



SEMINAIRE DE LANCEMENT DES ACTIVITES DE PREPARATION DU BUDGET 2021

Exposé :

**ELEMENTS D'OPTIMISATION DE LA BUDGETISATION EN
MATIERE DE DEPENSES PUBLIQUES**





Objectifs



Cet exposé a pour objectifs de:

- Faire un constat des insuffisances actuelles en matière de préparation du budget;
- Permettre aux participants de s'enquérir des propositions et des innovations qui visent l'amélioration de l'activité de budgétisation de la dépense publique





SOMMAIRE



INTRODUCTION

I. PRINCIPALES INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS DE BUDGETISATION DE LA DEPENSE

1. Relativement à l'organisation
2. Relativement aux outils
3. Relativement à la technique de budgétisation

II. PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE LA BUDGETISATION

1. Eléments à consolider
2. Les innovations

CONCLUSION





INTRODUCTION



Les projections de recettes internes sont plus faibles pour l'exercice 2021 qu'en 2019 ou en loi de finance initiale 2020, ceci à cause d'un contexte marqué par:

- l'impact du COVID-19 sur l'activité économique et principalement sur le secteur productif; ce qui réduit la base taxable
- La chute du prix du baril de pétrole, avec pour conséquence l'effondrement des recettes pétrolières
- les allègements fiscaux accordés aux entreprises pour amortir les conséquences économiques et sociales de la pandémie du COVID-19

Cependant, l'Etat fait face à des dépenses de plus en plus contraignantes, notamment celles nécessaires à la maîtrise de la propagation de la pandémie, au soutien aux entreprises des secteurs les plus affectés, à la préservation de la sécurité, à l'intensification de la décentralisation et à l'achèvement des projets en cours d'exécution (PLANUT, CHAN 2021 et CAN 2022)





INTRODUCTION



Cette situation est susceptible de générer des déficits budgétaires de plus en plus importants alors même que le contexte de consolidation budgétaire requiert une réduction des déficits.

A cet effet, il importe de veiller à une rationalisation de la dépense publique, en commençant par une affectation des ressources qui garantit une plus grande efficacité et efficience de ladite dépense. Ce qui permettrait non seulement de réaliser des économies budgétaires mais également de mettre en œuvre un plus grand nombre d'activités.

Aussi faudrait-il questionner et améliorer non seulement les dispositifs organisationnels de la budgétisation au sein des administrations de l'Etat, mais surtout les outils et les techniques utilisés.





I. PRINCIPALES INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS DE BUDGETISATION DE LA DEPENSE

1. Relativement à l'organisation

2. Relativement aux outils

3. Relativement à la technique de budgétisation





I. PRINCIPALES INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS DE BUDGETISATION DE LA DEPENSE

1. Relativement à l'organisation

Au plan organisationnel de la préparation du budget, des manquements ou défaillances sont encore observés au sein des administrations toutes choses qui ne concourent pas à la bonne préparation du budget de l'Etat. Au rang de ces manquements on peut citer:

- *L'inexistence d'un calendrier interne de préparation du budget aligné sur le calendrier officiel, cause des retards dans la production des documents attendus;*
- *une faiblesse des instances de préparation du budget:*
 - *Une insuffisante animation du dialogue de gestion qui empêche l'évaluation des performances budgétaires et de réorienter éventuellement les actions et les ressources;*





I. PRINCIPALES INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS DE BUDGETISATION DE LA DEPENSE (suite)



1. Relativement à l'organisation (suite et fin)

- *Des comités PPBS de moins en moins fonctionnels, entraînant une mauvaise coordination et un cloisonnement des services en charge de la préparation et de la budgétisation;*
- *L'absence d'une évaluation des besoins réels des services;*
- *Une trop grande mobilité des personnels entre les services et un déficit de renforcement des capacités;*
- *Une insuffisante complémentarité intra et intersectorielle dans le choix des projets d'investissement.*





I. PRINCIPALES INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS DE BUDGETISATION DE LA DEPENSE (suite)



2. Relativement aux outils

En ce qui concerne les outils, on note que:

➤ *Des insuffisances persistent dans les CDMT ministériels liées à:*

- ✓ *une mauvaise formulation d'un grand nombre d'activité ne permettant pas de bien objectiver la dépense;*
- ✓ *Un manque d'exhaustivité des activités rentrant dans les lignes de référence;*
- ✓ *Une évaluation peu rigoureuse des années N+2 et N+3 (seulement **21,5% des dépenses programmées pour 2019 dans le CDMT 2018-2020 ont effectivement été budgétisés en 2019**);*





I. PRINCIPALES INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS DE BUDGETISATION DE LA DEPENSE (suite)



2. Relativement aux outils (suite et fin)

- ✓ *Une évaluation peu objective de certaines dépenses et une absence de présentation des hypothèses de projections desdites dépenses;*
- ✓ *Un lien distendu entre la programmation des ressources et la performance attendue.*
- *Plusieurs insuffisances sont encore constatées relativement à la production des RAP, des revues des activités, de l'exécution des projets d'investissement, qui ne permet pas d'optimiser aussi bien la programmation, la budgétisation et l'exécution du budget;*
- *Un dispositif informatique (PROBMIS) présentant encore de nombreuses défaillances. On peut citer:*
 - ✓ *son instabilité ;*
 - ✓ *Les difficultés dans la gestion des AE pluriannuelles;*
 - ✓ *La production des états de données incohérents.*



I. PRINCIPALES INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS DE BUDGETISATION DE LA DEPENSE (suite)



3. Relativement à la technique de budgétisation

➤ *La programmation insoutenable des AE pluriannuels et envolée des engagement en cours*

On note une multiplication des Autorisations d'Engagement (AE) au delà des prévisions budgétaires à moyen terme du CBMT;

illustration

*Les AE en cours déjà consenties sont estimés à **FCFA 1 154 537 411 982**, soit 121% des ressources internes du BIP des deux prochaines années suivant le*

N°	ADMINISTRATIONS	VENTILATION DES ENGAGEMENTS A COUVRIR		RESTE DES ENGAGEMENTS PLURIANNUELS NON VENTILE
		MONTANT 2021 (%CBMT)	MONTANT 2022 (% CBMT)	
1	MINHDU	250 737 013 113 (395%)	34 559 947 000 (97,08%)	8 553 739 000
2	MINTP	205 866 525 928 (242,20%)	113 231 221 586 (117,34%)	164 980 851 230
3	DGSN	4 379 400 429 (218,97%)	682 205 043 (31,01%)	-



I. PRINCIPALES INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS DE BUDGETISATION DE LA DEPENSE (suite)



3. Relativement à la technique de budgétisation (suite)

- *La persistance du saupoudrage dans le BIP;*
- *L'insuffisante prise en compte des arriérés à titre prioritaire qui entraîne une accumulation de la dette flottante;*
- *L'inscription de certains projets en marge des critères de priorisation et de maturation;*





I. PRINCIPALES INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS DE BUDGETISATION DE LA DEPENSE (suite)



3. Relativement à la technique de budgétisation (suite)

➤ *L'insuffisante prise en compte des charges récurrentes*

Les charges récurrentes destinées à pérenniser nos investissements publics ne sont quasiment pas adressées dans le budget de l'État.

illustration

Sur un stock de 6 346,9 milliards de FCFA affecté pour la réalisation des investissements sur la période 2013-2019, seulement 94,57 milliards (1,5%) est inscrit en moyenne pour assurer son entretien et son exploitation. De plus sur les 94,57 milliards, près de la moitié (46,1 milliards) est orientée vers l'entretien du matériel roulant. Et pourtant, les bonnes pratiques fixent à 3,5%, soit près de 222,14 milliards de FCFA la part du budget qui devrait être affectée chaque année à leur entretien.



I. PRINCIPALES INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS DE BUDGETISATION DE LA DEPENSE (suite)



3. Relativement à la technique de budgétisation (suite)

- *Une approche de budgétisation des crédits transférés dans le cadre de la décentralisation de plus en plus critiquée;*
- *Une programmation des crédits des Comptes d'Affectation Spéciale (CAS) ne tenant pas compte des capacités de collecte des recettes propres;*
- *Un manque d'exhaustivité ou une mauvaise qualité de l'information de certaines dépenses notamment celles liées à la prise en charge des charges relatives à l'adhésion aux O.I et des dépenses liées à l'administration de la justice;*





I. PRINCIPALES INSUFFISANCES DANS LE PROCESSUS DE BUDGETISATION DE LA DEPENSE (suite)



3. Relativement à la technique de budgétisation (suite et fin)

➤ *Des critères de sélection et de priorisation des projets à renforcer. En effet, l'on note :*

- ✓ *une faible prise en compte des projets émanant des services déconcentrés;*
- ✓ *Une budgétisation de certaines dépenses qui ne concourent pas à l'efficacité de l'investissement public;*





II. PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE LA BUDGETISATION

1. Les éléments à consolider

2. Les innovations





II. PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE LA BUDGETISATION



1. Les éléments à consolider

1.1 Au niveau de l'organisation

- *Renforcer les capacités des acteurs et la production de documents méthodologiques d'appoint*
 - ✓ *Organiser des sessions de formation à l'intention des acteurs (R.P, R.A , CdG) ;*
 - ✓ *Renforcer les capacités des acteurs de la performance sur l'élaboration des RAP et PPA;*
 - ✓ *Organiser des ateliers conjoints d'élaboration des principaux outils de la chaîne PPBS pour une meilleure appropriation par tous les acteurs;*
 - ✓ *Vulgariser les guides méthodologiques de préparation du budget.*





II. PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE LA BUDGETISATION



1. Les éléments à consolider (suite)

1.2 Au niveau des outils

- *Renforcer la qualité des travaux au sein des comités internes de maturation des projets afin de garantir la qualité des visas de maturation;*
- *Renforcer l'ancrage stratégique des programmes en améliorant le fonctionnement des comités internes PPBS qui est par essence le lieu d'identification des activités et des dépenses prioritaires des départements ministériels;*
- *Accorder la même priorité à la programmation des exercices N+2 et N+3 des CDMT comme celle de l'exercice N+1.*





II. PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE LA BUDGETISATION (suite)



1. Les éléments à consolider (suite)

1.3 Au niveau de la technique budgétaire

➤ *veiller à la soutenabilité budgétaire en :*

- ✓ *assurant une meilleure budgétisation des AE pluriannuels et des investissements prioritaires;*
- ✓ *Inscrivant les CP en cohérence avec le niveau d'exécution afin de garantir l'achèvement des projets;*

➤ *Garantir la qualité des investissements en:*

- ✓ *Évaluant et en budgétisant en conséquence, les charges récurrentes liées aux projets de construction et d'équipement en vue de la pérennisation de nos investissements publics;*
- ✓ *assurant une meilleure sélection des projets, en cohérence avec les objectifs des programmes et garantissant le renforcement de l'impact du BIP sur la croissance et la création d'emplois;*



II. PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE LA BUDGETISATION (suite)



2. Les innovations

2.1 Au niveau organisationnel

Préciser les procédures et animer véritablement les instances de coordination sectorielle notamment à travers la production d'un calendrier interne de préparation du budget, cohérent avec le calendrier de préparation du budget de l'Etat . Dès le début de l'exercice 2021, il sera recommandé à tous les départements ministériels et institutions, l'élaboration et la transmission de ce calendrier au MINFI et au MINEPAT.





II. PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE LA BUDGETISATION (suite)



2. Les innovations (suite)

2.2 Au niveau des outils

- *Effectuer une revue de l'exécution des projets afin de juger de l'opportunité de la continuité des projets et détecter les freins à leur exécution;*
- *Élaborer un document de Programmation des Investissements Prioritaires (PIP) adossé à la stratégie nationale de développement ;*
- *La mise en place des outils de sélection des projets, tout en veillant à leur connectivité.*





II. PROPOSITIONS D'AMELIORATION DE LA BUDGETISATION (suite)



2. Les innovations (suite et fin)

2.2 Au niveau de la technique budgétaire

- *Veiller au Plafonnement des AE, comme c'est le cas avec le CP ;*
- *Mettre en place une nouvelle procédure de budgétisation des ressources transférées aux CTD.*





CONCLUSION

L'optimisation du processus de préparation du budget est un défi permanent pour garantir l'efficacité de la dépense publique. Malgré la mise en application des nouvelles réformes, l'on note encore des insuffisances au niveau de l'organisation, des outils et surtout de la technique de budgétisation.

Aussi, il revient à chaque administration de toujours chercher la meilleure organisation qui améliore la qualité des documents budgétaires et de renforcer ou de mettre en place des outils et des techniques de budgétisation pour permettre l'utilisation efficiente des ressources de l'Etat.



**JE VOUS REMERCIE DE VOTRE AIMABLE
ATTENTION**

