



# GÉRER LES PRESSIONS BUDGÉTAIRES

Conférence de CABRI 2017

Du 7 au 9 mars 2017  
Ouagadougou, Burkina Faso

CABRI   
SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Les responsables du budget se trouvent souvent confrontés à des changements de circonstances qui perturbent même les budgets les mieux préparés au cours de l'exercice. Certaines pressions courantes nécessitent rien de plus que des ajustements réguliers à apporter aux plans, tandis que d'autres deviennent chroniques et ont un impact important sur les finances publiques. Puis, il y a les chocs extraordinaires qui peuvent être soudains et menacent fortement la stabilité budgétaire et la prestation des services. Comment les gouvernements se préparent aux pressions, telles que les phénomènes météorologiques extrêmes, les changements politiques imprévus ou les arriérés de dépenses, et, comment les gèrent-ils ?

La Conférence 2017 de CABRI examinera comment les gouvernements peuvent mieux se préparer à de telles pressions budgétaires et les gérer sans perturber la prestation des services et contracter un endettement insoutenable. Les séances sont structurées de manière à permettre aux hauts fonctionnaires du budget de réfléchir aux pressions budgétaires auxquelles ils ont fait face et ce qu'ils ont appris. Comment les ont-ils gérées ? Que feront-ils différemment la prochaine fois ? La conférence se concentrera sur les différentes options d'intervention et leurs conséquences ; les choix essentiels qui sont faits lors de l'absorption des pressions ; et, les stratégies adoptées pour communiquer les implications budgétaires des chocs aux décideurs et aux parties prenantes.

**Mardi 7 mars 2017**

8h00 à 8h30	<b>Arrivée et inscription</b>
<b>Séance d'ouverture</b> 8h30 à 09h00	<b>Mot de bienvenue et présentations</b> Madame la Ministre Rosine Coulibaly/Sori (Ministre de l'Économie, des Finances et du Développement du Burkina Faso) Neil Cole (Secrétaire exécutif de CABRI)
<b>Séance 1</b> 09h00 à 10h30	<b>Pressions budgétaires extraordinaires : comprendre le contexte</b> Les chocs budgétaires extraordinaires ne sont pas tous les mêmes, ni ne permettent le même éventail d'options de réponse. Les conditions météorologiques extrêmes peuvent être considérées comme un événement exogène et discontinu (ponctuel). Une demande de renflouement d'une entreprise publique peut être considérée comme endogène et pourrait être un événement isolé ou répétitif. Bien qu'il existe une distinction théorique entre les chocs exogènes et endogènes, ils peuvent se produire simultanément et être traités de la même façon selon le contexte. <i>Objectifs : Le débat d'experts examinera pourquoi de nombreux pays africains sont vulnérables aux pressions budgétaires et l'importance de leur gestion. La discussion cernera le contenu de la Conférence, en fournissant aux participants les termes clés qui leur permettront d'examiner les moyens d'évaluer, de gérer et de prévenir les pressions budgétaires extraordinaires.</i> Facilitateur : Neil Cole (Secrétaire exécutif de CABRI) Groupe d'experts : Rosine Coulibaly/Sori (Ministre de l'Économie, des Finances et du Développement du Burkina Faso) Mamadou Issa Baba (Chef de projet « Finances publiques » de la CEMAC) Marco Cangiano (Consultant indépendant et ancien Directeur adjoint au FMI)
10h30 à 11h00	<b>Pause</b>
<b>Séance 2</b> 11h00 à 13h00	<b>Dans l'œil de la tempête : le coût des catastrophes naturelles et d'origine humaine</b> Alors que le changement climatique s'installe, l'Afrique souffre de façon disproportionnée de sécheresses et d'inondations par rapport aux autres régions. Cette situation présente un défi budgétaire important car le rendement et l'emploi dans la région sont fortement tributaires de l'agriculture pluviale. Le continent a également connu des crises sanitaires, des conflits civils et des guerres. Il est difficile de prédire la survenance, la durée et la gravité de ces événements, et le ministère des Finances joue un rôle central dans la gestion de leur impact sur les finances publiques. <i>Objectifs : La séance fait appel aux expériences nationales pour formuler des stratégies permettant de se préparer à ces événements et à y faire face. La séance mettra l'accent sur les options de réponse ainsi que sur les questions telles que la façon de coordonner les acteurs, de protéger l'intégrité des fonds, de gérer les demandes par rapport aux ressources limitées. Les participants discuteront également</i>



# GÉRER LES PRESSIONS BUDGÉTAIRES

Conférence de CABRI 2017

Du 7 au 9 mars 2017  
Ouagadougou, Burkina Faso

CABRI   
SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

	<p><i>des enseignements qu'ils ont tirés des expériences passées.</i></p> <p>Facilitatrice : Ekhosuehi Iyehen [[Directrice « Affaires politiques et services techniques » de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques (ARC)]</p> <p>Présentateurs :</p> <p>Aliou Fuad Nyei (Ministre adjoint, Ministère des Finances et de la Planification du développement du Libéria) : « Gérer une crise : le virus Ebola au Libéria ».</p> <p>Onintsoa Harilala Raoilisoa (Directrice de la Programmation budgétaire du ministère des Finances et du Budget de Madagascar) : « Faire face et se préparer aux inondations ».</p> <p>Jean Richard Bassanganam (Directeur du Budget, ministère des Finances et du Budget de la République centrafricaine) : « Gérer les finances publiques en période de conflit ».</p> <p>Pape Ma Fall (Agent Ordonnateur, Direction du Budget, Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan, Senegal) : « Recours à l'assurance pour gérer l'instabilité budgétaire par suite de sécheresse au Sénégal »</p>
13h00 à 14h30	<b>Pause-déjeuner</b>
<b>Séance 3</b> 14h30 à 16h30	<p><b>Priorités imprévisibles : gérer des demandes budgétaires imprévues importantes</b></p> <p>Tous les responsables du budget sont confrontés au cours de l'exercice à des demandes de dépenses faites par de puissants acteurs ou processus politiques et sociaux. En principe, il devrait être possible de refuser ces demandes, mais en pratique ce n'est pas souvent le cas. Il est essentiel d'examiner comment ces demandes sont négociées, font l'objet d'un compromis, sont financées et communiquées, afin de les gérer quand elles se reproduisent.</p> <p><i>Objectifs : La séance examinera le degré d'imprévisibilité auquel font face les responsables du budget et des finances dans le cadre de la détermination des priorités et des demandes imprévues mais évitables, et comment celles-ci peuvent être gérées. Elle se penchera sur le rôle du ministère des Finances dans la négociation et la communication des options de réponse avec les ministères dépensiers, le conseil des ministres et le parlement. La discussion étudiera également les stratégies de minimisation du coût de ces demandes sur la stabilité budgétaire et la prestation des services.</i></p> <p>Facilitatrice : Barbara Dutzler (GIZ) (D<sup>r</sup>. Barbara Dutzler, Responsable de Programme, Bonne gouvernance financière en Afrique, GIZ)</p> <p>Présentateurs :</p> <p>Michael Sachs (Directeur général adjoint, Bureau du budget d'Afrique du Sud, Trésorerie nationale sud-africaine) : « Gérer les pressions budgétaires résultant des vastes manifestations en cours d'exercice contre les frais universitaires ».</p> <p>Traore Tiedie (Directeur du Budget national, Ministère de l'Économie et des Finances de la Côte d'Ivoire) : « Gérer les pressions sur la masse salariale en Côte d'Ivoire ».</p> <p>Vieux Abdoul Rachid Soulama (Directeur général du Budget, Ministre de l'Économie,</p>



# GÉRER LES PRESSIONS BUDGÉTAIRES

Conférence de CABRI 2017

Du 7 au 9 mars 2017  
Ouagadougou, Burkina Faso



	des Finances et du Développement du Burkina Faso) : « Gérer les pressions sur la masse salariale au Burkina Faso ».
16h30 à 17h00	<b>Photo de groupe</b>
18h00 à 19h30	<b>Cocktail et exposé sur la réduction des flux financiers illicites, accueillie par la GIZ et CABRI</b>  Les flux financiers illicites (FFI) continuent d’avoir une influence négative sur l’aptitude des gouvernements africains à fournir des services publics. L’importance de la lutte contre les FFI est considérée comme un élément primordial dans le programme de développement mondial.  <i>Objectifs : La GIZ et CABRI présenteront une étude réalisée sur les vulnérabilités des ministères africains des Finances aux risques des FFI.</i>



# GÉRER LES PRESSIONS BUDGÉTAIRES

Conférence de CABRI 2017

Du 7 au 9 mars 2017  
Ouagadougou, Burkina Faso

CABRI   
SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Mercredi 8 mars 2017

<b>Séance 4</b>	<b>Gérer l'impact des chocs macroéconomiques</b>
8h30 à 10h30	<p>Un grand nombre de budgets africains sont tributaires des exportations de matières premières et des impôts commerciaux. Des crises financières peuvent se produire lorsque les cours des matières premières chutent ou lorsque les termes de l'échange se détériorent, ce qui affecte les flux de recettes des pays. Les gestionnaires du budget et de la dette jouent un rôle central dans l'évaluation de ces chocs et dans l'élaboration d'une réponse adaptée pour y faire face. Ce genre d'intervention dépend du degré de développement de l'espace budgétaire des pays et donc de leur résistance (ou capacité d'adaptation) budgétaire.</p> <p><i>Objectifs : Cette séance abordera les questions suivantes : De quelle manière les ministères des Finances/du Budget ont été affectés par de tels chocs par le passé et comment y ont-ils fait face ? Quels sont les enseignements qu'ils en ont tirés pour améliorer la gestion des finances publiques ? Quels sont les mécanismes à court terme que les ministères des Finances peuvent déployer pour minimiser l'exposition budgétaire et comment peuvent-ils renforcer la résistance budgétaire à long terme ?</i></p> <p>Facilitateur : Paulo de Renzio (Associé de recherche principal du Partenariat budgétaire international)</p> <p>Présentateurs :</p> <p>Ben Akabueze (Directeur général, Bureau du Budget du Nigéria) : « Gérer les infortunes budgétaires en raison de la chute des prix du pétrole ».</p> <p>Motena Tsolo (ministère des Finances et de la Planification économique du Lesotho): « L'impact de la crise financière mondiale sur les finances publiques du Lesotho ».</p> <p>Alain Mahamat Kimto (Chef de division de l'Elaboration Budgetaire, Chad): « Gérer l'impact d'une baisse des recettes associée à une chute du prix du pétrole »</p> <p>Intervenant :</p> <p>Pietro Toigo, Macroéconomiste en chef de la Banque africaine de développement.</p>
10h30 à 11h00	<b>Pause</b>
<b>Séance 5</b>	<b>Les priorités cachées : gérer les pressions inattendues provenant de sources hors budget</b>
11h00 à 13h00	<p>Les finances publiques de nombreux pays africains sont encore marquées par d'importantes obligations hors budget et un grand nombre de processus budgétaires sont toujours exécutés sans tenir compte de l'ensemble des risques financiers découlant de l'ensemble des passifs éventuels implicites du secteur public ou sans disposer de bonnes informations s'y rapportant. Les passifs éventuels implicites – quoique provenant de fonds hors budget ou d'entreprises publiques – souvent se traduisent en cours d'exercice par des pressions sur le budget, ce qui détourne des ressources des dépenses prévues, augmente l'endettement ou accroît le risque lié à l'endettement des pays lorsque des garanties sont émises. Dans de nombreux cas, les demandes de financement supplémentaire hors budget et/ou d'aide aux entreprises</p>

	<p>publiques s'accompagnent de pressions politiques.</p> <p><i>Objectifs : La séance examinera comment les ministères des Finances peuvent gérer les pressions découlant de risques financiers hors budget opaques/cachés lors de leur apparition en cours d'exercice. Quelles sont les options disponibles ? Quel rôle peuvent jouer les responsables du budget et les gestionnaires de la dette dans l'approche adoptée ?</i></p> <p>Facilitatrice : Alta Fölscher (consultante indépendante)</p> <p>Pour cette séance, les participants se répartiront en groupes. La séance prendra la forme d'étude de cas fictif, où les groupes seront tenus d'élaborer une stratégie de gestion des pressions figurant dans l'étude de cas et dans les contexte énoncé. Les groupes présenteront leur stratégie à l'ensemble des autres groupes.</p> <p>Intervenant : Johan Krynauw (Responsable du programme « Gestion de la dette publique » du Secrétariat de CABRI)</p>
13h00 à 14h00	<b>Pause-déjeuner</b>
<b>Séance 6</b> 14h00 à 15h00	<p><b>Réflexion sur les interventions courantes en cas de pressions budgétaires</b></p> <p>Récapitulation des différentes interventions/stratégies déployées par les pays pour faire face aux pressions budgétaires importantes et inattendues qui ont lieu en cours d'exercice. La récapitulation examinera comment les différents types de stratégies sont associés aux différents types de pressions et les conséquences habituelles.</p> <p>Facilitatrice : Aarti Shah (Chef des programmes de GFP du Secrétariat de CABRI)</p> <p>Présentateur : Mark Miller (Chargé de recherche de l'<i>Overseas Development Institute</i>).</p>
15h00 à 15h30	<b>Pause</b>
<b>Séance 7</b> 15h30 à 17h00	<p><b>Prêts à intervenir : comment les ministères des Finances peuvent-ils mieux se préparer aux pressions budgétaires en cours d'exercice ?</b></p> <p>Tout au long de la conférence, les présentateurs, les intervenants et les facilitateurs seront invités à faire attention à la manière dont les pays devraient/pourraient mieux se préparer aux pressions futures, ce qui s'aligne sur le travail récent de GFP relatif à la disponibilité des différents mécanismes permettant d'améliorer la gestion des sources de risques financiers. Il existe maintenant de meilleurs cadres et une meilleure compréhension du processus et des interventions en matière de transparence, ce qui permettra aux pays de mieux se préparer aux risques. Il s'agit de cadres permettant d'identifier, de quantifier et d'analyser les risques ; d'options d'intervention dès le début pour atténuer les risques ou se prémunir contre ses derniers ; ou de se préparer à leur absorption, au cas où ils se produiraient, grâce à une planification par exemple de scénarios probabilistes.</p> <p><i>Objectifs : Souligner aux participants les concepts et les approches clés pour mieux se préparer aux pressions financières et pour faire appel à l'expérience des pays dans la mise en œuvre de certaines de ces approches.</i></p> <p>Présentation des options de préparation</p>



# GÉRER LES PRESSIONS BUDGÉTAIRES

Conférence de CABRI 2017

Du 7 au 9 mars 2017  
Ouagadougou, Burkina Faso

**CABRI**   
SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

	<p>Des tables rondes organisées par les participants sur les risques courants rencontrés à moyen terme ainsi que les options offertes et les défis à relever dans la pratique pour se préparer à y faire face.</p> <p>Les résultats des tables rondes alimenteront une discussion plénière facilitée.</p>
17h00 à 17h15	<b>Clôture de la Conférence</b>
À partir de 19h00	<b>Dîner officiel</b>

### Événement parallèle de CABRI et du Partenariat budgétaire international (IBP) sur la transparence budgétaire Jeudi 9 mars 2017

8h30 à 10h00	<p><b>Enquête sur l'état de la transparence budgétaire en Afrique: où en sommes-nous?</b></p> <p>L'ouverture et la transparence budgétaires sont importantes non seulement pour gérer les pressions budgétaires, mais aussi pour assurer l'obligation de rendre compte dans la gestion des finances publiques. La promotion de la transparence en tant que caractéristique des systèmes de GFP requiert des outils adéquats pour définir et mesurer certains de ses aspects les plus importants.</p> <p><i>Objectifs</i> : Cette séance présentera les résultats de deux études récentes menées par CABRI et l'IBP, et, attirera l'attention des participants sur la possibilité de commenter l'Enquête sur le budget ouvert 2017.</p> <p>Facilitateur : Paolo de Renzio</p> <p>Présentateurs :</p> <p>Joana Bento (CABRI) : Enquête 2015 de CABRI sur les pratiques et les procédures budgétaires : les résultats sur la transparence</p> <p>Anselme Somda [Centre pour la gouvernance démocratique ou CGD (<i>Centre for Democratic Governance</i>), Burkina Faso] : L'importance du dialogue entre les OSC et le gouvernement pour la promotion de la transparence budgétaire.</p>
10h00 à 10h30	<p><b>Pause</b></p>
10h30 à 12h00	<p><b>Institutionnaliser les pratiques de transparence budgétaire en Afrique</b></p> <p>L'une des principales conclusions de l'Enquête sur le Budget ouvert 2015 est que de nombreux gouvernements ne publient pas d'informations sur le budget de manière régulière, ce qui rend difficile pour le public de comprendre comment son gouvernement gère les finances publiques. Cette <i>volatilité</i> est due au moins en partie au manque d'institutionnalisation des pratiques de transparence budgétaire.</p> <p><i>Objectifs</i> : Cette séance mettra l'accent sur l'importance d'institutionnaliser les pratiques de transparence budgétaire au sein des gouvernements à travers l'Afrique. Elle a pour but de rassembler des données probantes sur la volatilité en effectuant une mini-enquête sur les gouvernements participants.</p> <p>Présentateurs :</p> <p>Paolo de Renzio (Associé de recherche principal, Partenariat budgétaire international) et Michael Castro (Responsable du programme « Transparence budgétaire et obligation de rendre compte, Secrétariat de CABRI) : « Aborder la question de la volatilité dans le cadre des pratiques de transparence budgétaire ».</p> <p>Paolo de Renzio (Partenariat budgétaire international) : Enquête 2017 sur le budget ouvert</p> <p>Pierrot Segou (Ministère de l'Économie et des Finances du Bénin) : « Comment institutionnaliser les pratiques de transparence budgétaire ».</p>