

INSTITUT AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

ACADÉMIE DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES POUR L'AFRIQUE

Série de formations des cadres sur
la gestion des finances publiques

BUDGÉTISATION PUBLIQUE PRUDENTIELLE EN AFRIQUE

Notes à l'intention des décideurs politiques



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT



AFRICAN DEVELOPMENT
INSTITUTE
INSTITUT AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT

AUTEURS COORDONNATEURS PRINCIPAUX

Prof. Kevin Chika Urama, FAAS,
Économiste en chef par intérim et Vice-président, Complexe de la gouvernance économique et de la gestion des connaissances et Directeur supérieur¹.

Dr. Eric Kehinde Ogunleye,
Chef de la Division chargée de la gestion des politiques¹

AUTEURS CONTRIBUTEURS :

Dr. Seedwell Hove, Chargé en chef du développement des capacités¹.
M. Attoumane Bacar Saindou, Chargé principal du développement des capacités¹.

Dr. Njeri Wabiri, Chargée principale du développement des capacités¹.
M. Nkoanyane Sebutsoe, Chargé supérieur du développement des capacités¹.
M. Chidiebere Ibe, Chargé supérieur du développement des capacités¹.
M. Daniel Yeboah-Forson, Chargé du développement des capacités¹.
Mme Susan Lado, Jeune professionnelle¹.

ÉDITEURS/PAIRS ÉVALUATEURS :

Dr. Abraham Nwankwo, Consultant et membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique (PLU) de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique (PFMA), Institut africain de développement, Banque africaine de développement.

Prof. Ibi Ajayi, Professeur d'économie à l'université d'Ibadan, Consultant et membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique (PLU) de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique (PFMA), Institut africain de développement, Banque africaine de développement.

M. Jim Matsemela, Responsable de programme, Gestion durable de la dette publique, Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI).

M. Johan Krynauw, Consultant et membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique (PLU) de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique (PFMA), Institut africain de développement, Banque africaine de développement.

Dr. Mariam Umarji, Consultante et membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique (PLU) de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique (PFMA), Institut africain de développement, Banque africaine de développement.

M. Robert Clifton, Chargé de l'assistance technique, Fonds monétaire international (FMI), Washington DC, États-Unis.

M. Seth Terkper, Consultant et membre du corps professoral l'Unité de laboratoire politique (PLU) de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique (PFMA), Institut africain de développement, Banque africaine de développement.

¹ Institut africain de développement, Banque africaine de développement, Côte d'Ivoire

Cette note à l'intention des décideurs devrait être citée comme suit : Groupe de la Banque africaine de développement (2023) : Notes à l'intention des décideurs, Budgétisation publique prudentielle en Afrique. Contributions de la Banque africaine de développement, Formation des cadres en gestion des finances publiques sur la budgétisation publique prudentielle en Afrique, décembre 2022 [Urama K.C, Ogunleye E.K, Hove S., Saindou A.B., Wabiri N., Sebutsoe N., Ibe C., Yeboah-Forson D., et Lado S.L.(ed.)], Groupe de la Banque africaine de développement, Abidjan, Côte d'Ivoire.



Table des matières

REMERCIEMENTS	5
1. INTRODUCTION	7
2. OPTIONS POLITIQUES POUR RENFORCER LA BUDGÉTISATION PUBLIQUE EN AFRIQUE	10
2.1 POLITIQUES À COURT TERME	10
2.2 POLITIQUES À MOYEN TERME	11
2.3 POLITIQUES À LONG TERME	12
3. CALENDRIER, CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES	13
4. ENSEIGNEMENTS TIRÉS	14
5. CONCLUSION	15

Remerciements

Nous apprécions sincèrement le soutien et les sacrifices des réviseurs qui ont généreusement consacré du temps à l'examen des versions précédentes du rapport et ont formulé d'excellents commentaires et suggestions. Nous remercions également tous les participants à la Formation sur la budgétisation publique prudentielle en Afrique, pour leur participation active, leurs contributions et les discussions très animées basées sur des perspectives et des expériences très variées.

Le rapport a été enrichi des apports des intervenants dans le cadre des conférences, des présentations et des discussions menées par les animateurs de la formation. Il s'agit notamment des intervenants suivants : Srinivas Gurazada, Chef, Secrétariat du PEFA; Nicola Smithers, Conseiller, Banque mondiale ; Jim Matsemela, Directeur de programme, Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI); Moses Wasike, Spécialiste en chef de la gestion financière; Pratique mondiale de la gouvernance, Banque mondiale; Robert Clifton, Chargé de l'assistance technique, Division I de la gestion des finances publiques, Département des affaires budgétaires, Fonds monétaire international; Neil Cole, ex-Secrétaire exécutif, Initiative concertée sur la réforme budgétaire en Afrique (CABRI); Hon. Mohammed Boussaid, ancien ministre des Finances du Maroc et membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique; Hon. Seth Terkper, ancien ministre des Finances du Ghana et membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique; Juan Pradelli, membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique; Abraham Nwankwo, membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique; Johan Krynauw, membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique; Mariam Rashid Umarji, membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique; Prof : Ibi Ajayi, membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique; et Prof. Osita Ogbu, membre du corps professoral de l'Unité de laboratoire politique de l'Académie de gestion des finances publiques pour l'Afrique.

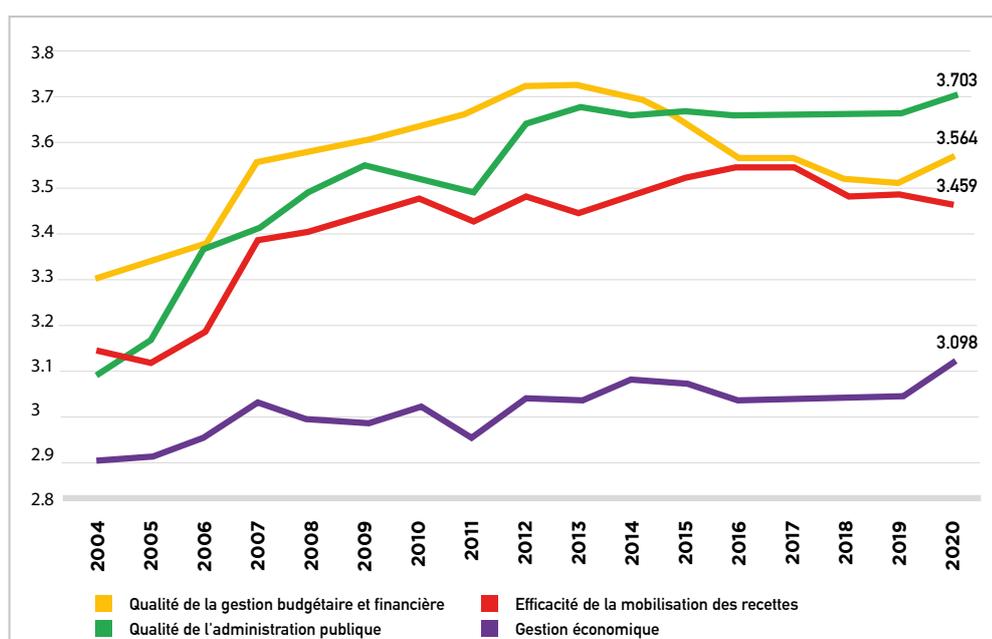
Nous adressons également nos plus sincères remerciements à l'équipe du Groupe de la Banque africaine de développement qui a contribué à l'organisation et au bon déroulement de la formation. Elle comprend Mme Tania Sede Adjagan, Ingénieure en communication unifiée, Services des Technologies de l'information; Mme Dhouibia Dorsaf, Ingénieure en communication unifiée, Services des Technologies de l'information; et Mme Kamaria Badirou, Assistante d'équipe, Institut africain de développement.



1. Introduction

- Les pays africains restent confrontés à plusieurs défis, notamment l'insuffisance des recettes budgétaires, la hausse des dépenses qui se traduit par un resserrement de la marge de manœuvre budgétaire, les flux financiers illicites et la faiblesse des capacités de gestion des finances publiques en général et de budgétisation publique crédible, en particulier.
- Ces défis ont été exacerbés par les pressions financières engendrées par la pandémie de COVID-19, le changement climatique, les conflits et l'insécurité. En plus d'affecter la capacité des pays à réaliser leurs aspirations de développement et à réduire la pauvreté, ces pressions ont contraint les gouvernements à emprunter davantage, aggravant ainsi la vulnérabilité du continent à la dette.
- Les États africains devraient, selon les estimations, avoir besoin d'un financement brut supplémentaire de l'ordre de 432 milliards d'USD pour atténuer les impacts socioéconomiques de la pandémie de COVID-19 et soutenir la reprise économique en 2022 et 2023.
- Ils continuent par ailleurs de faire face à un travail d'équilibrage difficile : soutenir la reprise tout en composant avec les perspectives de protection des personnes et des segments vulnérables de l'économie.
- Ces défis à la fois nouveaux et connus appellent à une plus grande prudence dans l'élaboration des budgets publics et la gestion des finances publiques disponibles, ainsi qu'à une intensification des efforts visant à mobiliser des recettes supplémentaires et nouvelles. Les pays africains, pour la plupart, ont toujours affiché de faibles capacités en matière de budgétisation et de gestion efficaces et efficientes des finances publiques (figure 1).

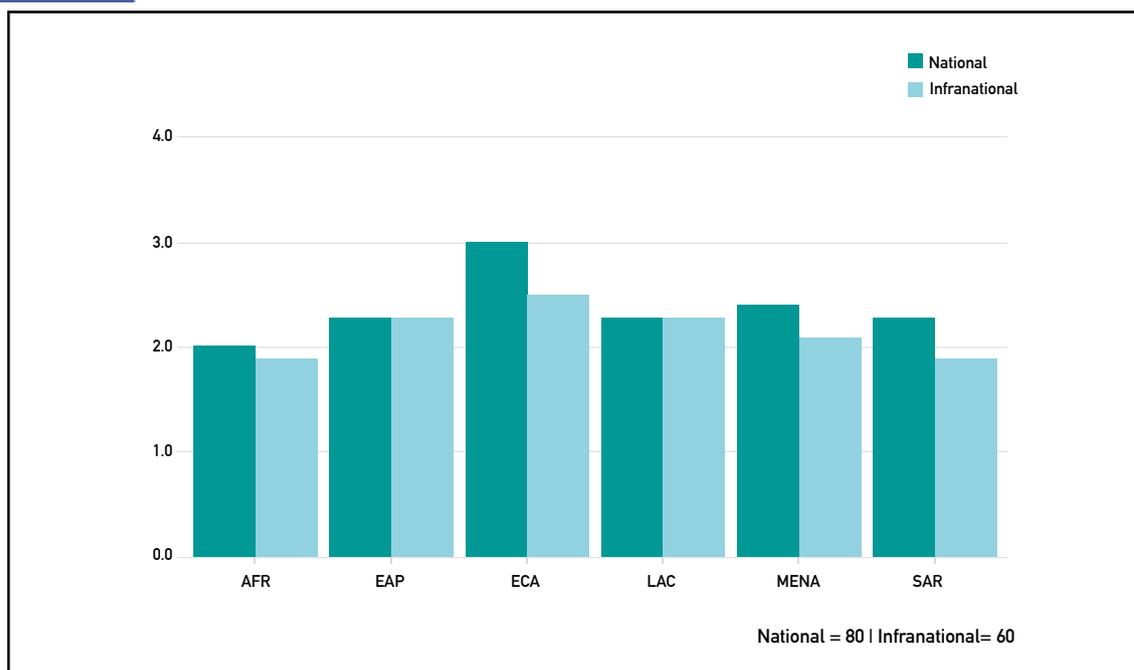
Figure 1: Notes EPIP : Indicateurs de la capacité de GFP en Afrique



Source: Banque africaine de développement

- Selon le rapport mondial PEFA 2022 sur la gestion des finances publiques, certains pays africains ont considérablement amélioré leur planification et leur préparation budgétaires, mais continuent d'afficher de faibles performances en matière d'exécution du budget et de responsabilisation. L'examen montre que l'Afrique reste la région la moins performante sur les sept piliers de l'évaluation PEFA, avec une moyenne de 2 points pour les administrations nationales et de 1,9 pour les administrations infranationales sur un maximum de 5 points (figure 2). Il s'agit d'une moyenne inférieure à celle de 2,3 enregistrée en Amérique latine et aux Caraïbes (pour les administrations nationales et infranationales) et à celles de 3 et 2,5 pour l'Europe et l'Asie centrale (respectivement pour les administrations nationales et infranationales).

Figure 2: Scores PEFA moyens par région



Source: Rapport mondial 2022 sur la gestion des finances publiques, PEFA, Banque mondiale

- Il est donc urgent de renforcer la capacité à élaborer de meilleurs budgets publics dans le cadre d'une stratégie élargie de gestion des finances publiques en général et en Afrique en particulier. Une gestion budgétaire efficace garantit la discipline budgétaire, l'allocation stratégique des ressources et l'efficacité des services publics.
- Par le biais de l'Académie de gestion des finances publiques (PFMA), l'Institut africain de développement a coorganisé avec ses partenaires : le Fonds monétaire international (FMI), le Groupe de la Banque mondiale (GBM) et l'Initiative concertée sur la réforme budgétaire (CABRI) une formation de 4 jours à l'intention des cadres sur « la budgétisation publique prudentielle en Afrique », du 5 au 8 décembre 2022.
- Il s'agissait du troisième volet de la série de formation structurée de 18 mois prévue dans le cadre du programme de formation des cadres en gestion des finances publiques. Ces formations sont dispensées par l'Académie de gestion des finances publiques de la BAD sous l'égide de l'Institut africain de développement.

² <https://www.pefa.org/global-report-2022/en/report/global-pfm-performance/#transparency-of-public-finances>
consulté 25/08/2022

- La formation était structurée autour de 8 domaines thématiques axés sur la budgétisation publique prudentielle en Afrique, à savoir :
 - o Économie politique de la budgétisation publique en Afrique.
 - o Vue d'ensemble du cycle budgétaire.
 - o Processus de planification budgétaire.
 - o Processus de préparation et d'approbation du budget annuel
 - o Processus d'exécution du budget.
 - o Comptabilité et établissement de rapport.
 - o Audit et contrôle externes.
 - o Budgétisation des investissements et gestion des investissements publics.
- La formation prévoyait également des séances parallèles en petits groupes en fonction des caractéristiques des groupes de pays. Ces derniers étaient répartis comme suit : pays à faible revenu, pays à revenu intermédiaire, pays à forte intensité de ressources et pays en transition. Ces sessions ont favorisé l'apprentissage entre pairs au niveau national et régional et des discussions sur les questions, les expériences et les pratiques liées à la budgétisation et à la gestion des finances publiques. Elles ont permis de tirer des enseignements et de formuler des recommandations stratégiques adaptées aux contextes spécifiques de ces pays. Cette note résume les principales possibilités d'action qui se sont dégagées de ces discussions.

2. Options politiques pour renforcer la budgétisation publique en Afrique

- La formation a débouché sur plusieurs possibilités d'action pour renforcer les capacités de l'Afrique en matière de budgétisation publique prudentielle. Ces possibilités d'action comprennent des politiques à court, moyen et long termes.

2.1 Politiques à court terme

- Renforcer les capacités des institutions budgétaires pour favoriser la mise en place de cadres budgétaires solides à court terme. Cela impliquerait d'établir des cadres axés sur les prévisions à moyen terme et de mettre en œuvre une budgétisation des investissements de qualité et des programmes d'investissements publics intelligents face au climat, tout en mettant en place des mécanismes efficaces pour les institutions budgétaires.
- Établir et mettre en œuvre des cadres budgétaires à moyen terme (CBMT) avec des objectifs annuels ou à court terme qui tiennent compte de la politique budgétaire du gouvernement, de la gestion de la demande et des questions de viabilité en intégrant les règles et les prévisions budgétaires appropriées.
- Mettre résolument en œuvre des mesures de lutte contre la corruption et des réformes visant à promouvoir la transparence et la responsabilisation budgétaires afin de renforcer la crédibilité du budget.
- Prendre des dispositions budgétaires annuelles pour l'évaluation et l'analyse à court terme des stratégies d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets. Il pourrait s'agir de mettre de côté une partie des recettes excédentaires du secteur des ressources nationales pour soutenir la promotion des approches liées au climat ou l'intégration des questions liées au changement climatique dans les cadres de planification, de budgétisation et de dépenses.
- Renforcer les cadres juridique et institutionnel, ainsi que la coordination et la communication afin de garantir le bon déroulement du cycle budgétaire.
- Les pays devraient procéder à des évaluations périodiques des processus de GFP existants, en utilisant des méthodes et des cadres reconnus, afin d'identifier les points forts, les faiblesses, les défis à relever et les possibilités à exploiter, et s'en servir pour élaborer le programme de réformes.
- Renforcer les capacités régionales en matière de budgétisation publique prudentielle afin de favoriser le suivi de l'exécution du budget et la responsabilisation.
- Les pays du Nord devraient s'engager à tenir leurs promesses en matière d'allocations budgétaires pour l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets, afin de soutenir les pays en développement.
- Inciter le secteur privé de la région à soutenir le financement de projets d'investissements climato-intelligents par le biais, entre autres, de partenariats public-privé, ce qui permettrait d'alléger les pressions budgétaires qui pèsent sur le gouvernement.

2.2 Politiques à moyen terme

- Aligner les cadres budgétaires sur les stratégies et plans de développement nationaux. Cela passe par une meilleure mise en œuvre des cadres budgétaires à moyen terme et des cadres budgétaires pluriannuels.
- Mettre en œuvre des réformes des systèmes de gestion des finances publiques visant à améliorer la planification, l'exécution, l'établissement des rapports et le contrôle du budget afin d'accroître l'efficacité des dépenses à moyen et à long termes. Les réformes pourraient mettre l'accent sur l'alignement de la planification et de la budgétisation, notamment à moyen terme, sur le renforcement des cadres de budgétisation axé sur la performance et sur l'amélioration des pratiques en matière de comptabilité et d'information.
- Numériser et/ou automatiser les processus, pratiques et outils de gestion des finances publiques, par exemple grâce à des systèmes intégrés de gestion financière (SIGF) solides et interopérables, ce qui permettra de garantir la responsabilisation, la transparence et la mise en place de contrôles appropriés des budgets et des finances publiques en vue d'une allocation efficace des ressources et de leur optimisation.
- Adopter et appliquer des règles budgétaires pour un bon ancrage de la politique budgétaire. Par exemple, la « règle d'or » de la budgétisation des investissements permet de recourir aux emprunts extérieurs pour des projets productifs qui peuvent permettre de rembourser les prêts futurs. D'autres règles budgétaires peuvent être envisagées : les règles relatives à la dette publique, qui fixent explicitement un plafond à l'encours de la dette publique; les règles relatives à l'équilibre budgétaire, qui permettent de limiter l'ampleur du déficit et donc de contrôler l'évolution des ratios d'endettement; les règles relatives aux dépenses, qui limitent les dépenses totales, primaires et courantes, soit en plafonnant leur croissance, soit en fixant le ratio correspondant au PIB; et les règles relatives aux recettes, qui fixent des plafonds ou des planchers pour les recettes, ou qui déterminent l'utilisation des recettes exceptionnelles.
- Renforcer la capacité à développer et à exploiter des compétences de budgétisation prudentielle aux niveaux national et infranational, de préférence grâce à l'utilisation périodique d'outils d'évaluation budgétaire (PEFA, PIMA, TADAT, etc.).
- Développer les capacités de prévision macro-budgétaire. Ces capacités sont nécessaires pour garantir l'établissement de prévisions adéquates en matière de recettes et de dépenses qui permettront d'élaborer rapidement des scénarios alternatifs sur la disponibilité des ressources, les besoins sectoriels et la réaffectation des ressources tout en améliorant l'efficacité des cadres pluri-budgétaires et la crédibilité du budget annuel.
- Renforcer les activités d'audit interne des pays ainsi que les capacités des institutions supérieures de contrôle (ISC) en ce qui concerne le suivi des performances et l'établissement de rapports, afin d'assurer la crédibilité du budget.
- Élaborer des stratégies sectorielles à moyen et long termes assorties de bons cadres de suivi et évaluation. Cela pourrait permettre d'intégrer des indicateurs de performance intelligents qui sont essentiels à la mise en œuvre de systèmes de budgétisation axés sur les résultats.
- Encourager les pays à se tourner vers une budgétisation axée sur les programmes, les données et les performances (c'est-à-dire une budgétisation axée sur les résultats) afin d'améliorer la transparence, la responsabilisation et la prise de décision.

- Intégrer la flexibilité dans les processus politiques et budgétaires permettant de réorienter les politiques et de réaffecter les ressources budgétaires en fonction des besoins, surtout en période de crise.

2.3 Politiques à long terme

- Diversifier l'économie afin d'améliorer les flux de ressources et la résilience en cas d'effondrement des prix des matières premières.
- Encourager les pays à constituer des réserves en créant, par exemple, des fonds souverains pour gérer les flux de recettes générées par les ressources naturelles. Ces fonds peuvent servir de boucliers en cas de chocs.
- Élaborer des cadres budgétaires à long terme qui tiennent compte de la volatilité des flux de ressources, en particulier dans les pays riches en ressources naturelles.
- Travailler en collaboration avec les partenaires de développement, les banques de développement et les universités à la création d'un institut de GFP et de budgétisation chargé de former les fonctionnaires dans ce domaine. Cet établissement permettra également à ces derniers de se familiariser avec les principes généraux de la budgétisation prudentielle.

3. Calendrier, conception et mise en œuvre des politiques

- Les pays doivent prêter attention à la conception, à l'enchaînement et à la mise en œuvre des politiques et des réformes. Des systèmes budgétaires mal conçus ne permettront probablement pas d'obtenir les résultats économiques souhaités. La conception et la mise en œuvre des cadres fiscaux et budgétaires doivent tenir compte des contextes, des expériences et des circonstances propres à chaque pays.
- Un système budgétaire bien conçu se veut crédible, complet, discipliné, prévisible, transparent et axé sur la responsabilisation et la performance.
- Un système de budgétisation bien conçu doit fonctionner correctement dans toutes ses composantes, qu'il s'agisse de ses mécanismes qui doivent être efficaces et ancrés politiquement pour définir et financer les priorités, des projections et des estimations ainsi que de la gestion et de l'affectation des liquidités qui doivent également se caractériser par leur efficacité ou de la comptabilisation des fonds utilisés et de l'établissement de rapports et des audits sur les résultats obtenus. Il doit refléter fidèlement les priorités du pays et être mis en œuvre comme prévu dans son intégralité, à un coût abordable et de manière durable.
- Une attention particulière doit être accordée aux institutions et aux mesures incitatives lors de la mise en œuvre des réformes. Les réformes budgétaires doivent être accompagnées d'initiatives visant à faire respecter les règles budgétaires formelles qui régissent le processus de préparation et d'exécution du budget. Il peut s'agir de s'assurer que la base juridique et institutionnelle est alignée sur le système envisagé.
- Il est essentiel que l'établissement du budget soit axé sur la performance pour déterminer les mesures incitatives appropriées dans le cadre de la prestation de services publics. Le système de gestion des performances doit faire partie du cadre budgétaire global et être au cœur des décisions de budgétisation. En outre, il devrait être intégré au processus budgétaire et constituer la base du dialogue entre les institutions centrales et locales et entre les parties prenantes étatiques et non étatiques.
- Le système budgétaire doit tenir compte du système politique de chaque pays, y compris de son économie politique. Les mécanismes du processus budgétaire devraient permettre aux décideurs politiques de jouer un rôle constructif en veillant à ce qu'ils contribuent à une allocation et à une utilisation plus efficaces des ressources, au lieu d'y porter atteinte par des décisions ponctuelles prises sans tenir compte des besoins concurrents et du caractère limité des ressources.
- L'enchaînement des réformes budgétaires est essentiel. L'amélioration de l'adéquation entre les plans et les budgets nécessite de meilleurs contrôles budgétaires sous-jacents. Les réformes réussies sont le fruit d'une collaboration entre tous les acteurs du système, qui doivent être impliqués tout au long du processus. Cela passe par une communication claire des objectifs à toutes les parties prenantes, des raisons et des étapes spécifiques qui permettront d'atteindre ces objectifs, et des rôles et responsabilités des individus et de leurs institutions dans le cadre de ces étapes.
- La gestion et la planification des investissements publics constituent d'autres aspects particuliers et essentiels du budget, qu'il convient de bien intégrer dans tout projet de réforme. Compte tenu de leur nature, il faudra disposer d'outils spécifiques pour leur bonne mise en œuvre.
- Un budget bien préparé ne sera considéré comme une réussite que si les objectifs stratégiques prévus sont atteints, c'est-à-dire s'il est entièrement financé et mis en œuvre comme prévu.

4. Enseignements tirés

- La définition de buts et d'objectifs stratégiques en matière de budgétisation publique est essentielle pour la crédibilité du budget.
- L'exhaustivité, l'exactitude, l'annualisation et la transparence sont essentielles pour garantir l'efficacité et la crédibilité en matière d'élaboration du budget public.
- Présenter une évaluation réaliste des ressources dont disposent les gouvernements en établissant un lien entre les prévisions et les estimations de recettes et de dépenses et en fournissant des données précises sur les secteurs réels, budgétaires, financiers et extérieurs et sur la manière dont ils affectent le budget est essentiel pour l'équilibre du budget.
- Les cadres budgétaires à moyen terme (CBMT) sont essentiels pour favoriser l'adoption d'une approche stratégique et prospective permettant au gouvernement d'établir des priorités et d'allouer des ressources budgétaires, à moyen terme, en faveur de programmes et de projets axés sur les priorités stratégiques du pays et d'atteindre les résultats sociaux escomptés.
- L'utilisation systématique de cadres permettant d'augmenter les investissements climato-intelligents dans le respect des principes de durabilité financière est essentielle pour assurer la fiabilité et la viabilité du budget.
- Le passage d'une budgétisation par poste, par programme ou par activité à une budgétisation par programme, par résultat ou par performance modifie l'orientation du budget, lequel cesse d'être axé sur le contrôle des intrants pour se focaliser sur l'obtention de résultats, d'effets ou de produits, ce qui nécessite de se doter de capacités et de systèmes pour gérer et mettre en œuvre les réformes.
- La mise en œuvre de processus rigoureux et transparents de comptabilité publique et d'établissement de rapports garantit l'intégrité financière et institutionnelle au sein de l'écosystème élargi de la GFP et est nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques ainsi que pour identifier, atténuer ou gérer les risques fiduciaires.
- Le renforcement des capacités de mobilisation des recettes liées et non liées aux ressources est essentiel pour une élaboration et une mise en œuvre efficaces du budget, ainsi que pour en assurer la fiabilité.
- La volonté politique est essentielle en matière d'élaboration et de mise en œuvre du budget. Les mécanismes qui favorisent une participation politique optimale peuvent contribuer à améliorer le processus budgétaire.
- L'existence d'institutions supérieures de contrôle indépendantes sur les plans politique, administratif et financier, conformément aux principes de la déclaration de Lima, est essentielle pour garantir l'intégrité des processus d'audit externe.
- L'engagement des parties prenantes dans les processus d'élaboration et d'approbation du budget est essentiel pour promouvoir une bonne gouvernance, fondée sur les principes d'inclusion, de transparence, d'intégrité et de responsabilité, au service de la démocratie et la croissance inclusive.
- L'amélioration du processus de budgétisation des dépenses publiques exige des évaluations fréquentes des systèmes et des efforts déployés pour les renforcer au regard des objectifs fondamentaux que sont l'accessibilité financière, l'adaptation aux priorités politiques et l'optimisation des ressources.
- La mise en œuvre et l'exécution du budget en temps opportun sont les clés d'une budgétisation crédible.

5. Conclusion

Les pays africains, pour la plupart, affichent de faibles capacités en matière de budgétisation et de gestion efficaces et efficientes des finances publiques. Il convient donc de déployer des efforts concertés pour mettre en œuvre des politiques visant à promouvoir la prudence dans la gestion des finances publiques, tout en multipliant les initiatives afin de mobiliser des recettes supplémentaires et nouvelles et de garantir l'adoption d'une approche prudente en matière de dépenses.

À court terme, les pays devraient renforcer leurs institutions pour soutenir les cadres budgétaires et les réformes connexes, combler les lacunes dans la gestion des investissements publics, renforcer la coordination et la communication dans le cadre du cycle budgétaire et améliorer leurs compétences techniques en matière de budgétisation publique prudentielle.

À moyen terme, les pays pourraient concevoir et mettre en œuvre des cadres budgétaires à moyen terme; développer de solides capacités de modélisation et de prévision macro-budgétaires; mettre en œuvre des réformes des systèmes de gestion des finances publiques qui permettent d'améliorer durablement la planification, l'exécution et le contrôle des budgets; numériser et/ou automatiser les processus, procédures ou outils de gestion des finances publiques utilisés; adopter une budgétisation fondée sur les programmes, les données et les performances; intégrer la flexibilité dans les processus politiques et budgétaires; et renforcer les institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays.

À long terme, les pays devraient diversifier leur économie, constituer des réserves budgétaires pour renforcer leur résilience aux chocs, adopter et mettre en œuvre les normes et les principes internationaux en matière de comptabilité et d'information, et élargir le champ des audits externes.

L'obtention des résultats souhaités en matière de budgétisation publique prudentielle dépend du calendrier, de l'opportunité, de l'enchaînement et de la flexibilité de la mise en œuvre des politiques et des contextes nationaux. Les pays doivent tenir compte des aspects liés à la conception, à l'enchaînement et au calendrier des politiques pour garantir la mise en œuvre efficace de systèmes de budgétisation et de gestion financière publique sains. Les cadres de budgétisation publique doivent être alignés sur les stratégies et plans de développement nationaux et mis en œuvre sur plusieurs années. Un cadre budgétaire bien conçu se veut crédible, complet, rigoureux, prévisible, transparent et axé sur la responsabilisation et la performance. Ils doivent trouver le juste milieu entre rigidité, flexibilité et prévisibilité afin de répondre efficacement à l'évolution de l'environnement et des circonstances.



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

