

Étude de cas n°1: Alfajiri – pouvoir discrétionnaire limité en matière de préparation du budget pour les agences dépensières

Alfajiri est un pays fictif. Son exercice budgétaire débute le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre. Son processus budgétaire et les résultats dudit processus ont des caractéristiques communes à de nombreux pays en Afrique. Veuillez lire l'étude de cas ci-dessous puis répondre, en tant que groupe, aux questions qui se trouvent à la fin du document.

Le cas

La Secrétaire principale Asha Munda, chef du ministère de l'Éducation d'Alfajiri, est dans son bureau en train de discuter de l'affectation budgétaire finale au ministère avec sa collègue responsable de la Direction de l'Enseignement primaire, Directrice Adilah Kaparo, qui vient juste de rentrer dans son bureau. La conversation a lieu le lendemain de la présentation du budget au Parlement.

Secrétaire principale Munda : Directrice Kaparo, avez-vous vu ce que le ministère des Finances a décidé ? J'ai parlé à la Direction du Personnel ce matin et ils disent que si nous devons appliquer le nouvel échelon salarial pour les enseignants débutants, annoncé le mois dernier par le ministère de l'Administration publique, notre dotation destinée au budget salaire sera épuisée en novembre, parce ce qu'il nous faudra ajuster les échelons de la grille salariale des enseignants et ce jusqu'en haut de l'échelle de rémunérations. Et vous savez ce qui s'est passé l'an dernier, avec la limite du programme du FMI sur les dépenses salariales, les Finances ont dû transférer des crédits destinés aux biens et services pour aider à couvrir la masse salariale pour les trois derniers mois de l'exercice. Nous avons dû nous démener pour trouver de l'argent pour payer les examinateurs et poursuivre le programme d'alimentation scolaire, paralysant tout véritable travail dans les autres directions

Je souhaite que les fonctionnaires du ministère des Finances puissent mieux connaître notre secteur et la façon dont il fonctionne, afin d'examiner la croissance par poste à tous les niveaux de l'administration publique et de prendre les décisions en conséquence.

Directrice Kaparo : On pourrait souhaiter en outre que l'Administration publique examine les disponibilités budgétaires avant d'ajuster unilatéralement les échelons salariaux. En fait, je suis venue vous parler de ce sujet. Je me demandais si nous pouvions contrecarrer cette situation en ne nommant pas de nouveaux enseignants ? Je suis très inquiète de l'impact que cette décision aura sur notre Direction des Services pédagogiques. L'année dernière nous avons dû arrêter le processus de révision du programme d'études primaires car nous n'aurions pas pu payer les consultants pour leur travail des trois derniers mois. La Direction me dit qu'il leur a fallu six mois pour le relancer, du fait que les réviseurs précédents n'étaient pas prêts à être embauchés de nouveau, et que la nouvelle équipe a dû presque repartir de zéro. De plus, il existe de nombreuses initiatives de développement de l'éducation qui ont besoin d'un financement permanent. Je ne veux même pas songer à quel point notre TI dans le programme des écoles sera affecté. L'argent des donateurs nous aide, mais ne peut pas soutenir un processus complet.

Secrétaire principale Munda : si seulement les Finances nous indiquaient quelles sont les affectations définitives et nous donnaient plus de liberté pour transférer des fonds au titre de nos crédits actuels entre postes budgétaires. Nous découvrons les crédits qui nous sont affectés en même temps que l'homme de la rue. Et je suis sûre et certaine que si l'on regarde de près, nous verrons qu'encore une fois un pourcentage a été réduit dans tous les postes en plus des traitements et salaires inscrits au budget, qui nous a été envoyé avant l'audience budgétaire. Si nous pouvions prendre des décisions quant à la façon d'utiliser nos fonds, j'envisagerais quelles activités nous pourrions arrêter et réduirais le budget pour toutes ces activités, plutôt que d'essayer de m'en sortir avec un budget dont tous les postes ont été réduits. En fin de compte, la question qui se pose est de savoir si nous en faisons trop avec nos ressources limitées, et faisons rien de bien, mais je ne vois pas d'opportunités à saisir pour entamer ce genre de discussions.

Directrice Kaparo : Oui, même dans nos dépenses d'investissement. J'ai vérifié les projets d'investissement que nous avons présentés pour le primaire, et ils ont tous été réduits de 40 %. Il serait préférable d'avoir un petit nombre de projets entièrement financés, plutôt que de nombreux projets à moitié financés. Le fait d'ajouter de nouveaux projets chaque année, signifie simplement que nos projets d'investissement en cours ne cessent de croître. J'ai certaines écoles qui sont en cours de rénovation depuis des années, avec de nouveaux entrepreneurs chaque année et les détériorations constatées sur les travaux inachevés qu'il faut reprendre avant que nous puissions en envisager de nouveaux.

Secrétaire principale Munda : Il serait utile que nous ne soumettions pas de demandes pour des projets qui représentent plus du double des affectations de notre exercice précédent, mais si nous agissons ainsi, nous ne rivaliserons pas sur un pied d'égalité avec les autres ministères qui font de même. En outre, avec un processus budgétaire qui sépare le budget d'investissement du budget de fonctionnement, nous n'avons pas réellement la possibilité d'accorder la priorité à nos propres projets d'investissement étant donné notre budget global. D'autre part, nous ne sommes pas en mesure de choisir ceux que nous financerons une fois que le ministère des Finances a réparti les crédits dans l'ensemble de l'administration publique.

Mais revenons à ce problème de salaire. Je ne suis pas sûre que de ne pas nommer de nouveaux enseignants du primaire nous aiderait à résoudre le problème, ou serait judicieux à long terme. La Direction du Personnel m'a montré une analyse de la masse salariale l'autre jour, et nous allons perdre 20 pour cent des enseignants au cours des cinq à dix prochaines années. En fait, ce constat est intéressant – c'est le résultat de la grande expansion du corps enseignant à la fin des années 1970 et au début des années 1980 lorsque le gouvernement a tenté d'élargir l'accès à l'éducation. Ces enseignants approchent de la retraite. Cela signifie qu'associé, en particulier au gel de l'embauche une dizaine d'années plus tard au titre de l'ajustement structurel, la pénurie d'enseignants dans notre système va continuer d'augmenter. Donc si nous ne nommons pas de nouveaux enseignants cette année, nous ne ferons qu'aggraver le problème.

L'autre problème que je constate est que tous les salaires des enseignants ainsi que les biens et services sont gérés dans le budget de la Direction des Écoles. Il n'existe aucun moyen de séparer uniquement les instituteurs, et, étant donné notre engagement à l'égard des donateurs à abaisser le rapport élèves/enseignant dans le secondaire, toutes les économies faites dans le primaire seront absorbées par les traitements et salaires du secondaire.

Vous savez j'étais étonnée par ces informations sur les enseignants. Cette analyse a été réalisée par le nouveau directeur adjoint que nous avons nommé l'année dernière à la Direction du Personnel. Je regrette que nous ne disposions pas d'informations comme celles-ci dans l'ensemble du secteur afin de les utiliser. Cela me donne à penser que nous n'utilisons pas suffisamment notre système de gestion d'information en matière d'éducation dans le cadre de l'élaboration du budget. Je ne suis même pas certaine que la Direction des Finances est au courant des informations qu'il contient.

Directrice Kaparo : Vous savez SP, maintenant que vous en parlez, il ne s'agit peut-être pas seulement de la façon dont le ministère des Finances établit le budget, mais également de la façon dont nous élaborons le nôtre ! Je peux constater que nous devrions nous-mêmes mieux lier les choses ensemble, mais où l'incorporer dans notre cycle de planification ? Et si nous proposons des façons d'économiser de l'argent, qui dit que nous arriverons à conserver ces crédits dans notre secteur. En tout cas, j'ai l'impression que nous sommes repartis pour un autre exercice de « marche-arrêt » sur nos programmes de développement quels qu'ils soient, et pour nous démener pour trouver de l'argent afin de mener nos activités quelles qu'elles soient.

Questions

Veuillez consulter ci-dessous le processus budgétaire d'Alfajiri. Veuillez l'examiner avec la discussion susmentionnée, et préparer en groupe une réponse aux questions posées ci-après.

Date	Étape
1^{er} avril	Le processus du budget d'investissement démarre. Les ministères soumettent des propositions de projets d'investissement avec leur chiffrage
Du 1^{er} au 15 mai	Les ministères rencontrent le ministère des Finances pour examiner les projets d'investissement. Le ministère des Finances choisit les projets qui passeront par le processus complet d'évaluation (uniquement les gros projets d'investissement).
21 juillet	Les ministères soumettent les rapports financiers du 2 ^e trimestre au ministère des Finances
Du 21 juillet au 1^{er} août	Le ministère des Finances appellent certains ministères à la Revue du budget de milieu d'année
15 août	Le Budget révisé est communiqué pour les dépenses restantes de l'exercice
21 août	Le ministère des Finances communique la circulaire budgétaire, avec des plafonds indicatifs pour le personnel, les biens et services par ministère. Pas de plafond en ce qui concerne l'investissement.
15 septembre	Les ministères soumettent des propositions de budget (ou projets de budget). Un ensemble de feuilles de calcul Excel, exposant en détail les budgets par sous-poste par rapport à la structure budgétaire administrative. Une seule feuille indique des propositions pour le budget d'investissement.
15 septembre au 15 octobre	Le ministère des Finances examine les projets de budget et finalise le projet de budget consolidé. Au cours de cette période, il invite certains ministères à venir défendre leurs projets de

budget. Le ministère des Finances envoie des budgets indicatifs qui ont découlé de l'examen des soumissions de budget à tous les ministères, avant le début d'audiences de budgets sélectionnés.

15 octobre au 15 novembre

Le cadre budgétaire final et l'ajustement des budgets indicatifs par le ministère des Finances dans les limites du plafond des dépenses.

Approbation par le Conseil des ministres et compilation des documents budgétaires.

15 novembre

Jour de la présentation du budget

23 décembre

Budget adopté par le parlement

Questions

Votre facilitateur mènera une discussion sur les forces et les faiblesses de ce processus budgétaire, et sur la façon dont le processus (ses règles, rôles et responsabilités et les informations disponibles) soutient le fait d'avoir de bonnes politiques et des plans crédibles, de garantir la maîtrise du financement et de veiller à ce que le gouvernement puisse fournir les services nécessaires. Cette discussion permet de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Comment ce processus budgétaire, aussi bien la préparation que l'exécution du budget, pourrait-il être amélioré pour réaliser l'optimisation des ressources ?
 - ▶ De quelle autre manière organiseriez-vous le processus de préparation du budget ?
 - ▶ Quelles règles auriez-vous instauré dans le cadre du processus (préparation et exécution) ?
 - ▶ Quels changements apporteriez-vous aux soumissions du budget et à leur mise en séquence (agencement) ?
 - ▶ À votre avis, quelles sont les améliorations en matière de données qui sont nécessaires (préparation et exécution) ?
- ▶ Comment le Bureau du Budget devrait-il changer ses propres processus ?
 - ▶ Est-ce qu'il semble posséder les compétences nécessaires ?
 - ▶ Est-ce qu'il dispose des bons processus et instruments en interne (préparation et exécution) ?
 - ▶ Semble-t-il avoir ou utiliser avec efficacité les bonnes informations pour s'assurer que ses décisions soutiennent le secteur en vue d'offrir des services de manière efficace et efficiente ?

Étude de cas n° 2 : Shwalane – décalages de la politique, de la stratégie et du budget dans le processus budgétaire et l'optimisation des ressources

Shwalane est un pays fictif. Son exercice budgétaire débute le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre. Son processus budgétaire et les résultats dudit processus ont des caractéristiques communes à de nombreux pays en Afrique. Veuillez lire l'étude de cas ci-dessous puis répondre, en tant que groupe, aux questions qui se trouvent à la fin du document.

Le cas

Le texte ci-dessous est un message de Monsieur Lesebo Moeletsi, le directeur du budget au ministère des Finances à Shwalane, adressé au forum de discussions en ligne de CABRI, réseau destiné aux hauts fonctionnaires du budget. M. Moeletsi a présidé les changements apportés aux processus de préparation du budget de Shwalane, mais déplore que la qualité des dépenses ne se soit pas améliorée.

Chers collègues,

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir me conseiller. Comme je l'ai évoqué par le passé, nous avons apporté d'importants changements à la préparation du budget au cours des cinq dernières années ici à Shwalane. Nous avons mis en place un cadre de dépenses à moyen terme, nous avons maintenant une structure et une documentation de budget-programme et nous avons introduit des informations sur la performance. Nous disposons depuis trois ans d'une stratégie de développement à moyen terme, qui est encore valable pendant deux ans. L'une des raisons pour lesquelles le ministère des Finances s'est lancé dans ces réformes était de s'assurer que nous utilisions bien nos ressources limitées afin de financer nos priorités politiques, telles que la Stratégie de développement.

Toutefois, ces modifications n'ont pas beaucoup changé la situation. Nous venons tout juste d'avoir notre revue de milieu d'année de la Stratégie de développement, et nous avons constaté que la plupart de ses projets d'interventions en matière de politiques n'ont reçu pour la plupart aucun fonds, sauf de la part des donateurs. D'autre part, nous n'avons remarqué aucune réduction des demandes de virements, ou des dépassements budgétaires, ou aucune amélioration quant à la discipline budgétaire. Le budget ressemble à un pétrolier qu'il est impossible de décharger et de mettre en état de repartir. À ma connaissance, aucun ministère n'a pour l'instant amélioré sa planification ou l'utilisation de ses affectations budgétaires de référence existantes – l'élaboration du budget privilégie toujours l'apport de nouveaux fonds en tenant très

peu compte de la cohérence des politiques et des décisions de dépenses stratégiques de l'ensemble du budget d'un ministère, ou de ses capacités à le mettre en œuvre. Voici mon processus budgétaire actuel :

- 1) **En juin**, nous nous occupons de la phase stratégique du budget. Au cours de cette phase, des groupes de travail sectoriels préparent des documents sectoriels en utilisant la classification par programme. Ceux-ci constituent une réforme essentielle et sont censés relier les documents à la Stratégie de développement, examiner les dépenses et projeter leurs besoins de dépenses à moyen terme en faisant des choix de dépenses stratégiques. En général, nous avons trouvé ces documents sectoriels de mauvaise qualité. Ils sont longs, correspondent à des efforts de « copier-coller » à partir d'autres documents réalisés par rapport à notre modèle. Il est difficile de voir comment ils fournissent de bonnes analyses complètes, une réflexion de la politique ou des stratégies qui résulteront en une meilleure optimisation des ressources. Outre le fait qu'ils sont chronophages et accaparent des ressources, l'exercice, pour la plupart des secteurs, est dépourvu de sens. Je n'ai vu dans aucun de ces documents sectoriels, une analyse quelconque des programmes de dépenses d'un secteur, utilisant des données administratives comme nous nous y attendions. Par exemple, le ministère de l'Éducation a fait simplement état de ses mesures de performance – il n'a aucunement utilisé les données de son système de gestion d'information en matière d'éducation afin de se pencher sur le coût par élève. Il en va de même pour le ministère de la Santé, qui ne s'est pas servi des informations relatives à ce secteur pour examiner le taux d'occupation des lits dans différentes régions.
- 2) **En juillet**, nous discutons de la politique macro-budgétaire et examinons les documents sectoriels. Nous avons du mal à réaliser cet examen. Les documents ne peuvent pas servir d'instruments budgétaires constructifs, ils en disent à la fois trop et trop peu. Et mes gens sont impuissants : ils formulent des observations quant à l'exhaustivité ou non des documents, chicanent sur l'exactitude des données, et critiquent la disposition des tableaux, mais n'identifient pas eux-mêmes les principaux problèmes de dépenses des secteurs.
- 3) **En août**, nous publions le document de politique budgétaire (ou rapport préalable au budget) qui comprend une vue d'ensemble économique, les paramètres attendus de politiques macro-budgétaire, de brèves discussions sectorielles et des affectations indicatives à moyen terme aux secteurs. Ce rapport visait à stimuler le débat au Parlement, ce qu'il a fait, mais le débat est l'occasion de faire de la démagogie politique et contient très peu d'engagement à l'égard des politiques.
- 4) **À la mi-août**, nous envoyons également la circulaire budgétaire, qui comprend les plafonds indicatifs des ministères, y compris les plafonds sur les salaires et les biens et services. Mon personnel calcule ces plafonds en tenant compte des plafonds indicatifs sectoriels du rapport préalable au budget, des résultats de dépenses de milieu d'année, et de tous les facteurs dont ils sont au courant dans les postes des ministères. Nous nous réunissons dans le Bureau du Budget, où nous rapprochons ces projections du cadre budgétaire avec chaque fonctionnaire pour leur ministère. Comme nous manquons d'informations, étant donné la faiblesse des documents sectoriels, nous finissons par établir un ajustement en pourcentage linéaire général/uniforme.

- 5) **À la mi-septembre**, les ministères retournent leurs propositions de budget, qui doivent suivre la nouvelle classification (nomenclature) par programme pour le document du budget-programme et par anciens chapitres budgétaires pour l'état prévisionnel des recettes et dépenses, que nous fournissons toujours au Parlement, car il sous-tend la Loi de crédits. Le projet de budget est un instrument de grandes feuilles de calcul, nécessitant des projections par programme ; des informations détaillées par ancien poste et sous-poste budgétaires pour l'état prévisionnel ; un établissement détaillé des coûts des projets d'investissement avec des données précises sur l'appui des donateurs ; et, des objectifs de performance par programme. Il inclut un espace pour écrire les motivations des propositions d'affectations par programme, mais les structures par programme ne s'alignent pas toujours sur les chapitres budgétaires, aussi n'est-il pas toujours possible pour mon personnel d'utiliser ces motivations dans leur analyse.
- 6) **Jusqu'à la mi-octobre**, le processus budgétaire du ministère des Finances suit son cours. Tout d'abord nous fixons des critères pour examiner les projets de budget : ceux-ci concernent normalement l'adéquation des propositions budgétaires ainsi que l'efficacité et l'efficience des dépenses. Mon personnel examine les propositions de budget, notant les problèmes qu'ils reprennent d'abord individuellement avec les techniciens des ministères, avant que nous procédions à une audience budgétaire. Les discussions qui ont lieu au cours de cette audience concernent les propositions de projets des ministères. J'ai essayé d'obtenir de mon personnel qu'il nous donne des armes afin de remettre davantage en question la ligne de référence, et il l'a fait, mais par poste économique. Il semble que nous ne soyons pas en mesure de faire le lien entre les postes économiques et les priorités politiques et que nous ne sachions pas comment utiliser les informations sur les performances sans ce lien.
- 7) **Jusqu'à la mi-novembre**, lorsque que nous présentons le projet de budget au Parlement. Suite à la tenue des audiences, nous finalisons les affectations budgétaires, puis nous les présentons au Conseil des ministres, et les rassemblons pour constituer la documentation budgétaire. Comme toujours, il y a des ajustements de dernière minute à faire aux affectations, du fait de l'apparition de nouveaux problèmes techniques, ou de demandes de dernière minute par l'intermédiaire des canaux politiques dont il faut tenir compte. Au cours des trois dernières années, nous avons dû incorporer ces ajustements, résultant de modifications apportées aux postes des dépenses de l'État prévisionnel, dans les totaux par rapport aux programmes dans le document du budget-programme. Le Parlement approuve le budget à la fin décembre, par le biais de la loi de crédits qui établit l'ouverture des crédits par poste de dépenses.

J'aimerais connaître votre opinion, car j'estime que malgré les réformes qui étaient censées nous donner de meilleures informations dans le cadre du processus budgétaire afin que nous puissions nous en servir au Bureau du Budget, cette amélioration n'a pas eu lieu. La planification de nos dépenses est aussi mauvaise qu'auparavant. Veuillez me faire savoir comment vous vous êtes attaqués à ces problèmes ?

Votre ami et collègue

Lesebo

Questions

Votre facilitateur mènera une discussion sur les forces et les faiblesses de ce processus budgétaire, et sur la façon dont le processus (ses règles, rôles et responsabilités et les informations disponibles) soutient le fait d'avoir de bonnes politiques et des plans crédibles, de garantir la maîtrise du financement et de veiller à ce que le gouvernement puisse fournir les services nécessaires. Cette discussion permet de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Comment ce processus budgétaire, aussi bien la préparation que l'exécution du budget, pourrait-il être amélioré pour réaliser l'optimisation des ressources ?
 - ▶ De quelle autre manière organiseriez-vous le processus de préparation du budget ?
 - ▶ Quelles règles auriez-vous instauré dans le cadre du processus (préparation et exécution) ?
 - ▶ Quels changements apporteriez-vous aux soumissions du budget et à leur mise en séquence (agencement) ?
 - ▶ À votre avis, quelles sont les améliorations en matière de données qui sont nécessaires (préparation et exécution) ?
- ▶ Comment le Bureau du Budget devrait-il changer ses propres processus ?

- ▶ Est-ce qu'il semble posséder les compétences nécessaires ?
- ▶ Est-ce qu'il dispose des bons processus et instruments en interne (préparation et exécution) ?
- ▶ Semble-t-il avoir ou utiliser avec efficacité les bonnes informations pour s'assurer que ses décisions soutiennent le secteur en vue d'offrir des services de manière efficace et efficiente ?

Étude de cas n° 3 : Nyande – le budget en tant que processus politique

Nyande est un pays fictif. Son exercice budgétaire débute le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre. Son processus budgétaire et les résultats dudit processus ont des caractéristiques communes à de nombreux pays en Afrique. Veuillez lire l'étude de cas ci-dessous puis répondre, en tant que groupe, aux questions qui se trouvent à la fin du document.

Le cas

Nous sommes maintenant arrivés à la moitié de l'exercice budgétaire. Vous êtes les directeurs adjoints du Bureau du budget du ministère des Finances de Nyande. La Directrice du budget, M^{me} Abebi Traore, vous a réunis pour discuter du processus budgétaire. Lors de discussions individuelles avec chacun d'entre vous, elle vous a fait part de ses inquiétudes à propos des résultats de la revue de milieu d'année. Cette année, comme les précédentes, le budget a été mis en échec. Les dépenses effectives ont largement dévié des dépenses prévues ; les fonds ont circulé entre et au sein des ministères, les nouveaux programmes qui devaient être lancés ont été reportés et les nouveaux fonds ont été absorbés par des dépenses qui n'étaient pas au budget en premier lieu. Voici ci-dessous les premières diapositives de sa présentation. Lisez-les et répondez en tant que groupe, aux questions qui suivent.

Examen du processus budgétaire

Atelier du Bureau du budget
3 août 2014

Ordre du jour : Pourquoi sommes-nous réunis ?

- **Le budget de Nyande ne finance qu'une partie de ce qu'il est censé financer.**
- **Les budgets sont refaits au cours de l'exercice budgétaire, pourquoi ?**
 - Notre budget est perpétuellement en situation de crise : les déficits de trésorerie en cours d'exercice impliquent des décisions sur l'affectation du budget en cours d'exercice.
 - Nos politiciens et hauts fonctionnaires introduisent de nouvelles dépenses/nouveaux projets tout au long de l'exercice, détournant les dépenses prévues au profit des dépenses effectives.
 - Les prévisions de dépenses sont mauvaises : l'augmentation des salaires, les crues annuelles, et la demande de transfert d'espèces entraînent chaque année des ajustements en cours d'exercice !
 - Certains programmes dépensent moins, les institutions sont incapables d'exécuter leurs projets, et d'autres dépensent plus car elles ont sous-évalué leur budget.
- **Résultat : aucune prévisibilité des fonds ou des liquidités ; aucune crédibilité du budget ; aucune optimisation des ressources.**
 - Beaucoup de projets en cours (ouverts) ; coût d'opportunité des nouvelles dépenses peu clair sans tenir compte des autres demandes ; aucune incitation à planifier l'optimisation des ressources ; prestation de services peu optimale dans les limites de nos ressources.

Objectif

- Pourquoi avons-nous des problèmes au niveau de l'exécution du budget ?
 - Faible préparation du budget
 - Faible discipline au niveau de la mise en œuvre du budget
 - Faible niveau d'informations sur les dépenses et leurs résultats
 - Faible compréhension de la capacité à mettre en œuvre, du coût réel de la prestation de services/de la livraison de biens
- L'atelier d'aujourd'hui a pour objet de commencer à reconcevoir notre processus budgétaire en vue de l'optimisation des ressources
 - Quelles sont les causes sous-jacentes d'une faible préparation du budget ?
 - Comment résoudre les problèmes par le biais de l'amélioration du processus, de meilleures règles, de meilleures capacités ?

Notre processus actuel

Période	Étape
1 ^{er} juin	Circulaire du budget à moyen terme diffusée. Les ministères préparent les budgets-programme à moyen terme.
1 ^{er} au 7 août	Discussions sur le budget à moyen terme avec le ministère des Finances et les autres.
21 août	Le ministère des Finances communique la circulaire sur le budget, avec les plafonds à moyen terme en fonction des propositions du budget-programme des ministères, demandant les présentations budgétaires annuelles détaillées pour l'exercice budgétaire par chapitre budgétaire principal.
15 sept.	Les ministères soumettent les propositions (ou projets) de budget. Un ensemble de feuilles de calcul Excel, exposant en détail les budgets par sous-poste par rapport aux chapitres budgétaires. Une feuille indique les propositions de budget d'investissement.
15 sept au 15 oct.	Le ministère des Finances examine les budgets présentés et finalise les propositions budgétaires consolidées. 15 octobre : approbation du budget par le Conseil des ministres
30 sept.	Le MdF publie un rapport préalable au budget contenant un examen économique + un cadre budgétaire indicatif.
15 oct. au 15 nov.	15 novembre : le jour de la présentation du budget. Cadre budgétaire final le 8 novembre, ajustement et consolidation des budgets ministériels dans les limites du plafond final, préparation du discours sur le budget, impression de la documentation.

Voici le processus officiel – que se passe-t-il en réalité ?

- **Nos budgets-programmes à moyen terme sont censés assurer l'optimisation des ressources**
- **Ils sont de mauvaise qualité :**
 - Que déterminent-ils ? Les plafonds indicatifs du budget annuel, qui sont insignifiants à leur tour
 - Sur quoi sont-ils fondés ? Peu clair. Aucune continuité des prévisions d'une année sur l'autre. Aucune preuve des processus budgétaires des ministères. Données sur les dépenses effectives faibles et peu fiables, et informations incomplètes sur les résultats.
 - Qu'en faisons-nous ? Pas grand-chose. Nous n'en savons pas assez sur les politiques des ministères et sur ce que leur budget finance pour évaluer les budgets à moyen terme. Et nous n'en avons pas le temps, car nous sommes occupés par les décisions budgétaires en cours d'exercice.
- **Et notre processus budgétaire annuel détermine en réalité les affectations**
 - Nous avons des informations incomplètes sur les coûts effectifs – la pression du cadre budgétaire entraîne la sous-utilisation du budget au lieu de mener à des choix stratégiques. Nous ne sommes pas en position de remettre en cause mais de contribuer nous-mêmes, alors que nous ajustons les affectations, au cadre budgétaire.
 - Nous évaluons les propositions de nouvelles dépenses. Mais nous analysons très peu l'efficacité et l'efficacé des dépenses globales au-delà de l'analyse de la croissance pour le budget de l'année précédente et de l'analyse du changement des coûts pour toute l'administration publique pour les postes de dépenses principaux.

Que se passe-t-il en réalité ?

- **Le cadre budgétaire n'est pas solide**
 - Dans l'ensemble, vulnérable à la pression des dépenses.
 - Une fois que le cadre est instauré, processus dysfonctionnel d'ajustement des propositions de dépenses au plafond.
 - Mauvaise compréhension des fluctuations vraisemblables des recettes et de leur relation avec les besoins en dépenses au cours de l'exercice. Associé à la pression des dépenses, cela conduit au déficit de trésorerie et à des décisions budgétaires en cours d'exercice.
- **Manque de discipline dans la mise en œuvre**
 - Faiblesse de la discipline de la mise en œuvre – dépenses excessives sans conséquence
 - Remanier le budget en cours d'exercice pour répondre aux contraintes budgétaires ouvre la porte aux transferts budgétaires et aux nouvelles propositions.
- **Nos connaissances et notre engagement sont limités**
 - Une étude sur le rapport temps/travail a montré que les fonctionnaires du budget passent 80 % de leur temps à approuver les demandes de dépenses en cours d'exercice. Aucun fondement pour ces demandes excepté ce qu'il reste dans le budget de caisse (ou budget de trésorerie).
 - Nous sommes des directeurs financiers, pas des spécialistes des politiques sectorielles. Nous ne disposons pas des compétences ni des informations utiles pour impliquer les ministères.
 - Notre façon de travailler est-elle appropriée ? Devrions-nous avoir des gens qui travaillent à long terme sur des ministères particuliers ? Quelles compétences transversales devrions-nous avoir ? Comment cultiver notre politique et notre engagement en faveur de l'optimisation des ressources ?
 - De quelles informations systématiques disposons-nous pour fonder notre analyse et nos décisions ? Les budgets-programmes à moyen terme ont des informations sur la performance, mais sont-elles fiables et complètes ? Même si elles sont fiables, les indicateurs de performance sélectionnés sont-ils tout ce qu'il nous faut – de quel accès aux données administratives brutes avons-nous besoin, quelles données sont accessibles à l'administration publique, sont-elles suffisantes aux fins de l'élaboration du budget et de son examen pour les ministres dépensiers et le nôtre ?

Cet atelier

- **Analyse des points forts et faibles du processus budgétaire**
 - Comment le processus, ses règles, ses rôles et responsabilités et les informations disponibles soutiennent-ils le fait d'avoir les bonnes politiques et des plans crédibles, assurant la maîtrise des fonds et garantissant que le gouvernement puisse fournir les services nécessaires ?
- **Nous devons répondre aux questions suivantes :**

CABRI 

SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER