

Faire fonctionner les budgets : le défi de la mise en œuvre

1^{ER} JOUR

Mercredi 17 août

08h00 à 09h00

Inscription

09h00 à 10h30

Mot de bienvenue par le Directeur du financement extérieur, Rwanda

Discours d'ouverture par le Ministre des Finances et de la Planification Économique, Rwanda

Vue d'ensemble du thème du séminaire par le Président du Comité directeur de CABRI, Maurice

10h30 à 11h00

Pause café

11h00 à 12h30

Séance 1 – Cerner le défi de la mise en œuvre des budgets

« Au regard des nombreux domaines de processus des systèmes africains de GFP, trois thèmes s'imposent : (i) les budgets sont mieux conçus qu'ils ne sont exécutés ; (ii) la création de processus et de textes législatifs n'est pas mise en pratique ; et, (iii) la concentration des acteurs rapporte. Le premier thème constate, après comparaison, que les processus de préparation de budget dans tous les pays africains sont plus forts que l'exécution du budget et que les processus de supervision. Dans le jargon de GFP, cela est couramment présenté comme les processus en amont étant plus forts que les processus en aval. Le deuxième thème est plus nuancé, révélant que parmi tous les domaines de processus, les systèmes africains de GFP souffrent d'un manque de mise en œuvre – les processus et les textes législatifs affectent rarement les comportements. Le troisième thème suggère que les processus sont plus forts lorsque des ensembles concentrés d'acteurs sont impliqués. En revanche, ils sont plus faibles lorsqu'ils engagent de multiples parties, particulièrement en dehors des entités centrales de GFP comme le département du budget, le trésor public ou l'agence chargée de la dette publique. »

Matt Andrews

Lors de la séance 1, les experts examineront les défis courants auxquels font face les systèmes africains de GFP, et présenteront aux participants comment rendre les réformes budgétaires plus efficaces, afin d'obtenir de meilleurs résultats.

Modérateur

Neil Cole, CABRI

Experts

Florence Kuteesa, ancienne Directrice du budget, Ouganda

Vivek Ramkumar, Partenariat budgétaire international (IBP)

Edward Hedger, Institut de développement d'Outremer (ODI)

12h30 à 13h30

Déjeuner

13h30 à 17h30

Séance 2 – Structures organisationnelles

« Les améliorations du système budgétaire sont dans une large mesure une fonction du changement institutionnel, dans le sens contemporain des règles de base gouvernant le comportement des organisations et des individus. La distinction entre institution et organisation, ainsi que leur interaction, est essentielle à la compréhension du défi de l'amélioration de la gestion des dépenses publiques dans les pays en voie de développement. Les organisations d'élaboration de budgets peuvent être améliorées, et parfois même créées ab nihilo,¹ mais les comportements économiques, sociaux et politiques ne changeront pas, à moins que les règlements et procédures ne changent également. Par exemple, fusionner simplement les Ministères des Finances et de la Planification ne suffira pas à assurer une intégration plus profonde de l'élaboration des budgets de fonctionnement et d'investissement. Toutefois, l'inverse est aussi vrai : la modification des règles a peu de chances de produire des résultats dans un délai significatif sur le plan opérationnel, à moins que les améliorations organisationnelles ne progressent rapidement. »

Salvatore Schiavo-Campo et Daniel Tommasi

Lors de la séance 2, une étude de la Banque mondiale intitulée « Renforcer les capacités des agences centrales de financement » sera tout d'abord présentée aux participants. Puis au cours de la deuxième partie de la séance, les participants examineront des façons de consolider les capacités internes des institutions budgétaires et les stratégies de gestion efficace pour améliorer la mise en œuvre budgétaire.

13h30 à 15h00

Séance 2a – Renforcer les capacités des agences centrales de financement

Modérateur	Ibrahima Diallo, Sénégal
Présentation	Renforcer les capacités des agences centrales de financement, Bjoern Dressel, Centre pour la gouvernance et les politiques publiques (Center for Governance and Public Policy)
Intervenants	Ed Hedger et HFB : Richard Perekamoyo (Malawi), Paul-Henri Nguema-Meye (Gabon) (à confirmer) et Elias Baingana (Rwanda)

15h00 à 15h30

Pause café

15h30 à 16h30

Séance 2b – Faire fonctionner les structures organisationnelles pour les budgets

Cette partie de la séance 2 cherchera à analyser deux défis courants : (i) gérer l'intégration du budget de développement et du budget de fonctionnement dans le cadre des systèmes de double budgétisation ; et, (ii) la relation entre les agences centrales de financement et les ministères dépensiers. Les fonctionnaires du budget auront l'opportunité de partager leur expérience dans de petits groupes, en vue de définir des recommandations permettant de surmonter ces défis.

1 Créer à partir de rien

	Groupe A	Groupe B
Sujet	Le lien entre la planification et l'élaboration de budget : gérer deux ministères et garantir l'intégration du budget de développement et du budget de fonctionnement	La relation entre les agences centrales de financement et les ministères dépensiers
Facilitateurs	Alta Fölscher, conseillère auprès de CABRI	Florence Kuteesa, ancienne Directrice du budget, Ouganda

 **16h30 à 17h30** **Compte-rendu des séances en groupe**

 **18h30** **Manifestation culturelle et dîner organisés par le Ministère des Finances et de la Planification Économique**

2^E JOUR Jeudi 18 août

08h30 à 09h00

Report des sujets du premier jour

09h00 à 10h45

Séance 3 – Cadres juridiques

Les cadres juridiques en Afrique diffèrent dans leur développement et se fondent souvent sur des systèmes hérités. Au-delà de l'existence de ces cadres, la question est de savoir s'ils favorisent une bonne gouvernance financière. Malgré la surabondance de lois et de régulations, que ce soit dans les pays francophones ou anglophones, il existe peu de preuves que le cadre juridique pour la gestion du budget soit scrupuleusement respecté.

La séance 3 examinera les défis de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'exécution des cadres juridiques de GFP en Afrique, et elle analysera les incitations (motivations) et les contrôles d'engagements pouvant être instaurés afin d'appliquer les cadres juridiques.

09h00 à 09h45

Séance 3a – incitations et exécution

Modérateur
 Présentation

Abdoulaye Traoré, Mali
 Cadres juridiques : incitations et exécution, Gert van der Linde, Banque mondiale

09h45 à 10h45

Séance 3b – Cadres juridiques : analyse des expériences nationales

De nombreux pays africains ont entrepris des réformes en matière de GFP au cours des dernières années. Durant les discussions en groupe, trois études de cas pays seront analysées, en portant une attention particulière sur les raisons des réformes, sur leurs liens avec d'autres réformes et sur le défi de la mise en œuvre.

	Groupe A	Groupe B
Études de cas	Mohammed Haddad, Maroc : Budgets axés sur la performance (les résultats) et cadres juridiques	Pamela Chibonga, Zambie/ Elias Baingana, Rwanda Nouvelles lois relatives à la GFP : conception, mise en œuvre et application
Facilitateurs	Patrick Kabuya, Banque mondiale	Alta Fölscher, conseillère auprès de CABRI

10h45 à 11h15

Pause café

11h15 à 15h30

Séance 4 – Décentralisation fiscale et relations intergouvernementales

Au cours des deux dernières décennies, des réformes de la décentralisation ont été mises en œuvre dans toute l’Afrique, avec des degrés variables de succès. L’expérience a montré que la décentralisation politique et administrative s’est enracinée en Afrique. Cependant, la décentralisation fiscale continue d’accuser du retard. Afin de permettre aux budgets de fonctionner, le défi de la mise en œuvre locale ne peut être ignoré.

La séance 4 examinera les défis qui se présentent dans le transfert de l’autorité financière du gouvernement central vers les niveaux infranationaux, en tirant des conclusions à partir des expériences de plusieurs pays africains. Une attention particulière sera portée sur les dispositions institutionnelles et intergouvernementales, sur l’affectation des dépenses et des recettes, ainsi que sur les pratiques et défis des processus d’élaboration de budgets aux niveaux local et national. Par ailleurs, la séance apportera la lumière sur les concepts et les définitions de la réforme de la décentralisation, fournira une vue d’ensemble des faits et des tendances récents sur le plan de la décentralisation fiscale, et fera valoir l’importance de faire fonctionner les budgets locaux en vue de l’efficacité du développement en Afrique.

11h15 à 12h30

Séance 4a – Pratiques et défis de la décentralisation fiscale en Afrique

Modérateur	Neil Cole, CABRI
Présentation	Observations préliminaires, « L’état de la décentralisation fiscale en Afrique », François Yatta (Réseau de développement économique local d’Afrique)
Intervenants	Evelyn Arthur (Ghana), Samuel Kiiru (Kenya), François Yatta (Réseau de développement économique local d’Afrique)

12h30 à 13h30

Déjeuner

13h30 à 14h30

Séance 4b – Faire fonctionner les budgets locaux : une perspective de la société civile

L’une des idées essentielles à la base de la décentralisation est de rapprocher les services des peuples, pour permettre une large participation à la prise de décisions, et pour rendre les gouvernements plus attentifs aux besoins de la population. Cela a-t-il été accompli ? Comment sont mis en œuvre les budgets au niveau local ? Comment les autorités locales sont-elles tenues responsables ? Cette séance présentera le point de vue de la société civile quant à la décentralisation fiscale, la transparence budgétaire et l’obligation de rendre compte, ainsi que les efforts actuels déployés par les ONG afin d’améliorer la gouvernance locale.

Modérateur	François Ibara, Congo
Présentation	Jason Lakin, Partenariat budgétaire international (IBP)

14h30 à 15h30**Séance 4c – Échanges entre les pairs sur la décentralisation fiscale**

Différents efforts de réformes et différentes stratégies de décentralisation ont donné lieu à des résultats variés. Au cours de cette séance, les représentants des pays auront l'occasion de partager leur expérience, de discuter des défis et de débattre des solutions pratiques liées à la décentralisation fiscale. Sous forme de « Café du monde », des petits groupes entameront des discussions approfondies, centrées sur les questions de décentralisation fiscale.

15h30 à 15h45**Pause café****15h45 à 16h45****Séance 5 – Synthèse des enseignements tirés du défi de la mise en œuvre**

Modérateur
Panellists

Neil Cole, CABRI
Alta Fölscher, conseillère auprès de CABRI
Elias Baingana, Rwanda
Matthias Witt, Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit

16h45 à 17h00**Observations finales****18h00 à 19h00****La position de CABRI sur la transparence de l'aide : en route pour Busan Cocktail, Hôtel Serena**

Modérateur
Présentation

Neil Cole, CABRI
Alta Fölscher, conseillère auprès de CABRI
Elias Baingana, Rwanda