

**CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR LES ENJEUX ET DÉFIS DE  
LA MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE LOI ORGANIQUE  
RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES**



**ACTES DE LA CONFÉRENCE**

**Gérard VERGER, CPA, CMA**

N'Djaména, Tchad  
Kempinski 29-30 Octobre 2012

ORIGINAL EN FRANÇAIS

TRADUCTION ANGLAISE

## Sommaire

Préface .....	3
Introduction .....	4
Lundi 29 octobre 2012 .....	5
Session 1. La réforme budgétaire en République du Tchad.....	5
Le projet de loi organique relative aux lois de finances au Tchad, Ramadan MOUSSA.....	5
Les actions de réforme en cours au Tchad, Dinanko NGOMIBÉ.....	6
Présentation de la Directive de la CEMAC relative aux Lois de finances, Hassan Adoum BAKHIT.....	7
Projet de feuille de route pour la transposition des Directives CEMAC dans le droit tchadien et pour la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances, Tahir Souleyman HAGGAR.....	9
Session 2. Les réformes budgétaires : expériences internationales.....	11
Modernisation de l'État et réformes budgétaires, Alexandre ARROBBIO.....	11
L'appui budgétaire comme méthode de l'aide de l'Union européenne, Anna RENIERI.....	13
Conduite du changement et mise en œuvre de la LOLF en France, Jean-Yves PARSSEGNY.....	15
Mardi 30 octobre 2012.....	17
Session 3. Les réformes budgétaires en Afrique.....	17
Plan stratégique du développement 2012-2015, Komindi PATRIT.....	17
L'expérience marocaine en matière de réforme budgétaire, Brahim ARJDAL.....	19
Les réformes budgétaires du Burkina Faso – Cas du CDMT et du budget-programme Amina BILLA BAMBARA.....	21
La réforme budgétaire en Afrique Centrale, Abdoulahi MFOMBOUOT.....	23

## Préface

Au cours des dernières décennies, la gestion des finances publiques a subi une véritable révolution. Le budget-programme a remplacé le budget de moyens qui avait été pendant des siècles<sup>1</sup> l'outil de gestion financière par excellence. L'emphase est mise sur les services livrés aux citoyens et la performance de l'administration est appréciée par rapport à l'atteinte des objectifs fixés.

Les assises du nouveau paradigme posées, le modèle a évolué progressivement, redéfinissant aussi les attentes en matière d'évaluation de la performance. Ainsi, on est passé des analyses d'efficacité et d'économie à celle d'efficience. Même cette notion d'efficience s'est transformée. D'une idée de maximisation des services rendus par unité monétaire dépensée, on a été conduit à « Faire plus avec moins » et maintenant à « Faire autrement avec moins ».

« Faire autrement avec moins », cela signifie allouer les budgets aux objectifs et non aux activités qui sont censées permettre de les atteindre. Problème de sémantique? Pas uniquement. Une telle démarche suppose i) l'existence d'un projet social partagé; ii) une hiérarchisation quantifiable des enjeux sociaux; iii) l'allocation des ressources en fonction de l'importance de ces enjeux et iv) le passage au crible de tous les services pour ne retenir que ceux qui y concourent de manière efficiente. Dans ce sens, le Centre for Social Justice britannique, dans sa réponse à la revue du cadre de dépense 2010 notait :

*There needs to be a clear recognition that the government's priorities should be about the societal outcomes it hopes to achieve and not the services it provides: what matters ultimately is the level of crime and people's feelings of safety, for example, rather than the number of police or arrests.<sup>2</sup>*

L'exercice semble difficile, mais le passage est obligé. La promulgation de la nouvelle loi organique relative aux Finances publiques au Tchad constitue le premier jalon d'un long parcours qui permettra d'utiliser au mieux les contributions des citoyens aux fins d'un projet de société.

Gérard VERGER, CPA, CMA  
Novembre 2012

- 
- 1 Même si on peut faire remonter l'existence de documents budgétaires à l'Antiquité qu'il suffise de mentionner qu'il existait déjà en France au XIVe siècle un État général des finances qui recensait les dépenses et recettes prévues pour l'année.
  - 2 The Centre for Social Justice (July 2010). Response to the Spending Review Framework 2010: Maximising Social Value. Page 11. [www.centerforsocialjustice.org.uk](http://www.centerforsocialjustice.org.uk).

## **Introduction**

Une Conférence internationale sur les enjeux et défis de la mise en œuvre de la nouvelle Loi Organique relative aux Lois de Finances en République du Tchad a été organisée les 29 et 30 octobre 2012 à N'Djaména, par le Ministre des Finances et du Budget, M. Christian Georges DIGUIMBAYE, avec le concours de la Banque Mondiale.

L'objectif principal de la conférence était de faire partager à un vaste public de décideurs politiques, d'élus, d'agents de l'administration et de membres de la société civile, les expériences de pays qui se sont engagés dans la voie de la modernisation des finances publiques dans une optique de gestion axée sur les résultats. L'idée sous-jacente était qu'une meilleure connaissance des difficultés rencontrées par des pays précurseurs devait permettre aux responsables politiques tchadiens de préciser la séquence et le rythme des changements nécessaires. Ce devait être également l'occasion d'émettre un signal fort quant à la volonté du Gouvernement de s'engager résolument sur le chemin des réformes.

Sous le haut patronage de son Excellence IDRIS DEBY ITNO, Président de la République, Chef de l'État, la conférence a réuni près de 300 personnes, avec une participation importante, outre du Premier Ministre, M. Emmanuel NADINGAR, de ministres, de secrétaires généraux, de représentants des partenaires au développement, de l'Assemblée nationale, des divers corps constitués et de la société civile. Le Premier Ministre a ouvert la conférence.

Au cours des deux journées, trois thèmes principaux ont été couverts, faisant chacun l'objet d'une session :

- Session 1 – La réforme budgétaire en République du Tchad
- Session 2 – Les réformes budgétaires : expériences internationales
- Session 3 – Les réformes budgétaires en Afrique

Le texte qui suit résume les interventions des différents conférenciers.

**Lundi 29 octobre 2012**

## **Session 1. La réforme budgétaire en République du Tchad**

*Modérateur : Bidjéré BENDJAKI, Directeur général du Budget, Ministère des Finances et du Budget*

### **Le projet de loi organique relative aux lois de finances au Tchad**

Ramadane MOUSSA, Conseiller du Ministre des Finances et du Budget

#### **Résumé :**

Cinquante ans après son adoption, l'Ordonnance n°11-62 du 11 mai 1962 relative aux Lois de finances est dépassée. Il est donc apparu nécessaire d'élaborer un nouveau cadre de référence basé sur :

- L'alignement du système tchadien des finances publiques sur les bonnes pratiques et les normes internationales;
- l'instauration d'une saine discipline budgétaire qui assurera la viabilité des politiques publiques;
- l'évaluation de la performance de l'action publique.

Le projet de Loi organique relatif aux Finances publiques (LOLF) intègre les grandes orientations de la directive n°1/11/UEAC-190-CM-22 du 19 décembre 2011 de la CEMAC, à savoir :

- La réaffirmation des cinq grands principes budgétaires : l'annualité, l'universalité, l'unité, la spécialité et la sincérité;
- une nouvelle architecture budgétaire basée sur la spécialisation des crédits par programme relevant d'un seul ministère;
- une action publique ciblée : les budgets des programmes sont fondés sur des objectifs précis assortis d'indicateurs de performance;
- une responsabilité accrue des agents et institutions responsables de l'utilisation des fonds publics; cette responsabilité est accompagnée de nouvelles règles de gestion, notamment la fongibilité des crédits;
- une plus grande transparence budgétaire afin d'éclairer les choix des politiques économiques et sociales assortie d'un pouvoir de l'Assemblée nationale plus étendu.

Le projet de LOLF comprend dix titres et dix-neuf chapitres détaillés en quatre-vingt-treize articles.

**Mots clés :** Annualité – Budget – CEMAC – Finance – Indicateur – Loi – LOLF – Performance – Principe – Programme – Publique – Responsabilité – Sincérité – Spécialité – Transparence – Unité – Universalité

---

### **Les actions de réforme en cours au Tchad**

Dinanko NGOMIBÉ, Coordonnateur du PAMFIP

#### **Résumé :**

Le Programme d'Appui à la Modernisation de la gestion des Finances publiques (PAMFIP) vise à créer les conditions nécessaires à une utilisation efficace et transparente des ressources publiques afin d'élever le niveau de vie des populations; de vaincre le spectre de la pauvreté absolue et de rendre compte de l'utilisation des ressources.

Le PAMFIP constitue un programme global multibailleur (État, Banque Mondiale, Coopération française, Union européenne) qui couvre toutes les fonctions budgétaires. Le Projet d'Appui au Renforcement des Capacités en matière de Gestion des Finances publiques (PARCAFIP) est le projet financé par la Banque Mondiale pour aider le gouvernement à réaliser certaines actions cohérentes avec les objectifs du PAMFIP. Trois autres bailleurs, la BAD, le PNUD et la CNUCED. Participent également à la mise en œuvre d'actions de réforme des finances publiques.

Malgré les difficultés rencontrées (taux de rotation élevés dans les postes de responsabilité au sein du Ministère des Finances et du Budget; lenteur des circuits d'approbation; appropriation des réformes inégales; manque de souplesse des procédures de mobilisation des ressources, etc.), un certain nombre d'actifs sont à mettre au compte du projet : renforcement des capacités humaines et matérielles des services; réorganisation des structures; instauration de nouvelles procédures et méthodes de travail; mise en place de nouveaux outils de communication et création d'un Centre Informatique destiné à prendre en charge la modernisation des systèmes d'information.

Les principales actions de réforme en cours visent à :

- Consolider les acquis et poursuivre les activités initiées pour le renforcement de tous les directions et services du Ministère des Finances et du Budget;
- poursuivre les actions de réforme du cadre juridique des finances publiques par l'adoption de la LOLF et de ses textes d'application (nomenclature budgétaire; règlement général de la comptabilité publique; plan comptable; tableau des opérations financières de l'État);

- réorganiser les services de l'État : mise en place de trésoreries régionales supérieures; déconcentration du Contrôle financier.

La phase suivante de la modernisation des finances publiques de l'État qui verra la mise en œuvre de la LOLF nécessite la réactualisation du PAMFIP. Cette tâche mobilisera toute notre attention au cours des prochains mois.

**Mots clés :** BAD – Banque Mondiale – CNUCED – Coopération française – Finance – Gestion – Modernisation – PARCAFIP – PAMFIP – PNUD – Programme – Publique – PAMFIP – Réforme – Union européenne

### **Présentation de la Directive de la CEMAC relative aux Lois de finances**

Hassan Adoum BAKHIT, Commissaire en charge du Département des Politiques économique, monétaire et financière (DPEMF)

#### **Résumé :**

La Commission de la CEMAC s'est engagée, depuis quelques années, dans un processus de réforme ambitieuse des finances publiques de ses États membres. Les travaux ont abouti à l'élaboration et à l'adoption, le 19 décembre 2011, par le Conseil des ministres de l'Union Économique de l'Afrique Centrale (UEAC) de six directives portant sur :

1. Le Code de Transparence et de bonne gouvernance ;
2. les Lois de Finances ;
3. le Règlement général sur la Comptabilité publique (RGCP) ;
4. la Nomenclature budgétaire de l'État (NBE) ;
5. le Plan comptable de l'État (PCE) et
6. le Tableau des Opérations financières de l'État (TOFE).

La Directive LOLF introduit quatre innovations principales : le passage d'un budget de moyens à un budget de résultats; la responsabilisation des acteurs budgétaires et la déconcentration de l'ordonnancement; la rénovation des cadres comptable et statistique de l'État et le renforcement du rôle du Parlement et de la Cour des comptes.

Le passage d'un budget de moyens à un budget de résultats met la performance au cœur du nouveau dispositif. Il a pour conséquence l'introduction de la notion de programme; la

responsabilisation des acteurs budgétaires; l'instauration du principe de sincérité; l'émergence de la pluriannualité dans les lois de finances et l'accent mis sur la cohérence du contenu des lois de finances avec les critères de convergence.

L'instauration de la gestion axée sur les résultats et la démarche de performance ont pour conséquence de responsabiliser les acteurs de la gestion publique. Cette responsabilisation se traduit par la mise en place de nouveaux procédés de gestion, visant à permettre aux gestionnaires d'atteindre leurs objectifs : déconcentration du pouvoir d'ordonnateur principal, fongibilité des crédits, régulation budgétaire. Par ailleurs, cette responsabilisation consacre l'émergence d'un nouvel acteur, le responsable de programme et entraîne une rénovation du rôle du contrôleur financier.

La réforme introduit une vision comptable élargie avec le passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'exercice fondée sur la constatation des droits et obligations, et avec la prise en compte de la dimension patrimoniale. Ces innovations majeures dans la modernisation des comptes s'accompagnent de la mise en œuvre d'un nouveau plan comptable de l'État, et d'une harmonisation entre la nomenclature budgétaire économique et le plan comptable.

Le Parlement se voit confier un pouvoir accru de contrôle de l'efficacité de la dépense publique, qu'il peut exercer soit dans le cadre des débats d'orientation budgétaire ou de l'examen des lois de finances, soit dans le cadre de son contrôle permanent. Le rôle de la Cour des comptes est également renforcé, notamment en matière de contrôle et d'évaluation, ainsi qu'en matière de sanction des fautes de gestion.

L'instauration de la culture de la performance associée à une plus grande souplesse de la gestion publique ouvre la voie à un nouveau style de « management ». Les marges de manœuvre additionnelles ainsi acquises permettent de conduire et d'orienter les politiques publiques vers la réalisation d'objectifs précis, ce qui est le gage d'un service public tendant vers une meilleure qualité.

La réussite de la réforme repose très largement sur l'impulsion qui sera donnée par les plus Hautes Autorités de chaque État membre de la CEMAC.

**Mots clés :** Caisse – CEMAC – Comptabilité – Contrôleur – Convergence – Crédit – Déconcentration – Efficacité Exercice – Finance – Gouvernance – Loi – NBE – Ordonnateur – PCE – Performance – Pluriannualité – Programme – Responsable – Responsabilité – Résultat – RGCP – Sincérité – TOFE



## **Projet de feuille de route pour la transposition des Directives CEMAC dans le droit tchadien et pour la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances**

Tahir Souleyman HAGGAR, Secrétaire Général du Ministère des Finances et du Budget

### **Résumé :**

Depuis quelques années, la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) s'est engagée dans une dynamique de réforme de gestion des finances publiques. Un dispositif de six directives, constituant le cadre harmonisé des finances publiques de la CEMAC, a été approuvé le 19 décembre 2011.

Comme tous les autres États membres, le Tchad est tenu de les transposer dans son système juridique dans un délai de vingt-quatre mois à compter de la date à laquelle ces directives ont été adoptées. La date butoir est donc fixée au 1er janvier 2014.

Afin d'atteindre cet objectif, le Tchad a adopté le calendrier suivant :

1. Première étape – Transposition des directives dans le droit tchadien
  - a. Activité 1 - Transposition de la Directive N° 01/11-UEAC-190-CM-22 relative aux Lois de Finances
    - Mesure 1 – Atelier de validation au niveau technique du projet de LOLF : 4 et 5 octobre 2012
    - Mesure 2 – Soumission du projet LOLF à la Commission de la CEMAC pour appréciation : Octobre 2012
    - Mesure 3 – Organisation d'une conférence internationale sur les enjeux et les défis de la mise en œuvre de la LOLF : 29 et 30 octobre 2012
    - Mesure 4 – Soumission du projet de LOLF au Gouvernement pour examen, adoption et transmission à l'Assemblée nationale : Novembre 2012
    - Mesure 5 – Examen et adoption du projet de LOLF par l'Assemblée nationale en sa session budgétaire : Décembre 2012
    - Mesure 6 – Promulgation de la LOLF : Février – Mars 2013
    - Mesure 7 – Publication de la LOLF : Avril 2013
  - b. Activité 2 – Transposition des autres directives
    - Mesure 1 – Validation technique du projet de Nomenclature budgétaire : Juin 2013
    - Mesure 2 – Validation technique du projet de Règlement général sur la Comptabilité publique : Juin 2013

- Mesure 3 – Validation technique du projet de Tableau des Opérations financières de l'État : Juillet 2013
- Mesure 4 – Validation technique du projet de Plan comptable de l'État : Juillet 2013

## 2. Deuxième étape – Mise en œuvre de la LOLF / Préparation du Budget axé sur les résultats

- Mesure 1 – Réécriture du CID pour tenir compte de la nouvelle Nomenclature budgétaire : 2013
- Mesure 2 – Utilisation de la Nouvelle Nomenclature budgétaire

La réalisation d'un tel calendrier suppose que soient réunies, du côté tchadien, un certain nombre de conditions préalables :

- Mise en place d'une équipe technique autour d'experts nationaux en gestion des finances publiques pour faciliter la transposition des directives dans le délai fixé ;
- implication de tous les acteurs des finances publiques y compris les parlementaires, la société civile et les universitaires;
- adhésion des autorités politiques nationales aux enjeux et aux défis de la démarche communautaire ;
- mise en place de tous les dispositifs nécessaires pour faciliter la mise en œuvre des directives selon le chronogramme arrêté par la commission de la CEMAC ;
- organisation d'une campagne de sensibilisation et de communication sur la mise en œuvre des nouvelles directives.

**Mots clés :** Assemblée – Budget – Calendrier – CEMAC – CID – Communication – Comptable – Directive – Étape – LOLF – Mesure – Mise en œuvre – National – Plan – Projet – Promulgation – Publication – Sensibilisation – Transposition

## Session 2. Les réformes budgétaires : expériences internationales

Modérateur : Manassé NGUEALBAYE, Consultant

### Modernisation de l'État et réformes budgétaires

Alexandre ARROBBIO, Spécialiste en chef Secteur public et Gouvernance, Afrique de l'Ouest, Banque Mondiale

#### Résumé :

L'introduction de la Gestion budgétaire axée sur les résultats est une réforme majeure comportant de nombreux défis allant au-delà des seuls aspects budgétaires. Elle demande à la fois un engagement long et soutenu de la part des autorités et la mobilisation de ressources importantes. Elle implique, enfin un changement de culture de l'administration.

Le budget de l'État doit devenir un instrument de réalisation de politiques publiques qui visent à répondre aux attentes de la Société. Le système de gestion des finances publiques doit reposer sur trois principes fondamentaux : (i) forte discipline budgétaire s'appuyant sur des perspectives de croissance économique réalistes; (ii) allocation stratégique des ressources reflétant les priorités tant à court, qu'à moyen et long termes et (iii) efficacité lors de l'exécution du budget : économie de la dépense accompagnée d'une mise à disposition efficiente des services.

Les réformes budgétaires visent donc à contribuer à l'amélioration des politiques publiques; à renforcer la mise à disposition des services; à améliorer la prise de décision budgétaire et l'allocation des ressources ainsi qu'à renforcer la transparence et la « redevabilité ». Elles nécessitent une forte implication des décideurs aux plus hauts niveaux de l'État : la Présidence en tant que garant de l'atteinte des objectifs du plan national; le Ministère du Plan, responsable de l'achèvement des programmes spécifiquement liés aux investissements publics; le Ministère des Finances, responsable de la supervision des programmes sectoriels; les ministères sectoriels; l'Assemblée nationale et les Organes d'audit externe.

L'introduction de la gestion axée sur les résultats repose sur la mise en place de cinq préalables :

1. Mise en place d'une nomenclature budgétaire par programme reflétant les politiques publiques
2. Instauration d'un cadre budgétaire pluriannuel
3. Implantation / renforcement du système informatisé de gestion des finances publiques
4. Renforcement du rôle de l'audit de performance et du suivi-évaluation accompagné d'un renforcement de la responsabilité financière au niveau des institutions dépensières chargées de la mise en œuvre
5. Contrôle de la qualité de l'information liée aux résultats

Une étude comparative de différents pays, tant de l'OCDE, que d'Amérique Latine ou d'Afrique francophone montre que l'implantation de la gestion budgétaire axée sur les résultats est multiforme à la fois quant à la méthode suivie pour sa mise en œuvre, qu'à son niveau d'achèvement ou à son utilisation effective comme outil de prise de décision.

Dans les états membres de l'OCDE, la situation est diverse. Si certains pays ont opté pour une implantation graduelle, d'autres ont choisi la stratégie du « big bang ». Le champ d'application de la réforme peut être total ou partiel (seuls certains aspects sont implantés). Si du point de vue de la mise en place des cinq préalables, il peut être constaté que, de manière générale, les systèmes sont performants, une enquête de 2003 a souligné que :

- Près des trois quarts des membres de l'OCDE incluent des données sur les résultats dans la documentation budgétaire, mais :
  - seulement la moitié accordent leurs cibles dans le cadre du processus budgétaire;
  - le tiers des membres indiquent que les résultats ne sont pas utilisés pour déterminer les allocations.
- Plus de 40% des états membres rapportent qu'il est peu commun pour les dirigeants politiques d'utiliser les données sur les résultats pour la prise de décision.
- Dans près de 50% des états membres, il n'y a pas de sanction ou de récompense liée à l'achèvement des résultats.

En Amérique latine, dans de nombreux pays, dont le Brésil, la Colombie et le Mexique, il est fait obligation de lier les objectifs budgétaires aux Plans nationaux de développement et certains d'entre eux ont mis au point des systèmes sophistiqués de suivi-évaluation (Colombie : SICOB/SINERGIA; Mexique : SED; Brésil : SIGAF). Si les systèmes informatisés de gestion financière sont en cours de renforcement, par contre, les contrôles sont encore axés principalement sur la conformité et l'utilisation des intrants.

En Afrique francophone, les instances régionales (UEMOA et CEMAC) ont adopté un certain nombre de directives visant à introduire une budgétisation pluriannuelle (CBMT), le budget-programme et des indicateurs de performance ainsi qu'à introduire des mesures de renforcement de la transparence et du contrôle.

Au Tchad, le Projet d'Appui au Renforcement des Capacités en matière de Gestion des Finances publiques (PARCAFIP), financé par la Banque Mondiale, a pour objet d'appuyer à la réalisation des préalables à l'introduction du budget sur base de résultats. L'appui est axé sur quatre volets : budget-programme; cadre budgétaire pluriannuel, système informatisé de gestion des finances publiques et contrôle interne. (IGF).

Les décaissements du crédit de la Banque Mondiale seront liés aux résultats obtenus lors de la

mise en œuvre. Outre les décaissements liés à l'assistance technique qui seront effectués suivant les modalités traditionnelles, une partie importante de la disposition des fonds sera liée à l'atteinte de cibles fixées à des Indicateurs Déclencheurs de Décaissement (IDD) mesurant l'atteinte des résultats du projet.

Cet instrument qui veut encourager les actions de réforme s'inscrit parfaitement dans un processus visant à implanter la gestion axée sur les résultats à tous les niveaux de l'administration publique tchadienne.

**Mots clés :** Administration – Assemblée nationale – Audit – Banque Mondiale – Big bang – Budget – CEMAC – Cible – Contrôle – Crédit – Décaissement – Décision – Efficacité – Efficience – Finances – Gestion – IDD – Indicateur – OCDE – Pluriannuel – Politique – Programme – Publique – Réforme – Résultat – Transparence – UEMOA

### ***L'appui budgétaire comme méthode de l'aide de l'Union européenne***

Anna RENIERI, Chef de Section sociale, Économique et Bonne Gouvernance, Délégation de l'Union européenne

#### **Résumé :**

L'Appui budgétaire est un mécanisme qui permet de financer le budget d'un pays partenaire grâce au transfert de ressources d'un organisme de financement externe au Trésor public du gouvernement partenaire. Les fonds ainsi transférés sont gérés selon les procédures budgétaires du pays concerné.

Les objectifs généraux de l'appui budgétaire de l'Union européenne (Art. 61 Cotonou; Communication Oct 2011) visent à l'éradication de la pauvreté, la promotion d'une croissance économique durable et inclusive et la consolidation de la démocratie.

La formulation des objectifs spécifiques est fondée sur deux principes : (i) l'alignement avec les politiques, les priorités et les objectifs du pays partenaire et (ii) la cohérence avec les politiques de développement de l'Union Européenne.

L'appui budgétaire peut se matérialiser sous la forme de trois types de contrats :

- Les contrats de bonne gouvernance et de développement (CBGD), visant à promouvoir une

- stratégie nationale de développement et des réformes au niveau national;
- les contrats de réforme sectorielle (CRS), visant à renforcer la mise en œuvre des politiques et réformes sectorielles et à l'amélioration des missions de service;
- les contrats relatifs à la création de l'appareil de l'État (CCAÉ), visant à : renforcer les États fragiles, assurer des fonctions essentielles de l'État et les services publics de base et à soutenir la transition vers une gouvernance démocratique.

Les objectifs spécifiques et les résultats attendus détermineront le type de contrat et le contenu du dialogue politique déterminera les indicateurs de performance et les conditions de décaissement.

Les critères d'éligibilité sont liés tout d'abord à l'engagement du gouvernement partenaire en faveur des valeurs fondamentales fixées par l'article 21 du Traité de l'Union européenne à savoir le respect des droits de l'homme, la promotion de la démocratie et le respect de l'état de droit. Ils incluent :

- Une stratégie de développement pertinente et crédible sur le plan national ou sectoriel, axée sur la lutte contre la pauvreté;
- une politique macroéconomique orientée vers la stabilité et évaluée positivement par les principaux Partenaires techniques et financiers;
- une gestion des Finances publiques fiable et efficace (ou programme de réforme de GFP pertinent et crédible);
- la transparence du processus et la supervision du budget (Publication du budget).

Lors de la mise en œuvre, le crédit peut être décaissé sous deux formes, soit des tranches fixes liées aux « conditionnalités » fixées dans le contrat, soit des tranches variables pour lesquelles le montant décaissé dépend de la performance.

Les avantages de l'approche consistent essentiellement à instaurer un climat de dialogue dans lequel le budget est lié aux politiques de développement et à l'avancement des réformes. Les risques liés à la démarche résident dans les difficultés de contrôler l'utilisation des fonds en raison du principe de la fongibilité et de justifier, vis-à-vis des citoyens européens et du pays bénéficiaire, des résultats limités en cas de difficultés de mise en œuvre.

**Mots clés :** Appui – Budgétaire – CBGD – CCAÉ – Contrat – CRS – Démocratie – Droit – Éligibilité – Finance – Fongibilité –Gouvernance – Homme – Performance – Ressource – Transfert - Union européenne

## **Conduite du changement et mise en œuvre de la LOLF en France**

Jean-Yves PARSSEGNY, Contrôleur général au Ministère de l'Intérieur, France

### **Résumé :**

Les principaux jalons de la réforme budgétaire en France sont : la promulgation de la LOLF le 1<sup>er</sup> août 2001; l'entrée en vigueur du premier budget voté selon les principes de la LOLF en janvier 2006; le 1<sup>er</sup> exercice de certification des comptes de l'État par la Cour de Comptes en mai 2007 et la publication des premiers rapports annuels de performances (RAP) en juin de la même année; la révision constitutionnelle consacrant les lois de programmation des finances publiques, qui définissent les orientations pluriannuelles des finances publiques, le 23 juillet 2008.

Par l'instauration de nouveaux principes et de nouvelles normes de présentation :

- Nomenclature budgétaire par mission et programme;
- principes de budgétisation et d'exécution de la dépense comprenant :
  - une double présentation des crédits par destination (actions) et par type de dépense (personnel, interventions, investissement...);
  - des dépenses de personnel plafonnées par programme et des effectifs plafonnés par ministère;
  - de nouvelles marges de manœuvre pour les gestionnaires (gestion de la masse salariale et des emplois, fongibilité hors titre 2, fongibilité asymétrique... ) mais avec un suivi en temps réel (contrôle budgétaire);
- documents budgétaires repensés et complets;
- dépense justifiée dès le premier euro;
- présentation et la mesure de la performance;
- analyse du coût des actions;
- rattachement des opérateurs (établissements publics) aux programmes;
- présentation des dépenses fiscales;

la LOLF vise à satisfaire :

- Les élus : plus grande lisibilité du budget et transparence lors de son exécution; possibilité d'agir sur les moyens donnés aux politiques publiques;
- la population : le citoyen en mettant l'accent sur l'efficacité de l'action de l'État; l'usager en augmentant la qualité du service et le contribuable en assurant une gestion efficace au moindre coût (efficience);
- les acteurs de l'administration : clarté des objectifs liés à une plus grande marge de manœuvre.

Pour mettre en œuvre toutes les dispositions et exigences de la LOLF, un outil de gestion financière, budgétaire et comptable était indispensable. Le déploiement de cet outil, Chorus, s'est réalisé en six vagues depuis 2008. La vague 6, déployée au 1er janvier 2011, portait sur un nombre très élevé de programmes et 25 000 utilisateurs ont été connectés au système auxquels s'ajoutent 15 000 personnes en consultation et 22 000 utilisateurs du portail formulaires.

Par ailleurs, l'introduction de la notion de responsabilité devait modifier la nature du contrôle financier. Le décret du 27 janvier 2005 en a profondément changé la nature. Le contrôle vise désormais à réaliser un équilibre satisfaisant entre l'autonomie du gestionnaire et les enjeux du pilotage des finances publiques et la prévention des risques budgétaires :

- Le contrôle est recentré sur le contrôle de la soutenabilité budgétaire, il est donc essentiellement un contrôle préventif;
- le visa préalable est maintenu, mais avec un champ d'intervention fortement restreint;
- les contrôles juridiques sont abandonnés lors du visa sur les engagements juridiques hors titre 2;
- de nouveaux modes d'intervention sont prévus : avis (certains engagements juridiques, budget opérationnel de programme, fongibilité asymétrique), contrôle a posteriori et évaluation contradictoire des procédures.

À terme, le contrôle interne, en tant qu'ensemble de dispositifs destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation, va certainement se voir renforcé et la mission du contrôleur en sera durablement affectée.

**Mots clés :** Budget – Budgétaire – Chorus – Citoyen – Contribuable – Contrôle – Crédit – Efficacité – Efficience – Élu – Financier – Fongibilité – Lisibilité – LOLF – Mission – Nomenclature – Performance – Population – Programme – Transparence – Usager

---



**Mardi 30 octobre 2012**

### **Session 3. Les réformes budgétaires en Afrique**

*Modérateur : Mayadine SALAH, Consultant*

#### **Plan stratégique du développement 2012-2015**

Komindi PATRIT, Secrétaire général Adjoint, ministère du Plan, de l'Économie et de la Coopération internationale

#### **Résumé :**

La vision stratégique du Gouvernement est de promouvoir, à moyen et long terme, une croissance réductrice de pauvreté et de la vulnérabilité ainsi que de donner des réponses urgentes et impératives aux aspirations profondes de la population en termes de santé, de longévité, d'éducation, de bien-être, de liberté et de paix.

Trois défis majeurs sont à relever. Le premier est écologique : il s'agit à la fois de protéger et de gérer de manière rationnelle les terroirs tout en exploitant au mieux d'abondantes richesses naturelles. Le second est politique : il vise à l'enracinement de la démocratie et à consolider la paix et la sécurité. Le troisième, enfin, est économique : sans une croissance durable équitablement redistribuée, le progrès social sera éphémère.

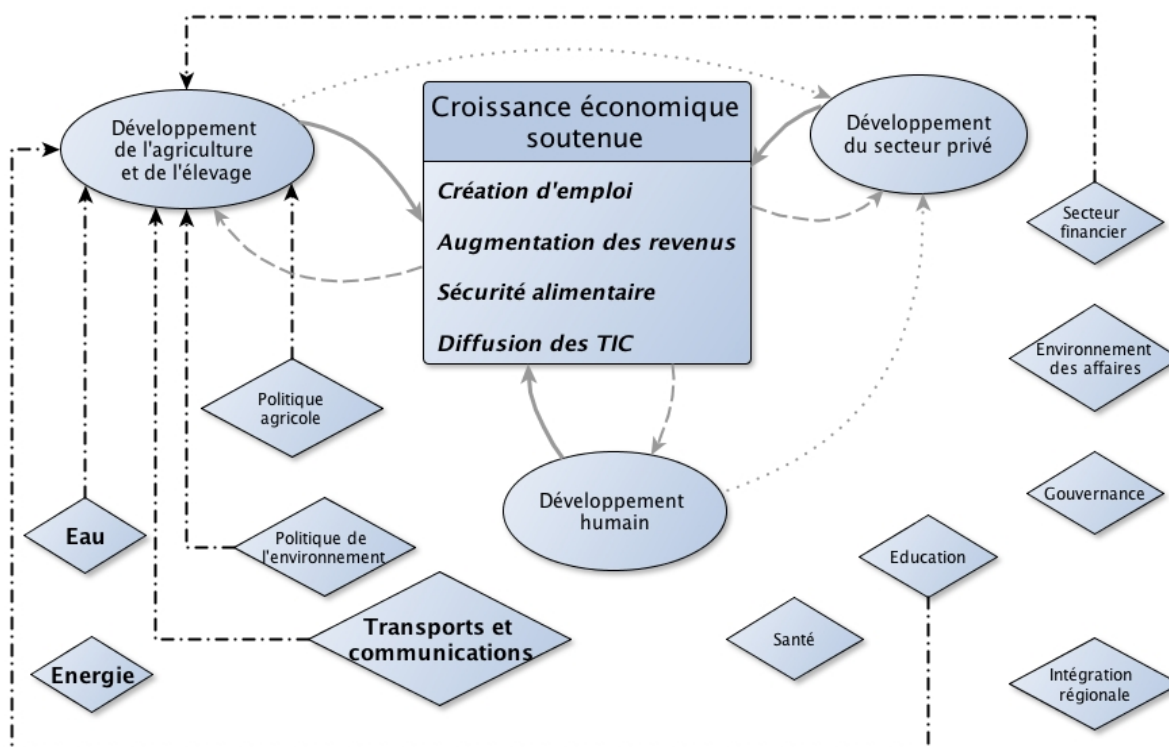
L'opportunité de l'ère pétrolière vient compléter le tableau par un défi de « Développement ». À l'horizon 2015, la proportion de Tchadiens vivants en dessous du seuil de pauvreté devra être de l'ordre de 40 % (contre de 55 % en 2003).

La Stratégie nationale de réduction de la pauvreté (SNRP) a failli pour un ensemble de raisons liées à un dispositif de planification – programmation – budgétisation déficient, au manque de discipline budgétaire, à la faiblesse du pilotage et du suivi-évaluation :

- Malgré un renforcement des capacités des départements ministériels en matière de budget-programme et de CDMT sectoriel, il faut noter :
  - des instruments de programmation budgétaire insuffisants : les outils de cadrage économique n'ont été mis en place qu'en 2011; un lien non satisfaisant entre orientations politiques, SNRP et budgétisation;
  - une approche programmatique déficiente;
  - une absence totale de lien entre les budgets-programmes et les budgets annuels;
  - un faible dialogue de gestion au sein des départements ministériels lors de la préparation du budget annuel.

- Une exécution budgétaire marquée par :
  - des révisions importantes de la programmation budgétaire initiale;
  - des taux d'exécution parfois élevés, mais pas toujours en lien avec l'exécution des actions programmées par les départements ministériels.
- Une faiblesse marquée du dispositif de suivi et d'évaluation : « les structures de pilotage et de suivi sectoriel fonctionnent faiblement, et plus douloureusement au niveau déconcentré ; il n'existe pas un système de gestion de l'information crédible et fiable pour assurer le suivi des indicateurs de résultats » (Rapport d'évaluation de la SNRP 2).

Fort de ces enseignements, le gouvernement du Tchad a conçu un Plan stratégique de développement (PSD) à l'horizon 2012-2015 pour succéder à la SNRP 2 arrivée à échéance en décembre 2011. Le PSD se décline en un objectif global (Croissance économique soutenue), en objectifs intermédiaires (développement du capital humain, développement rural, développement du secteur privé) et en axes d'intervention (éducation, santé, agriculture, élevage, etc.) comme l'illustre la figure ci-dessous.



Le processus de mise en œuvre s'appuiera sur une démarche de gestion axée sur les résultats : état des lieux, diagnostics, élaboration de stratégies et de plans d'action, identification de

programmes prioritaires et des facteurs de risque, calendriers de réalisation, indicateurs de résultats, cibles, budgétisation et suivi-évaluation.

Le document du PSD 2012-2013 est en cours d'élaboration. Le projet sera déposé sur le bureau du ministre du Plan, de l'Économie et de la Coopération internationale au plus tard le 30 octobre 2012 pour une adoption par le Gouvernement fin novembre 2012.

**Mots clés :** Budget – Budgétisation – CDMT – Croissance – Défi – Démocratie – Développement – Gestion – Pauvreté – Plan – Politique – Programmation – Progrès – PSD – Résultat – Sectoriel – Sécurité – SNRP – Stratégie – Suivi-évaluation

---

### ***L'expérience marocaine en matière de réforme budgétaire***

Brahim ARJDAL, Chef de Service de la réforme budgétaire, ministère de l'Économie et des Finances, Maroc

#### ***Résumé :***

Le gouvernement marocain a entrepris depuis 2001 une importante réforme de l'administration publique. Cette réforme s'étend au système budgétaire de l'État, et s'inscrit dans le cadre d'une stratégie nationale de déconcentration.

La réforme du système budgétaire au Maroc a été caractérisée par une démarche participative – les départements ont été fortement impliqués dans la conception et dans la mise en œuvre des dispositifs de la réforme – progressive – la réforme a été mise en œuvre par étape dans le cadre d'une vision globale et intégrée – et pragmatique – la réforme a été expérimentée dans des ministères pilotes avant sa généralisation. Par ailleurs, les dispositifs de la réforme ont été mis en œuvre sans que la législation existante n'ait été modifiée.

La réforme a été bâtie autour de quatre axes principaux : (i) une programmation pluriannuelle; (ii) la déconcentration budgétaire; (iii) la globalisation des crédits et (iv) la réforme du contrôle de la dépense.

En matière de programmation pluriannuelle on recherchait d'une part, à renforcer la concertation entre les différents acteurs et d'autre part, à assurer une meilleure visibilité sur les possibilités d'allocation des ressources budgétaires en fonction des priorités arrêtées par le Gouvernement. La déconcentration budgétaire visait à réhabiliter le rôle des services déconcentrés dans la mise en œuvre des politiques publiques (gestion de proximité). Elle s'est faite sous la forme de

contractualisation des relations entre les administrations centrales et leurs services déconcentrés et la responsabilisation des gestionnaires des services déconcentrés dans la réalisation des objectifs. Elle a nécessité l'introduction de la dimension régionale dans la présentation du budget et l'élaboration de schémas directeurs de déconcentration.

La globalisation des crédits visait à établir une culture de transparence, de performance et d'obligation de « rendre compte ». La responsabilisation des gestionnaires supposait le renforcement du lien logique entre objectifs, crédits alloués et résultats (clarification des stratégies sectorielles); elle impliquait, en retour, une marge de manœuvre accrue (fongibilité des crédits) et l'évaluation de leur performance (rapports d'évaluation).

Le contrôle de la dépense devait être réorienté vers l'analyse de la performance. Dans cette optique, le rapprochement de la Trésorerie générale du Royaume (TGR) et du Contrôle des engagements de dépenses (CED) a permis d'alléger certains contrôles a priori. Parallèlement, la capacité des gestionnaires a été renforcée pour permettre l'internalisation des contrôles de régularité et le rôle des Inspections générales des Ministères (IGM) en matière de contrôle interne, de mesures des performances et d'évaluation des risques a été confirmé.

À l'heure actuelle, la programmation budgétaire pluriannuelle glissante a été implantée dans dix-neuf départements ministériels; l'approche budgétaire axée sur les résultats touche près de 97 % du budget d'investissement; l'approche genre est progressivement généralisée et tant l'Inspection Générale des Finances que les IGM réalisent des missions d'audit et élaborent des rapports de performance.

Au cours des années, il a été développé une conception globale cohérente et partagée de la réforme budgétaire. Cette réforme est bien documentée. Les systèmes d'information ont été modernisés. L'ensemble des acteurs (gestionnaires, contrôleurs, parlementaires) se sont approprié la réforme et sont convaincus de son bien-fondé.

La réforme avait donc atteint un degré de maturité tel que la réforme de la loi organique des finances s'imposait. La Direction du Budget a donc préparé une plateforme de réforme de la loi organique relative à la loi de finances en se basant sur un *benchmarking* des meilleures pratiques internationales, notamment anglo-saxonnes. La plateforme est articulée autour de trois principaux axes : renforcement de la performance de la gestion publique; amélioration de la transparence des finances publiques et accroissement du rôle du Parlement dans le débat budgétaire.

La durée de mise en œuvre de la LOF a été fixée à cinq ans, ce qui permettra à la Direction du Budget de conduire de manière concertée le déploiement de la réforme, d'élaborer et de suivre la mise œuvre des plans de communication et de formation ainsi que d'affiner les modalités d'opérationnalisation des dispositions de la réforme pour assurer son enracinement.

**Mots clés :** Budget – Budgétaire – CED – Contrôle – Crédit – Déconcentration – Évaluation - Globalisation – IGF – IGM – LOF – Loi – Maroc – Organique – Participative – Performance – Pluriannuel – Politique – Pragmatique – Programmation – Progressive – Réforme – TGR – Transparence

---

### **Les réformes budgétaires du Burkina Faso – Cas du CDMT et du budget-programme**

Amina BILLA BAMBARA, Coordonnatrice du Secrétariat technique du Comité de Pilotage du Budget Programme de l'État, Burkina Faso

#### **Résumé :**

La première initiative en matière de budget-programme remonte à 1997. Au cours des dix années qui ont suivi, la plupart des administrations ont acquis la maîtrise des concepts de la Gestion axée sur les résultats et les différents acteurs ont adhéré à la démarche. Par contre, l'inadaptation du cadre légal et réglementaire, l'absence de politiques sectorielles appropriées et un manque de communication ont conduit à la production de budgets-programmes hétéroclites et à un défaut d'arrimage du budget-programme au CDMT. La loi de finances continue à être élaborée, votée et exécutée sous la forme d'un budget de moyens.

Depuis 2010, la démarche a été restructurée. Cette année là voit l'adoption de la Stratégie de croissance accélérée et de développement (SCADD) et de la Politique sectorielle de l'économie et des finances (POSEF) qui vise la promotion d'une économie compétitive et moderne soutenue par des finances publiques performantes et dynamiques.

Le dispositif de pilotage mis en place pour l'introduction du budget-programme implique les plus hautes autorités de l'État. Le leadership est assuré au plus haut niveau : Présidence de la République et Premier ministre. Tant le Document d'orientation que la stratégie d'implantation du budget-programme de l'État ont été validés en Conseil des ministres. Le Comité de pilotage se réunit tous les deux mois, sous la présidence du ministre du Budget avec la participation des tous les Secrétaires généraux des ministères et institutions.

Un ensemble de guides méthodologiques (élaboration du budget-programme, suivi-évaluation des programmes, tableau de passage du budget de moyens au budget-programme, maquette des programmes budgétaires) et de stratégies (communication, renforcement des capacités) ont été élaborés.

La démarche d'implantation est participative, progressive, mais prudente. Les Secrétaires généraux, les conseillers techniques, les partenaires techniques et financiers, les écoles de formation et les universités, les acteurs des services déconcentrés, les organes de presse sont associés à la démarche. Au titre de cette démarche, des budgets-programmes expérimentaux ont été élaborés dans sept ministères en 2010, dans dix-sept en 2011 et dans quarante ministères et institutions en 2012.

Au niveau législatif, la directive n° 06/2009/CM/UEMOA portant lois de finances sera transposée sous la forme d'une loi organique. Les autres directives : n° 01 Code de transparence, n° 07 portant règlement général de comptabilité publique, n° 08 portant nomenclature budgétaire de l'État, n° 09 portant plan comptable de l'État et n° 10 portant tableau des opérations financières de l'État seront adoptées par voie de décret.

La nomenclature des programmes est structurée en missions, programmes, actions et activités. La mission répond à des finalités d'ordre public, elle est pérenne et c'est la raison d'être de l'organisation (ministère ou institution). Le programme est l'unité de spécialisation des crédits et d'autorisation parlementaire.

Le responsable de programme est un nouvel acteur dans le processus budgétaire. Il élabore la stratégie de son programme et fixe, en accord avec son ministre de tutelle, les objectifs et les cibles. Il procède à la répartition des crédits et des emplois et prépare le Projet annuel de performance (PAP) du programme. Il décline les objectifs du programme en objectifs opérationnels, adaptés aux compétences de chacun des services et à l'identification des indicateurs associés. Par la suite, le responsable de programme est chargé de sa mise en œuvre et, a posteriori, d'élaborer le Rapport annuel de performance (RAP). Il faut noter que le responsable de programme n'est pas systématiquement ordonnateur délégué.

Dans le modèle burkinabé, le Document de programmation budgétaire et économique pluriannuel (DPBEP)<sup>3</sup> est une annexe obligatoire au projet de loi de finances, il sert de base pour les discussions du débat d'orientation budgétaire (DOB). Le DPBEP est un outil d'allocation interministérielle des ressources budgétaires et de référence pour l'élaboration des Documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD)<sup>4</sup>.

Les principaux défis que pose l'implantation du budget-programme d'ici 2017 sont l'adaptation (plutôt que l'acquisition) du système d'information; l'amélioration du CDMT en vue de réduire les écarts entre prévision et réalisation (notamment en termes de prévision des recettes) et surtout, une évolution majeure des mentalités et des comportements tant au sein de l'administration, des agents publics que du Parlement.

---

3 Le DPBEP correspond au CDMT global.

4 Le DPPD correspond au Budget-programme (qui est lui-même confondu avec le CDMT sectoriel).

L'exigence de succès impose la mise en place d'un important plan de communication et de formation pour s'assurer de l'appropriation et de l'adhésion de tous les acteurs. Le renforcement des capacités devra réserver une place de choix à des modules de gestion du changement. Tous ces efforts ne pourront aboutir que si le Gouvernement affiche sa volonté et son engagement à la réussite du projet.

**Mots clés :** Budget – Burkina Faso – CDMT – Décret – Directive – DOB – DPBEP – DPPD – Finance – Guide - Loi – Ministre – Moyen – Ordonnateur – PAP – Performance – POSEF – Programme – RAP – Responsable – SCADD – Suivi-évaluation – UEMOA

---

### ***La réforme budgétaire en Afrique Centrale***

Abdoulahi MFOMBOUOT, Conseiller résident en gestion des dépenses publiques auprès de l'AFRITAC Centre

#### **Résumé :**

Depuis le début des années 2000, le constat général est que le système des finances publiques actuel est inadapté pour répondre au défi de développement économique et social auquel sont confrontés les pays pauvres. La réflexion a donc été engagée par les pays pour la refondation du cadre juridique de leurs finances publiques. L'objet de cette présentation est de faire l'état de la réforme des finances publiques en Afrique Centrale.

AFRITAC Centre couvre les pays de la CEMAC Cameroun, République centrafricaine, Congo, Gabon, Guinée équatoriale et Tchad) ainsi que le Burundi (EAC) et la République Démocratique du Congo (SADC). Le niveau d'avancement des réformes est très différent suivant ces pays.

La République Démocratique du Congo (RDC) a adopté en 2010 une stratégie globale de réforme des finances publiques sur trois ans et mis en place un Comité d'Orientation de la réforme des finances publiques (COREF) chargé de la supervision et de l'animation de la mise en œuvre de la stratégie.

La RDC a adopté en juillet 2011, une nouvelle Loi organique des Finances publiques (LOFIP) pour laquelle les textes d'application sont en cours de rédaction ou d'adoption. Un manuel d'exécution de la dépense en mode LOFIP est en préparation. La restructuration des cadres organiques des ministères est en cours pour prendre en compte les nouvelles fonctions financières induites par la LOFIP.

Les autres actions en cours visent à poursuivre la mise en œuvre progressive des réformes induites par la LOFIP, à renforcer les capacités, à sensibiliser les autorités politiques gouvernementales et parlementaires et à mettre en place d'un meilleur mécanisme de coordination des appuis des bailleurs.

Le Burundi a adopté en 2008 une stratégie de gestion des finances publiques (SGFP) sur trois ans et mis en place d'une Cellule d'Appui (CA), rattachée au Cabinet du ministre en charge des Finances, chargée de la mise en œuvre de la SGFP et du plan d'action de correspondant.

Le Burundi a adopté une nouvelle loi sur les finances publiques en ligne avec les normes internationales. Dans la foulée le pays a adopté en 2010, une Nomenclature budgétaire de l'État (NBE) et un Plan comptable (PCE) harmonisés; en 2011 le Règlement général de Gestion des Budgets publics (RGGBP) et en 2012 le décret sur la gouvernance budgétaire et l'ordonnance régissant le contrôle des engagements de dépenses (CED).

Les principales actions en cours visent à actualiser la stratégie de gestion des Finances publiques (SGFP 2); à mettre en place une nouvelle chaîne informatisée de la dépense (CRD); à adapter le Système informatique intégré de Gestion des Finances publiques (SIGEFI) en attendant de mettre en place un nouvel outil plus adapté aux réformes prévues dans la LOFIP; à mettre en place de nouveaux Budgets d'Affectation spéciale pour la santé et la réforme des finances publiques et à déconcentrer le budget auprès de deux ministères pilotes.

Les principaux objectifs des directives CEMAC sont :

- Aligner les systèmes des finances publiques des États membres sur les bonnes pratiques et les normes internationales;
- harmoniser les règles de préparation, de présentation, d'approbation, d'exécution, de contrôle et de reporting dans tous les États membres ;
- promouvoir une gestion efficace et transparente des finances publiques dans tous les États membres ;
- permettre la comparabilité des données des finances publiques pour une surveillance multilatérale efficace des politiques budgétaires nationales ; et
- promouvoir le processus d'intégration en Afrique centrale.

En regard de ces objectifs, les pays de la CEMAC peuvent classés en trois groupes : (i) les pays ayant pris de l'avance sur les nouvelles directives, mais dont les textes nécessitent encore un toilettage (Gabon et Cameroun); (ii) les pays ayant engagé la transposition des nouvelles directives dès leur adoption (Congo et Tchad) et (iii) les pays n'ayant encore engagé aucune action de transposition des directives (République Centrafricaine et Guinée Équatoriale).



Le Gabon a adopté une nouvelle loi organique en octobre 2010 pour être mise en œuvre en 2011. Cette loi est globalement en ligne avec les nouvelles directives de la CEMAC, sauf sur les aspects touchant à la politique budgétaire et à la gestion des fonds des bailleurs.

Les principales actions en cours consistent à mettre en place les outils de planification et de programmation, à instaurer la démarche de performance et à adapter le système d'information financière.

Même si la volonté politique est affirmée, le Gabon doit encore définir une stratégie globale des réformes des finances publiques, réorganiser le cadre institutionnel de la réforme et mettre en place un cadre de partenariat avec les Partenaires techniques et financiers.

Le Cameroun s'est doté d'un Plan de Modernisation des Finances publiques (PMFP) assorti d'un plan d'action triennal, d'un plan de communication, d'une direction de la réforme et d'une plateforme de dialogue avec les Partenaires techniques et financiers. Le pays a adopté en 2007 une Loi organique relative aux Finances de l'État (LORFE) globalement en ligne avec les directives CEMAC avec un délai transitoire de cinq ans.

Les actions en cours visent à élaborer des guides et des supports de formation en vue du lancement du budget-programme en janvier 2013 et à consolider les fondamentaux comptables. Les principales difficultés sont dues à une faible implication des ministères dépensiers et à des délais de mise en œuvre très serrés.

Au Congo la nouvelle LOLF a été adoptée en septembre 2012, alors qu'au Tchad, elle est en cours de validation par le Gouvernement. Dans les deux pays, des projets de texte sont en gestation. Enfin, en Guinée Équatoriale et en République centrafricaine, les activités de transposition des directives n'ont pas véritablement commencé.

En conclusion, pour atteindre les principaux objectifs des réformes de deuxième génération des finances publiques il faut : (i) disposer d'un soutien politique fort; (ii) se doter d'une stratégie globale à moyen terme de réforme des finances publiques, assortie d'un plan d'action glissant et d'un plan de dissémination de la réforme; (iii) mettre en place un cadre institutionnel de la réforme doté d'un personnel permanent et d'un cadre de partenariat avec les PTF; (iv) se donner des délais de mise en œuvre réalistes; (v) impliquer en amont tous les acteurs des finances publiques; (vi) accorder une attention à la réalisation des prérequis à la mise en œuvre des réformes.

**Mots clés :** Action – AFRITAC – Budget – Burundi – Cameroun – CEMAC – Congo – COREF – Directive – Finance – Gabon – Guinée Équatoriale – LOFIP – LORF – Modernisation – NBE – PCE – Partenaire – Partenariat – Plan – Programme – PTF – Publique – RDC – République centrafricaine – Stratégie – Tchad – Technique