

**Mokoro Ltd**

**Projet de rapport de lancement**

**La budgétisation de l'aide**

**Étude pour**

**l'Initiative africaine de collaboration pour la  
réforme budgétaire (CABRI)**

**et**

**le Partenariat stratégique pour l'Afrique (PSA)**

**Rapport de lancement**

**Projet final**

**12 juin 2007**



Mokoro Ltd  
87 London Rd  
Headington  
Oxford  
OX3 9AA  
Grande Bretagne

Tél: +44 1865 741241  
Fax: +44 1865 764223  
Email: [mokoro@mokoro.co.uk](mailto:mokoro@mokoro.co.uk)  
Site web: [www.mokoro.co.uk](http://www.mokoro.co.uk)



# Budgétisation de l'aide: Rapport de lancement

## Contenu

<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objectifs de l'étude .....</b>	<b>1</b>
Pourquoi budgétiser l'aide ? .....	1
Concepts et définitions .....	2
Directives et objectifs internationaux .....	6
Considérations générales .....	7
<b>3. Approches et Méthodes .....</b>	<b>8</b>
Vue d'ensemble .....	8
Composants de l'Étude et Calendrier .....	8
Études de cas de pays .....	9
Revue de Littérature .....	15
Rapport de Synthèse .....	15
Cahier pratique .....	16
Rôles et Responsabilités .....	16
Gestion d'information.....	17
Groupes de référence et Assurance de qualité.....	18
<b>Annexes .....</b>	<b>21</b>
Annexe A: Attributions .....	23
Annexe B: Cadre de recherche des rapports de pays.....	29
Annexe C: Revue de Littérature .....	37
Annexe D: Structures des rapports .....	39
Annexe E: Équipe d'étude et calendrier des pays .....	43
<b>Encadrés</b>	
Encadré 1: Aide et Cycle budgétaire.....	3
Encadré 2: Différentes dimensions du terme « Budgétisation »/Apport d'aide.....	4
Encadré 3 : Différents modèles en matière de budgétisation de l'aide – quelques exemples .....	5
Encadré 4: Résultats de l'étude.....	8
Encadré 5: Dates clés .....	9
Encadré 6: Calendrier général.....	11
Encadré 7: Questions de recherche principales.....	12
Encadré 8: Structure commune des Rapports du Groupe B.....	39
Encadré 9: Structure commune des Rapports de synthèse.....	40

## **Sigles et Abréviations**

AAB	Aide au Budget
ABG	Appui budgétaire général
àc	À confirmer
APD	Aide publique au développement
ATT	Attributions
CABRI	Initiative africaine de collaboration pour la réforme budgétaire
CAD	Comité d'Aide au Développement (de l'OCDE)
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CNCISP	Conseil des Normes comptables internationales pour le secteur public
CP	Cahier pratique
DDI	Département du Développement international (Grande-Bretagne)
DPRF	Dépenses publiques et Responsabilité financière
ERFP	Évaluation de la Responsabilité financière du pays
GFP	Gestion des finances publiques
IFAC	Fédération internationale des Comptables
MDF	Ministère des Finances
NCISP	Normes comptables internationales pour le secteur public
NU	Nations Unies
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PEA	Plans d'évaluation et d'action
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSA	Partenariat stratégique pour l'Afrique
RL	Rapport de lancement
RLIT	Revue de littérature
RRNC	Rapports sur le Respect des Normes et Codes
RS	Rapport de Synthèse
SIGF	Système d'information de gestion financière
SCA	Stratégie commune d'aide
SSWG	Le groupe de travail consacré à l'aide sectorielle
SWAp	Approche sectorielle

## 1. Introduction

1.1 Mokoro Limited a été mandaté par le DDI au nom de la CABRI (Initiative africaine de collaboration pour la réforme budgétaire) et du PSA (Partenariat stratégique pour l'Afrique) pour faire une expertise sur la « Budgétisation de l'aide ». L'objectif de l'expertise est de « produire des résultats qui serviront mieux les gouvernements d'Afrique sub-saharienne pour mener des processus dans chaque pays qui assurent que les flux d'aide extérieure au développement soient suffisamment représentés dans les documents budgétaires nationaux, ex ante (budget présenté à l'assemblée législative) et ex post (comptes de résultat) ». Les Attributions (ATT) se trouvent à l'Annexe A.

1.2 Les ATT de l'expertise exigent une revue de littérature des bonnes pratiques actuelles, une étude des pratiques d'au moins dix des pays africains, une enquête plus approfondie de ce qui marche et ce qui ne marche pas dans certaines études de cas et la préparation d'un Rapport de synthèse (RS) et Cahier pratique (CP) à partir des résultats de recherche.

1.3 Ce Projet de Rapport de lancement (RL) a été élaboré pour être discuté à la réunion de CABRI du 17 au 18 mai afin de pouvoir consulter au sujet de la méthodologie proposée en matière de recherches, plan de travail et soutien prévu du chef d'équipe de CABRI du pays en question.

1.4 Ce RL délimite donc l'étude en l'alignant aux exigences des attributions, expose la méthodologie et donne les grandes lignes de la structure de tous les rapports. C'est l'intention du RL de servir de directives générales à l'étude.

## 2. Objectifs de l'étude

### Pourquoi budgétiser l'aide ?

2.1 Les ingrédients de la gestion efficace des finances publiques font l'objet d'un consensus qui est reflété par le souhait de budgétiser l'aide. On y trouve en particulier un consensus en matière de budget gouvernemental et rapports budgétaires:

- **Détailler l'aide:** il faut que l'aide et les autres ressources soient suffisamment détaillées pour pouvoir prendre des décisions informées sur les échanges par rapport aux objectifs de politique du cycle budgétaire. Une perspective complète des ressources permet d'être plus discret par rapport à la budgétisation, et donc de promouvoir une efficacité allocative et opérationnelle des ressources utilisées. Afin d'assurer une discipline fiscale, il faut de l'information sur les obligations financières gouvernementales à moyen et long terme.
- **Respecter les exigences de transparence:** transparence de source, allocation et utilisation des ressources publiques telle que l'aide, est une exigence nécessaire de la responsabilité vis-à-vis du parlement et public. Les exigences de transparence présentent également un avantage intérieur car elles renforcent un processus budgétaire discipliné et mieux informé tout en développant les capacités des processus de gestion des finances publiques avec la production d'information en temps opportun.

- **Permettre la responsabilité:** la responsabilité se repose sur la transparence, les cadres juridiques claires et renforce les conséquences. La responsabilité a plusieurs dimensions:
  - Questions fiduciaires: est-ce que les fonds sont dépensés correctement selon les règles et conventions applicables?
  - Gérer pour avoir des résultats: est-ce que les fonds réalisent les effets souhaités?
  - Direction vs. politique: est-ce que les politiques subventionnées répondent de façon appropriée aux besoins sociaux et autres? Si la réponse est négative, ou si la mise en œuvre est insuffisante, qui en est responsable, les gestionnaires ou les hommes politiques ?
  - Directions de la responsabilité: la responsabilité au sein du secteur public est multidimensionnelle – responsabilité vis-à-vis des agences exécutives et parlements, responsabilité générale vis-à-vis de l'électorat. La responsabilité publique au sein des relations d'aide est également multidimensionnelle et pas forcément coïncidente. Les dispositions de financement pour les activités d'aide doivent en principe équilibrer la responsabilité intérieure avec la responsabilité vis-à-vis des donateurs; les donateurs qui s'intéressent à la responsabilité intérieure doivent l'équilibrer avec la responsabilité vis-à-vis de leurs propres circonscriptions électorales intérieures; pour une aide efficace il faut une responsabilité réciproque entre donateurs et bénéficiaires.

## Concepts et définitions

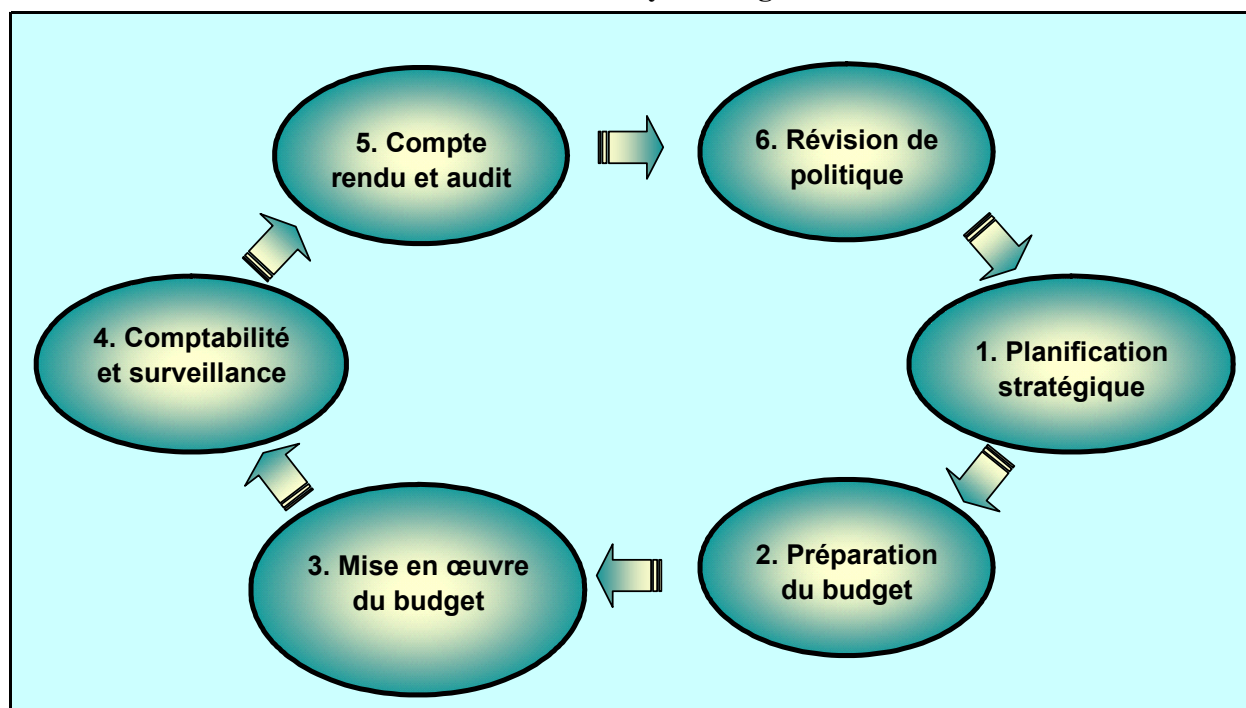
2.2 Aux fins de cette étude, le terme « aide » signifie *Aide publique au développement*, selon la définition du CAD OCDE<sup>1</sup>.

2.3 Nous avons noté les objectifs différents qui motivent la budgétisation de l'aide. Leur complexité indique clairement qu'une définition simple et legaliste du terme " budgétisation" serait peu satisfaisante. En pratique, l'aide peut s'insérer dans les équations à tous les stades du cycle budgétaire. Chaque stade présente des raisons de vouloir "budgétiser" l'aide d'une manière ou d'une autre (Voir Encadré 1 ci-dessous).

---

<sup>1</sup> Octrois ou prêts aux pays et territoires qui se trouvent sur la Liste des Bénéficiaires d'Aide – Partie I (pays en voie de développement) qui sont : a) flux financiers publics; b) dans le but principal de promouvoir le développement économique et le bien-être des pays en développement ; c) de nature concessionnelle et comportant un élément de libéralité d'au moins 25 %. En plus des flux financiers, la Coopération technique fait partie de l'aide. Les octrois, prêts et crédits aux fins militaires sont exclus (*Direction de la coopération pour le développement, Glossaire du CAD, www.oecd.org*)

**Encadré 1: Aide et Cycle budgétaire**



Stade	Pertinence de la budgétisation de l'aide
1. Planification stratégique	Mobilisation des ressources; discipline macroéconomique; intégration des programmes financés par l'aide et le gouvernement; cohérence des politiques; efficacité allocative.
2. Préparation du budget	Mobilisation des ressources; discipline fiscale; intégration des programmes financés par l'aide ou le gouvernement; efficacité allocative; cohérence des politiques et dépenses; évaluation de la capacité des dépenses; durabilité financière, ainsi que liens entre le capital et les dépenses récurrentes à terme; précision quant aux engagements de co-financement du gouvernement, examen par les autorités exécutives des échanges d'aide, examen par le parlement.
3. Mise en œuvre du budget	Déboursement d'aide en temps opportun, intégration des prévisions de la trésorerie; planification opérationnelle améliorée; renforcement des achats, engagements et systèmes de paiement, coûts de transaction réduits; efficacité améliorée par le biais d'une mise en œuvre de programmes cohérents.
4. Comptabilité et surveillance	Meilleurs systèmes comptables; information financière intégrée; surveillance et responsabilité du déboursement d'aide; contrôle des transferts d'aide aux agences de maîtrise; contrôle complet et intégré des programmes de dépenses pour une identification rapide des problèmes.
5. Compte rendu et audit	Responsabilité vis-à-vis de l'exécution budgétaire et réalisation des résultats politiques.
6. Révision de politique	Comprendre l'efficacité de l'aide, et contribution d'aide aux résultats généraux (pour s'ajouter à la planification stratégique).

2.4 "Budgétisation", terme ambigu en soi, est accompagné de plusieurs concepts connexes qui s'appliquent aussi directement à cette étude. Ces termes sont liés à la budgétisation de l'aide aux différents stades du cycle budgétaire décrit ci-dessus. L'encadré 2 montre les termes et définitions qui seront utilisés dans cette étude.

**Encadré 2: Différentes dimensions du terme « Budgétisation »/Apport d'aide**

Terme	Définition
au plan	Intégration des dépenses d'aide au programme et projet à la planification stratégique des dépenses d'agences et documents d'appui relatifs aux intentions de politique soutenant les soumissions budgétaires.
au budget <sup>2</sup>	Financement extérieur, y compris financement au programme et projet, et son utilisation visée indiquée dans les documents budgétaires.
au parlement (ou « par le biais du budget »)	Financement extérieur compris dans les revenus et appropriations approuvés par le parlement.
au trésor	Financement extérieur déboursé dans le fonds principal des revenus du gouvernement et géré par les systèmes du gouvernement.
au compte	Financement extérieur enregistré et justifié par le système comptable du gouvernement, tout en respectant le système de classification du gouvernement.
à l'audit	Finances extérieures auditées par le système d'audit du gouvernement.
au rapport	Financement extérieur compris dans les rapports ex post du gouvernement.

2.5 Il faut se rappeler que le budget en soi n'est pas un concept unique (budgets des gouvernements central et local, détenteurs de budget aux différents niveaux et différentes agences du gouvernement; budgets sont soit sous forme de projet soit sous forme révisée). L'aide peut être apportée à certains niveaux du gouvernement et par certains détenteurs de budget et non par d'autres (voir Encadré 3).

<sup>2</sup> Le contexte devrait indiquer si le terme « budgétisation » est plus général que cette définition précise.



**Encadré 3 : Différents modèles en matière de budgétisation de l'aide – quelques exemples**

Point d'apport	Cas premier	Cas 2	Cas 3
	Projet au Kenya : géré à travers des comptes en banque séparés par une unité de mise en œuvre du projet, bien que l'approbation parlementaire soit une exigence légale. Ceci pourrait donner le modèle suivant.	Afrique du Sud : projet d'aide irlandais. Mis en œuvre par les unités du gouvernement, déboursements des comptes gouvernementaux, mais pas inclus dans le budget formel ni les documents au Parlement.	Appuis budgétaires généraux (plusieurs)  Être « au plan » dépend de l'attention consacrée aux donateurs. Susceptibles à être apportés de la même façon que les revenus intérieurs.
au plan	Non	Oui	Peut-être
au budget	Oui	Non	Oui
Au parlement (ou « par le biais du budget »)	Oui (exigence juridique)	Non	Oui
au trésor	Non	Oui	Oui
au compte	Non	Oui	Oui
à l'audit	Oui	Oui	Oui
au rapport	Non	oui	Oui

2.6 Pour que la budgétisation de l'aide ait les effets souhaités, il faut:

- qualité de l'information (exhaustivité, crédibilité, désagrégation et détail)
- opportunité et accessibilité (qui retient l'information, et à quel stade du processus pertinent)
- qualité de l'information et des processus liés aux ressources non aide.

La question de l'étude n'est pas donc simplement de déterminer s'il y a eu budgétisation de l'aide, mais de savoir si cela a été bien fait. La réussite de la budgétisation de l'aide est un jugement contextuel et non un jugement absolu.

2.7 Le défi de cette étude est d'être consciente des distinctions importantes sans en laisser les potentielles complexités empêcher l'étude d'arriver à des conclusions claires et utiles. L'étude examinera les aspects en matière de budget général et les systèmes de gestion d'aide du pays, mais seulement dans la mesure où ces aspects ont un impact sur la disponibilité et la qualité de l'information d'aide.

2.8 Les recherches et résultats ne visent pas la manière de refléter la budgétisation de l'aide dans des circonstances d'aide parfaites et de gestion des finances publiques. L'objectif est plutôt de déterminer la façon dont les pays peuvent mieux faire figurer l'aide au budget et aux comptes financiers dans différentes circonstances telles que les niveaux d'aide, le degré de sophistication de la gestion d'aide et de la gestion des finances publiques en tenant compte des directives et

pratiques des partenaires de développement. (Voir ¶3.7–3.9 ci-dessous pour en savoir plus sur les hypothèses de l'étude quant aux facteurs contextuels susceptibles d'influencer la budgétisation de l'aide.)

## Directives et objectifs internationaux

2.9 « Budgétiser » l'aide (dans toutes ses dimensions) a été défini comme un élément de bonnes pratiques en gestion des finances publiques et un point d'action important pour obtenir une meilleure efficacité de l'aide.

### *Transparence fiscale*

2.10 Le Manuel du FMI en matière de Transparence fiscale souligne que *le système comptable doit rapprocher toutes les transactions publiques en temps opportun, et tenir compte des transactions intérieures et extérieures. Tous les pays (avec l'appui du pays donateur, où nécessaire) doivent élaborer des systèmes comptables exhaustifs et intégrés pour couvrir les transactions publiques, indépendamment de la source de financement.* (FMI, 2007b : ¶165). Il souligne en outre les difficultés particulières des systèmes spéciaux mis en place *pour assurer la responsabilité aux donateurs, normalement au détriment de la transparence et responsabilité du pays bénéficiaire* (ibid.) Toutefois, le compte rendu des financements extérieurs est considéré comme une exigence fondamentale de la transparence fiscale qui fait partie du Code en matière de Transparence fiscale du FMI. L'édition révisée (2007) de ce code renforce la norme de base.

*La réception de toutes les sources de revenu importantes, ainsi que les activités subventionnées par les ressources et l'aide étrangère, doit être identifiée lors de la présentation annuelle du budget.* (FMI, 2007a : ¶3.1.4)

### *Normes comptables internationales*

2.11 Les directives plus détaillées du Conseil des Normes comptables internationales pour le secteur public (CNCISP) ont lancé un processus de consultation par le biais d'un exposé-sondage afin de modifier la Méthode de comptabilité de trésorerie des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) pour inclure des exigences de divulgation supplémentaires et encourager des divulgations supplémentaires d'aide extérieure de la part des bénéficiaires (Conseil des Normes comptables internationales pour le secteur public, 2006) . Bien que l'exposé-sondage reconnaisse que les gouvernements bénéficiaires sont confrontés à la difficulté de rassembler l'information sur l'aide extérieure des donateurs, il préconise l'harmonisation des exigences en matière de déclaration d'aide extérieure basées sur les principes comptables que suit le gouvernement bénéficiaire.

### *Déclaration de Paris*

2.12 La Déclaration de Paris (mars 2005) reconnaît que pour avoir de l'aide efficace il faut aligner les donateurs aux stratégies de développement nationales des pays partenaires, et aux institutions et systèmes du pays, alors que les pays partenaires s'engagent à assurer que les systèmes de gestion des ressources soient efficaces, responsables et transparents. L'objectif d'un tel alignement est d'augmenter "l'efficacité de l'aide en renforçant la capacité durable du pays partenaire pour développer, mettre en œuvre et rendre compte de ses politiques à son parlement et citoyens" (OCDE, Comité d'aide au développement, 2005 ¶II.17).

2.13 Plusieurs indices et objectifs de la Déclaration de Paris représentent l'importance affichée à l'usage et au renforcement des systèmes de gestion financière des gouvernements. L'Indice 3 (« les flux d'aide sont alignés aux priorités nationales ») cherche à augmenter la proportion des flux d'aide qui figurent aux budgets gouvernementaux. L'objectif des indices 5a et 5b est d'utiliser davantage les systèmes de gestion d'achats et de finances publiques, alors que l'indice 7 s'occupe de la prévisibilité de l'aide. Le sondage du CAD OCDE de 2006 sur la surveillance de la Déclaration de Paris (OCDE, Comité d'aide au développement, 2006) donne des informations de base aux 34 pays en développement, ainsi qu'à ceux qu'on souhaite inclure dans l'étude actuelle. Comparée à l'indice 5, cette étude comprend des estimations séparées de la proportion d'aide qui utilise des systèmes gouvernementaux pour la mise en œuvre du budget, le reporting financier, les audits et achats.

#### *DPRF Dépenses publiques et responsabilité financière*

2.14 Les Dépenses publiques et la Responsabilité financière (DPRF) ainsi que le Cadre de mesure de la performance de la Gestion des finances publiques (GFP) reflètent également l'importance de l'information correcte pour l'aide au développement extérieur afin que les systèmes GFP du gouvernement et l'aide soient efficaces (Secrétariat DPRF). Le cadre des indices reconnaît que le gouvernement doit rendre compte des fonds donateurs mais que les donateurs doivent aussi fournir suffisamment d'information par rapport à leurs engagements futurs, aux déboursments et à l'utilisation des fonds. L'indice PI-7 mesure l'apport d'information sur les revenus et dépenses des projets subventionnés par les dons, même s'ils ne font pas techniquement partie du budget ou s'ils sont gérés en dehors du système de gestion et comptabilité du budget gouvernemental. La section finale du cadre de la performance évalue les pratiques des donateurs, examine la prévisibilité de l'appui budgétaire et la mesure dans laquelle les donateurs fournissent de l'information financière pour la budgétisation et les résultats du projet et de l'aide au programme (Indices D-1 et D-2). Le cadre dispose également d'un indice séparé pour la proportion des fonds d'aide dont la gestion est assurée par des procédures nationales (Indice D-3).

### **Considérations générales**

2.15 Les effets non souhaités de l'aide hors budget, à savoir, l'intégration inefficace aux programmes de dépenses gouvernementaux, répétition d'activités, coûts de transaction élevés des agences gouvernementales, durabilité médiocre et effets négatifs sur la responsabilité intérieure, ont tendance à être plus importants dans les pays où l'aide représente une grande partie des ressources publiques. Les cycles budgétaires basés sur des politiques peu fortes et les systèmes de gestion des finances publiques sont souvent la cause d'aide hors budget. Les pays dont le niveau d'aide est élevé ont souvent des systèmes moins efficaces. Bien que cela semble approprié pour la responsabilité et l'efficacité à court terme, l'aide hors budget dans ces circonstances a des conséquences sérieuses à long terme pour le développement des systèmes durables du pays.

2.16 Selon la Déclaration de Paris les objectifs laissent entendre que la budgétisation de l'aide est une responsabilité partagée par les gouvernements et donateurs. Cette étude doit donc comprendre les motivations et comportements des personnes des deux côtés de la relation d'aide. Elle doit être consciente à la fois de la demande et de la fourniture d'information. Les recommandations en matière de bonnes pratiques s'adresseront aux gouvernements comme aux donateurs.

2.17 Il faut évaluer la performance des pays en matière de budgétisation de l'aide en tenant compte des objectifs sous-entendus décrits dans ce chapitre.

### 3. Approches et Méthodes

#### Vue d'ensemble

3.1 L'étude a besoin d'un style de travail collaboratif (par lequel il sera largement amélioré) qui invite le gouvernement et les donateurs impliqués à la CABRI et au PSA à participer activement et assurer une approche pratique à l'analyse et aux conclusions. Les échéances sont courtes: préparation du projet de rapport de lancement pour présenter lors de la réunion de la CABRI du 17 au 18 mai, une révision d'au moins 10 pays (à différents degrés de détails), élaboration du Rapport de Synthèse et Cahier pratique avant novembre. Il est essentiel d'être flexible pour pouvoir adapter le programme de travail en cours de route tout en tirant le mieux profit des ressources mises à disposition par la CABRI et le PSA et en répondant à l'information en retour de ces organisations.

#### Composants de l'Étude et Calendrier

3.2 L'encadré 4 montre les résultats intermédiaires et finaux exigés de l'étude, ainsi que leurs dates d'échéances.

**Encadré 4: Résultats de l'étude**

Résultats	Dates	Précisions
Rapport de lancement (RL)	Projet pour le 15 mai (à discuter lors de la réunion de CABRI du 17 au 18 mai)  RL final (incorporant l'information en retour de la réunion à Maurice) pour le 8 juin	Décrit la méthodologie de l'étude, y compris les définitions clés et l'étendue de l'enquête, donne les grandes lignes de la structure de tous les rapports et CP.  Comprend le plan de travail de l'étude et le calendrier.
Revue de Littérature	mi-mai à fin juin	Courte étude des cahiers pratiques existants, ainsi que des politiques et procédures pertinents des donateurs. À ne pas publier séparément – note de travail informelle, à ajouter à la bibliographie du Rapport de Synthèse.  <b>À noter: Il est probable qu'une revue de littérature plus exhaustive est mandatée séparément, à publier comme document indépendant (Voir Annexe C), et à achever pour le 1<sup>er</sup> novembre. Si c'est le cas, cette étude s'en servira également.</b>
Études de cas des pays (rédaction d'au moins 10 études)	juin – octobre	Des rapports indépendants seront rédigés pour cinq pays. D'autres études préliminaires alimenteront également le Rapport de Synthèse.  Chaque étude de cas des pays exposera la situation telle qu'elle est quant à la budgétisation de l'aide. Les études plus exhaustives (Groupes B) comprendront plus de détails quant à la révision et l'analyse des efforts dans la budgétisation de l'aide, y compris les perspectives du gouvernement et des agents donateurs participants. Le budget prévoit des visites de recherche spéciales dans quatre des pays.
Rapport de Synthèse (RS)	projet: 1 novembre 2007 final: 2 janvier 2008	Résumé des conclusions de toutes les études de cas des pays, revues de littérature, etc.

Résultats	Dates	Précisions
Cahier pratique (CP)	projet: 1 novembre 2007 final: 2 janvier 2008	Résumés des cahiers pratiques (pour les gouvernements et donateurs) fondés sur les résultats de l'étude.

3.3 Le calendrier se présente ci-dessous : le premier tableau affiche les dates clés alors que le deuxième tableau au verso présente le programme de travail.

#### Encadré 5: Dates clés

Activité	Date	Jalon
Finaliser et signer le contrat	pour le 11 mai	
Projet de rapport de lancement (RL)	pour le 15 mai	Jalon 1
Dialogue régional de CABRI (et révision du RL)	17–18 mai	
Finaliser le RL	pour le 8 juin	
Revue de Littérature	mi-mai à fin juin	
<i>Revue de Littérature indépendante</i>	<i>Projet pour le 30 septembre</i>	
Études de cas de pays	juin–octobre	
4 Rapports de pays - Groupe B	15 septembre	Jalon 2
1 Rapport de pays - Groupe B	15 octobre	
Revue de littérature indépendante	pour le 1 <sup>er</sup> novembre	
Soumettre projet du Rapport de Synthèse (RS) + projet du Cahier pratique (CP)	pour 1 novembre	Jalon 3
Présentation du projet RS + projet CP	(date à) novembre	
Soumettre RS + CP révisés	avant 2 janvier 2008	Jalon 4

### Études de cas de pays

#### Questions de recherche

3.4 Les attributions demandent deux types d'études de cas: études préliminaires pour les pays du Groupe A et études approfondies pour les pays du Groupe B. Chaque pays subira une étude du Groupe A qui se fonde sur un aperçu initial de la situation du pays en matière de budgétisation de l'aide en la faisant figurer aux comptes financiers. Les pays qui feront probablement partie du groupe B ont été provisoirement identifiés. Cependant, les études du Groupe A permettront à l'équipe de recherche de finaliser la sélection du Groupe B en tenant compte de l'intérêt porté par chaque pays au résultat global de l'étude et à d'autres considérations pratiques.

3.5 Pour élaborer la méthodologie il faut tenir compte de trois facteurs:

- Le besoin de faire un compte rendu des pratiques existantes du pays et d'identifier les bonnes pratiques.
- Le besoin de formuler des hypothèses quant aux variables dépendantes et indépendantes à l'appui des descriptions des pratiques du pays, l'identification de

bonnes pratiques et les recommandations par rapport aux étapes à suivre pour améliorer la transparence de l'aide.

- L'exigence des attributions: l'étude doit couvrir un minimum de 10 pays dans deux Groupes - Groupe A (études préliminaires) et Groupe B (études approfondies).

**Encadré 6: Calendrier général**

Calendrier : Budgétisation de l'aide (J=Jalon)		Maï	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
		21-27 mai 14-20 mai 07-13 mai 30-06 mai	25-01 juin 18-24 juin 11-17 juin 04-10 juin 28-03 juin	23-29 juillet 16-22 juillet 09-15 juillet 02-08 juillet	20-26 août 13-19 août 06-12 août 30-05 juillet	242-3- sep 17-23 sep 1-16 sep 03-09 sep 27-02 sep	22-28 oct 15-21 oct 08-14 oct 01-07 oct	26-02 déc 19-25 nov 12-18 nov 05-11 nov 29-04 nov	31-06 jan 24-30 déc 17-23 déc 10-16 déc 03-09 déc
Finaliser et signer le contrat	pour le 11 mai	xxxxx							
Soumission du projet de rapport de lancement (PRL)	pour le 15 mai	J							
Dialogue régional de CABRI (et révision du PRL)	17-18 mai	xx							
Finaliser RL	pour le 8 juin	xxxx	xxxx						
Revue de Littérature (RLIT)	pour la fin juin	xxxx	xxxxxxxxxxxx						
Revue de Littérature indépendante (si subventionnée)	pour le 1 <sup>er</sup> novembre			xxx xxxxxx	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx xxx			
Études de cas de pays	juin – fin oct		xxx xxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxx xxxxxx	x	
4 Projets de rapports de pays	pour le 15 sept					J			
1 Projet de rapport de pays	pour le 15 oct						x		
Soumettre les projets de RS + CP	pour le 1 nov							J	
Présentation des projets de RS + CP	nov (àc)							date atelier à confirmer	
Soumettre les projets de RS + CP révisés	pour le 2 jan 2008								J

3.6 Pour des raisons de contraintes budgétaires, on propose que les Groupes A et B commencent le processus de recherche en utilisant un instrument de recherche en commun qui permet de parcourir les pratiques en matière de budgétisation de l'aide. Pour les pays du Groupe B, les recherches seront plus approfondies afin de comprendre ce qui mène les pratiques identifiées du pays et les efforts pour améliorer la transparence d'aide. Les rapports des pays des Groupes A et B s'ajouteront aux Rapport de Synthèse et Cahier pratique, mais il est probable que les pays du Groupe B en particulier contribueront au Cahier pratique.

3.7 Les recherches sont guidées par des hypothèses sur les facteurs susceptibles d'influencer la capacité de certains pays en matière de budgétisation de l'aide mieux que d'autres. Les hypothèses peuvent s'exprimer en fonction de variables indépendantes et dépendantes. Le cadre de recherche identifie quatre séries de variables indépendantes:

- (i) la gamme de modalités/instruments d'aide utilisée dans un pays;
- (ii) le niveau d'appui au développement que reçoit un pays par rapport aux revenus intérieurs;
- (iii) la sophistication des pratiques en gestion de l'aide d'un pays (ainsi que les mécanismes de gestion et coordination des flux d'aide dans le contexte du processus budgétaire, et le degré de prévisibilité de l'aide obtenue) ; et
- (iv) le niveau de sophistication / efficacité des systèmes GFP du pays (leurs normes techniques et fiduciaires et leur capacité d'aborder les flux de ressources dans un contexte à moyen terme sont probablement des facteurs importants)

Il se pose une question de recherche importante par rapport au manque de systèmes formels qui diminuent la quantité et qualité de l'information enregistrée en matière d'aide. Il est aussi important de voir si les flux d'information sont faibles à cause des pratiques informelles fondées sur des incitations, motivations et intérêts non alignés.

3.8 Les variables dépendantes représentent le degré et la qualité de transparence d'appui au développement obtenus par le pays (surtout ses réussites en matière de budgétisation de l'aide).

3.9 Chacune de ces variables présente différents facteurs et questions de recherche. Des cadres conceptuels existants ont été conjointement acceptés et utilisés avec l'objectif d'élaborer un cadre de recherche pour chaque variable identifiée. Les questions de recherche principales proposées sont élaborées à l'Annexe B. L'encadré 7 montre les questions principales et la structure proposée des rapports du Groupe A.

#### **Encadré 7: Questions de recherche principales**

##### **Section A: Contexte du pays (texte à puces, maximum 4 pages)**

L'objectif de cette partie est d'identifier les caractéristiques clés qui portent sur la question "budgétisation de l'aide". Points principaux:

- A1** Note des **sources d'information clés**
- A2** **Institutions du pays:** structure de gouvernement et institutions principales responsables de la planification budgétaire, la budgétisation et la mise en œuvre du budget.
- A3** **Contexte de l'aide:** vue d'ensemble, des flux d'aide, leur importance, les modalités/instruments d'aide utilisés, et les donateurs actifs principaux.
- A4** **Institutions pour la gestion de l'aide:** structures et procédures pour la gestion de l'aide du gouvernement, des donateurs ou du donateur et le gouvernement.
- A5** **Cadre juridique et pratique pour la budgétisation:** exigences légales et pratiques effectives, à savoir calendrier budgétaire, structure et classification budgétaire, comptabilité et rapports, toutes dispositions spéciales pour l'incorporation de l'aide, des faiblesses clés et réformes récentes ou pendantes.



### Section B: Preuve et évaluation de la budgétisation de l'aide

Ceci est au cœur de l'étude et du rapport. La matrice ci-dessous montre la structure de l'étude / du reporting par rapport à chaque dimension d'apport d'aide (Voir les questions détaillées sous chaque rubrique à l'Annexe B). Les pays du Groupe B nécessiteront un travail supplémentaire dans la mesure où il faut évaluer la qualité de l'apport et surtout, explorer les raisons d'un apport réussi ou échoué.

	Dimension	Preuve de l'apport (qu'est-ce qui est apporté?)	Qualité de l'apport (dans quelle mesure? utile?)	Explications (pourquoi/pourquoi pas?)
B1	au plan			
B2	au budget			
B3	au parlement			
B4	au trésor			
B5	au compte			
B6	à l'audit			
B7	au rapport			

### Section C: Réflexions

Réflexions de recherche sur ce qui marche et ce qui ne marche pas, et pourquoi. À inclure:

- Modèles identifiables par les observations de la Section B et leurs explications possibles.
- Exemples spécifiques de bonnes pratiques.
- Exemples spécifiques de mauvaises pratiques ou réformes qui ne marchent pas.
- Recommandations possibles (au niveau du pays et au-delà).
- Questions à traiter davantage (surtout pour préparer un rapport plus exhaustif de Groupe B).

3.10 Ce cadre sera utilisé pour rédiger tous les rapports des pays du Groupe A qui font partie de l'étude. Le rapport du Groupe A (voir plan détaillé à l'Annexe D) est censé être factuel: où l'on demande de juger (par exemple, la qualité de l'apport) il faut fournir des critères clairs pour aider les chercheurs du pays à donner des réponses comparables aux résultats d'autres pays. Dans la mesure du possible, les recherches se serviront de questions et d'autres rapports existants relevant du Cadre de mesure de la Performance (Dépenses publiques et responsabilité financière et GFP). Dans la mesure du possible, les rapports du Groupe A s'appuieront sur le cadre de recherche ci-dessus en utilisant des documents existants et quelques recherches supplémentaires, par exemple, prise de renseignements auprès de responsables principaux du budget de CABRI et d'autres sources clés identifiées, telles que les représentants donateurs prêts à participer.

3.11 Les études du Groupe B se concentreront de manière plus profonde sur un certain nombre de pays pour déterminer pourquoi un pays est capable ou incapable de faire figurer suffisamment l'aide au budget (la colonne *pourquoi/pourquoi pas* à l'Encadré 7). L'objectif de l'étude est de comprendre l'interaction entre les systèmes formels et informels (y compris les dimensions politiques de l'économie) en matière de transparence d'aide et mécanismes spécifiques pour surmonter les défis. Alors que les études du Groupe A fourniront certains exemples de bonnes pratiques pour le CP, les études du Groupe B permettront de déterminer ce qui marche et ce qui ne marche pas. Ci-dessous se trouve une liste du type de questions posées:

- Quels processus et structures assurant la gestion de l'information en matière d'aide contribuent à la génération d'information complète, exacte, utile et à temps pour qu'elle figure au budget et aux comptes du gouvernement? Quelles sont les faiblesses? Quels sont

les obstacles/faiblesses du système global (à la fois du côté du donateur et du gouvernement) qu'il faut confronter par le biais d'un système de gestion de l'aide pour améliorer l'apport d'aide aux différentes étapes du cycle de planification et de budget? Quelles sont les innovations du système global qui peuvent améliorer la qualité de l'information en matière d'aide au budget?

- Qu'est-ce qui a contribué aux rôles et responsabilités clairs et appliqués (ou respectés) de l'état et des agents donateurs ainsi que des différents agents au sein de l'état (comparé à d'autres pays de l'étude)?
- Est-ce que la manière de refléter l'information en matière d'aide au budget et aux comptes financiers du gouvernement contribue à une gestion d'aide/budgétaire améliorée (ou meilleure responsabilité vis-à-vis des dépenses d'aide)? Si oui, comment?
- Quels défis le gouvernement a-t-il identifiés dans le passé et comment ont-ils été abordés? Est-ce que ces tentatives ont réussi et si non, pourquoi pas?

3.12 Le rassemblement d'information pour les études du Groupe B sera plus approfondi. Il y aura donc plus d'interaction sur le terrain avec le gouvernement et les donateurs et une analyse plus approfondie des efforts (ou manque d'efforts) pour budgétiser l'aide. Les études du Groupe B n'auront pas forcément besoin de questions formelles, mais se serviront plutôt d'un cadre de recherche plus ouvert adaptable aux circonstances spécifiques du pays.

### ***Pays choisis pour les études de cas***

3.13 Les critères de regroupement des pays soit au Groupe A ou B tiennent compte des considérations pragmatiques et de recherche. Il est important de représenter plusieurs pays en considérant les dimensions suivantes:

- Niveau du total des recettes d'aide par rapport aux revenus intérieurs
- Types de modalités d'aide utilisés
- Niveau de progrès au sein des institutions de gestion de l'aide et alignement / harmonisation des agendas
- Dispositions GFP, à savoir:
  - qualité des documents budgétaires
  - budgétisation double ou systèmes de budgétisation simple
  - systèmes de classification de base ou avancés
  - systèmes de budgétisation à base de politiques efficaces ou inefficaces
  - prévisibilité et contrôle efficaces ou inefficaces par rapport à l'exécution du budget
  - systèmes de comptabilité, enregistrement ou reporting efficaces ou inefficaces, existence et usage d'un système de gestion d'information financière (SGIF)
  - examen et audit externes superficiels ou approfondis.

3.14 Les pays choisis pour l'étude, surtout ceux du Groupe B, doivent répondre à la plupart des dimensions. En outre, les pays qui s'efforcent actuellement à apporter l'aide aux documents budgétaires auront une meilleure chance de faire partie du Groupe B grâce aux possibilités d'apprendre. Les considérations pragmatiques sont pourtant que les pays du Groupe B doivent disposer d'un niveau élevé de propriété et d'engagement de la part du gouvernement, renforcés par la collaboration avec la CABRI. Il serait préférable que les pays du Groupe B soient des pays de CABRI qui se sont déjà portés volontaires de participer à l'étude. Avec les contraintes budgétaires, l'attention sera concentrée sur les pays où Mokoro Limited a pu ou est capable d'identifier de bons chercheurs qui à leur tour sont capables d'effectuer des recherches pour le

Groupe B en un minimum de temps. Ceci est surtout vrai si l'intérêt du pays le met logiquement dans le Groupe B, sans avoir indiqué s'il s'intéresse à l'étude.

3.15 Tenant compte des facteurs ci-dessus, voici les pays actuels et leur Groupement initial:

<b>Groupe A</b>	<b>Groupe B</b>
Burkina Faso <sup>3</sup>	Ghana
Éthiopie	Mali
Kenya	Mozambique
Afrique du Sud	Rwanda
Tanzanie	Ouganda

3.16 Cette liste et Groupement sont sujets à révision. On trouve parmi les pays en général et ceux proposés au Groupe B, une variété de lieux géographiques, d'héritage administratif / linguistique et des degrés de sophistication en gestion d'aide et GFP. Les pays proposés au Groupe B ayant montré des efforts concertés vis-à-vis de la budgétisation de l'aide, affichent un potentiel d'apprentissage. Les autres pays du Groupe A, dont certains ont des systèmes fédéraux, sont bénéficiaires d'aide importante.

3.17 Malgré ce groupement initial, il est important de laisser ce processus ouvert en raison des changements possibles des groupements initiaux. Il est proposé de faire une étude de base similaire pour les pays des deux Groupes A et B afin de pouvoir finaliser les groupements avec plus de flexibilité grâce à l'information disponible.

3.18 Les premiers pays seront l'Afrique du Sud, le Ghana, le Mozambique et l'Éthiopie. L'Équipe de synthèse (voir ci-dessous) effectuera elle-même les recherches. L'expérience des recherches du Groupe A acquise dans ces pays alimentera donc les directives des autres pays et les rapports du Groupe B.

## **Revue de Littérature**

3.19 La préparation des études de cas du Groupe A et B aura lieu en même temps que la préparation de la revue de littérature. La revue de littérature de base comprendra une courte étude des documents actuels de « bonnes pratiques » et des politiques et procédures des donateurs en question. L'étude ne sera pas publiée séparément, mais servira de note de travail interne et d'appui au Rapport de Synthèse (Toutefois, on espère que la publication d'une revue de littérature plus exhaustive sera mandatée).

## **Rapport de Synthèse**

3.20 Le Rapport de synthèse sera rédigé à partir des études de cas des pays et de la revue de littérature. Il présentera un résumé des faits recueillis par les études de pays des Groupe A et B, (y compris les résumés de pays et tableaux inter-pays des conclusions clés); une discussion des conclusions inter-pays concernant les facteurs qui aident ou empêchent les pays à inclure la

---

<sup>3</sup> Le Burkina Faso se substitue à la Guinée à l'étape de lancement, car non seulement a-t-il plus d'expérience, mais aussi est-elle plus accessible à réviser.

budgetisation de l'aide, et des recommandations aux pays et donateurs sur les mesures nécessaires pour améliorer la budgetisation de l'aide.

## **Cahier pratique**

3.21 Le Cahier pratique distillera des conseils en matière de bonnes pratiques à partir du RS. Il s'appuiera sur les raisons de l'importance de la budgetisation de l'aide aux processus budgétaires, et donnera à la fois des conseils pratiques aux donateurs et gouvernements sur la manière dont la budgetisation de l'aide peut s'améliorer avec le temps. Le CP soulignera les directives de bonnes pratiques existantes qu'il a améliorées ou modifiées (tout en reconnaissant que les approches appropriées seront différentes avec le temps selon le pays). Il y aura des recommandations sur le contrôle de la budgetisation de l'aide.

## **Rôles et Responsabilités**

3.22 L'étude sera menée par des consultants de Mokoro Limited aidés par des équipes sur place, en particulier les responsables principaux du budget de CABRI et les donateurs volontaires. Ces deux derniers groupes sont essentiels pour faciliter et augmenter le travail des chercheurs, pour assurer un appui pratique aux recherches et une dissémination et acceptation des observations et recommandations. L'équipe de recherche de chaque pays comprendra donc un responsable principal du budget de CABRI, un chercheur du pays et un représentant donateur désigné. À l'Annexe E figurent l'équipe de recherche et le calendrier de chaque étude de pays.

3.23 Le travail sera soutenu par des Groupes de référence inter-pays et un Groupe de référence général.

### ***Équipe de synthèse et Chercheurs de pays***

3.24 Au cœur de l'équipe Mokoro se trouve l'Équipe de synthèse qui comprend les personnes suivantes: Stephen Lister (chef d'équipe, auteur principal du RS et CP), Alta Fölscher (adjoint chef d'équipe et rapports de pays pour l'Afrique du Sud et le Kenya), Rebecca Carter (coordinatrice de recherches et revue de littérature), Mary Betley (spécialiste en CP et rapports de pays pour le Ghana et le Mali) et Rupert Bladon (spécialiste en gestion financière et rapport de pays pour l'Éthiopie). L'équipe est responsable de la méthodologie et du cadre de recherches, des directives aux chercheurs de pays, de la collation des réponses et de la rédaction du Rapport de synthèse et du Cahier pratique.

3.25 L'équipe de synthèse est augmentée par les chercheurs de pays, si nécessaire. La sélection des chercheurs est fondée sur leurs connaissances considérables et actuelles du pays. Il est possible de mandater les chercheurs du pays.

3.26 Les chercheurs de pays et l'Équipe de synthèse (responsable des rapports de pays) sont obligés de communiquer avec les responsables principaux du budget de CABRI à propos du rassemblement de documents, des interviews avec les responsables principaux de CABRI et d'autres sources importantes pour obtenir de l'information supplémentaire, et de la rédaction d'un rapport de pays initial du Groupe A (Voir format à l'Annexe D). Les chercheurs de pays responsables d'un pays du Groupe B devront mener des interviews de suivi avec les responsables du niveau central et du ministère opérationnel, et les représentants donateurs du pays. Les chercheurs de pays de ces pays doivent ensuite rédiger un rapport plus exhaustif du Groupe B en incorporant le premier rapport du Groupe A.

### ***Responsables principaux du budget de CABRI***

3.27 Le responsable principal du budget de CABRI désigné au pays est un lien critique de cette étude. Il servira de guide au chercheur de pays, en lui assurant accès à des documents et personnes, en facilitant le Groupe de révision et en faisant avancer le travail. Ses responsabilités seront de communiquer avec le chercheur de pays (en personne, par téléphone, fax et email), de réviser les plans et résultats de recherche; de rassembler et obtenir les documents appropriés; d'obtenir et vérifier l'information supplémentaire; de faciliter des interviews ou échanges par email supplémentaires avec d'autres responsables. Le responsable principal du budget sera un partenaire important pour les pays du Groupe B en matière de recherches et conseils pour le programme de recherche. Il devra diriger le chercheur de pays vers les informants clés, accompagner le chercheur de pays à certains interviews et discuter avec le chercheur à propos des résultats et actions de suivi nécessaires. Le responsable principal du budget de CABRI sera également responsable de mettre en place un système de révision interne des projets, tout en formant et gérant un Groupe de référence. On espère que le responsable principal du budget de CABRI fera avancer le travail en distribuant les conclusions de l'étude.

### ***Représentants donateurs volontaires***

3.28 Les représentants donateurs clés (tels que les économistes DDI impliqués dans certaines études de pays) joueront un rôle similaire à celui du représentant de CABRI, mais du côté du donateur. Le représentant distribuera à la communauté des donateurs sur place de l'information relative à l'étude et des résultats prévus. Il servira de guide au chercheur qui devra s'engager auprès des donateurs clés du pays, surtout de ceux qui ont fait l'effort de budgétiser l'aide ou de présenter l'information en matière d'aide sous format exigé du pays ou encore de ceux qui sont moins enthousiastes du programme d'alignement et d'harmonisation. Il permettra aussi au chercheur d'avoir un accès facile aux documents et représentants donateurs importants. Bien que le gouvernement soit responsable de la révision formelle des rapports du Groupe A et B, les représentants donateurs devront faire des commentaires sur les plans et projets de recherche de l'étude. Le représentant donateur doit fournir des mises à jour de l'étude à la communauté des donateurs et aider à distribuer les résultats.

### **Gestion de l'information**

3.29 L'équipe principale de gestion sera faite de Stephen Lister (chef d'équipe), Alta Fölscher (adjoint chef d'équipe), et Rebecca Carter (coordinatrice de recherches).

3.30 Les communications au sein de l'équipe seront facilitées par la création d'une page limitée sur le site web de Mokoro qui servira de point de référence commun pour les directives et d'autres documents partagés, et permettra à l'équipe d'accéder tous les projets de travail. Au moment où les projets de travail sont prêts à inviter des commentaires généraux, ils seront postés dans une page non protégée du site web de CABRI et envoyés électroniquement à des critiques sélectionnés.

3.31 Le chef d'équipe soumettra des comptes rendus mensuels au Gestionnaire de tâches du DDI et au Groupe de référence général.

## **Groupes de référence et Assurance de qualité**

3.32 Au cours de la réunion de CABRI (17-18 mai) se constitueront pour l'étude générale non seulement des équipes de recherche et de gestion de l'information, mais aussi un Groupe de référence qui comprendra des représentants du PSA et de la CABRI. Les Groupes de référence seront constitués au niveau des pays pour que le pays puisse établir un droit de propriété sur les résultats de recherche.

3.33 Les Groupes de référence joueront un rôle important dans l'assurance de qualité. L'Équipe de synthèse assurera également une approche cohérente aux études de pays. Avec les membres des Groupes de référence (par ex., FMI et le personnel du CAD-OCDE) il y aura des spécialistes informés pour critiquer les projets clés.

## Références

*Une bibliographie plus exhaustive sera élaborée au cours de la Revue de Littérature décrite à l'Annexe C.*

Fonds Monétaire International (2001). *Manuel en matière de Transparence fiscale*. Préparé par le Département des Affaires Fiscales. (Mars 23 2001). FMI.

Fonds Monétaire International (2007a) *Code de bonnes pratiques en matière de transparence fiscale*, Washington DC : FMI

Fonds Monétaire International (2007b) *Manuel en matière de transparence fiscale*, Washington DC : FMI

Conseil des Normes comptables internationales pour le secteur public (2006). *Déclaration financière selon la méthode de comptabilité de trésorerie – Exigences de divulgation pour les Bénéficiaires d'aide extérieure*. Exposé-sondage 32. Modification proposée aux Normes comptables internationales pour le secteur public – Déclaration financière selon la méthode de comptabilité de trésorerie. (Novembre 2006). New York: Fédération Internationale des Comptables.

OCDE Comité d'Aide au Développement (2005). *Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'aide*. Forum de haut niveau, Paris, Mars 2. Paris: OCDE.

OCDE Comité d'Aide au Développement (2007). *Sondage sur la Surveillance de la Déclaration de Paris*. Vue d'ensemble des résultats. Copie pré-publication, Paris ; OCDE

Secrétariat des DPRF (2006). *Cadre de mesure de la performance de la gestion des finances publiques*. (Réimpression Mai 2006). Washington D.C.: Banque mondiale





## **Annexes**

Annexe A: Attributions .....	23
Annexe B: Cadre de recherche des rapports de pays.....	29
Annexe C: Revue de Littérature .....	37
Annexe D: Structures des rapports .....	39
Annexe E: Équipe d'étude et calendrier des pays .....	43



## Annexe A: Attributions

### ATTRIBUTIONS FINALES

## Expertise : « Budgétisation de l'aide »

### L'Objectif

1. Le but de l'expertise est de produire des résultats afin de mieux munir les gouvernements d'Afrique sub-saharienne pour qu'ils puissent mener des processus appropriés à leur pays et pour que les flux d'aide extérieurs au développement soient correctement représentés au budget national, ex ante (Budget présenté à l'assemblée législative) et ex post (comptes de résultat) .

### Livrables

2. Les résultats les plus importants à produire sont :
  - Un projet de Rapport de synthèse qui s'appuie sur l'expérience des pays en matière de budgétisation de l'aide.
  - Un projet de Cahier pratique sur la budgétisation de l'aide, adressé aux donateurs d'aide et gouvernements partenaires.Une série de brefs rapports de pays sera également élaborée.

### Le bénéficiaire

3. L'objectif du travail est d'aider les pays sub-sahariens ayant reçu des flux d'aide considérables. Le travail se fait avec la collaboration du Partenariat stratégique pour l'Afrique (PSA), le Groupe de Travail consacré à l'aide sectorielle (SSWG) et l'Initiative africaine de collaboration pour la réforme budgétaire (CABRI).
4. Le PSA est un forum d'agences de donateurs et de Gouvernements africains sélectionnés où l'efficacité de l'aide est discutée. Lancé en 1987, il commence actuellement son septième cycle (2006-8). Le PSA consiste en 3 Groupes de travail. À partir de février 2007, les co-présidents des SSWG du PSA sont Steve Pierce (USAID), Monique Bergeron (CIDA) et Eddie Addai (Ghana, Ministère de la Santé).
5. La CABRI est un réseau volontaire de responsables principaux du budget de gouvernements africains qui s'intéressent aux réformes budgétaires. En février 2007, la CABRI comptait 26 pays membres.

### L'étendue

6. Le Rapport de synthèse et le Cahier pratique s'appuieront principalement sur l'expérience des pays en matière de budgétisation de l'aide, c'est-à-dire, des révisions des deux Groupes de pays africains
  - (i) Pays du Groupe A: révision peu profonde qui examinera les documents officiels augmentés par quelques consultations par téléphone ou email avec certains responsables choisis ou d'autres experts des pays en question.
  - (ii) Pays du Groupe B: révision plus approfondie avec une courte visite éventuelle du pays par un expert qui doit rassembler de l'information importante sur l'expérience du pays.

7. Les pays du Groupe B seront choisis par un expert en consultation avec le Secrétariat de CABRI (et le DDI) de la liste des pays souhaitant participer à l'étude. Les pays qui ne sont pas choisis au Groupe B subiront une révision du Groupe A. À la fin de mars 2007, les représentants de 7 pays (Kenya, Ghana, Mozambique, Rwanda, Afrique du Sud, Mali, Guinée) avaient indiqué au Secrétariat de CABRI qu'ils souhaitaient participer. Il est possible que certains autres pays souhaitent participer avant le début de l'expertise. Il sera important de mettre la Tanzanie, l'Ouganda et l'Éthiopie soit au Groupe A ou Groupe B. Il est prévu de ne pas avoir plus de 10 pays au total (Groupe A plus Groupe B), mais d'en avoir au moins 6 au Groupe B et de s'adresser autant aux pays francophones qu'anglophones.
8. Les pays ayant indiqué au Secrétariat de CABRI leur souhait de participer à l'étude doivent mettre à disposition un "Responsable Principal" qui sera d'accord d'être le contact principal de l'expert afin de faciliter l'exécution des révisions de pays, et de répondre rapidement aux questions par téléphone et email.
9. Le Rapport de synthèse et le Cahier pratique doivent tenir compte des points suivants :
  - (a) revue de littérature par rapport à l'expérience du pays (y compris à l'extérieur de l'Afrique) pour examiner les processus réussis qui assurent que l'aide figure correctement aux budgets nationaux.
  - (b) consultation avec la Fédération Internationale des Comptables (IFAC) en matière du Conseil des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSASB) - Déclaration financière selon la méthode de comptabilité de trésorerie – Exigences de divulgation pour les Bénéficiaires d'aide extérieure. Exposé-sondage 32).

## Méthodes

10. Pour chaque pays révisé selon paragraphe 6 ci-dessus, l'expert doit élaborer un Rapport de pays factuel qui sera annexé au projet de Rapport de synthèse. Pour les pays du Groupe A, il faudra un bref rapport de pays dont la structure dépendra de l'expérience du pays.
11. Pour les pays du Groupe B, l'expert doit élaborer un Rapport de pays plus détaillé qui se fait à partir de :
  - (a) rassemblement d'information des pays par le biais de (i) un court questionnaire bien ciblé, et (ii) collation de documents, tels que
    - législation, procédures et réglementation applicables au budget;
    - budgets approuvés et documents d'appui;
    - comptes de résultat (audités ou non audités);
    - détails complets des dispositions (électronique ou copie dur) pour que les donateurs puissent soumettre de l'information ex ante ou ex post;
    - rapports applicables rédigés par le gouvernement ou autres institutions qui s'adressent aux questions relatives à la budgétisation de l'aide ;
    - tous documents (rapports, procédures, etc) produits par le gouvernement expliquant ou déclarant aux donateurs les démarches à suivre quant à l'information de déboursement d'aide prévue pour pouvoir planifier à la fois aux niveaux national et sectoriel. Dans quelle mesure cette information est-elle représentée au moment de préparer le Budget annuel ?
  - (b) analyse d'information soumise par les pays.
  - (c) faire un suivi par téléphone, email et rencontres éventuels au cours des visites du pays.
12. Les Rapports de pays du Groupe B doivent être des résumés factuels, présenter la législation et les procédures du pays, comprendre comment les flux d'aide sont incorporés aux négociations budgétaires entre les ministères des finances et d'autres ministères

opérationnels, repérer les défis clés identifiés par le gouvernement dans le passé, savoir quelles mesures prendre pour lever les défis, décrire les résultats observés, identifier les leçons apprises par rapport à ce qui marche et pourquoi (et ce qui n'a pas marché et pourquoi pas) etc<sup>4</sup>. L'expert doit assurer que le Rapport de pays prenne en compte les commentaires relatifs au pays [y compris ceux du Représentant résident du FMI], et en rédiger une version révisée et finalisée acceptable au Responsable principal.

13. Sur la demande du Responsable principal, l'expert fournit également une courte annexe "Observations de l'expert" au Rapport de pays du Groupe B. L'annexe aux Observations de l'expert permettra à l'expert de faire des suggestions sur les démarches suivantes dont le gouvernement déciderait, tout en tenant compte de l'analyse. Les pays n'ont pas besoin de se mettre d'accord sur l'annexe.
14. Pour les pays du Groupe B, on s'attend à ce que le responsable principal accepte de collaborer et coopérer pleinement avec l'expert pour les pays du Groupe A, à savoir :
  - (a) fourniture de documents,
  - (b) réponse rapide aux questionnaires et questions de suivi,
  - (c) établir des contacts avec d'autres parties prenantes pour les pays où existe le besoin (par exemple, d'autres fonctionnaires, représentants de donateurs clés), par exemple pendant que l'expert visite le pays (sous-ensemble des pays du Groupe B choisis pour les visites).
  - (d) coordination de la consultation au niveau des pays en matière des Rapports de pays et d'information en retour à l'expert si nécessaire.
15. La qualité et crédibilité du Rapport de Synthèse et du Cahier pratique dépendront largement du type d'information disponible auprès des révisions des pays des Groupes A et B. Pour les pays du Groupe B en particulier, l'utilité du processus de révision dépendra considérablement du niveau de collaboration du Responsable principal. Pour maximiser l'information de haute valeur obtenue des révisions des pays et ne pas dépasser le plafond du budget (£93,000) il faut :
  - (a) une sélection minutieuse des pays pour les Groupes A et B (et pour les visites de pays du Groupe B) pour assurer de capter le plus d'expériences différentes que possible.
  - (b) un degré de flexibilité qui permet de faire des modifications aux processus de révision des pays au cours de l'expertise suite aux perspectives évolutives qui assurent des révisions de pays efficaces et productives.
16. Il faut élaborer un Rapport de lancement qui décrit la méthodologie de l'étude, le questionnaire des pays du Groupe B, et un plan de travail proposé pour chacune des révisions de pays. Il doit également donner les grandes lignes des actions éventuelles du Responsable principal dans chaque pays pour avancer l'exécution de l'expertise. Le Rapport de lancement et le plan de travail seront discutés au cours de la réunion de CABRI à Maurice du 17 au 18 mai 2007 avec les représentants des pays qui ont indiqué leur souhait de participer au Secrétariat de CABRI. Il faudra confirmer s'ils sont prêts à répondre aux attentes. Si ces discussions occasionnent des modifications du plan de travail (par exemple, attribuer les pays au Groupe A ou Groupe B, et au processus de révision proposé pour chaque pays du Groupe B) l'expert devra élaborer un Rapport de lancement révisé.

---

<sup>4</sup> Bien que l'accent primaire soit sur les données relatives aux flux d'aide représentés au budget annuel (les pays rassemblent l'information nécessaire pour élaborer le cadre de planification des dépenses sur plusieurs années), il faut que ce soit présent dans le Rapport de pays.

## Reporting

17. Les résultats du reporting sont :
- Rapport de lancement soumis au Secrétariat de CABRI (avec copies au DDI) pour le 8 Juin 2007.
  - Projet de Rapport de Synthèse (avec les Rapports de pays en annexes séparées) et Projet de Cahier pratique, soumis au Secrétariat de CABRI (avec copies aux co-présidents des SSWG du PSA et au DDI) pour le 1 novembre 2007.
  - Présentation du projet de Rapport de synthèse et du Cahier pratique aux membres de CABRI lors d'un atelier (au moment de l'Assemblée générale de CABRI, novembre 2007), et discussions des projets.
  - Versions révisées du projet de Rapport de synthèse (avec Rapports de pays en annexes séparées) et du Cahier pratique, révisés suite aux discussions à l'atelier de CABRI et aux commentaires des co-présidents des SSWG du PSA, du DDI, du Secrétariat de CABRI et des références clés à qui les projets sont soumis (par exemple, le Département des Affaires fiscales du FMI et le Département Afrique; OCDE/CAD Joint Venture pour la Gestion des Finances publiques). À soumettre au Secrétariat de CABRI (avec copies aux co-présidents des SSWG du PSA et au DDI) pour le 2 janvier 2008.

## Coordination du DDI

18. Le Conseiller économique principal du Département panafricain Stratégie (actuellement Peter Dearden) sera responsable de la communication technique avec les experts au sein du DDI, bien que le contrat soit avec le Groupe d'Achat du DDI.

## Historique

19. Dans la plupart des pays africains à bas revenus qui se sont engagés à diminuer la pauvreté, il s'est avéré que le volume d'aide est considérable par rapport à la totalité des dépenses publiques. Les donateurs se sont mis d'accord pour aligner leur appui aux stratégies de développement de leurs partenaires nationaux (Déclaration de Paris, paragraphe 16). Cependant, une partie importante du flux d'aide actuel n'est pas suffisamment reflétée aux budgets annuels des gouvernements partenaires qu'ils présentent aux assemblées législatives nationales. Il est donc plus difficile pour les gouvernements d'ajuster leur allocation de ressources entre ou aux secteurs pour pouvoir augmenter la qualité des dépenses et assurer un bon alignement à la stratégie nationale de réduction de la pauvreté. Ces problèmes peuvent s'intensifier ce qui fait que les donateurs doivent augmenter leurs volumes d'aide pour répondre à leurs engagements.
20. Pour que les flux d'aide figurent suffisamment au budget il faut que les gouvernements et donateurs ensemble passent à l'action<sup>5</sup>. Les gouvernements doivent indiquer clairement aux donateurs l'information qu'ils recherchent et quand; les donateurs doivent respecter ces demandes. Alors que les gouvernements ont besoin de capacités pour analyser et utiliser l'information, les donateurs doivent avoir les capacités pour la fournir. La planification d'un budget complet et amélioré doit reconnaître les tensions politiques et économiques entre les différentes parties prenantes du côté du gouvernement et des donateurs, par exemple entre les ministères sectoriels et les ministères centraux.
21. Les actions en matière de budgétisation de l'aide doivent être typiquement accompagnées d'améliorations aux stratégies sectorielles, plans et programmes, capacité de mise en œuvre, prévisibilité de l'aide, contrôle et évaluation, analyse des politiques, etc. Pour obtenir une

---

<sup>5</sup> Ce fait a été reconnu lors de la conception et l'analyse de l'Indice 3 de l'Étude de la Déclaration de Paris 2006.

responsabilité, transparence et efficacité améliorées, il faut que les flux d'aide figurent suffisamment au budget.

22. Les exigences relatives à la "représentation suffisante des flux d'aide au budget" diffèrent considérablement entre pays (et peuvent évoluer avec le temps), représentant des différences par rapport à la législation budgétaire, règlements, structures institutionnelles et processus de réforme. Certains pays comprennent aussi différemment les notions "budgétisation" et "à la trésorerie".





## Annexe B: Cadre de recherche des rapports de pays

Le cadre suivant sert à la fois de structure pour la première tournée de rapports de pays et de guide aux questions censées être abordées par les rapports.

Il se divise en trois sections principales (A: contexte; B: analyse; C: réflexions) avec chacun contenant des sous-questions.

Les chercheurs sont priés de faire comme bon leur semble en matière d'organisation de matériel. Il ne s'agit pas ici de questionnaire rigide, et il n'est pas essentiel que les chercheurs répondent sous format de matrice. Pourtant, ils peuvent s'ils le souhaitent. Il est aussi acceptable de donner les réponses sous format de puces. Les chercheurs sont priés d'ajouter les longues explications en annexe et le matériel clé en appendice (pour que l'équipe centrale puisse repérer les preuves importantes sans devoir parcourir tous les documents sources).

### Section A: Contexte du pays

L'objectif est d'identifier les caractéristiques clés qui portent sur la question "budgétisation de l'aide".

Il ne faut pas de longues descriptions. Ajoutez plutôt des références aux meilleurs documents. Utilisez des annexes pour ajouter de l'information supplémentaire concise.

#### A1 Note sur les sources d'information clés

Cette section souligne les sources clés: elle permet à l'équipe de pays et l'équipe centrale de recherche de faire le point du matériel dès l'emblée. Il y aura l'occasion ex post pour faire des commentaires sur la qualité de l'information disponible et les lacunes importantes. **Il faut annexer une liste exhaustive des références.**

Quels rapports et autres documents importants sont disponibles?

*(Le coordinateur de recherche fournira les chercheurs de tous les documents déjà rassemblés)*

- Codes et autres documents importants des systèmes du pays
- Diagnostics de base: par exemple, Rapport sur l'Observation des Normes et Codes (RONC); Évaluation de la responsabilité financière dans le pays (ERFP), Plans d'évaluation et d'action (PEA), DPRF
- D'autres diagnostics/surveillance: par exemple, Revue des dépenses publiques, Études de traçage; Rapports de surveillance de la Déclaration de Paris; Division du travail, ou autres;
- Rapports de pays en matière de flux d'aide (par le gouv / donateurs / conjointement)

#### A2 Institutions du pays:

Quelle est la structure du gouvernement général?

Indiquez le nombre de niveaux du gouvernement, nature du système politique, et degré de contestation budgétaire.

Comment la responsabilité est-elle structurée par rapport à la planification et la gestion fiscale?

Décrivez brièvement dans quelle mesure les responsabilités en matière de planification et budgétisation sont partagées entre les structures centrales du gouvernement et entre le centre et les opérationnels. Veuillez commenter brièvement sur le niveau de décentralisation / dévolution fiscale.

#### A3 Contexte de l'aide: vue d'ensemble des flux d'aide, leur importance, les modalités d'aide / en usage, et les donateurs principaux actifs.

Il faut utiliser cette section pour donner les grandes lignes de l'aide extérieure au pays. Les chercheurs ne sont **pas** censés rassembler des données précises sur la quantité d'aide, ni de dire selon quelles modalités, avec quels instruments ou de quels types. Cependant, les chercheurs doivent indiquer si toutes les modalités sont utilisées et avec quelle fréquence; si de l'aide importante est fournie en nature; et si les octrois et prêts sont utilisés et dans quelle proportion.

*(Le coordinateur de recherche fournira de l'information de base disponible auprès des archives OCDE CAD entre autres)*

<p><b>Questions importantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de dépendance d'aide</li> <li>• Quels donateurs sont actifs et leur importance relative</li> <li>• Importance relative des prêts/octrois</li> <li>• Y a-t-il d'autres formes "d'aide en nature" – par exemple, aide alimentaire – importante?</li> </ul> <p>Différentes modalités d'aide en usage (par exemple, appui budgétaire, aide au projet, panier des fonds etc) et leur importance relative <i>approximative</i>.</p>	
<p><b>A4 Institutions pour la gestion de l'aide:</b> gouvernement, structures et procédures donateur et conjointement donateur/gouvernement pour la gestion de l'aide</p>	
<p>Quelles structures gèrent l'aide? Au niveau central et au niveau des dépenses d'agence / niveau sous-national?</p>	<p>Décrivez brièvement quelles structures gouvernementales existent pour gérer les flux d'aide aux niveaux central et opérationnel. Notez quelles sont leurs responsabilités formelles respectives et dites brièvement si les responsabilités sont respectées. Quelle est leur capacité? Comment sont-elles liées?</p>
<p>Quelles sont les structures appropriées des donateurs en matière de gestion d'aide?</p>	<p>Décrivez toutes les structures et initiatives élaborées, ainsi que les dispositions opérationnelles dans certains secteurs. Y a-t-il une Stratégie d'aide commune (JAS)? Groupes donateurs actifs (par ex. par rapport à l'Appui budgétaire général (ABG), aux Approches sectorielles (SWAs), à la Déclaration de Paris)?</p>
<p>Quelles sont les procédures pour gérer l'aide?</p>	<p>Comment la gestion de l'aide fonctionne-t-elle en pratique? Quelles institutions / procédures sont les plus importantes (varient selon les secteurs et / ou donateurs) dont les documents et l'alignement d'aide intéressent le gouvernement et les donateurs?</p>
<p><b>A5 Cadre juridique et pratique pour la budgétisation:</b></p> <p>Cette section doit décrire les exigences juridiques et pratiques réelles, telles que le calendrier budgétaire, structure et classification du budget, comptabilité et rapports, toutes dispositions spéciales (juridiques ou administratives) pour l'incorporation de l'aide, et toutes réformes récentes ou pendantes.</p>	
<p>Quelles sont les exigences juridiques pour gérer le budget et l'aide?</p>	<p>Indiquez brièvement le cadre juridique du budget même. Si le code ou règlement a des dispositions explicites ou implicites en matière de traitement d'aide, donnez-en brièvement les grandes lignes. Sont-elles respectées?</p>
<p>Quels sont les problèmes principaux de la budgétisation et GFP ?</p>	<p>En utilisant les sources existantes, indiquez brièvement ce qui est considéré comme défauts principaux du système GFP. Identifiez les problèmes principaux pour formuler la budgétisation de l'aide et la mise en oeuvre du budget, la comptabilité et les audits.</p>
<p>Quelle est la structure budgétaire et la structure de classification?</p>	<p>Décrivez brièvement comment le budget est structuré et classée, en soulignant les questions d'importance relatives à l'inclusion d'aide au budget.</p> <p>Soulignez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La structure du budget: <ul style="list-style-type: none"> <li>– budgets récurrents et capital/investissement</li> <li>– d'autres divisions structurelles (par ex. fonds spécial, budgets passés aux gouvernements locaux)</li> </ul> </li> <li>• classification du budget: <ul style="list-style-type: none"> <li>– qualité de classification du budget (voir l'indice approprié DPRF, PI-5)</li> </ul> </li> </ul> <p>Est-ce que le système est capable d'assigner différents codes de revenus aux différentes sources d'aide en les traçant à des dépenses spécifiques?</p>
<p>Quel est le calendrier budgétaire?</p>	<p>Donnez brièvement les grandes lignes du calendrier budgétaire.</p>
<p>Y a-t-il des réformes pendantes?</p>	<p>Notez s'il y a des réformes récentes/continues/imminentes.</p>

## Section B: Preuves et Évaluation de la budgétisation de l'aide

<p>Ceci est au cœur de l'étude et du rapport.</p> <p>Cette section examine si et dans quelle mesure l'aide est apportée. Elle se divise selon différentes dimensions de budgétisation élaborées à l'Encadré 2 du Rapport de lancement. L'accent principal de l'étude est de voir si l'aide est apportée aux documents budgétaires officiels. Cependant, les autres dimensions de l'apport sont importantes car elles expliquent les raisons de l'apport d'aide qui figure au budget ou non, et voient si l'apport est utile. La section consiste donc à répondre à trois questions importantes : qu'est-ce qui est apporté? Dans quelle mesure est-ce apporté (dans quelle mesure l'information est-elle bonne et comment est-elle utilisée?); et quelles sont les raisons des réussites et échecs?</p> <p>La matrice ci-dessous montre la structure de l'enquête/du reporting par rapport à chaque dimension de l'apport d'aide. Pour les pays du Groupe B il y aura du travail supplémentaire pour évaluer la qualité de l'apport et surtout pour explorer les raisons des réussites et échecs en matière d'apport d'aide.</p> <p><b>Il faudrait faire la distinction entre toutes les dimensions des secteurs, agences donatrices, instruments/modalités d'aide, etc.</b></p>				
Dimension	Preuve de l'apport (Qu'est-ce qui est apporté?)	Qualité de l'apport (est-elle bonne, utile?)	Explications (pourquoi/pourquoi pas?)	
<b>B1</b> au plan	Notez les preuves d'aide apportée et intégrée à l'étape de la planification stratégique aux niveaux national/sectoriel/ministériel/de l'agence.	Est-ce que le ministère opérationnel stratégique et/ou les documents du ministère central (tels que les plans stratégiques, soumissions budgétaires, PER sectoriels ou soumissions CDMT) montrent que l'évaluation des performances précédentes et la planification des futurs stratégies et plans a tenu compte de l'aide ? Est-ce la pratique habituelle de tout le gouvernement ou seulement dans certains secteurs? Est-ce que toute l'aide 'au plan' est apporté, ou seulement pour certaines modalités? Quand l'information relative à l'aide est-elle disponible et à qui si elle est 'au plan'? Dans quelle mesure les documents du cycle de planification budgétaire sont-ils efficaces?	<p><b>Pour toutes les dimensions:</b></p> <p>Les méthodes d'explication communes des réussites ou échecs de l'apport sont d'analyser où les problèmes surgissent le plus souvent, et où se trouvent les solutions le plus souvent: système de gestion de l'aide, système GFP, interface entre les deux, ou la combinaison des trois? Dans quelle mesure est-ce que les pratiques inadéquates soutenues par (et les solutions trouvées dans) les systèmes formels (difficultés juridiques; manque d'instruments; calendriers disparates; manque de coordination; manque de capacités et systèmes) ; systèmes informels (règles et</p>	

<b>B2</b>	<b>au budget</b>	Notez les preuves d'aide apportée aux documents budgétaires officiels, à savoir ceux soumis au parlement pour proposition du budget exécutif.	Quelle somme d'aide figure aux documents budgétaires- sont-ils complets? Dans quelle mesure l'information est-elle crédible? Est-elle agrégée ou désagrégée de manière utile? Est-elle classée et comparée de façon similaire aux dépenses du gouvernement? Y a-t-il de l'information comparative du passé (aide budgétisée et réelle) et des projections futures? Même si l'information est enregistrée, arrive-t-elle à temps pour être utile au processus budgétaire?	incitatives informelles, intérêts et attitudes spécifiques) et qu'est-ce qui les relie? Pourquoi certains instruments ou modalités apportent mieux ou moins bien et quelles en sont les raisons sous-jacentes? Est-ce que les explications se trouvent dans les approches/exigences différentes des différents donateurs?
<b>B3</b>	<b>au parlement</b>	Notez les preuves que l'aide est approuvée par le parlement.	Où l'aide fait partie du processus d'appropriation, dans quelle mesure l'information est-elle complète, crédible et utile? Même si le parlement n'approuve pas l'aide formellement, comment est-ce qu'elle reporte à l'information déjà au budget ou à l'information relative aux flux d'aide? (La qualité de la revue parlementaire du budget global est un historique important). À quel stade le parlement approuve-t-il des flux d'aide et comment cette information est-elle reflétée au budget si l'approbation est accordée en dehors du processus budgétaire?	

<b>B4</b>	<b>au trésor</b>	<p>Notez les preuves de l'aide déboursée par le Trésor. Les chercheurs peuvent utiliser une typologie de 3 chaînes: aide déboursée par le Trésor central (utilisant les mêmes comptes que les fonds intérieurs, ou par d'autres comptes contrôlés par le Trésor); aide déboursée par les ministères opérationnels et comptes gouvernementaux, mais pas contrôlés par le Trésor; aide déboursée par les unités d'aide liées aux ministères (Trésor et autres) mais par des comptes contrôlés d'une unité de gestion au lieu du gouvernement.</p>	<p>Dans quelle mesure le déboursement d'aide est-il prévisible: il est important de comprendre si les ministères opérationnels sont prévisibles, dépendant des moyens de déboursement d'aide, c'est-à-dire, par des systèmes parallèles ou le trésor (les trois chaînes). Quelle information est disponible par rapport au déboursement du système: qui retient l'information, quand et sous quel format. L'information est-elle publiée à un moment ou un autre – par ex. tableau de rapprochement d'aide budgétisée, aide déboursée et aide utilisée?</p>
<b>B5</b>	<b>au compte</b>	<p>Notez les preuves que l'aide est prise en compte par le système comptable du pays.</p>	<p>La question importante ici est de voir dans quelle mesure l'aide est apportée aux comptes du gouvernement? Est-ce que le système comptable tient compte des dépenses classées selon la source (principal compte des revenus ou autres sources)? Comment cela reporte aux trois chaînes utilisés pour déboursier et pour voir si l'aide est au budget ou non? Comment les trois chaînes se relient-elles aux responsabilités de reporting, par qui et à qui? Sont-elles suivies, si non, pourquoi pas? Y a-t-il un reporting financier interne utile par rapport aux flux d'aide? Dans quelle mesure est-il complet, en temps opportun et accessible?</p>

<b>B6</b>	<b>à l'audit</b>	Notez les preuves de l'aide comprise aux rapports d'audit du gouvernement.	Qui fait un audit de l'aide? Combien et quels types d'audits (par instrument, modalité ou chaîne de déboursement) sont audités par les systèmes du gouvernement? Dans quelle mesure l'information d'audit est-elle complète par rapport à l'aide? En temps opportun? Dans quelle mesure est-il crédible? Comment avoir un accès: qui a les rapports d'audit sur l'aide et quand? Quels efforts spécifiques faut-il pour apporter l'information d'audit aux rapports du gouvernement?
<b>B7</b>	<b>au rapport</b>	Notez les preuves d'aide enregistrées aux rapports post financiers et non financiers officiels ex ante et ex post du gouvernement.	Quel reporting externe d'aide existe-t-il? Si le gouvernement dispose de rapports financiers et non financiers ex post, dans quelle mesure l'information en matière d'aide y est-elle complète? Figure-t-elle de façon utile, c'est-à-dire pour que les parties prenantes puissent évaluer l'efficacité? Est-ce que le reporting est en temps opportun? Est-ce que l'information est crédible/auditée? Y a-t-il de l'information comparative de quelques années pour pouvoir évaluer des tendances?

## **Section C: Réflexions**

Cette section présente les réflexions de chercheurs sur ce qui marche, ce qui ne marche pas et pourquoi. Points de réflexion:

- Y a-t-il une tendance à voir des points d'apport combinés parmi les instruments, modalités, sources d'aide différents?
  - Voir Encadré 3 du Rapport de lancement principal. Y a-t-il des façons communes pour apporter l'aide? par ex. est-ce que l'aide n'est pas normalement au plan, mais budgétisée et au parlement? ni au trésor ou compte, mais au rapport? Pourquoi existe-t-il ces tendances? Y a-t-il des tendances qui fournissent une meilleure information interne/publique sur l'aide? Est-ce à cause des efforts spécifiques pour améliorer l'information ou de la visibilité automatique?
  - Où les faiblesses sont-elles les plus prononcées (à quel stade du cycle budgétaire) en tenant compte des exigences générales relatives à l'efficacité de l'aide?
  - Où les pratiques sont-elles les plus fortes au cours du cycle budgétaire?
- Exemples spécifiques de bonne pratique? (Que faut-il citer au Rapport de synthèse? Les encadrés résumant les expériences importantes sont-ils utiles ?)
- Exemples spécifiques de mauvaise pratique ou réformes qui ne marchent pas? (possibilité d'encadrés?) Y a-t-il des échecs réguliers qui suggèrent ce qu'il ne faut pas faire, ou qui montrent que certains ingrédients (manquants) sont importants?
- En se référant à l'étude de cas de pays, quels sont les flux d'aide améliorés du cycle budgétaire les plus importants pour aborder les problèmes communs liés à l'efficacité et la gestion d'aide? Autrement dit: quelle est l'information en matière d'aide la plus importante qui doit être enregistrée aux stades différents, comment, et qui devrait avoir l'information, quand? Tenez compte de l'état actuel de la GFP et de la gestion d'aide.
- Recommandations possibles (au niveau et au-delà du pays).
- Éléments à suivre et comment. (NB directions de recherche proposées pour les rapports du Groupe B.)





## Annexe C: Revue de Littérature

### Revue de littérature de base

1. La revue de littérature de base:

- (a) documentera les conseils existants en matière de bonnes pratiques qui s'appliquent à l'incorporation d'aide aux budgets des pays bénéficiaires (par exemple, toutes références directes ou indirectes aux directives du CAD auprès de l'OCDE, recommandations du FMI, traitement au sein du cadre analytique du DPRF, directives en développement par la Fédération Internationale des Comptables (IFAC) etc.).
- (b) révisera les politiques et directives applicables des donateurs majeurs multilatéraux et bilatéraux étant donné qu'ils influencent l'incorporation de leur aide aux budgets gouvernementaux.

### Revue de littérature détaillée

2. Il est possible qu'une revue de littérature plus exhaustive soit mandatée par une autre agence d'aide, à publier comme document indépendant. Si la revue de littérature est publiée comme rapport indépendant, elle fera environ 30 pages, sans bibliographie complète ni annexes (si appropriée). En outre des points a) et b) ci-dessus :

- (c) Trouver et documenter les efforts en matière d'apport d'aide aux budgets gouvernementaux. L'accent est principalement sur les pays qui ne font pas partie des études de cas de l'expertise « Budgétisation de l'aide », ainsi que les pays en dehors de l'Afrique. Il est prévu que le matériel approprié se trouve dans les documents qui traitent les efforts d'harmonisation et de coordination d'aide au niveau du pays.

3. La revue de littérature sera plus approfondie en suivant le point (b) (en fonction du nombre d'agences enquêtées et de la rédaction systématique des conclusions). On s'attend à ce que les agences d'aide traitées par la revue des politiques en rapport à l'incorporation d'aide aux budgets du pays comprennent :

- Banque mondiale et banques de développement régional les plus importantes
- Sélection d'agences NU (PNUD, UNICEF)
- Commission européenne
- Agences d'aide bilatérale les plus importantes (par ex. les 10 donateurs bilatéraux les plus importants par ordre de volume en AOD).

4. La revue de littérature élargie n'exige plus de recherches de base supplémentaires, mais s'efforce de rassembler des expériences pertinentes auprès d'une sélection de pays au-delà des pays africains principaux. Il contrôlera la littérature existante portant sur la question de "budgétisation de l'aide" dans les pays suivants en particulier:

- Afrique: Sénégal, Botswana
- Asie: Bangladesh, Vietnam
- Amérique Latine: Nicaragua, Bolivie

5. L'élaboration de la revue de littérature a lieu parallèlement à l'étude principale qui est prévue d'ajouter de la valeur au Rapport de synthèse, de renforcer la base évidentielle du Cahier pratique, et d'être un rapport important en soi.



## Annexe D: Structures des rapports

### Rapports de pays

#### *Rapports du Groupe A*

1. Les directives pour les rapports du Groupe A sont indiquées à l'Encadré 7 et l'Annexe B. Les rapports suivront le même ordre de questions organisées selon les différentes dimensions de "au budget" identifiées à l'Encadré 2 ci-dessus. Ceci permettra à l'équipe de synthèse de collationner l'information plus facilement et de faire des comparaisons entre les pays (une matrice de base sera élaborée). Pour les pays qui restent au Groupe A, on demande que les chercheurs de pays rédigent un résumé de 4 pages qui englobe les questions de transparence de l'aide et les conclusions.

#### *Rapports du Groupe B*

2. Il est probable que les rapports du Groupe B partagent une structure commune (voir Encadré 8):

#### **Encadré 8: Structure commune des Rapports du Groupe B**

<b>Introduction</b> (pour quasiment tous les RP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'introduction contiendra un résumé des objectifs de l'étude et expliquera la méthodologie de recherche en soulignant les sources d'information et les obstacles au processus de recherche susceptibles de qualifier les résultats.</li> </ul>
<b>Contexte de la transparence de l'aide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion du contexte (ou des facteurs indépendants), tels que:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Discussion du niveau d'aide, des instruments et modalités d'aide, des partenaires de développement clés, et des structures, processus et institutions de la gestion d'aide générale du pays.</li> <li>– Discussion du système global GFP, en soulignant surtout les facteurs appropriés relatifs à la budgétisation de l'aide, à savoir, structures budgétaires, systèmes de mesure et classification, instruments de planification, systèmes de comptabilité et d'information financière et systèmes d'audit.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Transparence de l'aide: réussites et faiblesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion au niveau de la transparence de l'aide, à savoir:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comment, où et en quels détails l'aide est-elle reflétée aux comptes et budget? Quelles sont les différences entre les différents instruments et modalités d'aide, secteurs et donateurs? En comparant certaines catégories à d'autres, quelle information par rapport à la budgétisation de l'aide est la mieux appuyée?</li> <li>– Quelle est la qualité de l'information? Quelles sont les différences entre les catégories et quel en est le moteur?</li> <li>– Quels sont les structures, processus et règles concernant la budgétisation de l'aide et l'enregistrement des dépenses de l'aide; dans quelle mesure fonctionnent-ils (que se passe-t-il en pratique)?</li> <li>– Quels sont les efforts spécifiques en matière de budgétisation de l'aide, étaient-ils réussis, si oui, pourquoi, si non, pourquoi pas?</li> <li>– Quels systèmes sont en place pour assurer l'intégrité de</li> </ul> </li> </ul>

	l'information?
<b>Observations:</b> <b>Ce qui marche et ce qui ne marche pas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de conclusion spécifique au pays des facteurs déterminants par rapport aux réussites ou faiblesses, facteurs responsables, interdépendances entre facteurs. Cette analyse comprend une enquête des systèmes formels pour déterminer s'ils reflètent suffisamment l'aide (avec des instruments et modalités différents). S'ils le font, pourquoi ne sont-ils pas respectés ?</li> </ul>
<b>Conclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusion soulignant les leçons spécifiques ressortant de l'étude de pays en matière de budgétisation de l'aide.</li> </ul>
<b>Annexes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annexe de la matrice des pays du Groupe A.</li> <li>Annexes qui ajoutent ou analysent l'information, les faits et arguments détaillés présentés au rapport principal.</li> <li>Si opportun, il est possible que les équipes de recherche de pays puissent rajouter des recommandations en annexe pour élaborer un programme d'action afin d'améliorer la transparence d'aide.</li> </ul>

### Rapport de synthèse

3. Il est probable que le Rapport de synthèse suivra de près la structure des rapports de pays du Groupe B, moyennant quelques ajouts additionnels pour déclarer les conclusions partagées.

#### Encadré 9: Structure commune des Rapports de synthèse

<b>Introduction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résumé des objectifs de l'étude et explication de la méthodologie de recherche</li> </ul>
<b>Différents contextes de transparence de l'aide en Afrique sub-saharienne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des différents contextes et de la manière dont les pays correspondent aux différents contextes identifiés.</li> </ul>
<b>Niveaux de la transparence de l'aide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusions sur les niveaux de la transparence de l'aide, la dépendance de l'aide, le type d'instrument et de modalité d'aide.</li> <li>Résumé de discussion sur la transparence de l'aide dans le contexte de chaque étude de pays.</li> <li>Résumé de discussion sur les contextes différents pour la gestion de l'aide et la GFP sur le degré d'influence des niveaux de transparence de l'aide à travers différentes études de pays.</li> <li>Résumé de discussion sur les initiatives importantes dans les pays par rapport à la budgétisation de l'aide, aux comptes gouvernementaux et aux rapports ex post du gouvernement (et leur réussite relative).</li> </ul>
<b>Observations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des facteurs clés qui aident ou diminuent les capacités des pays d'inclure l'aide au budget, aux comptes gouvernementaux et rapports ex post. Analyse pour déterminer quels facteurs sont contrôlés seulement par le gouvernement, et ceux qui auraient besoin de la coopération des donateurs.</li> </ul>
<b>Conclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation systématique des observations, conclusions et recommandations.</li> </ul>

<b>Annexes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si nécessaire (bibliographie etc).</li></ul>
----------------	--



***Cahier pratique***

Il est difficile à ce stade de préciser une structure pour le Cahier pratique. Les principes de conception de la GPN sont:

- Être concis et facilement accessible aux donateurs et bénéficiaires.
- Expliquer les raisons de vouloir apporter l'aide au processus budgétaire, résumer les observations de l'étude empirique.
- Élaborer de bonnes pratiques au niveau des principes généraux et des exemples spécifiques tirés des recherches.
- Souligner les domaines où les conseils de la GPN renforce ou diffère des conseils précédents.
- Fournir des descriptions de bonnes pratiques destinées à la fois aux systèmes et processus gouvernementaux, et au comportement des donateurs.
- Inclure des recommandations pour contrôler le progrès de la budgétisation de l'aide.



### Annexe E: Équipe d'étude et calendrier des pays

(Voir les pages consacrées à l'aide budgétisée du site Web [www.mokoro.co.uk](http://www.mokoro.co.uk) pour toutes les dernières informations)

Pays	Calendrier	Chercheur de pays	Responsable principal du budget CABRI		Représentants donateurs volontaires	
			Nom	Poste	Nom	Poste
Burkina Faso	A	Piet Lanser	Moumounou Gnankamary	àc		
Éthiopie	A	Rupert Bladon	Melaku Kifle	àc	Ministère des Finances et du Développement économique	
Kenya	A	Alta Fölscher	Kubai Khasiani Tom Mokaya		Directeur adjoint du Budget, Ministère des Finances Responsable, Division Moyen Orient, Service des ressources externes	Tim Lamont Économiste DDI, Président du Groupe donateurs GFP
Afrique du Sud	A	Alta Fölscher	Lesley Fisher		Directeur: Réformes budgétaires, Bureau de planification en matière de Dépenses budgétaires	
Tanzanie	A	àc	àc	àc		
Ghana	B	Mary Betley	M. Kwadwo Awua Peasah Eddie Addai	àc		Christian Rogg Économiste DDI
Mali	B	Mary Betley	Hellen Allotey	àc	Directeur, Ministère de la Santé (Co présidence SSWG PSA) Responsable de la Mobilisation externe	
Mozambique	B	Alex Warren-Rodriguez	Abdoulaye Toure	àc	<i>Directeur général, Budget</i>	
Rwanda	B	Mailan Chiche	Alvaro Loveira			Jolke Oppewal Président du Groupe de travail "Au Budget
Ouganda	B	Tim Williamson	Elias Baingana Lawrence Kiiza		Directeur du Budget	Eduarda Gray Économiste DDI àc Duncan Overfield Économiste DDI