

# Répercussions des retards tout au long du cycle budgétaire

## Contexte

Nous sommes au mois de décembre 2017, et le Président DT de Capaberg arrive à la fin de son troisième et dernier mandat de quatre ans. Jusqu'il y a 3 ans, le pouvoir exécutif présentait un projet de budget au mois d'avril dans les délais prévus, et le jour de la présentation était devenu une journée assez officielle. Une conférence de presse avec une séance de questions-réponses se déroulait pendant la présentation officielle du budget. Celle-ci était suivie, deux semaines plus tard, d'une série de consultations ouvertes auxquelles étaient invitées des organisations de la société civile (OSC) officiellement enregistrées. En outre, les OSC étaient encouragées à soumettre des commentaires écrits qui seraient intégrés au procès-verbal de l'audition budgétaire officielle. À Capaberg, le Cabinet du Président est très puissant, et l'appui du Président DT est indispensable à l'efficacité de l'engagement.

Au cours des années où ce processus se déroulait bien, le gouvernement, les OSC et les médias ont forgé de bonnes relations de travail, qui permettaient des échanges honnêtes sur certaines questions d'affectation des ressources. La croissance du PIB s'est maintenue à un niveau relativement soutenu de 2,7 à 4,2 pour cent. Un commissaire général doté de pouvoirs étendus, qui dirigeait le bureau des moyens et gros contribuables, a augmenté les recettes fiscales, qui sont passées de 695 millions USD en 2008 à 1,198 milliard USD en 2017.

Il y a trois ans, le Président DT a été victime d'un accident vasculaire cérébral (AVC) mineur, et progressivement, l'épouse du président et le vice-président sont intervenus en tant que conseillers de l'ensemble du portefeuille présidentiel. Depuis lors, le processus d'élaboration du budget a affiché des retards de plus en plus importants - le projet de budget 2017 de l'exécutif a été reçu à la fin du mois de mai, deux mois après le début de l'exercice financier au mois de mars, et le budget final n'a été approuvé qu'à la mi-juin. Dans la pratique, cela signifiait que le gouvernement fonctionnait en vertu d'une résolution permanente (1/12e du budget approuvé de l'exercice précédent) dont l'effet s'est prolongé au-delà du premier trimestre de l'exercice. Presque cinq mois s'étaient écoulés avant que le budget ne soit mis en ligne sur le Système intégré de gestion de l'information financière (SIGIF).

En général, le public a le sentiment que les ministères dépensiers et le ministère des Finances ont préparé des projets de budget bien structurés, qui ne sont pas systématiquement intégrés au projet de budget de l'exécutif et qui sont quasiment invisibles dans le budget final approuvé

(adopté). Par conséquent, les ministères dépensiers sont mal préparés à lancer les travaux lorsque le budget est finalisé.

Depuis la fin du mois de janvier 2017, les médias ont signalé un nombre croissant de problèmes liés à l'exécution des projets d'infrastructures. Certaines étapes dans le processus de passation des marchés ne peuvent pas démarrer légalement avant la finalisation du budget, et, plusieurs projets routiers et d'électrification rurale de grande envergure avaient pris un retard considérable au début de la saison des pluies lorsqu'il a fallu arrêter les travaux.

Outre ces problèmes d'exécution très visibles, la qualité de la prestation de services dans d'autres secteurs demeure préoccupante. Une enquête sur les ménages, menée tous les cinq ans par le bureau des statistiques, a été effectuée en 2017. L'enquête a permis de constater que la proportion d'enfants de dix ans inscrits dans une classe correspondant à leur âge a légèrement augmenté, passant de 34 à 38 %, le taux de mortalité maternelle a enregistré une baisse, passant de 1 172 à 984 morts (ce qui reste le taux le plus élevé de la région) et que le taux d'emploi des hommes et des femmes âgés de 18 à 30 ans dans le secteur formel reste inchangé.

À cause des réductions budgétaires, l'équipe de suivi et d'évaluation chargée d'évaluer les dépenses ordinaires et les dépenses afférentes aux projets au niveau des ministères dépensiers, ne mènent désormais que des examens documentaires, ce qui réduit le nombre de données disponibles sur les performances.

Au cours des trois dernières années, deux grands projets ont été inclus dans le projet de budget de l'exécutif. Le premier, qui a été approuvé en 2015 et qui est presque achevé, concerne un centre des congrès/complexe touristique, qui appartiendra à l'État et sera exploité par lui, avec une capacité d'accueil d'événements pouvant réunir jusqu'à 6 000 délégués. Ce projet a été financé grâce à une contribution annuelle du gouvernement s'élevant à 75 millions USD et à un prêt non-concessionnel dont le montant et les conditions n'ont pas été rendus publics. Le centre des congrès n'a pas fait l'objet d'un examen minutieux au cours du processus budgétaire.

Cette année, le projet de budget de l'exécutif a proposé l'établissement d'une nouvelle faculté de gouvernance à l'Université de Capaberg en l'honneur du Président DT. Les coûts initiaux de la construction ont été estimés à 70-80 millions USD. Aucune estimation n'a été fournie sur les dépenses de fonctionnement ni sur la date prévue pour l'achèvement du projet.

## Le cas

Nous sommes au mois de février 2018, et le Président DT et son parti ont perdu les élections. L'inauguration ne se tiendra pas avant le mois d'avril 2018 mais le ministère Finances a entamé les discussions pour déterminer ce qu'il convient de faire pour aider le prochain gouvernement à remettre sur pied le budget d'État de Capaberg et à améliorer ses performances en matière de prestation de services.

Le vice-président et l'épouse du Président restent puissants et sont peu engagés envers un programme de participation élargie ; pour le moment, le débat reste assez technique et met l'accent sur la recherche d'options qui permettront au prochain ministre des Finances d'améliorer la ponctualité du budget et les interactions avec les parties prenantes extérieures dans le cas où elles souhaiteraient reprendre la collaboration.

Le Président-élu FK, qui sera bientôt en fonction, est un ancien cadre supérieur des télécommunications dont le programme électoral était d'apporter rigueur et transparence dans la gestion des finances publiques. Selon l'opinion publique, il aurait une très bonne compréhension de ce que requièrent les systèmes pour être performants et du processus à suivre pour créer des équipes capables de prendre des décisions stratégiques. Toutefois, il a relativement peu d'expérience dans l'art de négocier la dynamique politique de Capaberg.

Le Président-élu FK vous a nommé à titre provisoire, pour diriger le groupe de travail qui collabore avec le gouvernement actuel dans l'élaboration d'une cartographie des parties prenantes en mettant tout particulièrement l'accent sur l'amélioration du respect des délais de présentation du budget et sur l'ouverture à l'examen externe. Ces objectifs orienteront les instructions données au conseil des ministres et aux autres services gouvernementaux, mais le Cabinet du Président est tenu de maintenir la confidentialité de ces données.

Le Président-élu FK vous a demandé d'inclure les éléments suivants dans la cartographie :

- Un diagnostic des différentes causes de ralentissement et d'éviction dans les processus internes, et, des parties prenantes qui ont un impact sur ces causes. Par exemple, le ministère des Finances vous a fait part du fait que les entités dépendantes ne lui soumettent plus leurs priorités et ne donnent pas un tableau réaliste des performances de l'exercice précédent, alors que ces démarches sont requises par la loi sur la gestion des finances publiques. Sans ces données, le ministère des Finances n'a que peu d'informations de fond à sa disposition pour orienter les auditions budgétaires. Cependant, les entités dépendantes ont constaté qu'au fil des ans, leur travail de préparation des informations budgétaires n'a guère été pris en compte dans le budget de l'Exécutif ou le budget final.
- Une indication des incitations à la coopération et au changement pour les parties prenantes clés que vous avez identifiées.
- Les principes essentiels pour l'élaboration d'une stratégie d'engagement conçue pour associer l'intérêt que les parties prenantes portent au processus budgétaire à l'amélioration du respect des délais et de la transparence du processus.

À l'aide de ce qui précède, l'équipe du Cabinet du Président se propose d'identifier les rôles joués par les divers acteurs externes en vue de tenir le gouvernement responsable de ses résultats (performances) et de déterminer comment le Cabinet du Président devrait chercher à travailler avec eux.

## Remerciements

CABRI souhaite également remercier le Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO) pour son soutien au travail du Secrétariat.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Embassy of Switzerland  
Swiss Cooperation Office in South Africa



SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Pour tout renseignement sur l'Initiative Africaine Concertée sur la Réforme Budgétaire (CABRI) veuillez contacter : CABRI Secretariat, PostNet Suite 217, Private Bag X 06, Highveld Park 0169, South Africa

Email: [info@cabri-sbo.org](mailto:info@cabri-sbo.org)

[www.cabri-sbo.org/fr](http://www.cabri-sbo.org/fr)