PD-ABH-068

RAPPORT FINAL DU SPECIALISTE EN FINANCES PUBLIQUES

Contrat N° 624-0245-C-00-2052-00
PROJET DE REFORME DE POLITIQUE GENERALE POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE MALI

Soumis à:
Abt Associates, Inc.

CHEMONICS

Soumis par:
CHEMONICS INTERNATIONAL

Septembre 1993

RAPPORT FINAL DU SPECIALISTE EN FINANCES PUBLIQUES

Contrat N° 624-0245-C-00-2052-00
PROJET DE REFORME DE POLITIQUE GENERALE POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE MALI

Soumis à:
Abt Associates, Inc.

Soumis par:
CHEMONICS INTERNATIONAL
2000 M Street, N.W.
Washington, D.C. 20036

Auteur: David L. Cole
Spécialiste en Finances Publiques

Septembre 1993

TABLE DES MATIERES

		Page
SECTION I	INTRODUCTION	1
	A. Champ de travail/projet de plan de travail	1
	B. Récapitulatif des réalisations	2
	C. Récapitulatif des recommandations	2
SECTION II	TRAVAUX REALISE	5
	A. Principales réalisations	5
	A1. Réalisations dans le cadre du plan de travail	5
	A2. Travaux effectués et réalisations	5
	B. Contraintes	8
	C. Réunions et contacts	9
	C1. Réunions de présentation d'équipe	9
	C2. Réunions d'étude technique de groupe	10
	C3. Réunions budgétaires	11
SECTION III	RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS	13
	A. Recommandations	13
	B. Conclusions	13

SECTION I
INTRODUCTION

En qualité de spécialiste en finances publiques du Projet de réforme de politique générale pour le développement économique (PRDE), je suis arrivé à Bamako (Mali) le 24 février 1993. Le 1er mars, j'ai participé à une session d'orientation d'équipe, à Bamako, qui a consisté à élaborer un champ de travail préliminaire ainsi qu'un plan de travail détaillé.

Après avoir rempli les fonctions de ce poste pendant quatre mois, Abt et l'USAID/ Bamako ont demandé à Chemonics de me remplacer, en raison de mes connaissances linguistiques françaises insuffisantes.

Le rapport final, comme l'exige le contrat, récapitule mes travaux réalisés au cours de ma mission, en l'occurrence du 24 février au 21 juin 1993. J'espère que les informations qui suivent seront utiles à mon remplaçant, tout en aidant le PRDE à atteindre son but et ses objectifs, et en appuyant le gouvernement du Mali à améliorer sa situation économique et financière.

A. Champ de travail/projet de plan de travail

Le champ de travail (CT) du sous-contrat du poste de conseiller en finances publiques se trouve inclus à l'annexe A. J'en donne le résumé d'ensemble:

> Le conseiller en finances publiques sera chargé des conseils concernant la politique et l'administration budgétaire, aux fins d'assurer un financement idoine des activités devant être entreprises par le secteur public, sans dénaturer les activités nécessaires pour garantir une croissance économique durable. Le suivi de l'incidence des réformes de politique générale sur les recettes publiques et la croissance du secteur privé constitue un élément important des fonctions de conseiller en finances publiques.

Ce CT a été passé en revue par l'équipe du PRDE dès son arrivée à Bamako, et des tâches plus spécifiques ont été définies dans le plan de travail annuel.

Le plan de travail du PRDE, présenté par Abt Associates (le maître d'oeuvre) à l'USAID-Bamako stipule que plusieurs problèmes ont ralenti l'exécution du projet.

"Des difficultés dans l'établissement de relations efficaces d'homologue avec les responsables officiels du GDM" constituait le premier problème mentionné. Toutefois, en qualité de conseiller en finances publiques, je n'ai rencontré aucun problème quant à l'établissement de relations efficaces d'homologue.

Le plan de travail indique également que "d'ici la fin de 1993, le projet prévoit... la mise en oeuvre d'une étude des finances et du budget publics". Cette activité est déjà fort avancée à la suite des travaux.

B. Récapitulatif des réalisations

A la page six du plan de travail, il est indiqué: "Nonobstant ces difficultés, d'importants progrès ont été réalisés dans... la création de relations de travail efficaces au niveau de la Direction et du Conseiller technique, dans plusieurs services fonctionnels du ministère de l'Economie, des Finances et de la Planification (MEFP), et d'une participation du conseiller du PRDE au dialogue concernant la budgétisation et l'ajustement structurel au sein du MEFP et entre le GDM et les bailleurs de fonds".

Ces deux réalisations sont le résultat de mes propres activités ayant trait au plan de travail. J'ai également appuyé la préparation d'un plan de travail et d'un budget détaillés.

Seuls six résultats sont indiqués et deux d'entre eux ont trait à la préparation des champs de travail. Puisqu'il s'agit d'une mission de long terme, il n'est ni possible, ni souhaitable de procéder avec la rapidité et l'intensité de l'élaboration des champs de travail associés d'ordinaire aux missions de court terme. Les situations prennent plus longtemps a se développer et prennent forme plus lentement au cours d'une mission de long terme, et ces tâches n'ont donc pas été parachevées.

Lorsque Charles Krakoff d'Abt est arrivé au début du mois de mai 1993, j'étais le seul conseiller de long terme disposant d'un plan de travail déjà avalisé par le MEFP et la Direction budgétaire.

C. Récapitulatif des recommandations

A la suite d'une analyse initiale des procédures du MEFP, je souhaite présenter les suggestions suivantes:

- Il conviendrait de modifier et de rationaliser le processus et la méthodologie budgétaires pour permettre de perfectionner la gestion budgétaire, l'établissement des priorités d'investissement et les mécanismes de contrôle.

- Il conviendrait d'installer des télécopieurs dans les différents bureaux régionaux du MEFP pour atténuer le problème de manque d'uniformité et du retard des informations reçues par les bureaux centraux à Bamako. Cela améliorerait également fortement les communications entre ces bureaux. A l'avenir, pour améliorer la circulation et le contrôle de l'information, il conviendrait également de prévoir l'informatisation de cette dernière.

- Les systèmes financier, budgétaire et d'information dont se sert le secteur financier public doivent être compatibles pour garantir l'uniformité et l'utilité des données.

- Le système de paiement des salaires des fonctionnaires doit être revu et modifié grâce à des contrôles idoines, afin qu'il puisse constituer un intrant fiable du processus de formulation budgétaire.

- Il conviendrait que les collaborateurs idoines du MEFP et de divers ministère reçoivent une formation intra-frontières en matière de budget et de préparation budgétaire. Il conviendrait également de proposer des colloques, pour les collaborateurs concernés de divers ministères, avant le début de l'exercice de formulation budgétaire annuelle. Il conviendrait également d'inviter les organisations bailleuses de fonds concernées à participer à ces colloques.

SECTION II
TRAVAUX REALISES

A. Principales réalisations

A1. Réalisations dans le cadre du plan de travail

J'ai assuré le démarrage de l'étude et de l'analyse des systèmes financiers et budgétaires publics maliens, identifié les points faibles principaux du processus de formulation budgétaire existant et des procédures d'établissement des priorités d'investissement, et élaboré une stratégie initiale pour prendre soin de ces problèmes. J'ai également cerné les principaux problèmes rencontrés dans le cadre du système de finances publiques et j'en ai débattu avec le spécialiste en information de commercialisation, en vue d'élaborer un système efficace de diffusion des informations commerciales.

L'on a également identifié une partie des besoins immédiats en matériel et en équipement.

A2. Travaux effectués et réalisations

A la suite des problèmes ayant trait au démarrage du projet, je n'ai réellement disposé que de deux mois (mai et juin 1993) pour oeuvrer de fait aux activités liées à mon affectation professionnelle.

Le principal objectif de mon début de séjour au Mali consistait à élaborer des relations de travail et des contacts effectifs avec les collaborateurs idoines. Mon but visait à élaborer un niveau de crédibilité et de rapports avec les cadres maliens du ministère, notamment à la Direction budgétaire, afin de pouvoir échanger des idées avec eux et apporter des suggestions qui seraient non seulement prises sérieusement en considération mais encore mises en oeuvre. Ces contacts et ces relations ont été élaborés en résultat de mes propres initiatives.

L'une des principales responsabilités de ma tâche consistait à déterminer les principaux problèmes entravant les capacités de fonctionnement du MEFP et à mettre en oeuvre le programme et le plan financier nationaux. Pour obtenir ces informations, je me suis entretenu avec plusieurs personnes dans différentes Directions du MEFP, notamment le Trésor, le Contrôle financier, le Bureau de la comptabilité publique et le Budget. J'ai également procédé à l'évaluation de différents domaines problématiques.

Nombre d'organisations bailleurs de fonds étrangères fournissent une assistance technique et financière au Mali, et un certain nombre de coopérants techniques oeuvrent au sein du ministère de l'Economie, des Finances et du Plan. L'équipe d'assistance et de programme techniques française est très engagée à la Direction du trésor et de la comptabilité

Previous Page Blank

nationales (DNTCP) et dans la vérification des comptes (internes et externes), ainsi, si j'avais tenté de m'introduire dans ces domaines à ce moment-là, bien qu'ils soient importants et nécessitant une assistance soutenue, mes efforts se seraient heurtés à une réticence certaine et auraient amené un affrontement avec les autres programmes et équipes d'assistance technique.

Cela étant, j'ai tenté de trouver un domaine, important pour l'USAID et le MEFP, requérant une assistance technique, et sur lequel aucun autre expert-conseil (conseiller technique) ne se serait penché. Et j'ai trouvé ce créneau : le budget.

Plus spécifiquement, j'ai pris pour point de mire la formulation budgétaire, plutôt que les problèmes budgétaires—immédiats et évidents—des déficits de recettes et de surdépenses. Les déficits de recettes constituent un problème secondaire, ou presque.

La principale difficulté découle de la méthodologie servant à formuler le budget. (La mission de la Banque mondiale sur l'étude des dépenses publiques qui a quitté récemment le Mali n'a pas convenu avec moi de cet élément lorsque nous en avons débattu la première fois. Toutefois, en partant, la délégation avait changé d'opinion et s'était rangée à mon opinion et à mon évaluation). J'ai décidé pour plusieurs raisons de commencer par le processus de formulation budgétaire. Premièrement, le processus de planification ne fonctionne soit pas du tout, ou bien il n'a qu'une incidence négligeable sur le mécanisme de formulation budgétaire. Les procédures de planification semblent être en place, sans être totalement mises en oeuvre. Il arrive souvent que le plan opérationnel soit distribué après les demandes budgétaires de l'exercice suivant, ou parfois même à l'issue du processus de formulation budgétaire. Ainsi, l'activité de planification réelle doit se dérouler pendant l'exercice budgétaire, et ce, jusqu'à ce que le processus de planification soit amélioré.

Deuxièmement, trois budgets distincts sont préparés séparément (budgets national, régional et d'investissement). Il conviendrait qu'il n'y ait qu'un seul budget global. Il conviendrait que le MEFP donne davantage aux différents ministères la responsabilité de dépense et d'exécution de leurs budgets, tout en exigeant que chacun d'entre eux soit responsable de l'utilisation qui en est faite. A l'heure actuelle, étant donné que les différents ministères ne sont pas responsables de l'exécution d'une grande partie de leur budget, la responsabilisation est quasi-inexistante.

Troisièmement, bien qu'elle soit très importante, l'amélioration de la perception des recettes/revenus peut s'avérer très difficile. Quelques exemples des problèmes qu'il faudra régler:

- la carence de contrôles financiers pour enregistrer et contrôler les recettes (par exemple, les taxes et les redevances douanières)

- l'introduction de nombreux impôts nouveaux en l'absence, dans bien des cas, de formulaires et de documents idoines à cet effet

- la gabegie et les détournements de fonds

L'exécution de mesures de redressement dans ces domaines prendront du temps et elles rencontreront une certaine résistance. Toutefois, elles restent un problème d'ordre secondaire.

En oeuvrant au niveau de la formulation budgétaire, l'on peut être directement investi dans le processus de planification et influer sur ce dernier; affecter l'établissement des priorités en matière de projets; réviser et modifier la méthodologie et les critères du budget d'investissement; identifier et inclure les projets durables, duplicables et rentables; et introduire l'analyse de coûts-avantages dans le processus décisionnel budgétaire. Il conviendrait, à l'avenir, que l'analyse coûts-avantages soit traitée au niveau de la Direction du plan.

Plutôt que de souligner la nécessité d'augmenter les recettes, il conviendrait que le MEFP identifie les investissements à même de réduire la nécessité de dépenses budgétaires, tout en produisant des recettes (revenus). *En réduisant la nécessité de certaines dépenses budgétaires, l'on réduit ainsi la pression en vue de produire des recettes accrues, grâce à une démarche différente en matière de déficit des recettes.* L'action au niveau de la formulation budgétaire peut démarrer une incidence sur le processus de prévisions macro-économiques.

La notion de changer, d'améliorer et de rationaliser le processus et la méthodologie budgétaires permet également le renforcement d'un potentiel de gestion budgétaire, d'outils et d'instruments de contrôle, améliorés, dès le début du cycle budgétaire. Elle appuie en outre la gestion et le contrôle du programme d'ajustement structurel (PAS).

Les collaborateurs du MEFP et du budget ont exprimé leur appréciation et leur intérêt envers mes suggestions concernant le budget, et ils sont disposés à les étudier plus avant. Toutefois, étant donné que le processus budgétaire de 1994 a commencé en juillet, si cette activité ne démarre pas maintenant, il lui faudra attendre jusqu'en juillet 1994 pour modifier le processus de formulation budgétaire de l'exercice 1995.

L'absence et la diversité des informations financières constituent un autre domaine de haute priorité. La teneur des informations financières fluctue considérablement entre le Trésor, la Comptabilité publique, les Douanes, les Impôts et le Budget. Les Français ont conseillé au Trésor d'adopter la nomenclature dont se sert la BCEAO (Banque centrale), qui s'appuie sur le système financier français. Le système budgétaire n'est pas compatible, à l'heure actuelle, avec le système français; ainsi, jusqu'à ce qu'il le soit, les problèmes se poursuivront au niveau des contrôles, de l'encadrement et du suivi. Il faut rendre les systèmes budgétaires compatibles, afin que toutes les parties puissent se servir et avoir accès aux mêmes données financières uniformes et opérantes.

Lors des débats, avec la Direction du contrôle financier, sur les problèmes de manque d'information et la disparité des informations, il est apparu que le problème découle en partie de l'absence d'un système de communication avec les bureaux régionaux du ministère.

Les problèmes qu'entraîne la disparité des données financières et l'incompatibilité des systèmes informatiques du MEFP, ainsi que ceux du système de l'état de paie de la fonction publique, ont été débattus avec le spécialiste en IDG du projet. On lui a demandé d'étudier ces problèmes et de les aborder dans le cadre de nouvelles stratégies d'IDG.

Le coordinateur par intérim était tout à fait informé des activités de mes travaux et de mes progrès, puisque je les lui ai communiquées au cours de réunions hebdomadaires régulières et de rencontres *ad hoc*. Les collaborateurs du MEFP ont spécifiquement demandé que je procède lentement et avec componction, sans hâte. Ils ont noté que plusieurs rubriques devraient être passées en revue et vérifiées avant que l'on ne puisse rédiger un premier rapport.

Et enfin, j'étais le seul conseiller de long terme doté d'un plan de travail finalisé et avalisé, dès le 30 avril 1993, par le MEFP et les collaborateurs budgétaires.

B. Contraintes

J'ai dû faire face à plusieurs éléments clef fauteurs de retards graves dans la progression de mes travaux et du démarrage du projet, dans son ensemble.

Il s'est agi, tout d'abord et surtout, de la question de rencontrer et de prendre les contacts idoines au sein du ministère afin d'établir une base de travail solide et de qualité.

A cette fin, j'ai demandé à mon homologue local, Bangaly Traoré de l'unité de coordination du projet (UCP), d'organiser un programme de réunions pour la mi-mars, avec les organisations et les personnes clef. Toutefois, lorsque le coordinateur par intérim du projet a été informé de mes plans de programme de réunions, il l'a interdit et a ordonné que tous mes rendez-vous soient annulés. Il a insisté pour que les réunions soient organisées avec les dirigeants de chaque agence au sein du MEFP, et ce, en conjonction avec les cinq cadres du projet (trois conseillers de long terme et deux homologues locaux).

Cette requête a exigé une lettre du ministre, ce qui a retardé le cours des choses jusqu'à la fin du mois de mars. A la suite de la modification de mon programme de travail/réunions—exigée par le coordinateur par intérim du projet—*mon programme de travail a été différé de près d'un mois (4 à 5 semaines)*. Je n'ai donc bénéficié que de deux mois pour effectuer mes travaux. Il est extrêmement difficile de mesurer des progrès, puisqu'il s'agit d'un contrat de long terme et qu'on ne peut agir aussi rapidement, ni aussi intensément, qu'il est possible ou même nécessaire au cours d'une mission de court terme. En dépit de cela, j'ai réalisé des progrès et des réalisations importants au cours de ce bref laps de temps.

Deuxièmement, des troubles politiques et sociaux d'envergure ont retardé mes travaux: plusieurs grèves estudiantines et de la fonction publique se sont déroulées en mars et au début du mois d'avril. Le mois de mars est également le mois de la fête musulmane du Ramadan; les Maliens pratiquent le jeûne et les activités professionnelles sont extrêmement ralenties pendant cette période. En outre, le gouvernement a changé au début du mois

d'avril, et l'incertitude qui s'est ensuivie au sein des équipes ministérielles a freiné les activités ou leur démarrage, jusqu'à la nomination du nouveau Premier ministre et de son Cabinet, à la fin du mois d'avril.

Troisièmement, les relations de travail avec nos homologues locaux se sont tendues à la fin du mois d'avril, en créant des problèmes supplémentaires quant à mes relations au sein du MEFP, et il aura fallu un certain temps pour surmonter ces problèmes. Parmi les trois conseillers de long terme de l'équipe du projet, j'étais le seul à collaborer directement avec le ministère et à avoir élaboré des contacts et des relations de travail avec des Maliens locaux, ce qui reflète une bonne performance et une réussite, et n'a pu se faire qu'en travaillant en français.

Quatrièmement, l'ambiance tendue, malaisée et irritable du projet à l'UCP a constitué un problème. Cette atmosphère nuisible a entravé la mise en oeuvre du projet et n'a pas constitué une base sur laquelle construire une assistance technique de long terme de qualité.

Cinquièmement, les plans de travail conflictuels se sont également avérés problématiques. Plusieurs plans de travail différents ont été élaborés et présentés par l'équipe du PRDE, mais seul le plus récent pour le spécialiste en finances publiques avait été approuvé par le MEFP. En l'absence de directives données sur le terrain concernant le choix du plan de travail à suivre, j'ai suivi celui que le ministère avait approuvé et qui avait été soumis par Abt à l'USAID-Mali.

C. Réunions et contacts

Pendant mon séjour au Mali, j'ai participé à trois types principaux de réunions:

- réunions de présentation d'équipe
- réunions d'étude technique de groupe
- réunions individuelles d'activité budgétaire

Toutes ces réunions se sont déroulées exclusivement en français.

C1. Réunions de présentation d'équipe

Ces réunions regroupaient les trois conseillers de long terme du projet et leurs homologues locaux de l'UCP. Les réunions se sont tenues sur cinq ou six semaines, avec plusieurs services du MEFP, dès la première semaine du mois d'avril. Toutefois, le programme a été différé en raison des troubles estudiantins et du changement de gouvernement. Le cycle de réunions s'est achevé à la fin du mois d'avril, et n'a jamais été réellement parachevé puisque nombre de personnes n'ont pas été en mesure d'y participer, en raison d'engagements conflictuels. Les réunions se sont tenues avec la participation de représentants des organisations suivantes:

- Direction nationale du trésor et de la comptabilité publique (DNTCP) - Wagou Sambou, Trésorier; Djonké Diarra, Directeur

- Direction du contrôle financier (DNCF) - Séga Sissoko
- Direction générale des marchés publics (DGMP) - M. Maiga - Directeur
- Direction nationale des impôts (DNI) - Soumaré Niane Cissé, Directeur
- Direction générale des douanes (DGD) - Bila Yattara; Ouamar Ag Telfi, Directeur
- Direction nationale de la planification (DNP) - Moussa Dembélé, Directeur adjoint
- Direction nationale de la statistique et de l'information (DNSI) - Sidi Fatoumata Dicko, Directeur
- Bureau des entreprises publiques (DEP) - Y. Diakité, Directeur, D.A.F.; Namala Koné, Directeur
- Caisse autonome d'amortissement (CAA) - Jacobo Diallo, Directeur adjoint
- Société générale de surveillance, S.A. (SGS) - M. Maiga
- Banque mondiale/Mali - Linda McGinnis, Représentante officielle

C2. Réunions d'étude technique de groupe

Les réunions d'étude technique de groupe ont eu pour objet de débattre de la situation du programme d'ajustement structurel (PAS) et de divers autres programmes de bailleurs de fonds, ainsi que d'évaluer la préparation et/ou le suivi de plusieurs missions de bailleurs de fonds. Ces réunions regroupaient d'ordinaire plusieurs conseillers techniques ministériels, les dirigeants des principaux services ministériels, les représentants d'autres ministères intéressés, et le conseiller technique en chef du ministère, M. Patrick Chouteau.

J'ai participé aux réunions techniques de groupe suivantes:

- Réunions de situation et de planification du SAP.
- Plusieurs sessions de planification et de stratégie (des conseillers français y participaient également) afin de préparer l'arrivée de la mission financière française au début du mois de mai.
- Des sessions de stratégie et de préparation pour l'arrivée de la mission de la Banque mondiale au début du mois de juin, visant à passer en revue notamment le budget national et les dépenses publiques et les projets de stratégies des investissements. J'ai également participé à plusieurs réunions de la Banque mondiale, avec les collaborateurs du MEFP.

- Un colloque et plusieurs sessions de travail concernant les systèmes du Trésor et des finances publiques maliens, organisés et dirigés par une équipe de conseillers français, de Paris. Le colloque faisait partie du programme français d'assistance de reprise économique et financière, et il portait sur les conclusions et les recommandations présentées par plusieurs missions techniques françaises antérieures, et sur la situation actuelle de leur exécution.

- Plusieurs réunions de haut niveau avec les collaborateurs maliens pour débattre du budget national, de sa situation et des progrès prévus à cet égard.

- Invitation à participer à la réunion de planification, préparation et de stratégie pour l'arrivée de la mission du FMI, prévue au début du mois de juin.

C3. Réunions budgétaires

J'ai également participé à des réunions ayant spécifiquement trait au budget et aux activités budgétaires, bien que ces réunions se soient parfois tenues avec des Directions extérieures à la Direction du budget national.

Les réunions axées sur les activités budgétaires regroupaient les organisations et les cadres suivants:

Direction du budget national
Bakary Koné - Directeur
Mamadou Dembélé - Chef de la division de la formulation budgétaire et des dépenses budgétaires/conseiller technique du budget
Moussa Diarra - Chef de la Division des recettes budgétaires
Mama Traoré - Chef par intérim de la division des dépenses budgétaires
Mamadou Diallo - Chef adjoint des dépenses et de la formulation budgétaires

Trésor (et Direction nationale du trésor et du contrôle de la comptabilité publique)
Wagou Sambou - Trésorier (du Mali)
Dionké Diarra - Directeur du DNTCP/Comptabilité publique

Direction du contrôle financier
Séga Sissoko - Directeur
Salifou Koné - Directeur adjoint

Direction administrative et financière (DAF)
Youba Bah - Directeur

Cabinet du MEFP
Abou Bakar Traoré - Directeur de Cabinet/vice-ministre
Bady O. Mohamed Ganfoud - Directeur de Cabinet

Conseillers techniques/membres du Cabinet

Mohamed Diallo - Analyse macro-économique
Fangatigui Doumbia - Affaires monétaires et bancaires
Mme Tambadou - Affaires et analyse financières
Cheick Oumar Sidibé - Relations économiques internationales
Bafotigui Sacko - Privatisation des entreprises publiques (Portefeuille)
Daouda Cissé - Communication
Mamadou Dembélé - Budget
Aboubacar Touré - Conseiller technique financement extérieur et programmes de bailleurs de fonds (ancien responsable de l'UCP du projet PRDE)
Patrick Chouteau - Conseiller technique en chef pour le PRDE de la mission française

Comme indiqué ci-dessus, toutes les réunions se sont déroulées en français. J'ai participé à plusieurs réunions d'information et d'orientation avec les collaborateurs de l'USAID-Mali.

SECTION III
RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

A. Recommandations

Il conviendrait de modifier et de rationaliser le processus et la méthodologie budgétaires actuels, et de conjuguer les divers budgets en un budget national unique, pour permettre une amélioration de la gestion, de l'établissement des priorités d'investissement, et des mécanismes de contrôle et d'encadrement.

Les systèmes financier, budgétaire et d'information du secteur financier public doivent être compatibles afin que les données soient uniformes et utiles, et de mettre en oeuvre des procédures de contrôle et d'encadrement idoines.

Il faut améliorer l'état de paie de la fonction publique pour constituer un intrant fiable du processus de formulation budgétaire.

Il conviendrait d'installer des télécopieurs dans les divers bureaux régionaux du ministère, afin d'améliorer la communication, l'information et la transmission de données entre les bureaux régionaux et le bureau central du ministère. Il conviendrait de le faire dès que possible.

Une formation intra-frontières en matière de budget et de formulation budgétaire est nécessaire pour les collaborateurs idoines du MEFP et d'autres ministères indiqués. Il conviendrait également d'offrir des colloques destinés aux collaborateurs idoines du MEFP et des Directions de l'administration et des finances d'autres ministères, (y compris des collaborateurs régionaux), afin de passer en revue le processus de formulation budgétaire et les stratégies de l'Etat à cet égard. Il conviendrait que ces colloques se tiennent juste avant que ne commence la formulation budgétaire. Il conviendrait également d'y inviter les diverses organisations bailleuses de fonds.

B. Conclusions

- Etant donné le caractère inopérant du processus de planification à titre d'outil important du processus de formulation budgétaire, et que les procédures d'établissement des priorités des investissements s'avèrent inadéquates, le budget constitue le mécanisme qui doit servir à réaliser la planification et l'établissement des priorités d'investissement.

- En raison de déficits des recettes, provenant des taxes et autres sources, il convient que le MEFP recherche des formules menant à la réduction des dépenses budgétaires. Il conviendrait également de tenir responsables de leurs propres budgets les différents ministères.

- Il conviendrait de rationaliser le processus de planification et de conjuguer les différents budgets en un budget national unique.

- Il conviendrait d'évaluer et de modifier le système d'état de paie du secteur public afin d'en faire un intrant crédible du processus de formulation budgétaire.

- Il est nécessaire d'améliorer et de renforcer le processus, les procédures connexes, et les contrôles de la perception des recettes/revenus.

- Les systèmes financiers, budgétaire et d'information doivent tous être comptables pour que la gestion puisse se tenir au fait des événements et soit en mesure de prendre des décisions opportunes et opérantes. A l'heure actuelle, il est presqu'impossible de suivre et de comparer les dépenses et les recettes financières actuelles aux prévisions.

- La communication et la transmission d'informations et de données financières entre les bureaux régionaux du ministère et le bureau central sont extrêmement problématiques. Bien qu'un réseau informatique soit probablement exigé à l'avenir, l'installation de télécopieurs améliorerait fortement la situation.

- Il est absolument nécessaire d'offrir une formation intra-Mali aux collaborateurs du MEFP, dans les domaines du budget et de la formulation budgétaire. Puisque la Direction administrative et financière (DAF) de chaque ministère est responsable de la préparation du budget de son ministère, il conviendrait d'offrir des colloques annuels, destinés aux collaborateurs idoines des DAF et du MEFP (y compris les collaborateurs régionaux), afin de passer en revue le processus de formulation budgétaire, en vue de s'assurer que tous ses participants sont bien sur la même "longueur d'ondes". Puisque les critères et les procédures (parfois divergents) des bailleurs de fonds ont une incidence sur le processus de budgétisation, il conviendrait d'inviter également ces derniers à participer à ces colloques.