances qui façonne l'organisation et la taille des ministères des Finances est la décentralisation de la responsabilité de certaines fonctions de la GFP vers les ministères dépensiers ou des agences spécialisées. Dans le contexte des pays ayant répondu, cette observation pourrait expliquer certaines des différences de taille du ministère des Finances entre les pays francophones et anglophones.

La Figure 6 ci-dessous indique la répartition des pays par taille du ministère des Finances (axe horizontal) et le nombre de mandats qu'ils possèdent (axe vertical, pour les mandats inclus à l'enquête). Le graphique est

TABLEAU 4 Pays par nombre approximatif d'employés dans le ministère des Finances central

Fourchette des effectif	Pays
0 à 200	Seychelles
201 à 400	Botswana, Maurice, Namibie, Niger, Sierra Leone, Gambie, Ouganda
401 à 600	Burundi, Lesotho
601 à 800	Tanzanie (Zanzibar)
801 à 1 000	Bénin
Plus de 1 000	Afrique du Sud, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Kenya, Madagascar, République centrafricaine, Tunisie
N'a pas répondu	Comores, Mali

FIGURE 5 Personnel de base employé par le ministère des Finances (Par héritage administratif)

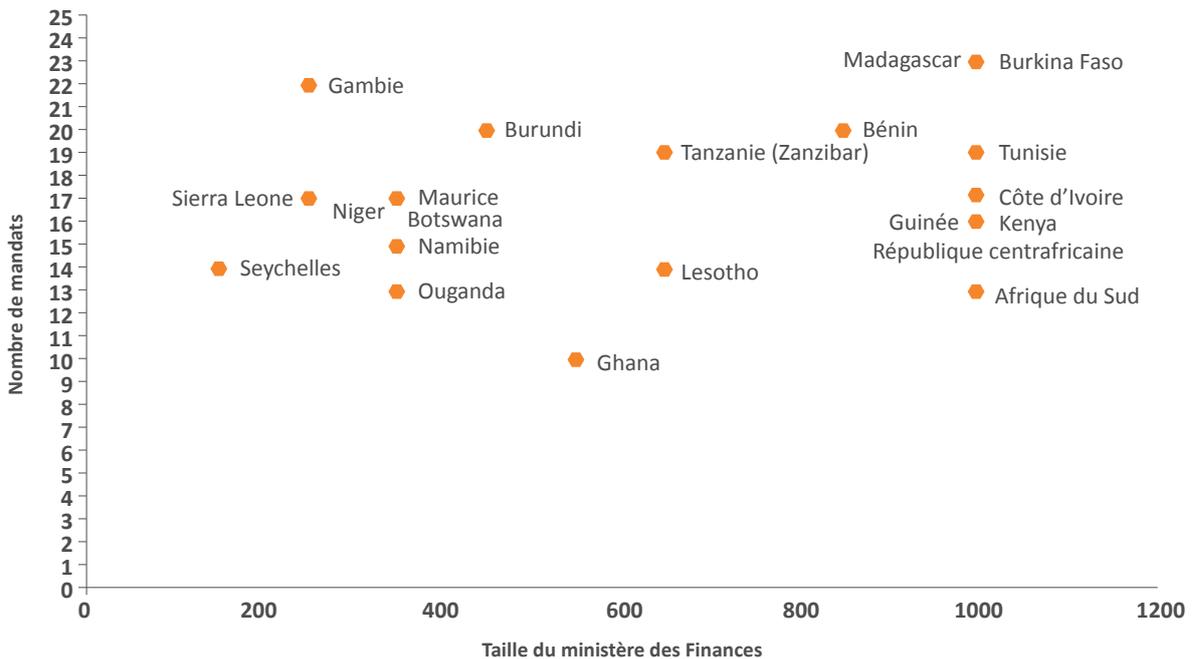


approximatif : pour situer les fourchettes de taille suggérées dans l'enquête, on a estimé que le milieu de la fourchette dans laquelle un pays tombe est sa taille. Le graphique indique

clairement que si la plupart des pays ayant moins de mandats sont anglophones, sur les sept pays qui ont assigné au ministère des Finances 17 mandats ou plus, cinq sont francophones,

dont quatre ayant des effectifs supérieurs à 700 membres. Dans l'ensemble, il existe toutefois une faible corrélation entre la taille et le nombre de mandats, avec un coefficient de corrélation de 0,2.

FIGURE 6 Taille du ministère des Finances par rapport au nombre des mandats



RECHERCHE ET ANALYSE FUTURES



Ce dossier est en grande partie descriptif. Il présente les caractéristiques clés des mandats, des pouvoirs et de la taille des ministères des Finances dans les pays ayant répondu, mais ces informations en elles-mêmes ne peuvent pas révéler à quel point ces caractéristiques comptent pour les compétences. L'analyse des corrélations entre ces facteurs et indicateurs de performance, comme le cadre d'Évaluation des politiques et des institutions nationales de la Banque mondiale, a confirmé la vision de CABRI, selon laquelle

l'importance des facteurs pris individuellement est minime.

Par exemple, il n'y a presque pas de corrélation entre le nombre de fonctions assignées aux ministères des Finances et la performance du pays. Savoir si les fonctions sont divisées entre le ministère des Finances et le ministère de l'Économie/de la Planification (du Plan), ou quelle institution remplit les fonctions n'a pas non plus d'importance si ces informations sont considérées séparément. De même, la taille des ministères des Finances ne prédit pas en elle-même la performance ni le pouvoir d'un

ministre des Finances pour régler les différends.

Par conséquent, l'une des questions clés pour les futurs travaux de recherche et d'analyse est de savoir comment ces facteurs deviennent importants lorsqu'ils s'associent, lorsqu'ils sont associés aux profils de compétences et aux cultures du ministère des Finances ainsi qu'aux dispositions techniques du processus budgétaire. Les données de l'enquête présentées ici constituent un bon point de départ pour mener les recherches à ce sujet.

ANNEXE

TABLEAU 5 Mandats des ministères des Finances par pays

	Prévisions macroéconomique	Prévisions des recettes	Politique macro-économique de finances publiques	Analyse des risques financiers	Politique fiscale	Planification des investissements de capitaux	Planification des dépenses	Coordination de la formulation du budget
Fonctions de la phase de formulation du budget								
Afrique du Sud	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent					
Bénin	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification (du Plan)	Ministères, départements et agences	Ministère des Finances ou son équivalent			
Botswana	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Burkina Faso	Ministère des Finances ou son équivalent							
Burundi	Ministère des Finances et de la Planification du développement économique	Ministère des Finances et de la Planification du développement économique	Ministère des Finances et de la Planification du développement économique	Ministère des Finances et de la Planification du développement économique	Ministère des Finances et de la Planification du développement économique	Ministère des Finances et de la Planification du développement économique	Ministère des Finances et de la Planification du développement économique	Ministère des Finances et de la Planification du développement économique
Comores	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent		Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Banque centrale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Côte d'Ivoire	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Gambie	Ministère des Finances ou son équivalent							
Ghana	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent		Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Guinée	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent			

	Prévisions macroéconomique	Prévisions des recettes	Politique macroéconomique de finances publiques	Analyse des risques financiers	Politique fiscale	Planification des investissements de capitaux	Planification des dépenses	Coordination de la formulation du budget
Kenya	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Lesotho	Autre	Autre	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent
Madagascar	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Mali	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Administration fiscale	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Maurice	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Namibie	Autre (veuillez préciser les noms ci-dessous)	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Niger	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification		Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent
Ouganda	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Banque centrale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
République centrafricaine	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Seychelles	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Sierra Leone	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Tanzanie (Zanzibar)	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Tunisie	Autre (veuillez préciser les noms ci-dessous)	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent

	Trésorerie et gestion des liquidités	Contrôle interne	Administration chargée de la passation des marchés publics	Rémunération de la fonction publique	Administration des impôts, recettes et douanes	Comptabilité et rapports financiers consolidés et règles (méthodes) comptables	Comptabilité et présentation de rapports financiers (reporting) au niveau du ministère / département et agence
Fonctions des phases d'exécution du budget, de comptabilité et de présentation de rapports financiers (reporting)							
Mali	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Maurice	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences	Autre	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences
Namibie	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Cabinet du Premier ministre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Niger	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Ouganda	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences	Ministères, départements et agences	Ministères, départements et agences	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences
République centrafricaine	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Seychelles	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre	Autre	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences
Sierra Leone	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences
Tanzanie (Zanzibar)	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences
Tunisie	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Cabinet du Premier ministre	Ministères, départements et agences	Administration fiscale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent

	Gestion de la dette	Gestion du passif éventuel (ou engagement conditionnel)	Gestion des actifs financiers	Gestion des actifs non financiers	Relations budgétaires intergouvernementales	Règlementation et supervision de la passation des marchés publics	Cadre financier de gestion des entreprises d'État (ou publiques)	Gestion de l'aide
Fonctions transversales								
Afrique du Sud	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences	Ministères, départements et agences	Ministères, départements et agences	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent
Bénin	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Botswana	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Burkina Faso	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre
Burundi	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification
Comores	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification
Côte d'Ivoire	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Cabinet du Premier ministre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre
Gambie	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Ghana	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent			Ministère des Finances ou son équivalent	Autre		Ministère des Finances ou son équivalent
Guinée	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Banque centrale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Cabinet du Président	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification
Kenya	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent

	Gestion de la dette	Gestion du passif éventuel (ou engagement conditionnel)	Gestion des actifs financiers	Gestion des actifs non financiers	Relations budgétaires intergouvernementales	Règlementation et supervision de la passation des marchés publics	Cadre financier de gestion des entreprises d'État (ou publiques)	Gestion de l'aide
Fonctions transversales								
Lesotho	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Madagascar	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Mali	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent		Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification
Maurice	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent
Namibie	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification
Niger	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification
Ouganda	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministères, départements et agences	Autre	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
République centrafricaine	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent		Cabinet du Premier ministre	Ministère des Finances ou son équivalent	Cabinet du Premier ministre	Cabinet du Premier ministre	Ministère des Finances ou son équivalent
Seychelles	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Banque centrale	Ministères, départements et agences	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre	Autre	Ministère des Finances ou son équivalent
Sierra Leone	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Banque centrale	Banque centrale	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Tanzanie (Zanzibar)	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent
Tunisie	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère des Finances ou son équivalent	Cabinet du Premier ministre	Ministère des Finances ou son équivalent	Autre

TABLEAU 6 Existence d'institutions dans les pays

Est-ce que les institutions suivantes existent dans votre pays ?						
	Ministère des Finances ou son équivalent	Ministère de l'Économie et/ou de la Planification	Cabinet du Président	Cabinet du Premier ministre	Banque centrale	Administration fiscale
Afrique du Sud	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui
Bénin	Oui	Oui				Oui
Botswana	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui
Burkina Faso	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Burundi	Oui		Oui		Oui	Oui
Comores	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui
Côte d'Ivoire	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Gambie	Oui		Oui		Oui	Oui
Ghana	Oui		Oui		Oui	Oui
Guinée	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Kenya	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui
Lesotho	Oui	Oui		Oui	Oui	Oui
Madagascar	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Mali	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Maurice	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui
Namibie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Niger	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Ouganda	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
République centrafricaine	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Seychelles	Oui		Oui		Oui	Oui
Sierra Leone	Oui		Oui		Oui	Oui
Tanzanie (Zanzibar)	Oui		Oui		Oui	Oui
Tunisie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, R., & Grigoli, F. (2012). Enhancing the Capability of Central Finance Agencies. In *Economic Premise* (Vol. 73). Banque mondiale.
- Allen, R., & Krause, P. (2013). The Role, Responsibilities, Structure and Evolution of Central Finance Agencies. In R. Allen, R. Hemming, & B. Potter, *The International Handbook of Public Financial Management*. London, DC: Palgrave Macmillan.
- Allen, R., Hurcan, Y., Murphy, P., Queyranne, M., & Yläoutinen, S. (2015). *The Evolving Functions and Organization of Finance Ministries*. Document de travail WP15/232, Fonds monétaire international.
- Dressel, B., & Brumby, J. (2009). Enhancing Capabilities of Central Finance Agencies: From Diagnosis to Action. Banque mondiale.
- Gollwitzer, S. (2010). *Budget Institutions and Fiscal Performance in Africa*. Centre for Research in Economic Development and International Trade, Université de Nottingham.
- Krause, P. (2013). *The Origins of Modern Finance Ministries*. Document de travail 381, ODI.
- Prakash, T., & Cabezon, E. (2008). *Public Financial Management and Fiscal Outcomes In Sub-Saharan African Heavily-Indebted Poor Countries*. Document de travail WP 08/217, Fonds monétaire international.

