

Établir un BPB : l'expérience de quelques pays africains

Compétences analytiques : la formulation du budget

Budgétisation
stratégique

Préparation
du budget



Débat
législatif



Adoption
(budget voté)

Gestion des
ressources



Contrôle interne
& Audit

Reporting (rapports
budgétaires) &
comptabilité

Audit externe



Redevabilité

Processus budgétaire

Le processus de formulation du budget prévoit...

- Un processus unique d'affectation des crédits budgétaires qui limite la possibilité de passer des « accords budgétaires secrets »
- La hiérarchisation à nouveau des ressources afin de tenir compte des nouvelles priorités ou de la mise à plus grande échelle d'un programme existant de dépenses
- L'allocation de recettes supplémentaires conformément aux priorités stratégiques, qui, dans la plupart des cas ,exigera que des compromis soient faits, souvent entre des programmes tout aussi prioritaires
- Des décisions budgétaires plus inclusives qui tiennent compte aussi bien des intrants techniques que des impératifs politiques

Pourquoi un processus budgétaire?





.. parce qu'il existe une contrainte budgétaire

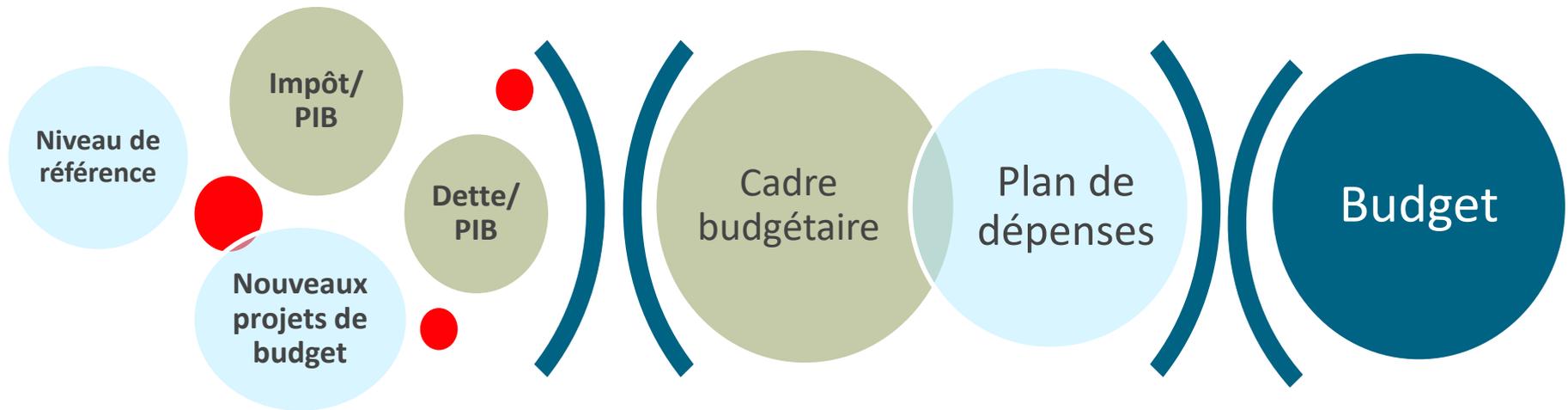
Utilisation des
recettes
budgétaires

sources des
recettes
budgétaires

$$G_t + rtB_{t-1} = T_t + B_t + A_t + O_t$$

- **G_t** représente les dépenses publiques hors intérêt au cours de la durée **t** ;
- **rtB_t** correspond aux paiements des intérêts de la dette incompressibles ;
- **T_t** représente les impôts, droits/redevances et autres recettes publiques, y compris celles découlant du seigneurage (financement inflationniste)
- **B_t** correspond à l'emprunt public total (intérieur et extérieur nets de l'utilisation des dépôts) ; et,
- **A_t** représente les dons et **O_t** les autres sources de fonds, telles que la vente d'actifs

Processus budgétaire (1)



Processus budgétaire (2)

Exécutif

Décide et convient des priorités budgétaires stratégiques

Examine les plans de dépenses et fait des compromis

Approuve le nouveau projet de budget



Ministère des Finances/Budget

Estime les recettes disponibles pour l'élaboration du nouveau budget

Audiences budgétaires

Consolidation et finalisation des nouveaux projets de budget



Ministères, départements & agences

Préparation et soumission des plans de dépenses

Présentation des projets de dépenses lors des audiences budgétaires

Révisent les plans de dépenses conformément au projet de budget de l'exécutif

Intervalle de temps compris entre 3 et 9 mois

Budget soumis à l'approbation législative

Liste de contrôle de la formulation du budget

	Mesure prise/ à prendre
Considérations politiques	Les plans de dépenses s'alignent-ils sur la stratégie à moyen et long termes?
Vaste consultation	Les parties prenantes sont-elles régulièrement consultées, y compris le ministère des Finances, au cours de la phase de la formulation de la politique ?
Considérations financières	Une méthode crédible de détermination des coûts a-t-elle été utilisée pour déterminer les prévisions de dépenses à moyen terme?
	Différentes options financières ont-elles été envisagées, telles que les partenariats public-privé, les redevances payées par les usagers, etc., ?
	Si un CDMT est en place, le financement peut-il être reporté à une année ultérieure ?
Capacité de mise en œuvre	Existe-t-il une capacité d'absorption, et celle-ci peut-elle être démontrée à partir de performances antérieures ?

Financer le budget

Financer le budget

Sources		Application
Impôts	Taxe sur la valeur ajoutée	Impôt/PIB <ul style="list-style-type: none"> • Prévisions • Politique • Administration • Conformité
	Impôt sur le revenu des personnes physiques	
	Douanes	
	Droits d'accise (impôts indirects)	
Dons (subventions)	Soutien (appui) budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration • Prévisibilité • Transparence
	Programme	
	Projet	
Financement de la dette	Concessionnelle (BMD)	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion entre intérieure et extérieure • Risques • Soutenabilité • Passifs éventuels
	Intérieure	
	Extérieure	
Autre	Privatisation	<ul style="list-style-type: none"> • Qui paie ? Le contribuable ou l'utilisateur • Compétences requises • Comprendre les incitations du marché
	Participation au marché	

Et l'amélioration de l'espace budgétaire

Espace budgétaire

« L'espace budgétaire est [généralement défini comme] la marge budgétaire qui permet à un gouvernement d'affecter des ressources à la poursuite d'objectifs publics sans mettre en péril sa viabilité budgétaire. »

1. Des conditions macroéconomiques favorables
2. La redéfinition des priorités accordées au sein du budget
3. L'aide extérieure
4. Une meilleure efficacité des dépenses publiques existantes
5. La participation au marché

Améliorer les budgets et les rendre plus crédibles

La crédibilité budgétaire est compromise par...

- une budgétisation irréaliste et fuyant la réalité
 - autorise plus de dépenses que les gouvernements ne peuvent mobiliser
- une budgétisation cachée
 - les véritables priorités ne sont connues que par une coterie restreinte au sein du gouvernement
- une budgétisation reportée
 - les vrais modèles de dépenses sont obscurcis par la production d'arriérés
- un dumping budgétaire
 - la mauvaise planification et la faible capacité d'absorption

Des réformes pour produire de meilleurs budgets...

- Processus formalisés de préparation du budget
 - Structure et formalité apportées au processus de préparation du budget
 - Calendriers budgétaires
 - Quelles sont les décisions prises et quand sont-elles prises ?
- Règles budgétaires
 - Limitent les dépenses ou la dette et les déficits
 - Une forme de :
 - lois budgétaires équilibrées
 - plafonds administratifs pour limiter les projets de budget

Des réformes pour produire de meilleurs budgets (suite...)

- Budgétisation à moyen terme
 - Rapproche la discipline budgétaire agrégée des plans de dépenses publiques
 - Vise à créer de meilleurs liens entre les politiques et les plans et l'état prévisionnels des recettes et des dépenses
- Budget-programme
 - Passage du contrôle des intrants à la focalisation sur les extrants et les résultats
 - Changements apportés à l'affectation des ressources, à la responsabilité et à la redevabilité
- Systèmes de nomenclature budgétaire
 - Classement des postes budgétaires selon la nature économique, administrative ou fonctionnelle

Rappel important

1. Un processus unique d'allocation des crédits budgétaires
2. La politique guide les budgets
3. Ne pas promettre plus que ce que l'on peut s'offrir
 - Les besoins sont toujours supérieurs aux moyens disponibles
4. Les compromis sont nécessaires
 - Les compromis se font entre des plans tout aussi importants
5. L'optimisation des ressources commence par le processus budgétaire
6. Les décisions doivent se fonder sur une vaste gamme de données probantes
7. Il faut tenir compte de la capacité d'absorption

Je vous remercie

Diapositives supplémentaires

Des conditions macroéconomiques favorables

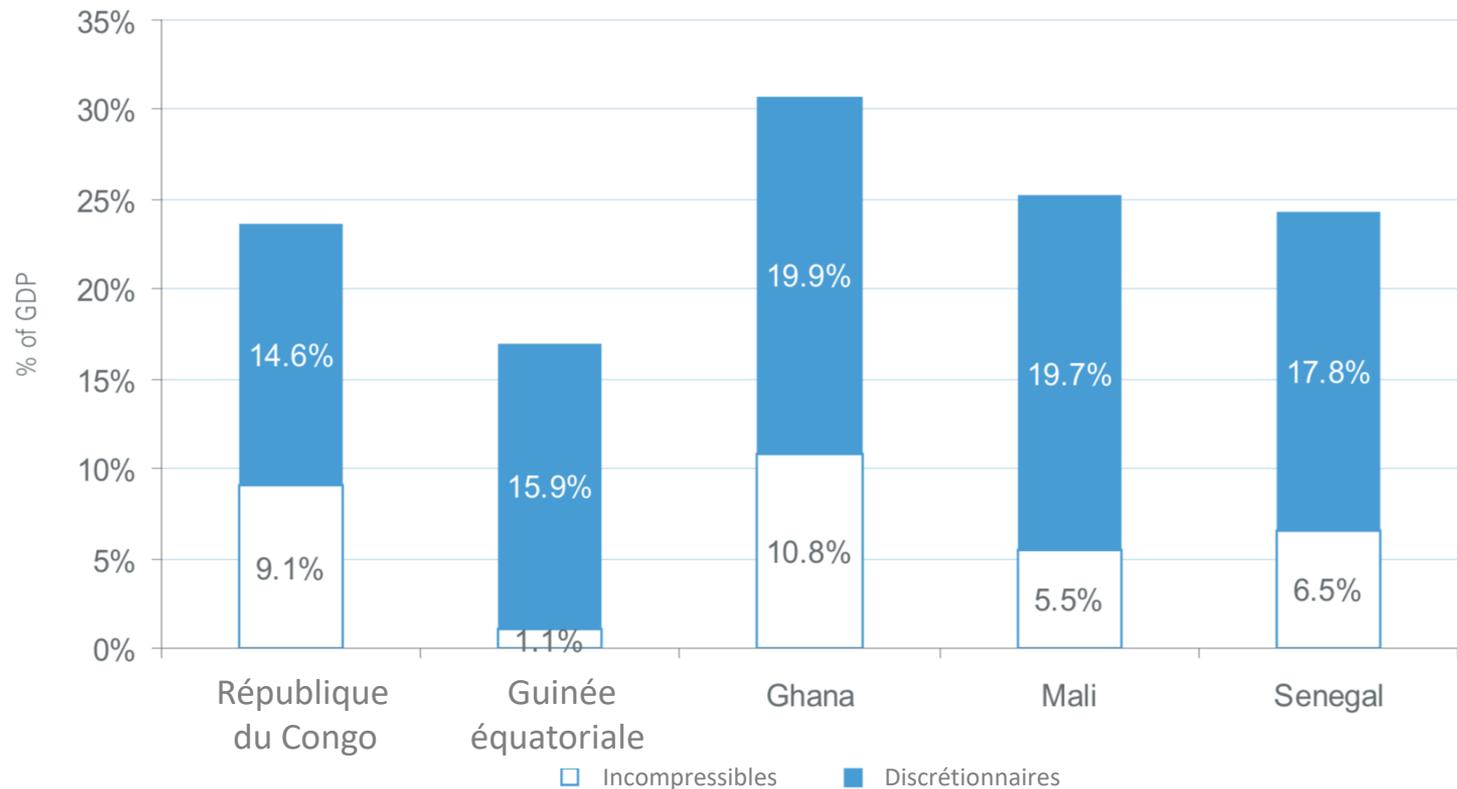
- Croissance économique soutenue = amélioration de la production des recettes = baisse des déficits budgétaires et de la dette
- La croissance économique en Afrique est toujours tributaire des matières premières
- Rétrécissement de l'espace de politique budgétaire anticyclique



- On ne peut pas ignorer le besoin de diversification et de renforcement des compétences

Nouvelle hiérarchisation

- Argumenter en faveur d'une réaffectation (redéploiement) des ressources provenant d'ailleurs (le « ailleurs » pourrait être financé différemment – le marché)
- Espace pour affecter à nouveau les dépenses discrétionnaires et incompressibles



Impôts d'affectation spéciale

- Garantie du cantonnement de la source des recettes, ce qui les rend plus politiques qu'économiques
- L'affectation spéciale est souvent considérée comme l'imposition d'une contrainte superflue sur l'élaboration de la politique budgétaire – réduit la flexibilité et l'efficacité allocative

Régime national d'assurance-maladie du Ghana

Taxe de 2,5 % sur les biens et services	
Prime de 2,5 % liée au salaire (secteur formel)	75 % du financement
Transferts budgétaires financés par l'impôt général	

Faire participer le marché

- Investisseurs – la dette sera couverte par les recettes
- Les prêteurs exigent l'assurance que la dette sera remboursée
- Le Fisc doit être certain que les coûts ne seront pas dépassés

Engagement

- Plusieurs avantages, tels que la surveillance combinée et le partage des risques
- Rôle des IDE pour réunir les financiers
 - Mais devrait être un financement partagé du projet d'ensemble

Options de cofinancement et de financement mixte

- Les risques et l'incertitude contribuent à l'augmentation du coût de financement
- Un fisc puissant peut réduire les coûts de financement – garanties liées à la dette ou aux recettes
- Les garanties peuvent être données par des institutions financières multilatérales (AMGI ou Agence multilatérale de garantie des investissements)

Garanties et passifs hors budget

Renforcement des capacités de gestion des contrats

- Nomination de conseillers spécialistes en transactions
 - Renforcement des capacités de gestion des contrats – le secteur public ne réussit pas vraiment dans ce domaine

Andrew Donaldson, NT