

## PROGRAMME

### 8<sup>e</sup> Séminaire Annuel de CABRI *Élaborer un Budget Basé sur les Résultats : Vers une Budgétisation Axée sur les Performances* 9 au 11 mai 2012, Afrique du Sud



#### Chers membres et amis de CABRI,

C'est pour moi un plaisir de vous souhaiter la bienvenue au Séminaire Annuel de cette année qui aura pour thème « *Élaborer un budget basé sur les résultats : vers une budgétisation axée sur les performances* ».

Le Séminaire Annuel de CABRI est l'événement phare du Réseau CABRI des hauts fonctionnaires africains du budget et de la planification. Cet événement annuel offre à tous les membres de CABRI et à tous les pays participants, l'occasion de partager les activités d'apprentissage du réseau et de discuter des expériences de leurs pairs en abordant des questions communes dans les domaines de l'élaboration du budget et de la gestion des finances publiques.

Le 8<sup>e</sup> Séminaire Annuel prend en considération le fait que de nombreux pays africains s'éloignent progressivement de l'élaboration du budget par activité ou par poste – un outil permettant l'affectation des ressources et le contrôle des dépenses – pour s'orienter vers un système qui accorde plus d'importance aux réalisations et souligne les résultats. La transition de méthodes budgétaires classiques vers des systèmes budgétaires modernes qui mettent l'accent sur les résultats et les performances, est réputée être plus utile en tant qu'instrument politique ou décisionnel et permet aux élus et aux gestionnaires administratifs d'évaluer ce qui est accompli avec les deniers publics plutôt que de constater simplement qu'ils ont été utilisés à des fins approuvées.

En s'orientant vers la budgétisation axée sur les performances, les pays doivent adopter un système de planification, de budgétisation et d'évaluation qui souligne les rapports entre l'argent budgétisé et les résultats attendus. Bien souvent le processus nécessite une structure d'élaboration du budget par programme, vers laquelle de nombreux pays africains se dirigent, qui à un stade plus avancé, intègre des mesures de performance explicites et des systèmes d'évaluation des performances, y compris un niveau de responsabilisation plus élevé qui s'accompagne de sanctions et de récompenses. Ce Séminaire Annuel réunira des experts techniques et proposera des études de recherche en tant que ressources, en vue de faciliter l'apprentissage et le partage d'informations pour les pays qui envisagent d'instaurer la budgétisation axée sur les performances et pour les pays qui se trouvent déjà dans les phases de mise en œuvre.

Conformément à la devise : « Se connecter – Partager – Réformer », le séminaire sera très interactif et s'articulera principalement autour de réunions-débats, de tables rondes et de discussions en petits groupes, qui permettront de partager des expériences et de discuter de sujets spécifiques ayant trait à l'élaboration du budget axé sur les résultats. Le deuxième jour comprendra également une séance pratique sur la préparation des cadres de dépenses à moyen terme.

Je souhaiterais vous encourager à vous entretenir aussi avec vos pairs et à faire également usage de votre temps en dehors des séances de travail pour apprendre autant que possible les uns des autres.

Je me réjouis à l'idée des discussions fructueuses que nous engagerons au cours des trois prochains jours.

Veuillez recevoir l'expression de mes meilleurs souvenirs.

Neil Cole

08:30 à 09:00

**Inscription**

SÉANCE PLÉNIÈRE

09:00 à 10:00

**Mot de Bienvenue et Discours d'Ouverture**

SÉANCE PLÉNIÈRE

- Mot de bienvenue  
Neil Cole, CABRI
- Remarques préliminaires,  
Mali
- Messages clés  
Ndoumbe Lobe, Directeur, OSGE, Banque africaine de développement  
Lungisa Fuzile, Directeur général, Trésorerie nationale sud-africaine

10:00 à 10:30

PAUSE CAFÉ ET PHOTO DE GROUPE

10:30 à 12:00

**Séance Plénière 1 : Cerner les Problèmes :  
le Passage de l'Élaboration du Budget par  
Poste à l'Élaboration du Budget-Programme  
Axé sur les Performances**

SÉANCE PLÉNIÈRE

Un modérateur animera une réunion-débat sur les problèmes que pose la transition vers une procédure budgétaire moderne et sur l'adéquation et les avantages de ces réformes pour les pays africains.

Modérateur : Neil Cole, CABRI

Groupe d'experts :

- Sénégal
- Kenya
- Burkina Faso (à confirmer)
- Tunisie

12:00 à 13:00

DÉJEUNER

13:00 à 14:30

**Séance 2 : Conception du Budget-Programme**

SÉANCE PLÉNIÈRE

Cette séance prendra la forme d'une présentation, suivie d'une discussion en séance plénière, où une taxonomie des budgets-programmes en Afrique et dans le monde entier sera exposée aux participants. Les participants discuteront des différents types de budgets-programmes qui sont utilisés dans les pays africains et échangeront leurs points de vue sur les avantages et les défis que les différents modèles présentent (allant du budget par activité au budget par extrant).

Présentatrice et facilitatrice : Alta Fölscher, Consultante

14:30 à 16:00

**Séance 3 : Préalables Nécessaires à la Conduite  
d'Une Réforme Budgétaire Axée sur les  
Programmes et les Performances**

SÉANCE PLÉNIÈRE

Un modérateur animera les discussions portant sur les divers éléments qui sont recommandés en tant que préalables nécessaires à la conduite des réformes relatives au budget-programme axé sur les performances. En particulier, l'adéquation de ces réformes dans des pays ayant des systèmes de gouvernance et de GFP relativement faibles, sera débattue :

Modérateur : Kuban Naidoo, Commission de planification nationale, Afrique du Sud.

Groupe d'experts :

- Edward Hedger, *Overseas Development Institute*
- Maurice
- République centrafricaine
- Ian Lienert, consultant



- 16:00 à 16:30** PAUSE CAFÉ
- 16:30 à 17:30** **Séance 4 : l'Expérience de l'UEMOA** *SÉANCE PLÉNIÈRE*  
Cette présentation sur l'UEMOA par un représentant d'AFRITAC sera suivie d'une discussion libre.  
Président : Sénégal  
Présentation: Jean Luc Helis, AFRITAC Sud
- 18:30** COCKTAIL  
Orateur : Mills Soko, Université du Cap

## 2<sup>e</sup> jour : 10 mai 2012

- 08:30 à 09:00** **Résumé du 1<sup>er</sup> Jour** *SÉANCE PLÉNIÈRE*  
Alta Fölscher, consultante
- 09:00 à 10:30** **Séance 5 : Tables Rondes** *SÉANCE EN GROUPES*  
Les participants s'organiseront en petits groupes pour discuter de manière approfondie des sujets suivants :  
**Table ronde n° 1 :**  
Agencement et calendrier d'une réforme relative au budget-programme  
Facilitateur : Jean-Phillipe Stijns, OCDE  
**Table ronde n° 2 :**  
Implications d'organisation et de gestion du changement pour la réforme du budget-programme/axé sur les performances  
Facilitateur : Papa Amadou Sarr, OCDE  
**Table ronde n° 3 :**  
Intégrer les mesures de performance au système budgétaire  
Facilitatrice : Alta Fölscher, consultante
- 10:30 à 11:00** PAUSE CAFÉ
- 11:00 à 11:30** **Séance 6 : Compte-Rendu des Tables Rondes** *SÉANCE PLÉNIÈRE*
- 11:30 à 12:30** **Séance 7a : Cadres de Dépenses à Moyen Terme** *SÉANCE PLÉNIÈRE*  
Kojo Oduro, Crown Agents  
Ce sera une séance de formation pratique destinée aux praticiens sur la préparation des CDMT, phase essentielle dans les réformes de l'EBP.  
Les délégués sont invités à apporter leur ordinateur portable pour une séance de travail pratique (CABRI mettra également à disposition des postes de travail).
- 12:30 à 13:30** DÉJEUNER ET RÉSEAUTAGE
- 13:30 à 14:30** **Séance 7b : Séance Portant sur le CDMT** (suite)





14:30 à 15:30

**Séance 8 : Mesurer la Performance – Outils d'Évaluation de l'Impact et Données Factuelles** SÉANCE PLÉNIÈRE

Kamilla Gumede, JPAL

Cette présentation sur le rapport coût-efficacité et les mesures de performance, sera suivie d'une discussion avec tous les participants en séance plénière.

15:30 à 16:00

PAUSE CAFÉ

16:00 à 17:30

**Séance 9 : Apprentissage Collégial/Partage des Expériences de Réformes Nationales** SÉANCE EN GROUPES

*Séance du groupe n°1 :*

Expériences de la Tunisie et de la Côte d'Ivoire

Facilitatrice : Emilie Gay, CABRI

*Séance du groupe n°2 :*

Expériences du Mozambique et du Rwanda

Facilitateur : Neil Cole, CABRI

*Séance du groupe n°3 :*

Expériences de Maurice et du Ghana

Facilitatrice : Alta Fölscher, consultante

17:30 à 18:00

**Séance 10 : Compte-Rendu des Séances de Groupes** SÉANCE PLÉNIÈRE

3<sup>e</sup> jour : 11 mai 2012

08:30 à 09:30

**Séance 11 : Rapport sur le Développement de CABRI** SÉANCE PLÉNIÈRE

Neil Cole, CABRI

Cette séance donnera aux participants l'occasion de s'informer sur le travail et les réalisations antérieures de CABRI et sur l'orientation stratégique que l'organisation prendra au cours des prochaines années. S'ensuivra une séance de discussion libre avec le Secrétaire exécutif pour clarifier tous autres points d'intérêts.

09:30 à 10:00

PAUSE CAFÉ

10:00 à 12:00

**Séance 12 : Exercice de Gestion des Risques** SÉANCE EN GROUPES

Exercice de simulation, Mutuelle panafricaine de gestion des risques (*Africa Risk Capacity*)

Les instruments novateurs d'assurance de transfert du risque ont le potentiel de soutenir la gestion des risques dans le monde en développement et la mutualisation des risques avec d'autres pays peut permettre de réaliser des économies de coûts. Cet exercice de simulation illustre les risques et les opportunités des mécanismes de financement de l'adaptation basés sur des indices. Cet exercice permet aux directeurs du budget et aux décideurs d'examiner les différentes options offertes sur un marché de l'assurance contre les intempéries, associées à des investissements dans des secteurs économiques sensibles au climat. La répartition du budget et les avantages de collaborer avec d'autres pays seront étudiés à travers cet exercice de simulation.



12:00 à 13:00

DÉJEUNER ET RÉSEAUTAGE

13:00 à 14:00

### Réunion de l'Assemblée Générale de CABRI

CABRI tiendra une réunion de l'Assemblée générale avec ses pays membres : la République centrafricaine, le Ghana, le Kenya, le Mali, Maurice, le Rwanda, le Sénégal et l'Afrique du Sud.

15:00 à 21:00

EXCURSION & DÎNER OFFICIEL

## RÉUNIONS-DÉBATS ET TABLES RONDES

### SÉANCE 1 Réunion-débat

#### Cerner les problèmes : le passage de l'élaboration du budget par poste à l'élaboration du budget-programme axé sur les performances

De nombreux pays en Afrique passent de l'élaboration d'un budget par poste à l'élaboration d'un budget plus moderne pour essayer de cibler plus efficacement les ressources par rapport aux objectifs de développement. Les critiques ont souligné l'importance d'une approche prudente et ont mis l'accent sur « la mise en place de bonnes bases », par exemple, la production de budgets annuels réalistes, l'exercice de contrôles effectifs de l'exécution du budget et l'adhésion à de saines pratiques de gestion de trésorerie. En fait, le FMI déconseille aux pays ayant des systèmes de GFP et de gouvernance fortement dysfonctionnels d'instaurer la budgétisation axée sur les performances même sous sa forme élémentaire.

À cet égard, les pays africains sont-ils sur la bonne voie pour adopter l'élaboration du budget axé sur les programmes et les performances ? Les nouvelles directives de l'UEMOA préconisent une approche d'introduction progressive des réformes et notamment un agencement approprié. Quelles ont été les expériences des pays de l'UEMOA dans le cadre de leurs stades différents de mise en œuvre des réformes budgétaires ? D'autres pays comme la Tunisie et le Kenya qui ont commencé à mettre en œuvre le budget-programme feront part également de leurs expériences.

### SÉANCE 3 Réunion-débat

#### Préalables nécessaires à la conduite d'une réforme budgétaire axée sur les programmes et les performances

Pour les pays qui envisagent d'instaurer un budget-programme axé sur les performances, il existe plusieurs éléments qui sont préconisés en tant que préalables. L'exigence la plus fondamentale se rapporte aux informations systématiques sur les objectifs et les résultats des dépenses publiques (sous la forme d'indicateurs clés de performance). L'obtention de performances simples, abordables et utilisables, peut être difficile. En entreprenant des réformes complexes, de nombreux pays ont sous-estimé le coût et les capacités de compétences requises dont le renforcement peut prendre des années. En plus des informations sur les performances, il est également important que ces informations soient utilisées dans le processus de préparation du budget. Certains pays ont fait de gros efforts pour produire les informations nécessaires et n'ont pas réussi à en faire un usage significatif. Les pays pourraient également tirer avantage d'une classification des programmes de dépenses - la classification des dépenses en groupes de services similaires ayant des objectifs semblables permet aux décideurs chargés du budget de comparer les coûts et avantages des options de dépenses. Ces préalables et d'autres seront examinés à l'occasion des tables rondes.

### SÉANCE 5 Tables rondes

#### Table ronde n° 1 : Agencement et calendrier d'une réforme relative au budget-programme

Le passage à l'élaboration du budget-programme est un processus long et complexe, qui nécessite de suivre une feuille de route précise. La table ronde se concentrera sur les mesures possibles de mise en œuvre qui sont nécessaires pour passer au budget-programme et sur l'importance d'un agencement particulier des questions de réformes pour en réaliser une mise en œuvre efficace et efficiente. Les mesures qui doivent être prises en compte dans le calendrier de la réforme comprennent tout d'abord, la création d'un consensus, la mobilisation des acteurs

clés et la mise en place possible d'un groupe de travail pour diriger le programme de réformes. Il faudra également offrir une formation. Deuxièmement, les objectifs stratégiques et les programmes devront être définis et élaborés au sein d'une structure organisationnelle déterminée. Les classifications et les documents budgétaires devront être modifiés et la budgétisation axée sur les performances devra être mise en place et renforcée. Le calcul des coûts des programmes et le processus de calcul des coûts devront être définis. Les systèmes de comptabilité et d'informations devront être mis à jour. Enfin, les mécanismes de suivi et d'évaluation de la performance des programmes devront également être mis au point. La complexité du processus budgétaire aura un impact sur la quantité de temps nécessaire et la facilité de procéder à une réforme. D'autres facteurs tels que, la nécessité d'une législation adaptée, l'état des efforts de planification stratégique à déployer, la familiarité et l'expérience des agences en matière de mesure des performances et la sophistication des systèmes de données existants, influenceront également sur le calendrier de la réforme.

### **Table ronde n° 2 : Implications d'organisation et de gestion du changement pour la réforme de l'EBP**

Diverses questions organisationnelles sont à prendre en considération lors du passage d'un modèle par poste à un modèle axé sur les performances. Celles-ci varieront selon les circonstances locales telles que la taille de la juridiction et la complexité du processus budgétaire. Cette table ronde abordera la façon de gérer le changement lors de la mise en place des réformes de l'EBP. Elle mettra l'accent sur les approches possibles disponibles pour modifier le comportement des acteurs clés et pour motiver les politiciens et les fonctionnaires du budget à utiliser les informations sur les performances. Les pays seront invités à faire part de leurs expériences et des raisons qui ont motivé leurs différentes approches.

### **Table ronde n° 3 : Intégrer les mesures de performance au système budgétaire**

Un budget sophistiqué axé sur les performances comprend des incitations à la performance par rapport à une allocation de base. Les cibles de performance liées au budget nécessitent toutefois l'établissement d'objectifs de performance pour tous les ministères dépensiers dans le cadre du processus budgétaire. Cette nécessité est réalisée dans un certain nombre de pays de l'OCDE (l'exemple le plus réussi étant la Convention du service public britannique). En réalité, elle reste difficile à effectuer dans de nombreux pays en développement, car elle exige un système bien développé de mesure de performances et une base solide d'informations sur les relations entre les niveaux de financement et les résultats que le ministère peut s'attendre à réaliser. En leur absence, des cibles seraient arbitraires. Malgré ces défis, la table ronde discutera des moyens d'ancrer une orientation axée sur les performances dans les divers modèles de budgétisation existants. Les discussions porteront également sur les récompenses et les sanctions appropriées qui pourraient être appliquées. Les récompenses possibles comprennent : l'augmentation du financement de l'agence, l'accroissement de la flexibilité de l'agence, l'autorisation donnée à l'agence de conserver toutes les économies de coûts, des primes versées aux employés, etc. Les sanctions peuvent inclure : la baisse des crédits alloués, la baisse du salaire du directeur, un audit de gestion, etc. Est-ce que certaines d'entre elles sont appliquées ? Quelles sont les expériences nationales ?

## **DONNÉES BIBLIOGRAPHIQUES DES PERSONNES RESSOURCES**

**Neil Cole** est Secrétaire exécutif de CABRI et Directeur en chef du service de l'intégration économique africaine à la Trésorerie nationale. Auparavant, il a travaillé pendant 7 ans au sein du Bureau du budget de la Trésorerie nationale - d'abord en tant que directeur chargé des réformes budgétaires et, plus tard en tant que directeur du service de la planification des dépenses. M. Cole a fait des études de troisième cycle en économie à l'Université de Londres et est titulaire d'un diplôme de deuxième cycle de l'Université d'Afrique du Sud.

**Alta Fölscher** travaille en tant que chercheuse et consultante indépendante en matière de finances publiques. Elle a travaillé sur des questions se rapportant à la gestion des dépenses publiques, à la politique et à la gouvernance publiques, en Afrique, en Asie du Sud, du Sud-est et Centrale, aux Caraïbes, dans les Balkans, en Europe de l'Est et au Moyen-Orient. Elle a participé à l'établissement de CABRI et a fourni depuis ses débuts un soutien technique au réseau.

**Lungisa Fuzile** est Directeur général de la Trésorerie nationale sud-africaine. Il est titulaire d'une maîtrise en commerce et a exercé diverses fonctions à la Trésorerie nationale sud-africaine depuis 1998. Avant d'en devenir Directeur général, il était Directeur général adjoint de la Division de gestion de l'actif et du passif et Directeur de la Division des relations intergouvernementales.

**Emilie Gay** travaille au Secrétariat de CABRI en tant qu'économiste principale et a rejoint le réseau en sa qualité de membre de l'Overseas Development Institute. Emilie, qui a la double nationalité française et anglaise, a étudié à l'Université de St Andrews en Écosse et à la London School of Economics. Avant de rejoindre CABRI, elle a travaillé comme économiste pour un bureau d'études à Londres.

**Kamilla Gumedde** est Directrice exécutive du Laboratoire d'action contre la pauvreté Abdul Lateef Jameel (J-PAL) Afrique. Son travail implique de collaborer avec des gouvernements et des ONG à travers le continent afin de déchiffrer les enseignements tirés des politiques concernant ce qui fonctionne, et, contribue à rendre les politiques davantage fondées sur les faits et plus efficaces. Elle détient un Master en économie et en politiques publiques et a également travaillé à la Trésorerie nationale sud-africaine ainsi que pour un grand nombre d'agences d'aide internationale.

**Edward Hedger** est à la tête du Centre pour l'aide et les dépenses publiques à l'Institut « Overseas Development Institute » à Londres. Il est titulaire d'un Master en politiques et gestion publiques et s'est spécialisé dans les questions de l'élaboration des budgets et de la gestion des dépenses publiques dans les pays en développement et les États fragiles. Il a également travaillé en tant que Conseiller budgétaire auprès du Ministère des Finances en Bosnie-Herzégovine et dans des pays à travers l'Afrique subsaharienne et l'Asie Centrale.

**Jean Luc Helis** est entré chez AFRITAC Sud en tant que conseiller résident en gestion des finances publiques en 2011, après avoir travaillé pendant 7 ans au siège du FMI à Washington en qualité d'économiste principal et conseiller en assistance technique, essentiellement dans les pays francophones africains et en Asie. Avant de travailler au FMI, M. Helis a travaillé au ministère français des Finances et pour l'Union européenne en Hongrie en tant que conseiller chargé de la pré-adhésion.

**Ian Lienert** est un expert indépendant en matière de GFP. Avant de prendre sa retraite, M. Lienert a travaillé avec le FMI, menant des missions d'assistance technique. Il a beaucoup travaillé sur la préparation du budget (y compris sur les CDMT), l'adoption du budget par le Parlement, l'exécution du budget, la comptabilité publique et les systèmes d'établissement de rapports budgétaires, la gestion de trésorerie et de la dette, ainsi que sur la transparence des finances publiques. Avant de rejoindre le FMI en 1998, M. Lienert a travaillé avec l'OCDE et avec le Trésor néozélandais.

**Kuben Naidoo** était Directeur général adjoint du Bureau du budget sud-africain avant de devenir Chef par intérim du Secrétariat de la Commission de planification nationale. Il a également passé deux ans au Trésor britannique. L'expertise de M. Naidoo concerne les domaines des finances de l'éducation, de la politique en matière du personnel de la fonction publique, des relations fiscales intergouvernementales, de l'élaboration du budget d'investissement, de la réforme budgétaire et de la politique fiscale.

**Kojo Oduro** comptable agréé en finances publiques, possède plusieurs années d'expérience en tant que Directeur technique des finances du programme de réformes de la gestion financière publique intégrée du Ghana. Il a également exercé les fonctions de coordinateur du programme relatif au CDMT de 1996 à 2000. Au sein de la société de développement international Crown Agents, il a réalisé des évaluations au titre du Programme PEFA (dépenses publiques et responsabilité financière), et a travaillé sur les questions de réformes de la GFP en Afrique et en Asie.

**Papa Amadou Sarr** est conseiller pour la coopération régionale en Afrique et dans la région MOAN auprès du Centre de développement de l'OCDE. M. Amadou Sarr est chargé des partenariats stratégiques et du Dialogue des politiques avec les gouvernements, les organisations régionales et le secteur privé dans les régions Afrique et MOAN. Il est titulaire d'un Master en Affaires publiques et a auparavant travaillé avec le PNUD et en tant que chargé de cours à l'Université de Paris.

**Mills Soko** est Professeur agrégé, titulaire d'un Doctorat ès Politiques et Études internationales et d'un Master en Économie politique internationale. Il est professeur agrégé d'Économie politique internationale à la Graduate School of Business (GSB) (École supérieure de commerce) de l'Université du Cap et dirige le programme d'études doctorales de la GSB. M. Soko est également Directeur fondateur de la société de conseil Mthente Consulting.

**Jean-Phillipe Stijns** travaille en tant qu'économiste pour le Bureau Afrique & Moyen-Orient du Centre de développement de l'OCDE. Avant de rejoindre le Centre de développement, M. Stijns a travaillé comme stratège pour la société de gestion ING Private Capital Management. Il est titulaire d'un doctorat et d'un Master en économie et a également enseigné la macroéconomie en tant que professeur adjoint à l'Université de Northeastern.

# LES PAYS PARTICIPANTS DE CABRI

(à partir de décembre 2011)



CABRI est un réseau professionnel de hauts fonctionnaires du budget (HFB) de ministères des Finances et/ou de la Planification en Afrique, dont la mission est de promouvoir une gestion efficiente et efficace des finances publiques en Afrique. Notre mission est de réaliser l'amélioration des niveaux de vie et de la croissance économique ainsi qu'une meilleure prestation de services publics en Afrique. CABRI fonctionne en tant qu'organisation internationale et l'adhésion est ouverte à tous les États africains.

## Avantages lorsque l'on devient membre de CABRI

En devenant membre de CABRI, vous aurez le droit de bénéficier de plusieurs avantages, y compris :

- d'influencer l'orientation stratégique et les thèmes de recherches et de séminaires de CABRI, afin de les rendre pertinents à l'égard des besoins de votre pays ;
- d'avoir le droit d'être nommé au Comité directeur ;
- d'accéder à des ressources et des possibilités d'apprentissage de haute qualité ;
- de demander et de recevoir une aide à un niveau national, pour mener des réformes de gestion des finances publiques (GFP) de qualité ; et
- de représenter conjointement les intérêts africains sur la scène internationale, afin de garantir que le continent parle d'une seule voix sur les questions de GFP.

## Procédure à suivre pour devenir membre de CABRI

- Tout État africain souhaitant devenir membre de CABRI peut le faire en adhérant à l'Accord international.
- Les instruments d'adhésion sont déposés auprès du Secrétariat de CABRI.
- L'adhésion à CABRI, entre en vigueur 15 jours après le dépôt des instruments d'adhésion.
- Dès l'adhésion à l'Accord, chaque État membre devra payer la cotisation applicable.
- Un État membre peut se retirer de cet Accord en donnant un préavis écrit de trois mois au Secrétariat.

## Collaborative Africa Budget Reform Initiative (CABRI)

CABRI Secretariat, c/o National Treasury, 240 Vermeulen Street, Private Bag X115, Pretoria, 0001, South Africa

Tel. : +27 12 315 5229 Fax : +27 12 315 5108 Email : info@cabri-sbo.org Website : www.cabri-sbo.org