

# Renforcement des cadres budgétaires à moyen terme

Consortium international sur la gestion financière gouvernementale

Washington DC, le 6 décembre 2016

Taz Chaponda, Département des finances publiques





# Présentation

- **Définitions**
- **Prévision à moyen terme**
- **Défis institutionnels**
- **Analyser les CBMT**

# Définitions

- **Le cadre budgétaire à moyen terme (CBMT)** fait référence à un ensemble d'arrangements institutionnels pour hiérarchiser, présenter et gérer les recettes et les dépenses sur une période de trois à cinq ans.
- **Le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT)** est souvent utilisé comme synonyme du concept MTBF, bien que l'accent soit mis sur les dépenses.
- **Les CBMT ou CDMT** font partie d'un cadre plus large de planification budgétaire à moyen terme et considèrent le CDMT de manière très large comme l'intégration de la politique, de la planification et de la budgétisation dans une perspective à moyen terme.
- La Banque mondiale interprète le «CDMT» de manière large pour englober trois cadres distincts :
  - *le cadre budgétaire à moyen terme englobe la spécification descendante de l'enveloppe globale des ressources et l'allocation des ressources entre les agences de dépenses;*
  - *Le CBMT comprend à la fois la détermination ascendante des besoins en ressources des organismes dépensiers et un rapprochement de ces exigences avec l'enveloppe des ressources;*
  - *Cadre de performance à moyen terme : l'accent est mis sur la mesure et l'évaluation des produits et des résultats.*

# Principales caractéristiques des CBMT

## Pays avancés



Country	Soc Sec	Coverage			% of CG Spending	Specificity	TIME HORIZON Years	DISCIPLINE	
		Debt Interest	Local Government					Fixed or Flexible	Frequency or Update
<b>AGGREGATE EXPENDITURE CEILINGS</b>									
Sweden	yes	No	T'fers	96%	Total Spending <i>27 Policy Areas</i>	3	3-4 fixed	3rd- 4th year added each year	
Finland	Some	No	No	78%	Total Spending <i>13 Ministries</i>	4	4 fixed	Every 4 year	
Netherlands	Yes	No	T'fers	80%	4 Sectors <i>26 Ministries</i>	4	4 fixed	Every 4 year	
<b>FIXED MINISTERIAL PLANS</b>									
United Kingdom	No	No	T'fers	59%	25 Depts	3	3 fixed	Every 3 years	
France	No	Yes	No	35%	30 Missions	3	2 fixed + 1 flexible	Every 2 years	

# Couverture et caractéristiques des CBMT

## Etudes de cas en Afrique : caractéristiques.

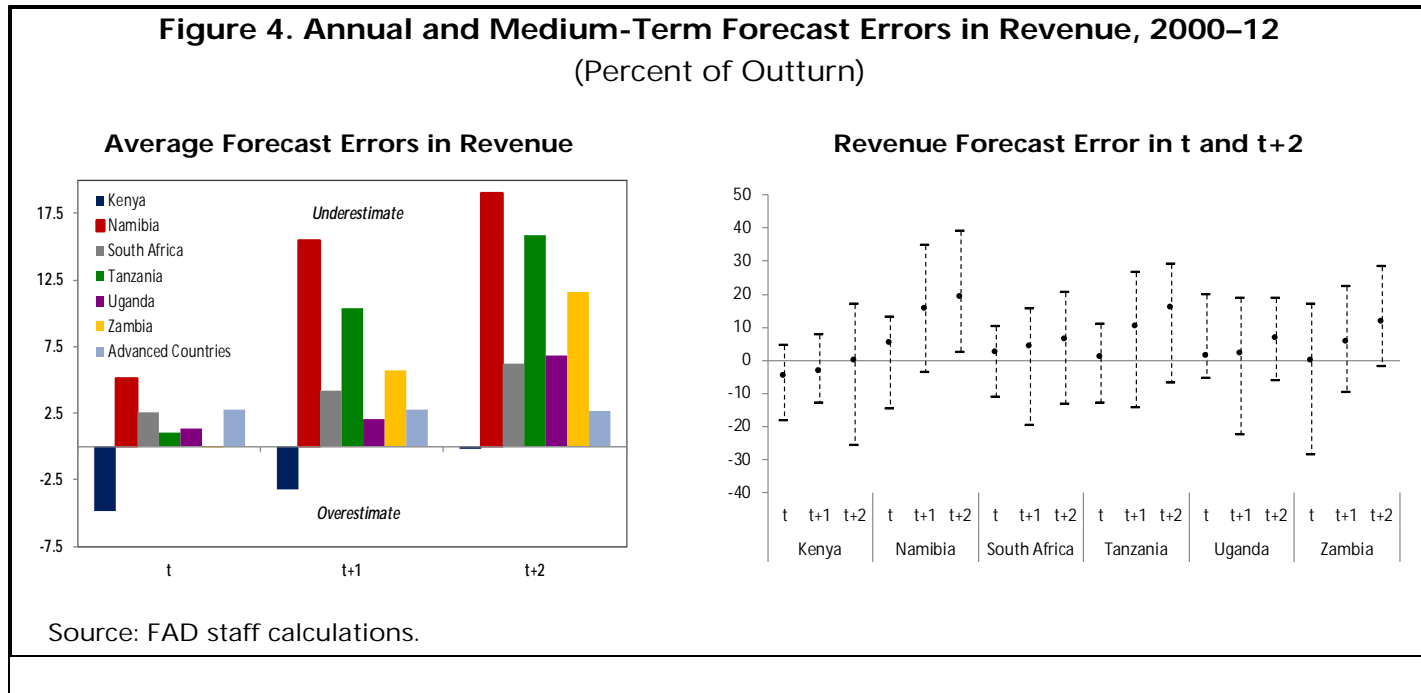
	Kenya	Namibie	Afrique du Sud	Tanzanie	Ouganda	Zambie	Pays avancés*
<b>Date d'établissement du CBMT</b>	2000	2000	1998	2000	1998	2004	Années 1980 à 2000
<b>Ministère principal **</b>	Trésorerie nationale et MoP	MoF	TN	Ministère des finances et Commission de planification	MoFP	MoFP	Habituellement MoF
<b>Caractéristiques et couverture</b>							
<b>Couverture***</b>	BCG	BCG	GG	BCG	BCG	BCG	CG ou GG
<b>Transactions exclues</b>							
Sécurité sociale	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Pratiques variées
Intérêt de la dette	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
<b>Plage de temps</b>	3 années	3 années	3 années	5 années	5 années	3 années	3 à 4 ans
<b>Cadre fixe ou flexible</b>	Continu	Continu	Continu	Continu	Continu	Continu	Continu ou flexible
<b>Plafonds contraignants ou indicatifs</b>	Indicatif	Indicatif	Indicatif	Indicatif	Indicatif	Indicatif	Indicatif ou contraignant
<b>Plafonds approuvés par la législation</b>	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Dans certains cas
<b>Aide extérieure incluse</b>	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non pertinent
<b>Publication du CBMT</b>	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
<b>Part de l'aide extérieure ****</b>	8 %	<1%	<1%	39%	39%	10 %	N/A

Remarque : BCG = gouvernement central budgétaire; CG = gouvernement central; GG = gouvernement général. Dans les pays des cas étudiés, les transferts aux collectivités locales sont inclus dans le budget.

# Prévision à moyen terme

## Revenus

**Figure 4. Annual and Medium-Term Forecast Errors in Revenue, 2000–12**  
(Percent of Outturn)

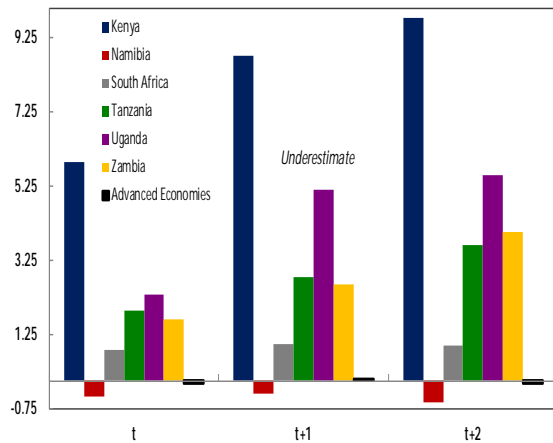


# Prévision à moyen terme

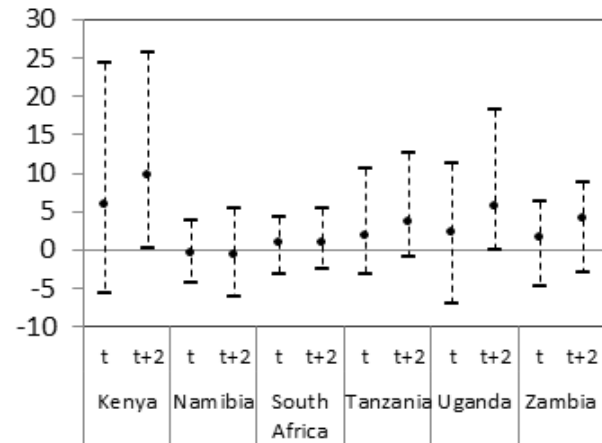
## Inflation

**Figure 3. Annual and Medium-Term Forecast Errors in Inflation, 2000–12**  
(Percent Change)

**Average Forecast Error in Inflation**



**Inflation Forecast Error in t and t+2**

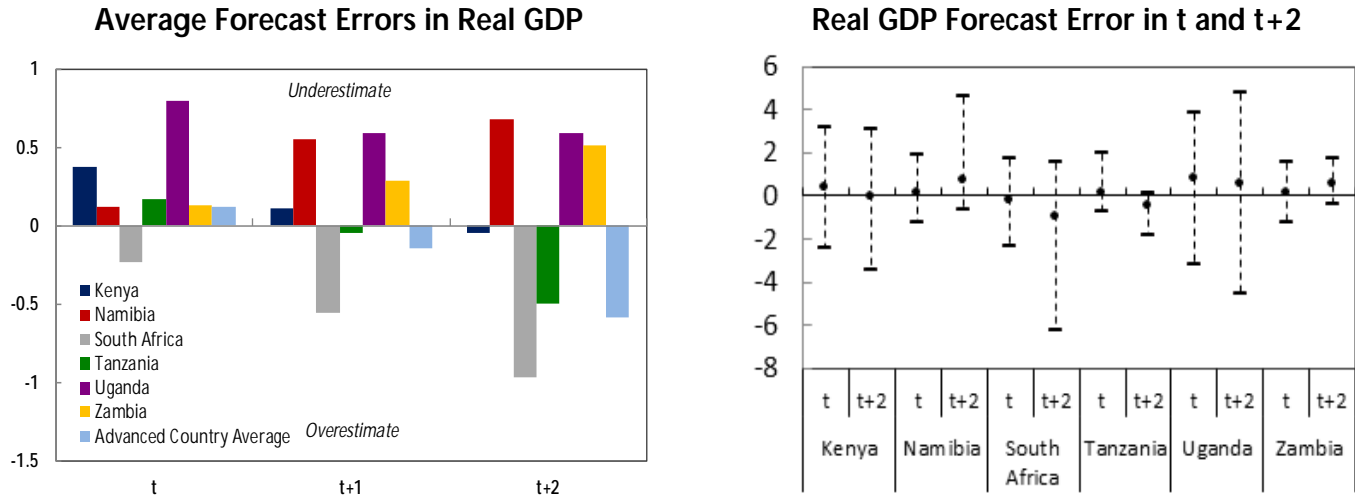


Source: FAD staff calculations.

# Prévision à moyen terme

## PIB réel

**Figure 2. Annual and Medium-Term Forecast Errors in GDP, 2000-12**  
(Percent Change)



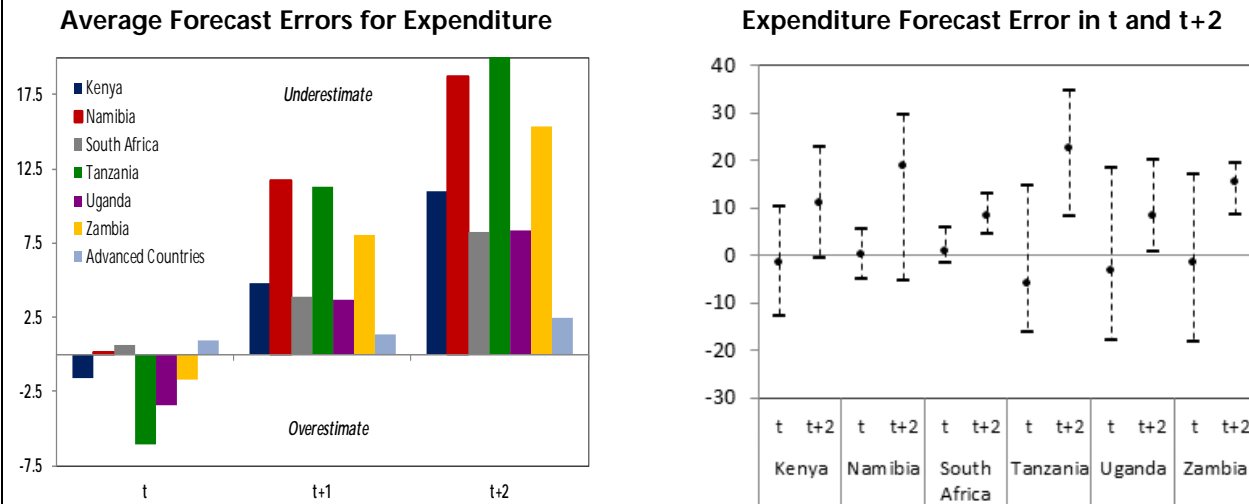
Source: FAD staff calculations.



# Prévision à moyen terme

## Dépenses

**Figure 5. Annual and Medium-Term Expenditure Forecast Errors, 2000–12**  
(Percent of Outturn)

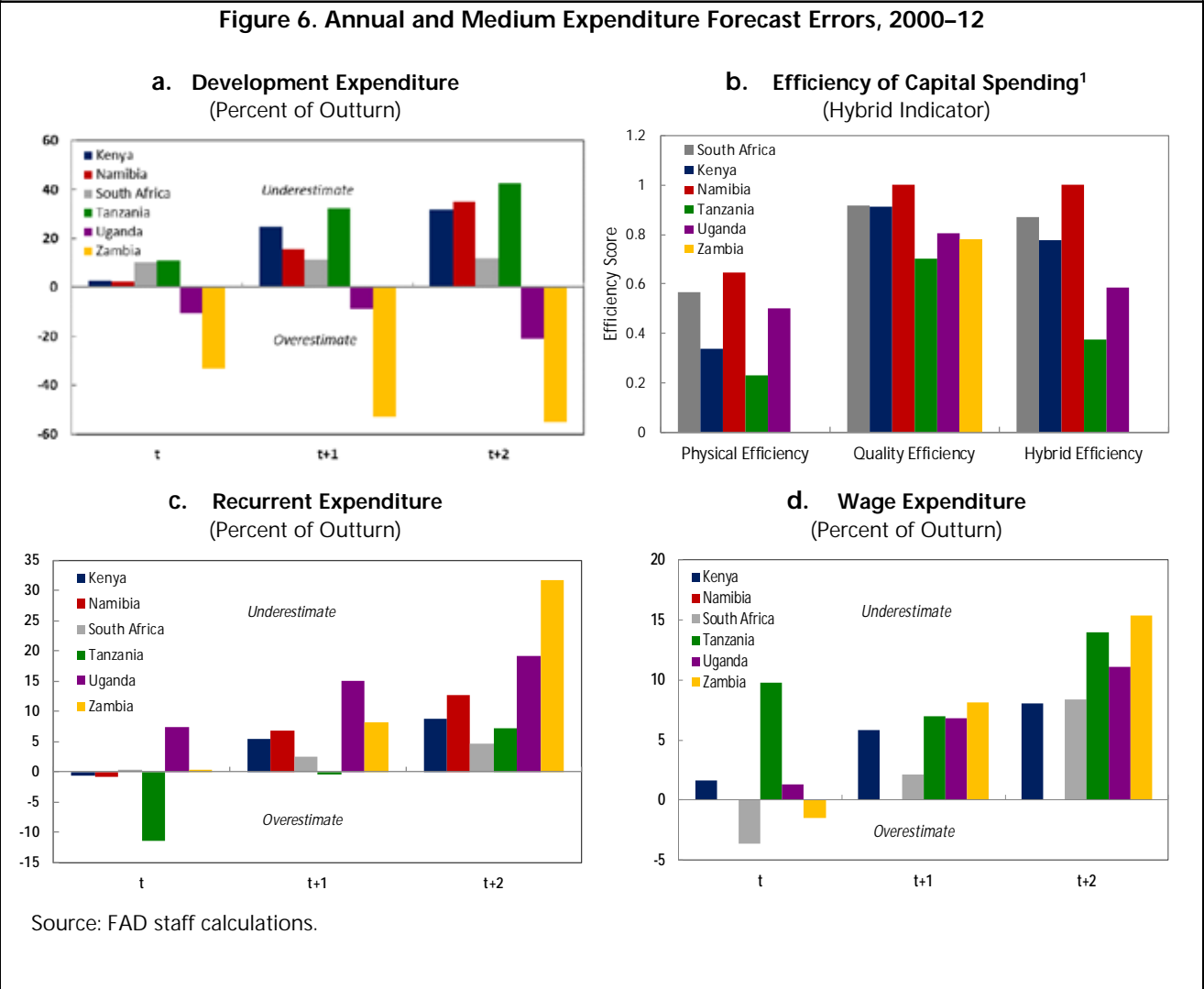


Source: FAD staff calculations.

# Prévision à moyen terme

## Dépenses : composants

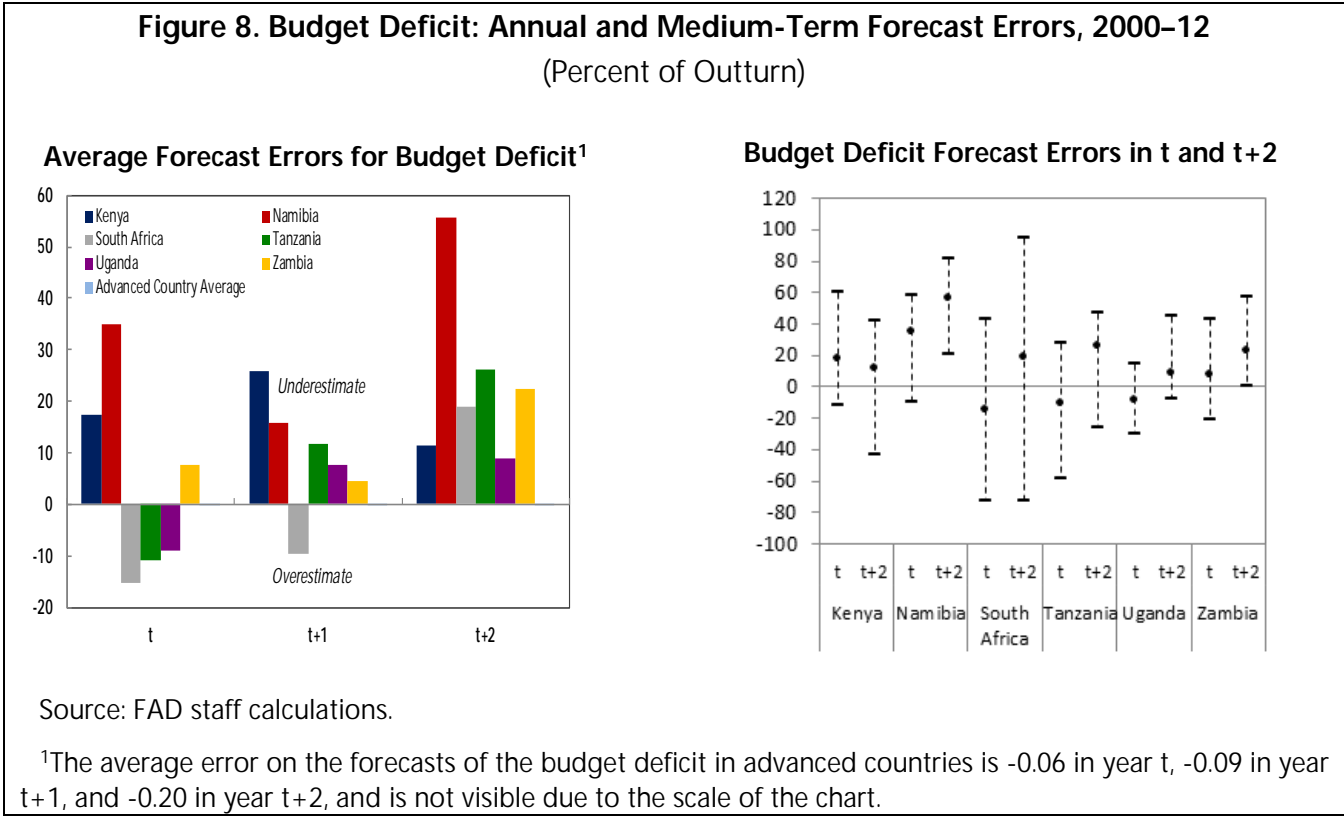
Figure 6. Annual and Medium Expenditure Forecast Errors, 2000–12



# Prévision à moyen terme

## Déficit budgétaire

**Figure 8. Budget Deficit: Annual and Medium-Term Forecast Errors, 2000–12**  
(Percent of Outturn)



# Défis à l'adoption des CBMT

## Faiblesses institutionnelles



- **Faible rôle du cabinet dans la prise de décision budgétaire**
- **Impact limité des plans de développement nationaux sur les décisions budgétaires**
- **Amélioration de la gestion des investissements publics**
- **Planification et suivi inefficaces de l'aide extérieure**
- **Institutions inadéquates pour l'exécution du budget**
- **Participation et supervision parlementaires sous-développées**



# Nouveau cadre pour les CBMT

## Quatres phases de CBMT

### · Phase I (Pré-CBMT)

- Pas de perspective pluriannuelle significative
- Produit un budget annuel basé sur les postes traditionnels
- La préparation du budget est pilotée depuis le centre

### · Phase II (échéance du CBMT)

- Cadre de planification des dépenses de base à moyen terme
- Les estimations de dépenses ou les plafonds des années précédentes sont indicatifs
- Le lien entre la planification et l'allocation des ressources est faible
- Les plans stratégiques et de développement ne sont pas chiffrés de manière adéquate
- Les fonctions de planification et de budgétisation sont mal harmonisées

# Nouveau cadre pour les CBMT

## Quatres phases de CBMT

- **Phase III (maturation du CBMT)**

- Un CBMT établi avec un lien crédible entre la phase de planification et de budgétisation
- Cadre macro-fiscal fiable
- Les plafonds budgétaires sont effectifs (contraignants)
- Quelques aspects de la budgétisation basée sur le programme

- **Phase IV (CBMT avancé)**

- Un CBMT mature qui a un haut niveau de crédibilité auprès des parties prenantes
- Des mécanismes de responsabilisation bien développés pour la branche exécutive
- Cadre macro-fiscal fiable
- Les plafonds budgétaires sont effectifs (contraignants)
- Forte orientation vers la performance
- Examens réguliers des dépenses



# Analyse des CBMT

## Caractéristiques des CBMT

- **Clarté et transparence du CSMT**

- Le pays a-t-il des perspectives financières claires et prévisibles à moyen terme et une vision à plus long terme pour certaines économies avancées ?
- Existence d'une stratégie budgétaire crédible, basée sur des prévisions macroéconomiques précises et cohérentes.
- Avoir un ensemble de règles fiscales contraignantes est une autre caractéristique d'un CBMT avancé

- **Crédibilité du processus budgétaire**

- Dans quelle mesure le budget reflète-t-il les priorités nationales ?
- Fiabilité des estimations de dépenses
- Nature des plafonds de dépenses
- Intégrité du budget



# Analyse des CBMT

## Caractéristiques des CBMT

- **Appropriation et classification budgétaire**
  - Structure d'appropriation du budget
  - Classification du budget
  - Conformité du plan comptable avec les normes internationales
- **Caractéristiques institutionnelles du processus budgétaire**
  - Nature de l'engagement entre les principaux acteurs du budget
  - Fonction de contestation du ministère des Finances
  - Participation du Cabinet à l'approbation du budget
  - Couverture et transparence des documents budgétaires
- **Surveillance du budget par la législature**
  - Qualité de la surveillance fournie par l'organe législatif
  - Existence d'un conseil fiscal indépendant



# Phases de développement des CBMT

## Processus budgétaire crédible



Characteristics	Pre-MTBF	Elementary MTBF	Maturing MTBF	Advanced MTBF
<b>Credible budget process (continued)</b>				
<b>Integration of capital/development spending</b>	Capital and recurrent budgets are prepared separately 	Capital budget is partially integrated but the planning ministry sets priorities 	Capital budget is fully integrated; the ministry of finance sets priorities on capital spending 	Multiyear capital appropriations are fully integrated in budget 
<b>Extent of in-year revisions to approved budget</b>	Many unauthorized revisions 	Many revisions, authorized by central budget office 	Some revisions, authorized by budget office and legislature 	Revisions to budgets are rare 
<b>Arrangements for managing contingency reserves</b>	Contingency reserves are not used 	Contingency reserves exist, but without well-defined rules on their size/use 	Contingency reserves exist, but rules are not strictly enforced 	Strict rules for managing contingencies 
<b>Appropriation and budget classification</b>				
<b>Appropriation structure</b>	Economic classification; large number of line items 	Economic classification; fewer line items 	Program structure introduced but for information only 	Appropriation by program 
<b>Performance orientation of the budget</b>	None 	Limited 	Performance targets set at program level 	Legislative review of performance targets 
<b>Classification of the budget</b>	Basic economic and administrative classification only 	Classification largely based on national standards 	Classification broadly compliant with international standards 	Classification fully compliant with international standards 

# Phases du développement des CBMT

## Caractéristiques institutionnelles



Characteristics	Pre-MTBF	Elementary MTBF	Maturing MTBF	Advanced MTBF
<b>Institutional characteristics of the budget process (continued)</b>				
<b>Devolved authority of line ministries to execute their budgets</b>	Little devolution of authority, with strong central control 	Some devolution of authority, with central control 	Substantial devolution of authority, with central oversight 	Full devolution of authority, with central monitoring of overall spending 
<b>Cabinet involvement in budget approval</b>	Ministry of finance has primary role in preparing and approving budget 	Cabinet approves annual budget, but with limited policy engagement 	Cabinet approves budget ceilings, and annual budget, with substantive policy engagement 	Cabinet approves MTFF, budget ceilings and MTBF 
<b>Coverage and transparency of budget documents</b>	Documents contain basic information only, not published 	Documents provide limited information, restricted public access 	Documents provide substantial information, wide public access 	Documents provide comprehensive information, published on a website 
<b>Oversight of the budget by the legislature</b>				
<b>Effective legislative oversight and consultation</b>	No effective oversight of fiscal strategy or budget by legislature 	Some debates on annual budget bill, but limited consultation with executive 	Pre-budget consultations with the executive 	Legislature is consulted on MTFF and budget, and has powers to amend the budget 
<b>Review of fiscal strategy by an independent agency</b>	None 	Limited review of fiscal strategy, except within the executive 	Informal mechanisms for independent review 	Independent fiscal council established 

# Fiscal Affairs Department

*Ambrogio Lorenzetti; The Effects of Good Government on the City Life; Fresco; Palazzo Pubblico, Siena (Italy)*

**Merci !**

