



Séminaire interrégional en analyse macrobudgétaire (SIAM)

CADRES BUDGETAIRES ET DE DEPENSES A MOYEN TERME : Défis d'élaboration, d'articulation et d'intégration dans le cycle budgétaire, pour renforcer la soutenabilité des finances publiques

CONAKRY DU 16 AU 20 FEVRIER 2026 (GUINEE)

Préparé par :

Severin Yves Kamgna, Bady Ebe, Gab-leyba Guy Dabi, Abdoulahi Mfombouot, Amina Bambara Billa, Daouda Kamano, N'Gotta Kouame Celaine, Claude Wendling, Pierre de Joubert Nguetse Tegoum et Mohamed Moindze

Remerciements

MEMBRES AFRITAC OUEST



Bénin



Burkina Faso



Côte d'Ivoire



Guinée



Guinée-Bissau



Mali



Mauritanie



Niger



Sénégal



Togo

MEMBRES AFRITAC CENTRE



Burundi



Cameroun



Congo



Gabon



Guinée
Equatoriale



Centrafrique



RDC



Sao Tome-
et-Principe



Tchad

PARTENAIRES



France



European Union



China



Luxembourg



Banque européenne
d'investissement



Netherlands



Switzerland



NORAD



Belgique
partenaire du développement



Coopération allemande
Deutsche
Zusammenarbeit



Arabie Saoudite

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
TABLE DES MATIERES	3
ABREVIATIONS ET ACRONYMES	4
I. INTRODUCTION	5
II. CONTEXTE	7
III. RAPPEL DES OBJECTIFS	9
IV. SYNTHESE DES TRAVAUX	10
IV.1. Session introductive : concepts clés, instruments et bonnes pratiques	10
IV.2. Dispositif et intégration du cadrage et des risques budgétaires	11
IV.3. Enseignements tirés des expériences pays	14
V. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET DEFIS	20
V.1. Enseignements	20
V.2. Principaux défis à relever	21
VI. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET CLOTURE DU SEMINAIRE	24
VI.1. Cérémonie de clôture du séminaire	24
VI.2. Recommandations	25
ANNEXES	28

Abréviations et acronymes

AFC	AFRITAC du Centre
AFO	AFRITAC de l'Ouest
AFRITAC	Centre Régional d'Assistance Technique du FMI pour l'Afrique
AFS	AFRITAC du Sud
ASS	Afrique subsaharienne
AT	Assistance Technique
AVD	Analyse de viabilité de la dette
BSC	Budgétisation Sensible au Climat
BSG	Budgétisation Sensible au Genre
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CC	Changements Climatiques
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEMAC	Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale
DOB	Débat d'Orientation Budgétaire
DOCAMAB	Document de Cadrage Macroéconomique et Budgétaire
DPBEP	Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
FAD	Département des Finances Publiques
FADM2	Division de la gestion des finances publiques II
FMI	Fonds Monétaire International
GFP	Gestion des finances publiques
PLF	Projet de Loi de Finances
PND	Plan national de développement
RCA	République Centrafricaine
RDC	République Démocratique du Congo
SIAM	Séminaire Interrégional en Analyses Macrobudgétaire
SOE HCT	Outil d'évaluation de la santé financière des entreprises sous le contrôle de l'Etat
TOFE	Tableau des Operations Financières de l'Etat
TOFAPU	Tableau des opérations financières des administrations publiques
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine

I. INTRODUCTION

Dans le cadre de l'amélioration continue des capacités macrobudgétaires, la deuxième édition du Séminaire Interrégional en Analyses Macrobudgétaires (SIAM 2), centrée sur les Cadres Budgétaires à Moyen Terme (CBMT) et les Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) s'est tenue à Conakry, Guinée, du 16 au 20 février 2026. L'objectif du séminaire était d'aborder les défis liés à la préparation et à l'intégration de ces cadres dans le cycle budgétaire afin de renforcer la viabilité des finances publiques dans les pays d'Afrique subsaharienne (ASS) francophone couverts par les centres AFRITAC du FMI pour l'Afrique de l'Ouest (AFO) et du Centre (AFC). Cet événement a permis d'identifier les défis rencontrés dans les pays couverts. Environ 60 cadres issus des Ministères chargés de l'économie, des finances et du budget, des Parlements nationaux des institutions communautaires (Commissions de la CEMAC et de l'UEMOA) et Banques Centrales, ont participé à cet atelier.

Les cérémonies d'ouverture et de clôture ont bénéficié d'une représentation de haut niveau des autorités guinéennes, avec la présence marquée des ministres chargés des finances et du plan. À l'issue de cet atelier, des certificats de participation, signés par les Directeurs de l'AFC et de l'AFO, ont été remis aux participants, marquant ainsi la reconnaissance de leur engagement pour une meilleure appropriation des problématiques macrobudgétaires.

L'équipe d'animation était composée de :

- Bady Ebe et Abdoulaye Mfombouot, Conseillers résidents à AFRITAC de l'Ouest ;
- Guy Dabi Gab-leyba et Amina Bambara Billa, Conseillers résidents à AFRITAC du Centre ;
- Daouda Kamano, Conseiller résident en gestion des finances publiques en Guinée ;
- N'Gotta Kouame Celaine, Economiste de l'AFRITAC de l'Ouest ;
- Séverin Yves Kamgna, Conseiller en Assistance Technique, FAD ;
- Claude Wendling, Economiste principal de FAD ;
- Pierre de Joubert Nguetse Tegoum, expert FMI recruté par l'AFRITAC de l'Ouest ;
- Mohamed Moindze, expert FMI recruté par l'AFRITAC du Centre.

Les mots d'ouverture des travaux ont été prononcés respectivement par M. Noumon Nere, Représentant Résident du FMI en Guinée, au nom de M. Oral Williams, Directeur du FMI-AFRITAC de l'Ouest, M. Abdoulaye Mfombouot, au nom du Chef de la Division de la gestion des finances publiques (FADM2) du FMI, et par Mme Mariama Ciré Sylla, Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget de la République de Guinée. Ils ont souhaité la bienvenue aux participants et ont formulé des vœux d'échanges très fructueux tout au long du séminaire. M. Mesmin Koulet-Vickot, Directeur du FMI-AFRITAC Centre a pris part en ligne à la cérémonie d'ouverture.

Au nom de M. Oral Williams, M. Noumon Nere a adressé ses salutations à l'ensemble des participants et leur a souhaité la bienvenue en Guinée. Il a mis en avant la nécessité d'une réponse institutionnelle appropriée face aux défis actuels, tels que l'instabilité et les contraintes pesant sur les ressources publiques. Il a également précisé que toute avancée dans le développement des outils doit être accompagnée d'un ajustement organisationnel, fondé sur les bonnes pratiques régionales. Enfin, il a rappelé les objectifs du séminaire et réaffirmé l'engagement des centres AFRITAC à soutenir les réformes entreprises.

M. Abdoulahi Mfombouot, qui intervenait au nom du chef de la division M2, M. Sailendra Pattanayak, a remercié les autorités guinéennes d'avoir bien voulu accueillir ce séminaire et pour le précieux appui qu'elles ont apporté à son organisation. Il a rappelé que, malgré les avancées réalisées avec le soutien des centres régionaux du FMI dans la mise en place de la fonction macrobudgétaire et l'introduction progressive d'outils d'analyse des risques budgétaires, des défis majeurs persistent. Ces défis concernent notamment l'insuffisance des cadres juridiques, l'intégration incomplète de la gestion des risques budgétaires dans le cycle budgétaire et la nécessité d'anticiper les incertitudes. Il a encouragé les participants à partager activement leurs expériences pour améliorer l'organisation et l'efficacité de cette fonction stratégique.

Mme Mariama Ciré Sylla, ministre guinéenne de l'Économie, des Finances et du Budget a mis en avant la nécessité d'établir des cadres budgétaires à moyen terme pour garantir la pérennité des finances publiques, tout en soulignant l'importance de la collaboration avec les partenaires internationaux tels que le FMI et les AFRITAC. Elle a souhaité la bienvenue aux participants du séminaire, qui vise à promouvoir l'utilisation de l'analyse macrobudgétaire comme levier essentiel pour soutenir la croissance économique et la réduction de la pauvreté, conformément aux stratégies nationales de développement telle que SIMANDOU 2040 en Guinée, axée sur la filière fer. Elle a rappelé que, bien que des avancées aient été enregistrées, des défis subsistent, notamment en matière d'organisation budgétaire, d'alignement des politiques, d'amélioration des systèmes comptables et de gestion des risques. Le séminaire a ainsi pour objectif de renforcer la discipline, la transparence et la crédibilité des finances publiques.

La phase protocolaire a été suivie par la présentation de l'équipe d'organisation du séminaire et des délégations des pays et des institutions¹ participants.

¹ Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Centrafrique, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée Equatoriale, Mali, Mauritanie, Niger, République Démocratique du Congo, Sao Tomé et Príncipe, Sénégal, Tchad, Togo, BCEAO, BEAC, Banque centrale du Burundi, Banque Centrale de la République de Guinée, Banque Centrale de la Mauritanie, Banque Centrale du Congo, Banque Centrale de Sao Tomé-et-Príncipe, Commission de la CEMAC et Commission de l'UEMOA.

II. CONTEXTE

1. Au cours des dernières années, les pays francophones d'Afrique subsaharienne (ASS) ont engagé d'importantes réformes pour moderniser la gestion des finances publiques (GFP), renforcer la discipline budgétaire et améliorer la soutenabilité des finances publiques. Ces réformes se sont traduites par l'adoption ou la mise à jour des cadres juridiques des finances publiques introduisant la pluri-annualité dans la programmation budgétaire à travers le Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle (DPBEP) et la budgétisation par programmes, ainsi que le renforcement des cadres de convergence régionale, notamment en CEMAC et en UEMOA. Dans cette dynamique, l'élaboration des outils programmatiques tels que le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) et le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) global, constitue un pilier central pour l'élaboration de la stratégie macroéconomique et budgétaire des pays sur un horizon de trois à cinq ans².

2. Le CBMT/CDMT global ou DPBEP permet d'établir une trajectoire pluriannuelle cohérente des finances publiques, d'assurer une meilleure prévisibilité des politiques budgétaires et de renforcer l'alignement entre les objectifs macroéconomiques, les objectifs et règles budgétaires et les contraintes financières des cadres des dépenses sectoriels.

Toutefois, son élaboration et surtout son intégration effective dans le cycle budgétaire demeurent des défis persistants. Plusieurs contraintes freinent encore son plein potentiel et comprennent la disponibilité limitée de données fiables, la coordination insuffisante entre administrations impliquées dans le cadrage macrobudgétaire, les capacités techniques hétérogènes, ainsi qu'une articulation parfois faible entre le cadrage macroéconomique, le CBMT/CDMT global, le Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) et la préparation du budget annuel. Par ailleurs, un défi récurrent dans plusieurs pays concerne la faiblesse du lien entre les instruments de planification stratégique (plans nationaux de développement, stratégies sectorielles) et la stratégie macrobudgétaire qui sous-tend le DPBEP ou le CBMT/CDMT global.

3. Le SIAM 1 qui s'est tenu en avril 2025 à Grand-Bassam en Côte d'Ivoire avait été dédié au renforcement de la fonction macrobudgétaire et à la gestion des risques budgétaires³. Il avait mis l'accent sur l'importance d'une fonction macrobudgétaire solide, capable d'intégrer les risques budgétaires dans la planification budgétaire. Parmi les recommandations majeures issues de ces travaux figurait la nécessité d'améliorer les CBMT/CDMT globaux en les alignant sur les règles budgétaires, les cadres macrobudgétaires et les exigences de soutenabilité, afin d'accroître la crédibilité des trajectoires budgétaires.

4. Le SIAM 2 prolonge et approfondit cette orientation en se recentrant sur les défis techniques, institutionnels et organisationnels liés à l'élaboration du CBMT/CDMT global, ainsi que sur les conditions de son intégration effective dans le cycle budgétaire pour renforcer la soutenabilité des finances publiques. Les échanges ont notamment porté sur : (i) la stratégie budgétaire à moyen terme ; (ii) la qualité du cadrage macrobudgétaire ; (iii) la cohérence entre projections, règles budgétaires et contraintes de dette ; (iv) la traduction des objectifs stratégiques de politiques publiques en allocations budgétaires crédibles au niveau sectoriel ; et (v) la coordination

² Curristine, T., Adenauer, I., Albarran, V.A., Grinyer, J., Tee, K.H., Wendling, C., & Moretti, D., [Comment élaborer et mettre en œuvre un cadre budgétaire à moyen terme ?](#)

³ Ncuti, C., Kamgna, S., Bady E., Gab-leyba, G. D., El Omary, M., Dissou, O., Halidou, A.-A., Wendling, C., Nguenang, J.P., Djoret Tedang, B., & Mungenast, C. (2025). [Rapport du séminaire interrégional sur la fonction macrobudgétaire et gestion des risques budgétaires pour une économie résiliente.](#)

interinstitutionnelle indispensable à la mise en œuvre d'un DPBEP ou CBMT/CDMT global pleinement opérationnel. Dans une démarche favorisant le partage d'expériences et la convergence des pratiques, le SIAM 2 a œuvré au renforcement de la capacité des pays couverts par les AFRITAC du Centre et de l'Ouest à produire des DPBEP et des CBMT/CDMT plus crédibles, mieux intégrés au cycle budgétaire et pleinement alignés sur les exigences de soutenabilité à moyen terme.

III. RAPPEL DES OBJECTIFS

5. Le SIAM 2 avait pour objectif d'identifier les principaux défis liés à l'élaboration des DPBEP ou CBMT/CDMT global et les meilleures pratiques pour leur intégration dans le cycle budgétaire, en vue d'améliorer la discipline, la transparence et la crédibilité des finances publiques. Plus spécifiquement, il visait à : (i) établir les défis et enjeux d'une stratégie budgétaire à moyen terme ; (ii) renforcer la compréhension des principes, des finalités et des composantes essentielles d'un CBMT/CDMT global, ainsi que leur rôle dans la soutenabilité des finances publiques ; (ii) analyser les défis institutionnels et techniques qui affectent l'élaboration, la fiabilité et l'appropriation des DPBEP ou CBMT/CDMT global au sein des administrations ; (iii) identifier les pistes pour renforcer l'articulation entre le cadrage macrobudgétaire et les instruments de planification stratégique (plans nationaux et sectoriels), afin de s'assurer que les priorités stratégiques se traduisent en plafonds sectoriels réalistes et soutenables ; (iv) identifier et partager les bonnes pratiques permettant d'intégrer le DPBEP ou le CBMT/CDMT global dans le cycle budgétaire, notamment dans le DOB, la préparation budgétaire annuelle et le suivi de l'exécution ; et (v) consolider les capacités des participants à aligner le DPBEP ou le CBMT/CDMT global sur les règles budgétaires, les cadres macrobudgétaire et les objectifs de soutenabilité à moyen terme.

IV. SYNTHÈSE DES TRAVAUX

6. Les travaux du séminaire ont été modérés par M. Bady Ebé et M. Guy Dabi Gab-leyba respectivement conseillers en analyse macrobudgétaire à AFRITAC de l'Ouest et à AFRITAC du Centre ainsi que par M. Abdoulahi Mfombouot, Conseiller en gestion budgétaire à AFRITAC Ouest.

IV.1. Session introductive : concepts clés, instruments et bonnes pratiques

7. La session introductive comprenait quatre interventions qui ont mis l'accent sur les concepts clés, les instruments, les bonnes pratiques internationales ainsi que les initiatives en cours en matière de programmation budgétaire pluriannuelle.

8. La première présentation a établi le lien entre politique budgétaire, stratégie budgétaire et gestion des finances publiques à travers un rappel conceptuel, une présentation des enjeux de la politique budgétaire et des leviers de GFP. Le rappel conceptuel a permis de clarifier les notions de politique budgétaire (quoi faire ?), de stratégie budgétaire (quelle direction prendre ?) et d'institutions de GFP (comment faire ?). Les enjeux de la politique budgétaire reposent sur les trois piliers que sont la stabilisation (contribution à la croissance et à la gestion des cycles économiques) ; l'allocation (affectation vers infrastructures et services efficaces favorisant le développement) et la distribution (amélioration de l'équité sociale par la fiscalité redistributive et les transferts sociaux). Enfin, les leviers de GFP sont de trois ordres : le partage des informations, les processus et les règles.

9. La deuxième présentation a mis en lumière la nécessité d'un meilleur arrimage entre la planification stratégique et la programmation budgétaire à moyen terme. Elle a rappelé qu'une stratégie nationale fixe des objectifs de développement à moyen et long terme, déclinés dans des plans nationaux ou sectoriels, tandis que le CBMT/CDMT traduit ces orientations en agrégats budgétaires sur un horizon plus court. Les principaux défis identifiés concernent le manque de précision ou de chiffrage budgétaire des stratégies, la prise en compte insuffisante des contraintes de financement ainsi que le décalage entre les acteurs impliqués dans les processus de planification et de programmation budgétaire. Les échanges ont souligné l'importance d'un arrimage plus explicite entre planification et budget, d'un dialogue renforcé entre planificateurs et budgétaires, ainsi que de l'existence de mécanismes de rétroaction permettant d'assurer la cohérence entre ambitions stratégiques et ressources disponibles.

10. La troisième présentation a identifié les conditions préalables et les caractéristiques fondamentales des CBMT et CDMT efficaces, en s'appuyant sur les expériences internationales. Celles-ci comprennent un engagement politique fort, des projections macroéconomiques crédibles à moyen terme, des données fiables, une coordination institutionnelle claire, une couverture budgétaire large et des méthodologies de référence robustes. Les cadres bien fonctionnels se distinguent par des objectifs budgétaires stables à moyen terme, des processus budgétaires unifiés, des plafonds pluriannuels de dépenses, une hiérarchisation explicite des priorités de dépenses et des mécanismes de contrôle des dépenses efficaces. Des exemples comparatifs de pays illustrent la diversité des bases juridiques, des périmètres, des horizons et des règles de mise à jour des plafonds de dépenses.

11. Cette présentation a mis également en lumière la responsabilité, la transparence et les enseignements tirés de la pratique internationale. Elle a insisté sur l'importance des dispositions relatives à la sincérité budgétaire, sur la justification des écarts par rapport aux plafonds, sur l'implication parlementaire et sur l'évaluation indépendante des hypothèses macroéconomiques. Bien que les conceptions institutionnelles varient, les CBMT/CDMT réussis partagent des processus de préparation communs et sont étroitement intégrés au cycle budgétaire annuel. La leçon clé est que la budgétisation à moyen terme doit être intégrée dans un cadre plus large de réformes de la GFP et devenir véritablement un élément formel d'information de la prise de décision budgétaire.

12. La quatrième présentation a porté sur les résultats des évaluations PEFA réalisées dans 14 pays sur la période 2017–2025. L'analyse s'est focalisée sur les indicateurs PI-01, PI-02, PI-03, PI-10, PI-14.1, PI-14.2, PI-15, PI-16 et PI-19.2. Elle a mis en évidence l'irrégularité dans la conduite des PEFA au sein des pays AFC/AFO, la forte hétérogénéité des performances entre pays et une performance globalement faible en moyenne sur plusieurs indicateurs. Les indicateurs Composition de la dépense (PI-2), Gestion des risques budgétaires (PI-10) et Stratégie budgétaire (PI-15) montrent des marges d'amélioration importantes dans la quasi-totalité des pays.

13. Il est ressorti des échanges que, bien que la plupart des pays élaborent des cadres budgétaires pluriannuels, leurs bénéfiques restent encore limités en grande partie en raison de la qualité perfectible des projections macroéconomiques et budgétaires. Les hypothèses de croissance, de recettes et de financement sont souvent trop optimistes et ne prennent pas suffisamment en compte les chocs récurrents et les contraintes structurelles, ce qui conduit à des écarts entre prévision et réalisations et fragilise la crédibilité de ces cadres. La forte volatilité des recettes, associée à des contraintes de financement, entretient une procyclicité budgétaire conduisant à des dépenses élevées en période de boom et à des ajustements brutaux en période de ralentissement, renforçant l'instabilité macroéconomique. Le non-réalisme de la planification, avec des objectifs et des portefeuilles de projets disproportionnés par rapport aux ressources et aux capacités réelles, accentue ces déséquilibres et rend les trajectoires pluriannuelles difficilement soutenables.

14. Face à ce constat, plusieurs recommandations se dégagent : (i) renforcer les capacités des fonctions macrobudgétaire (unités de prévision) en organisant régulièrement des formations sur les techniques et les méthodes cadrage macroéconomique et budgétaire, et en dotant ces unités d'outils informatiques pour améliorer la qualité et la rapidité des prévisions; (ii) ancrer les projections dans des scénarios prudents en élaborant systématiquement au moins trois scénarios alternatifs (optimiste, central, pessimiste) intégrant des analyses de sensibilité aux principaux paramètres (chocs macroéconomiques, recettes fiscales, dépenses imprévues) et une évaluation des risques associés ; (iii) mieux aligner la planification et les cadres budgétaires en procédant à une revue mensuelle/trimestrielle du réalisme des prévisions budgétaires à partir des données d'exécution, et en définissant une grille de priorisation des projets basée sur des critères de sélection, afin de concentrer les ressources sur les projets à forte valeur ajoutée ; (iv) lorsque cela est pertinent, s'appuyer sur des institutions budgétaires indépendantes ou des mécanismes externes de revue des prévisions pour réduire les biais d'optimisme et renforcer la crédibilité des cadres pluriannuels.

IV.2. Dispositif et intégration du cadrage et des risques budgétaires

15. La session 1 a posé les fondements conceptuels, méthodologiques et les outils des cadres budgétaires pluriannuels. Elle a examiné les initiatives en cours relatives aux outils de

CBMT–CDMT globaux, ainsi que les principes et les démarches d'élaboration des cadres à moyen terme. Les communications des Commissions de l'UEMOA et de la CEMAC ont complété ces exposés en présentant les dispositifs régionaux de gestion des finances publiques et les mécanismes de surveillance multilatérale encadrant la discipline budgétaire.

16. La première présentation a porté sur l'amélioration de la gestion budgétaire pluriannuelle à travers l'intégration progressive du Tableau des opérations financières de l'État (TOFE) dans un cadre élargi, le tableau des opérations financières des administrations publiques (TOFAPU), qui couvre l'ensemble des administrations publiques. Elle met en lumière les défis techniques et institutionnels liés à cette transition, notamment l'harmonisation avec les normes régionales et internationales, la consolidation des données financières inter-administrations, et l'amélioration des méthodes de projection des recettes et dépenses publiques. L'objectif est de renforcer la cohérence entre le cadrage macrobudgétaire à moyen terme et les plafonds budgétaires, d'assurer transparence et une soutenabilité accrue des finances publiques, tout en facilitant la programmation budgétaire pluriannuelle et la coordination entre les entités publiques.

17. La deuxième présentation a mis en évidence l'évolution des outils de cadrage macrobudgétaire depuis les années 2000, en distinguant deux phases principales. La première phase, couvrant la période 2000-2012, a été marquée par le développement d'une première génération de modèles souvent complexes et insuffisamment appropriés par les administrations, ce qui en a limité leur utilisation effective dans le processus budgétaire. Depuis 2013, on observe l'émergence d'une seconde génération d'outils, caractérisée par un regain d'intérêt pour les cadres budgétaires à moyen terme. Cette évolution s'explique notamment par le renforcement des contraintes macroéconomiques, la généralisation de la budgétisation par programmes et les exigences accrues de soutenabilité des finances publiques. Trois études de cas (Congo, Guinée-Bissau et République Centrafricaine - RCA) montrent des progrès importants dans la structuration technique des outils, projections pluriannuelles, calcul de l'espace budgétaire, définition de plafonds sectoriels ; mais révèlent un défi commun : *transformer des outils sophistiqués en de véritables instruments effectivement utilisés pour les arbitrages budgétaires et la préparation de la loi de finances*. Les principaux enseignements soulignent que le CDMT global demeure le maillon faible, notamment en matière de plafonnement crédible des dépenses sectorielles. Sa qualité dépend en effet, d'une revue des dépenses publiques permettant d'établir une projection de référence et de dégager un espace budgétaire pour financer les mesures nouvelles.

18. A l'issue de ces deux présentations, les échanges ont fait ressortir la nécessité d'institutionnaliser pleinement l'outil CBMT–CDMT global, de l'intégrer au calendrier budgétaire et d'en renforcer l'appropriation nationale, afin qu'il devienne un véritable levier de discipline budgétaire, de résilience face aux chocs et d'allocation efficace des ressources publiques.

19. La troisième intervention a analysé l'intégration du DPBEP/CBMT/CDMT global dans le processus budgétaire, en mettant l'accent sur le calendrier, le DOB, les arbitrages et la coordination institutionnelle. Elle a rappelé le cadre juridique et financier applicable au sein des Etats membres de l'UEMOA et de la CEMAC, ainsi que l'articulation entre calendrier budgétaire et documents de cadrage à moyen terme. L'examen des calendriers du Gabon, du Sénégal, du Cameroun, de la RDC et de la Guinée montre une relative homogénéité dans les périodes d'élaboration du cadrage macroéconomique et son articulation avec le cadrage macrobudgétaire, en raison de leur validation préalable en Conseil des ministres puis de la tenue du DOB. Les délais d'examen parlementaire demeurent toutefois contraints, limitant la capacité d'analyse des hypothèses et des scénarios alternatifs. Si le cadre juridique permet, à l'issue du DOB, une révision du cadrage

afin d'intégrer les recommandations parlementaires et d'ajuster les arbitrages du projet de loi de finances, cette faculté n'est pas systématiquement mobilisée. En cas de loi de finances rectificative, la modification du cadrage macroéconomique et macrobudgétaire est requise, mais les documents pluriannuels ne sont pas toujours annexés obligatoirement au PLF, ce qui peut en limiter l'actualisation effective.

20. Cette intégration procédurale conditionne la capacité du DPBEP/CBMT à jouer pleinement son rôle d'instrument de programmation et de pilotage stratégique. Son articulation avec le cadrage macroéconomique et le TOFE prévisionnel assure la cohérence des agrégats budgétaires et la soutenabilité de la trajectoire à moyen terme. Il a été souligné que le document soumis au DOB ne comprend pas systématiquement un CDMT global finalisé, celui-ci étant souvent achevé après le débat et servant de base à la lettre de cadrage budgétaire ainsi qu'à l'encadrement des CDMT ministériels. Le processus d'élaboration s'organise en deux phases complémentaires : une phase stratégique consacrée à la fixation des grands agrégats et aux choix budgétaires structurants, puis une phase opérationnelle dédiée à la finalisation des CDMT sectoriels et du budget annuel. Ce dispositif repose sur des principes de sincérité, de réalisme et de prudence, ainsi que sur une coordination interinstitutionnelle étroite et une double validation technique et politique. Les échanges ont toutefois mis en évidence des défis persistants liés à la qualité des données, à la conduite des revues de dépenses, à la capacité d'arbitrage et à l'intégration systématique des risques budgétaires, éléments déterminants pour renforcer la transparence et la soutenabilité des finances publiques.

21. La quatrième présentation a souligné le rôle déterminant de l'identification et de l'intégration systématique des risques budgétaires dans le cadrage macrobudgétaire pour la crédibilité des trajectoires budgétaires à moyen terme. Les écarts récurrents observés entre les prévisions et les réalisations budgétaires s'expliquent en grande partie par la matérialisation de différents types de risques, notamment macroéconomiques, liés à la dette, sectoriels ou encore institutionnels. Lorsqu'ils ne sont pas anticipés, ces risques se traduisent généralement par des ajustements budgétaires coûteux en cours d'exécution et affaiblissent la crédibilité des cadres budgétaires à moyen terme. À l'inverse, leur identification précoce, leur quantification rigoureuse et leur intégration systématique dans le cycle budgétaire permettent de mieux anticiper les vulnérabilités et de réduire les écarts entre les prévisions et les réalisations budgétaires, tant au niveau des recettes que des dépenses et du financement.

22. La présentation a également souligné l'importance des analyses de sensibilité et des scénarios pour apprécier la robustesse des trajectoires budgétaires face à des chocs plausibles. Ces outils permettent d'identifier les principales vulnérabilités, d'évaluer la résilience du scénario de référence par rapport aux scénarios pessimiste et optimiste et d'éclairer les arbitrages budgétaires. Leur efficacité repose notamment sur la transparence des hypothèses macroéconomiques, l'existence d'un dispositif institutionnel clair et une coordination renforcée entre les acteurs publics. Conformément aux principes du Code de transparence des finances publiques du FMI (2019), la publication des principaux risques budgétaires, l'analyse de la sensibilité des projections et la transparence des hypothèses constituent des éléments essentiels pour renforcer la crédibilité des trajectoires budgétaires, la discipline budgétaire et la confiance des marchés et du public.

23. Dans le prolongement des exposés techniques sur l'intégration des risques budgétaires, les communications des Commissions de la CEMAC et de l'UEMOA ont présenté le cadre régional encadrant la pluriannualité et la surveillance multilatérale. Ces interventions

ont rappelé que la crédibilité des trajectoires budgétaires à moyen terme s'inscrit dans un dispositif normatif harmonisé, articulé autour des critères de convergence et des mécanismes de suivi communautaire.

24. La pluriannualité budgétaire et la surveillance multilatérale constituent le cadre structurant de la discipline budgétaire dans les deux unions. En zone CEMAC comme en zone UEMOA, les réformes ont consacré l'obligation d'une politique budgétaire à moyen terme, intégrée au cycle de la loi de finances et articulée aux critères de convergence régionaux. Le CBMT/DPBEP s'est ainsi affirmé comme l'instrument central d'ancrage macrobudgétaire, destiné à assurer la cohérence entre politiques budgétaires nationales et stabilité monétaire régionale dans un cadre harmonisé.

25. La mise en œuvre révèle toutefois un écart persistant entre la solidité normative du dispositif et son effectivité opérationnelle. Malgré des progrès notables (transposition des directives, intégration du cadrage pluriannuel dans le calendrier budgétaire, amélioration de certains indicateurs), des fragilités subsistent en matière de fiabilité des hypothèses macroéconomiques, de sensibilité aux chocs et de respect effectif des règles en contexte de tensions financières. Les réformes engagées traduisent une volonté d'évoluer vers une surveillance plus anticipative, en cohérence avec les recommandations issues des analyses de risques, afin de renforcer la crédibilité et la soutenabilité des trajectoires budgétaires à moyen terme.

26. Des interventions et des échanges issus de la session 1, il est ressorti les recommandations suivantes : (i) faire des CBMT/DPBEP des véritables outils de décision et de pilotage budgétaires et non de simples actes de conformité à la réglementation ; (ii) intégrer progressivement les analyses et les quantifications des risques budgétaires dans les documents CBMT / DPBEP ; (iii) mettre en place des Institutions budgétaires indépendantes pour examiner les hypothèses macroéconomiques et macro-budgétaires et en fournir des avis indépendants ; (iv) installer les documents de cadrage comme instrument de pilotage de la politique budgétaire en procédant systématiquement à des révisions lorsqu'elles s'imposent ; (v) renforcer les capacités d'analyse du Parlement en matière macroéconomique ; (vi) transmettre les documents de cadrage actualisés lors du dépôt d'une loi de finances rectificative ; (vii) prendre en compte dans les modèles de cadrage macrobudgétaire pluriannuel la dimension volatilité des recettes ; et (viii) renforcer la qualité des données économiques et budgétaires.

IV.3. Enseignements tirés des expériences pays

27. La session 2 a combiné des présentations méthodologiques et le partage d'expériences nationales afin d'illustrer concrètement les enjeux liés à l'élaboration et à la mise en œuvre des cadres budgétaires à moyen terme. Elle a débuté par une série d'exposés visant à rappeler le cadre conceptuel, les principales approches méthodologiques ainsi que les enjeux associés à l'opérationnalisation des CBMT/CDMT dans les processus budgétaires nationaux. Ces éléments ont permis d'établir des repères communs avant l'ouverture des discussions consacrées aux expériences pays. Les présentations nationales ont ensuite illustré ces enjeux à travers huit thématiques principales : (i) le cadrage macrobudgétaire à moyen terme dans un contexte de chocs ; (ii) la budgétisation à moyen terme face aux contraintes de trésorerie; (iii) le cycle minier et les prévisions pluriannuelles des recettes ; (iv) l'impact des chocs sécuritaires sur les prévisions macro-budgétaires ; (v) le calendrier et les livrables du DOB ; (vi) le déroulement des débats parlementaires ; (vii) les implications du DOB sur les CBMT/CDMT ; et (viii) les défis institutionnels liés à la production du DPBEP/CBMT.

28. La première thématique relative au cadrage macrobudgétaire à moyen terme robuste dans un contexte de chocs a été examinée à partir des expériences du Congo et du Tchad.

Des deux présentations, il ressort les enseignements suivants.

29. Dans un contexte de chocs récurrents, la robustesse du cadrage macrobudgétaire repose sur la prudence des hypothèses et l'intégration explicite des risques. Les expériences de ces deux pays l'illustrent dans des économies dépendantes du pétrole, exposées à la volatilité des prix ainsi qu'aux chocs géopolitiques, sanitaires et sécuritaires. Le cadrage à moyen terme s'appuie sur des hypothèses conservatrices de prix et de taux de change, l'usage d'indicateurs tels que le PIB hors pétrole, le solde primaire hors pétrole et des outils de projection structurés afin d'assurer la cohérence entre projections macroéconomiques, TOFE prévisionnel et trajectoire de dette, en conformité avec les normes communautaires.

30. Par ailleurs, la capacité d'absorption des chocs dépend de la diversification économique et du renforcement des institutions budgétaires. Les cas du Congo et du Tchad mettent en évidence des vulnérabilités persistantes, notamment la faible diversification et des mécanismes de stabilisation limités, qui restreignent l'efficacité du cadre pluriannuel. Il est essentiel de systématiser l'analyse des risques budgétaires, de renforcer les capacités techniques des comités de cadrage et de consolider le lien entre programmation budgétaire et soutenabilité de la dette. La robustesse du cadrage à moyen terme s'impose ainsi comme un dispositif intégré de gestion active des vulnérabilités macrobudgétaires.

31. Les échanges ont également mis en évidence plusieurs défis opérationnels. La formalisation insuffisante de scénarios alternatifs en cas de chocs majeurs, l'intégration encore partielle des risques dans les arbitrages budgétaires effectifs, ainsi que la difficulté à concilier impératifs de consolidation budgétaire et pressions sécuritaires et sociales, limitent la pleine effectivité du cadre pluriannuel. Il ressort enfin la nécessité de renforcer le bouclage entre cadrage macroéconomique, stratégie d'endettement et programmation des investissements afin d'assurer une trajectoire budgétaire réellement soutenable à moyen terme.

32. La deuxième thématique porte sur la budgétisation à moyen terme et les contraintes de trésorerie. Elle a été abordée à travers les présentations du Gabon et du Burundi. Elle met en lumière l'interaction étroite entre programmation pluriannuelle et gestion des flux financiers à court terme, dans des contextes marqués par des contraintes structurelles de liquidité.

33. Au Gabon et au Burundi, le CBMT est formellement structuré mais son effectivité demeure conditionnée par les contraintes de trésorerie. Dans les deux pays, les décalages entre prévisions budgétaires et flux financiers réels limitent la portée opérationnelle du cadre pluriannuel. Les tensions résultent notamment de la variabilité des recettes, des retards de financements extérieurs et de la rigidité de certaines dépenses obligatoires, ce qui fragilise la cohérence entre programmation à moyen terme et exécution annuelle.

34. Il en découle qu'une intégration plus étroite entre CBMT, budget annuel, plan prévisionnel de trésorerie et chaîne d'exécution budgétaire apparaît indispensable pour renforcer la crédibilité du cadre pluriannuel. En effet, les difficultés observées en ce qui concerne la coordination séquentielle entre Planification, Budget et Trésor, le recours fréquent aux financements de court terme et des ajustements répétés en cours d'exercice soulignent la nécessité de renforcer les outils de prévision de trésorerie et d'améliorer la synchronisation des engagements

avec les disponibilités effectives. La crédibilité de la budgétisation à moyen terme dépend ainsi autant de la qualité des projections que de la maîtrise des flux de trésorerie.

35. Les débats ont également fait ressortir des défis structurels. L'absence de mécanismes formalisés d'ajustement en cas de chocs de liquidité, la faible articulation entre stratégie d'endettement et programmation budgétaire, ainsi que l'insuffisante intégration des risques de trésorerie dans le cadrage macrobudgétaire limitent l'efficacité du dispositif. Le renforcement des capacités analytiques, la modernisation des systèmes d'information et l'instauration d'un dialogue budgétaire fondé sur des données actualisées apparaissent essentiels pour faire du CBMT un instrument réellement opérationnel de discipline et de soutenabilité budgétaire.

36. La troisième thématique a examiné l'impact du cycle minier sur la crédibilité des prévisions pluriannuelles de recettes, à partir des expériences de la Guinée et de la RDC. Ces deux pays illustrent les enjeux macro-fiscaux propres aux économies fortement dépendantes des ressources extractives.

37. La volatilité des recettes minières constitue un déterminant central de la soutenabilité budgétaire à moyen terme. En Guinée comme en RDC, les fluctuations des prix internationaux et des volumes de production influencent directement la trajectoire des recettes publiques et les équilibres macrobudgétaires. La capacité à anticiper ces variations conditionne la cohérence des plafonds inscrits dans le CBMT et la stabilité de la programmation budgétaire.

38. La robustesse des projections dépend du degré d'intégration des paramètres sectoriels dans le cadrage macrobudgétaire. En Guinée, les prévisions reposent encore largement sur l'extrapolation des mobilisations passées, ce qui limite la prise en compte des dynamiques spécifiques aux projets miniers. En RDC, l'approche par élasticité et le recours progressif à des modèles projet par projet traduisent une amélioration de l'intégration des variables clés telles que les volumes, les prix, les coûts et le régime fiscal, renforçant ainsi le lien entre analyse sectorielle et agrégats macroéconomiques.

39. Les débats ont mis en évidence des défis persistants liés à la fiabilité des données et à l'intégration des risques du secteur extractif. L'absence de bases de données consolidées, la fragmentation des systèmes d'information et l'analyse limitée des écarts entre prévisions et réalisations affaiblissent la crédibilité des recettes inscrites dans le cadre pluriannuel. La formalisation de scénarios alternatifs en cas de choc sur les prix ou sur les productions, ainsi qu'une articulation plus étroite entre projections minières, stratégie d'endettement et discipline budgétaire, apparaissent essentielles pour préserver la soutenabilité à moyen terme.

40. La quatrième thématique a examiné les implications des chocs sécuritaires sur les prévisions macrobudgétaire à moyen terme, à partir des expériences du Mali et du Niger. Ces deux pays illustrent la manière dont l'insécurité persistante s'inscrit désormais dans la dynamique structurelle des finances publiques.

41. Dans les pays sahéliens, le risque sécuritaire transforme durablement les équilibres budgétaires. Au Mali et au Niger, l'augmentation soutenue des dépenses de défense et de sécurité modifie la composition des dépenses, restreint les marges d'investissement et accentue la pression sur le financement budgétaire. Le Niger s'attèle à identifier les canaux de transmission du choc sécuritaire et à intégrer progressivement ses effets dans le DPBEP tandis qu'au Mali, la montée des charges sécuritaires limite l'espace budgétaire pour les secteurs productifs et sociaux.

42. L'enjeu central réside dans la capacité du cadre pluriannuel à absorber un risque devenu quasi permanent. Les présentations ont souligné que l'augmentation structurelle des dépenses sécuritaires rigidifie la dépense publique et accroît la dépendance au financement intérieur et à l'endettement. L'absence d'une quantification systématique des effets sur la croissance potentielle, les recettes fiscales et la dynamique de la dette limite la capacité d'anticipation. Une meilleure articulation entre cadrage macroéconomique, stratégie d'endettement et programmation sectorielle apparaît indispensable pour éviter que l'ajustement ne se traduise par un sous-investissement durable dans les secteurs prioritaires.

43. Les défis identifiés concernent principalement la formalisation de l'analyse des risques et la qualité du bouclage macrobudgétaire. La difficulté à élaborer des scénarios crédibles en cas d'intensification du choc, la coordination encore perfectible entre sphère sécuritaire et autorités budgétaires, ainsi que la tension persistante entre impératifs de souveraineté et discipline budgétaire limitent la prévisibilité des trajectoires à moyen terme. Le renforcement des outils de modélisation et l'intégration systématique des risques sécuritaires dans le CBMT constituent des conditions essentielles pour préserver la crédibilité du cadre budgétaire.

44. La cinquième thématique a analysé le calendrier et les livrables du DOB à partir les expériences du Bénin et du Cameroun. Ces deux pays présentent un cadre procédural stabilisé, encadré par des lois organiques et des textes réglementaires précisant les séquences du cycle budgétaire et les responsabilités institutionnelles.

45. Le respect du calendrier constitue une condition déterminante de la crédibilité du DOB. Au Cameroun, le cadrage macrobudgétaire est transmis avant fin juin afin de permettre un débat en amont de la préparation détaillée du projet de loi de finances. Au Bénin, un comité macrobudgétaire dédié assure la cohérence entre projections macroéconomiques, TOFE et CBMT, avec une articulation progressive entre DPBEP, DPPD et lettres de cadrage. Le séquençage vise à garantir que les orientations débattues puissent influencer la fixation des plafonds sectoriels.

46. La qualité des livrables conditionne l'impact réel du débat sur les arbitrages budgétaires. Une transmission tardive des documents, une présentation insuffisamment lisible des hypothèses macroéconomiques ou une articulation imparfaite entre CBMT, CDMT et lettre de cadrage limitent la capacité d'analyse parlementaire et réduisent la portée des recommandations. L'absence de mécanisme formalisé de suivi affaiblit également l'effet du DOB sur le projet de loi de finances.

47. Les principaux défis identifiés concernent l'effectivité et l'anticipation du processus. Il s'agit notamment d'assurer le respect strict des échéances, de renforcer les capacités d'analyse au sein du Parlement et d'intégrer effectivement les recommandations dans la trajectoire pluriannuelle. La portée stratégique du DOB dépend in fine de sa capacité à influencer concrètement les plafonds sectoriels et les choix budgétaires avant la finalisation du projet de loi de finances.

48. La sixième thématique a examiné le déroulement des DOB à partir des expériences du Sénégal et du Gabon. Ces deux cas illustrent les modalités institutionnelles d'interaction entre l'Exécutif et le Parlement dans la phase amont du cycle budgétaire, ainsi que le rôle du DOB dans l'approfondissement du dialogue macrobudgétaire.

49. Le DOB constitue un cadre structuré d'échange sans remise en cause du monopole gouvernemental en matière budgétaire. Le débat intervient après l'adoption du DPBEP (Sénégal)

ou document de cadrage macroéconomique et budgétaire (DOCAMAB – Gabon) en Conseil des ministres et son dépôt formel à l'Assemblée nationale. La procédure prévoit une organisation du DOB par la Conférence des présidents ou les instances compétentes, suivie d'une séance plénière au cours de laquelle les ministres chargés des finances et de l'économie présentent les hypothèses macroéconomiques, les projections de recettes et de dépenses, la trajectoire du déficit et les priorités sectorielles. Les parlementaires interviennent ensuite pour interroger la soutenabilité de la dette, la crédibilité des hypothèses de croissance et l'adéquation des allocations budgétaires aux priorités nationales. Le débat ne donne pas lieu à un vote, mais se conclut par un rapport ou des recommandations formalisées.

50. L'impact du débat dépend de la qualité technique des documents et de la profondeur des échanges. La transmission à temps du DPBEP ou du DOCAMAB, la clarté des hypothèses macroéconomiques et la présentation explicite des risques budgétaires conditionnent la pertinence des interventions parlementaires. Lorsque les documents intègrent une analyse de la dette, des scénarios alternatifs ou des précisions sur la stratégie de financement, le débat tend à être plus substantiel et orienté vers les choix macro-budgétaires structurants.

51. Les principaux points d'attention concernent le suivi et l'effectivité des recommandations. En l'absence d'un mécanisme formalisé de traçabilité entre les recommandations parlementaires et la version finale du projet de loi de finances, l'influence du débat peut demeurer limitée. Le renforcement des capacités techniques des commissions, l'amélioration de la coordination avec les ministères sectoriels et l'alignement entre préoccupations territoriales et contraintes macro-fiscales apparaissent déterminants pour faire du DOB un véritable levier d'orientation stratégique.

52. La septième thématique a analysé comment le DOB influence différemment les CBMT/CDMT selon leur positionnement dans le cycle budgétaire. Les expériences de la Côte d'Ivoire et du Burkina Faso sont les deux cas qui ont permis d'apprécier le degré d'influence effective du DOB sur la programmation budgétaire pluriannuelle. En Côte d'Ivoire, le séquençage institutionnel permet d'intégrer les observations parlementaires dans la révision des hypothèses de recettes, de la stratégie d'endettement et des enveloppes sectorielles avant la notification définitive des plafonds. L'effet du débat peut ainsi se traduire par des ajustements réels du cadrage macrobudgétaire et des plafonds transmis aux ministères. Au Burkina Faso, en revanche, les principales hypothèses étant consolidées en amont du débat, l'influence sur la trajectoire globale du déficit et de la dette demeure plus limitée, et se concentre davantage sur la hiérarchisation des priorités sectorielles.

53. L'impact du DOB est plus visible sur les allocations sectorielles que sur les agrégats macroéconomiques. Les discussions parlementaires portent principalement sur les priorités d'investissement, la soutenabilité de la dette et la répartition des ressources entre secteurs, avec des effets potentiels sur les CDMT ministériels. Lorsque le DPBEP/CBMT n'est pas substantiellement révisé après le débat, comme c'est le cas au Burkina Faso, la trajectoire macrobudgétaire globale demeure inchangée.

54. Le principal objectif du DOB est d'expliquer aux parlementaires et au grand public la contrainte globale des finances publiques afin qu'ils valident la version présentée par l'exécutif, tout en permettant des ajustements entre différentes priorités dans l'allocation des dépenses. En perspective, un rapport émanant d'un Conseil fiscal indépendant pourrait également alimenter le DOB en fournissant une expertise et une évaluation externe sur la trajectoire à moyen terme des finances publiques. Par principe, la trajectoire définie par ce Conseil ne remplace pas celle

de l'exécutif, mais sert plutôt de référence ou d'orientation. Après le DOB, l'exécutif conserve la possibilité de réviser sa trajectoire budgétaire, notamment pour intégrer les retours parlementaires ou tenir compte de nouveaux éléments macroéconomiques ou politiques.

55. La huitième thématique a mis en évidence, à partir des expériences de la Guinée équatoriale, de la RCA, de la Guinée-Bissau et du Togo, les contraintes institutionnelles affectant la production du DPBEP/CBMT. Les échanges ont montré que la consolidation du cadre pluriannuel demeure inégale, malgré l'adoption formelle des textes communautaires.

56. Les présentations ont fait ressortir des insuffisances liées au cadre juridique et à la coordination interinstitutionnelle. En Guinée équatoriale, l'absence d'ancrage formel du DPBEP/CBMT dans le dispositif légal limite son caractère contraignant et maintient la prééminence du budget annuel. En RCA, l'articulation entre planification macroéconomique, budgets sectoriels et entités extrabudgétaires demeure complexe malgré l'instauration d'un comité de cadrage. En Guinée-Bissau, le calendrier budgétaire reste instable et le DOB encore en phase d'opérationnalisation. Au Togo, la coexistence de plusieurs comités techniques soulève des enjeux de synchronisation et de production coordonnée des intrants.

57. Les échanges ont également souligné que la robustesse du processus dépend des capacités organisationnelles et techniques. Une masse critique limitée d'experts macrobudgétaires, une rotation élevée du personnel, des systèmes d'information peu interconnectés et une utilisation encore marginale du DPBEP comme outil de pilotage en cours d'exercice réduisent la portée opérationnelle du cadre pluriannuel. Les retards dans la production des données et l'intégration partielle des risques budgétaires fragilisent la crédibilité des projections et la cohérence du bouclage macrobudgétaire.

58. Un défi transversal réside dans la faible appropriation politique et sectorielle du DPBEP/CBMT comme outil d'arbitrage stratégique. Les discussions ont montré que le cadre pluriannuel demeure souvent perçu comme un exercice technique concentré au sein du ministère des Finances, avec une implication inégale des ministères sectoriels et une validation politique tardive. Cette situation limite sa capacité à structurer les arbitrages budgétaires, à orienter les priorités sectorielles et à jouer pleinement son rôle de levier de discipline et de soutenabilité à moyen terme.

V. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET DEFIS

V.1. Enseignements

59. Les expériences nationales révèlent une consolidation progressive des cadres budgétaires pluriannuels dont la crédibilité de mise en œuvre demeure toutefois inégale. Si les fondements normatifs et les outils macro-budgétaires sont désormais largement en place, leur effectivité dépend de la qualité des hypothèses, de la discipline en exécution, de la gestion des risques et de la solidité institutionnelle. Les enseignements qui suivent synthétisent ces constats.

- i. La convergence normative est largement acquise, mais l'effectivité opérationnelle reste hétérogène.** La plupart des pays ont transposé les directives communautaires ou adopté des lois organiques consacrant le DPBEP/CBMT et le DOB. La pluriannualité est désormais intégrée au calendrier budgétaire, avec une production régulière des documents de cadrage. Toutefois, la portée contraignante des plafonds pluriannuels demeure variable, tout comme leur articulation avec les CDMT sectoriels et leur prise en compte effective dans les arbitrages budgétaires. Le passage d'une conformité formelle à une discipline effective constitue encore un enjeu central.
- ii. La définition de plafonds pluriannuels crédibles constitue le premier déterminant de la discipline budgétaire.** Les présentations pays ont montré que la qualité du cadrage dépend d'abord de la solidité des hypothèses macroéconomiques et de l'évaluation réaliste des marges budgétaires. Dans plusieurs cas, des hypothèses optimistes de recettes ou une sous-estimation des dépenses incompressibles conduisent à des révisions fréquentes et à une perte de crédibilité. L'enjeu ne réside pas uniquement dans le respect des plafonds, mais dans leur construction sur des bases prudentes, compatible avec la soutenabilité de la dette et les contraintes de trésorerie.
- iii. La phase d'exécution du budget demeure un test déterminant de cohérence du cadre pluriannuel.** Les écarts entre prévisions et réalisations, les lois de finances rectificatives et les ajustements liés aux tensions de liquidité affectent la trajectoire à moyen terme. La crédibilité du CBMT dépend de sa capacité à rester cohérent avec les flux réels de trésorerie et à limiter les arbitrages discrétionnaires en cours d'exercice.
- iv. Les chocs, désormais structurels, doivent être explicitement intégrés dans le cadrage.** La volatilité des recettes liées aux ressources extractives, les chocs sécuritaires et climatiques, ainsi que les contraintes de financement caractérisent désormais l'environnement budgétaire. Les expériences montrent que les cadres les plus robustes sont ceux qui institutionnalisent l'analyse des risques, les scénarios alternatifs et les marges de prudence dans le CBMT, plutôt que de procéder à des ajustements a posteriori.
- v. La cohérence entre planification stratégique, cadrage macrobudgétaire et stratégie d'endettement demeure fragile.** Dans plusieurs pays, l'alignement entre plans nationaux de développement, programmation des investissements, TOFE prévisionnel et stratégie d'endettement reste partiel. Les coûts récurrents des investissements ne sont pas toujours pleinement intégrés, et les engagements pluriannuels peuvent dépasser la contrainte budgétaire effective. La crédibilité du cadre suppose un bouclage macrobudgétaire consolidé et séquencé.

- vi. **La fiabilité des données et la qualité des systèmes d'information conditionnent la robustesse du cadrage.** Plusieurs présentations ont mis en évidence des dispositifs statistiques incomplets, des données tardives ou révisées, et une interopérabilité limitée entre systèmes d'information budgétaires, fiscaux et de dette. L'analyse des écarts entre prévisions et réalisations reste souvent insuffisamment exploitée. La solidité du CBMT dépend directement de la qualité des données macroéconomiques et budgétaires qui l'alimentent.
- vii. **La professionnalisation de la fonction macrobudgétaire progresse, mais demeure inégale.** Des avancées notables sont observées dans l, le développement d'outils de modélisation et la création de structures dédiées à l'analyse macrobudgétaire. Toutefois, ces progrès évoluent à des rythmes différenciés selon les pays. La rotation du personnel, la dépendance à l'assistance technique et l'insuffisance des ressources allouées limitent la consolidation des acquis et la continuité institutionnelle.
- viii. **Le DOB renforce la transparence et la redevabilité, mais son influence stratégique demeure limitée.** Formellement organisé dans la plupart des pays et améliorant la visibilité pluriannuelle ainsi que le dialogue entre l'Exécutif et le Parlement, sa qualité reste inégale. Les échanges sont souvent centrés sur des enjeux sectoriels immédiats plutôt que sur les hypothèses macroéconomiques, la dette, la soutenabilité des finances publiques et sur les risques budgétaires. Son impact dépend du calendrier, de la qualité des documents transmis et du suivi effectif des orientations adoptées.
- ix. **Les fragilités institutionnelles limitent la coordination macrobudgétaire.** La multiplicité des comités techniques, la fragmentation des responsabilités et la production séquentielle des intrants réduisent la cohérence du processus. Le renforcement du leadership macrobudgétaire et l'intégration effective entre planification, budget, dette et trésorerie apparaissent déterminants pour consolider la discipline pluriannuelle.
- x. **Les contraintes en ressources humaines et financières affectent la pérennité du dispositif.** La masse critique d'expertise macrobudgétaire demeure insuffisante dans plusieurs pays, avec des incitations financières insuffisantes, une rotation élevée du personnel et une capacité analytique limitée. Les ressources financières consacrées à la modernisation des outils et des systèmes restent contraintes. La pérennité du cadre pluriannuel dépend d'un investissement soutenu dans les formations techniques du personnel et les infrastructures analytiques, ainsi que dans la rétention du personnel.

V.2. Principaux défis à relever

60. Les enseignements issus des expériences nationales appellent une consolidation approfondie des cadres budgétaires pluriannuels afin d'en renforcer la crédibilité macrobudgétaire, la discipline et la soutenabilité à moyen terme. Au-delà de l'adoption formelle des dispositifs, les défis portent désormais sur leur effectivité opérationnelle, la robustesse technique du cadrage, la qualité des données, la coordination institutionnelle et l'ancrage politique des arbitrages budgétaires.

- i. **Assurer l'effectivité opérationnelle du DPBEP/CBMT et le caractère contraignant des plafonds pluriannuels.** Il s'agit de garantir que ces plafonds pluriannuels orientent réellement les arbitrages budgétaires, structurent les lettres de cadrage et encadrent les CDMT sectoriels. Cela suppose des mécanismes clairs de suivi, de justification des écarts et

de responsabilisation des acteurs. Sans effectivité opérationnelle, la pluriannualité demeure formelle et perd sa fonction disciplinaire.

- ii. **Construire des trajectoires macrobudgétaires cohérentes et soutenables.** La consolidation du cadre exige un bouclage macro–TOFE–CBMT rigoureux, fondé sur des hypothèses prudentes et cohérentes avec la dynamique de la dette et les contraintes de trésorerie. L'intégration des dépenses incompressibles, des engagements pluriannuels, des coûts récurrents des investissements et des dotations mesurées pour les dépenses imprévues est indispensable pour éviter des trajectoires irréalistes. Le défi consiste à assurer une hiérarchisation crédible des priorités en fonction des marges budgétaires effectivement disponibles.
- iii. **Renforcer la discipline budgétaire en phase d'exécution.** La crédibilité du cadre dépend de la capacité à limiter les écarts entre prévisions et réalisations, à encadrer strictement le recours aux virements et transferts ainsi qu'aux lois de finances rectificatives. De plus, la bonne intégration entre programmation budgétaire, budget annuel et gestion de dette et de la trésorerie contribue à la crédibilité budgétaire. Il est essentiel de réduire les arbitrages discrétionnaires en cours d'exercice et de préserver la cohérence entre autorisations budgétaires, engagements et paiements effectifs. L'enjeu est de faire du CBMT un cadre réellement structurant de la préparation et de l'exécution du budget annuel, et non un simple exercice prévisionnel.
- iv. **Institutionnaliser une gestion proactive et transparente des risques budgétaires.** Face à des chocs devenus structurels, la cartographie des risques, les analyses de sensibilité et les scénarios alternatifs doivent être intégrés de manière systématique dans le CBMT. Il convient également d'améliorer la transparence sur les passifs contingents, les engagements implicites et les vulnérabilités liées aux ressources extractives ou aux chocs sécuritaires. La résilience budgétaire suppose une approche anticipative plutôt que corrective.
- v. **Consolider l'alignement entre planification stratégique, programmation budgétaire et stratégie d'endettement.** Le renforcement du lien entre plans nationaux de développement, programmation des investissements, TOFE prévisionnel et stratégie de dette est indispensable pour assurer la cohérence des trajectoires. L'intégration des engagements totaux et coûts récurrents des investissements et l'évaluation de leur impact sur la soutenabilité budgétaire doivent être systématisées. Le défi est de passer d'une juxtaposition d'instruments à un cadre macrobudgétaire intégré.
- vi. **Moderniser et fiabiliser les dispositifs statistiques et les systèmes d'information.** La robustesse du cadrage dépend directement de la qualité des données macroéconomiques et budgétaires. Il est nécessaire de renforcer les capacités statistiques, d'améliorer l'interopérabilité entre systèmes d'information budgétaires, fiscaux et de dette, et de systématiser l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations. Une base de données consolidée et actualisée constitue un préalable à toute crédibilité macrobudgétaire.
- vii. **Consolider durablement la fonction macrobudgétaire au sein des administrations.** Le développement d'une masse critique d'expertise interne, la stabilisation des équipes et la réduction de la dépendance à l'assistance technique extérieure sont essentiels. L'investissement dans les capacités analytiques, la modélisation macrobudgétaire et la

formation continue doit être renforcé afin d'assurer la continuité institutionnelle et la qualité du cadrage.

- viii. **Accroître la portée stratégique du DOB et renforcer l'expertise indépendante.** Pour cela, il est important d'intégrer davantage d'analyses sur les enjeux macrobudgétaires et les risques à moyen terme, afin de mieux éclairer les débats parlementaires et les décisions de politique budgétaire. Parallèlement, le renforcement de l'expertise indépendante, notamment par l'appui à un Conseil fiscal indépendant ou à un organe externe d'évaluation, apportera un regard impartial et rigoureux sur les hypothèses et trajectoires budgétaires. Cette complémentarité contribuera à améliorer la crédibilité du DOB, à favoriser une meilleure compréhension des contraintes budgétaires et à encourager un dialogue plus constructif entre l'exécutif et le législatif.
- ix. **Clarifier les responsabilités et renforcer le leadership macrobudgétaire.** La rationalisation des comités techniques, la synchronisation des intrants et la clarification des responsabilités institutionnelles sont nécessaires pour assurer une coordination effective entre planification, budget, dette et trésorerie. Le renforcement du pilotage central constitue une condition de cohérence du cadre pluriannuel.
- x. **Garantir un financement soutenu des réformes et des capacités techniques.** La consolidation des cadres pluriannuels requiert des ressources financières adéquates pour moderniser les systèmes, former les équipes et développer les outils analytiques. Sans financement stable et prévisible, la pérennité des réformes et la montée en compétence des administrations restent fragiles.

VI. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET CLOTURE DU SEMINAIRE

VI.1. Cérémonie de clôture du séminaire

La cérémonie de clôture a débuté par la présentation de la synthèse du rapport aux autorités par le Conseiller M. Bady Ebe. Elle s'est distinguée par trois allocutions principales. Les remerciements aux autorités guinéennes et aux participants, exprimés au nom de M. Mesmin Koulet-Vickot, Directeur du FMI-AFRITAC Centre par le conseiller résident M. Guy Dabi Gab-leyba. Par la suite, l'allocution des participants au séminaire a été prononcée par l'honorable député M. Guy Samuel Mafuta Kabongo, tandis que le discours de clôture émanant de Mme Mariama Ciré Sylla, ministre de l'Économie, des Finances et du Budget de la Guinée, a été lu par M. Mamoudou Touré, Secrétaire général du ministère des finances.

M. Bady Ebe a rappelé que le séminaire avait pour objectif d'identifier les principaux défis liés à l'élaboration des DPBEP/CBMT-CDMT globaux et de formuler des recommandations concrètes visant à renforcer leur intégration dans le cycle budgétaire, afin d'améliorer la soutenabilité des finances publiques. Il a ensuite présenté les grandes lignes du déroulement des travaux, tout en mettant en évidence les principaux enseignements tirés des échanges, les défis identifiés ainsi que les actions prioritaires à mettre en œuvre.

L'honorable député a exprimé sa gratitude envers les autorités guinéennes pour la qualité de l'accueil et l'organisation du séminaire. Il a salué l'équipe d'animation pour la pertinence des présentations et la richesse des sujets abordés, en précisant que les échanges ont été jugés particulièrement instructifs par les participants.

Au nom de M. Koulet-Vickot Mesmin, M. Guy Dabi Gab-leyba a souligné l'importance de la crédibilité des cadres budgétaires, conditionnée par leur capacité à structurer les décisions, ainsi que la nécessité d'une coordination efficace et d'une gestion adéquate des risques. Il a également mis en avant le rôle du DOB dans le travail parlementaire et identifié les principaux défis liés à l'intégration des risques et à l'efficacité du suivi de performance. En conclusion, il a réaffirmé l'engagement des AFRITAC à soutenir l'application des recommandations visant à optimiser les cadres pluriannuels et à renforcer la gouvernance budgétaire.

Au nom de Madame la Ministre, le Secrétaire général du ministère des finances a reconnu la valeur des travaux réalisés lors du séminaire et a adressé ses félicitations aux participants pour leur implication. Il a identifié quatre enjeux prioritaires : l'usage effectif des outils de cadrage, le renforcement du débat budgétaire, la gestion des risques budgétaires et l'amélioration des revues de dépenses. Il a finalement insisté sur la nécessité de maintenir une coopération active et de mettre en œuvre les recommandations formulées, afin de favoriser le développement économique et garantir la soutenabilité des finances publiques en Guinée et en ASS.

VI.2. Recommandations

La consolidation des cadres budgétaires pluriannuels requiert une approche intégrée combinant effectivité opérationnelle, robustesse technique et ancrage institutionnel durable.

Les recommandations ci-après visent à transformer les avancées normatives en gains tangibles de crédibilité macrobudgétaire, en renforçant la discipline budgétaire, la qualité du cadrage, la gestion des risques et la gouvernance du processus budgétaire. Elles s'inscrivent dans le prolongement direct des constats issus des présentations pays et des échanges techniques.

1. Assurer l'effectivité opérationnelle du DPBEP/CBMT et le caractère réellement contraignant des plafonds pluriannuels. Il s'agit de faire du cadre pluriannuel un instrument structurant des arbitrages budgétaires et non un document indicatif.

Activités prioritaires :

- Renforcer le portage institutionnel et politique du CBMT/DPBEP par les autorités gouvernementales afin d'en faire un véritable instrument de pilotage de la politique budgétaire
- Formaliser l'obligation de cohérence entre DPBEP/CBMT, lettres de cadrage et CDMT sectoriels.
- Instituer un mécanisme de justification systématique des écarts aux plafonds approuvés.
- Encadrer juridiquement les conditions et procédures de révision du cadrage.
- Intégrer explicitement les plafonds pluriannuels dans les arbitrages du projet de loi de finances.
- Mettre en place un rapport annuel analysant la cohérence entre l'exécution budgétaire, les trajectoires du DPBEP/CBMT et les critères de convergence régionaux.

2. Renforcer la cohérence et la soutenabilité des trajectoires macrobudgétaires afin de garantir un bouclage macro-TOFE-CBMT cohérent avec la dynamique de la dette et les contraintes de trésorerie.

Activités prioritaires :

- Développer ou actualiser les modèles de cadrage macrobudgétaire pluriannuel.
- Intégrer systématiquement les dépenses incompressibles et les coûts récurrents des investissements.
- Systématiser l'analyse de la soutenabilité de la dette dans le processus de cadrage.
- Généraliser l'élaboration de scénarios alternatifs (central, pessimiste, optimiste).
- Renforcer la coordination entre directions macroéconomiques, budgétaires et de dette lors de la phase stratégique du cadrage.

3. Consolider la discipline budgétaire en phase d'exécution. L'objectif est de réduire les écarts entre programmation et exécution afin de préserver la crédibilité du cadre budgétaire pluriannuel.

Activités prioritaires :

- Renforcer la prévision et la planification de trésorerie en cohérence avec le CBMT.
- Mettre en place un suivi infra-annuel des écarts entre prévisions et réalisations.
- Encadrer strictement le recours aux lois de finances rectificatives.
- Améliorer la synchronisation entre engagements budgétaires et disponibilités effectives de trésorerie.

4. Institutionnaliser la gestion proactive des risques budgétaires afin de passer d'une gestion corrective à une gestion anticipative des vulnérabilités.

Activités prioritaires :

- Élaborer et actualiser annuellement une cartographie des risques budgétaires.
- Intégrer un chapitre sur les risques budgétaires dans le DPBEP/CBMT.
- Développer des analyses de sensibilité et des tests de résistance.
- Mettre en place des réserves budgétaires encadrées par des critères d'activation explicites.
- Améliorer la transparence sur les passifs contingents et engagements implicites.

5. Assurer la cohérence entre planification stratégique, programmation budgétaire et stratégie d'endettement pour consolider un cadre macrobudgétaire intégré et séquencé.

Activités prioritaires :

- Synchroniser les calendriers de planification, de programmation budgétaire et de dette.
- Intégrer systématiquement les impacts budgétaires futurs des projets d'investissement.
- Systématiser les revues de dépenses pour réaligner priorités et marges budgétaires.
- Harmoniser les hypothèses macroéconomiques entre planification et budget.
- Instituer un cadre formalisé de validation conjointe Plan–Budget–Dette.

6. Moderniser les dispositifs statistiques et renforcer l'interopérabilité des systèmes dans l'objectif de fiabiliser les hypothèses et améliorer la qualité du cadrage macrobudgétaire.

Activités prioritaires :

- Mettre en place une base de données macrobudgétaire consolidée et actualisée.
- Assurer l'interopérabilité entre systèmes d'information budgétaires, fiscaux, douaniers et de dette.
- Réduire les délais de production et de validation des données macroéconomiques.
- Institutionnaliser l'analyse des écarts prévisions–réalisations.
- Renforcer les capacités statistiques nationales.

7. Consolider durablement la fonction macrobudgétaire afin de stabiliser et professionnaliser les capacités techniques internes.

Activités prioritaires :

- Élaborer un plan pluriannuel de renforcement des capacités en programmation budgétaire.
- Créer ou renforcer des cellules macro-budgétaires permanentes.
- Mettre en place des programmes de formation continue spécialisés.
- Associer plus étroitement les ministères sectoriels au processus de programmation budgétaire pluriannuelle afin de renforcer l'appropriation des cadres macro-budgétaires
- Réduire la dépendance à l'assistance technique par des mécanismes de transfert de compétences.
- Stabiliser les équipes clés pour limiter la rotation du personnel.

8. Renforcer l'impact stratégique du DOB et développer l'expertise indépendante dans la perspective de faire du DOB un levier réel d'arbitrage macrobudgétaire et de discipline fiscale.

Activités prioritaires :

- Repositionner le DOB en amont des arbitrages budgétaires définitifs.
- Améliorer la qualité des débats centrés sur hypothèses macroéconomiques, dette et risques.
- Formaliser un mécanisme de suivi des recommandations parlementaires.
- Produire, à l'issue du DOB, une note d'analyse des observations/recommandations parlementaires destinée à éclairer la mise à jour du CBMT/DPBEP et la préparation du projet de loi de finances.
- Renforcer les capacités analytiques des commissions parlementaires.

9. Rationaliser la gouvernance macrobudgétaire afin de clarifier les responsabilités et renforcer le leadership central.

Activités prioritaires :

- Réduire la fragmentation des comités techniques.
- Clarifier les responsabilités respectives Plan–Budget–Dette–Trésor.
- Rendre plus opérationnels les comités de Cadres macroéconomiques et budgétaires
- Formaliser des procédures standardisées de coordination interinstitutionnelle.

10. Garantir un financement soutenu des réformes et des capacités techniques dans la finalité d'assurer la pérennité des réformes et des outils analytiques.

Activités prioritaires :

- Allouer des ressources budgétaires dédiées au renforcement des systèmes et des capacités.
- Intégrer les investissements informatiques et statistiques dans les cadres pluriannuels.
- Mobiliser l'appui des partenaires techniques dans une logique de transfert durable de compétences.
- Évaluer périodiquement les besoins financiers liés à la modernisation du dispositif macrobudgétaire.

ANNEXES

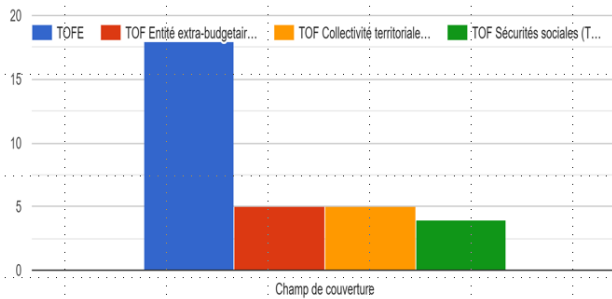
Annexe 1 : Liste des participants

N°	NOMS ET PRENOMS	COURRIEL	CONTACTS TELEPHONIQUES
1	Mme AGO Ousmane Mayo	rida2015.oma@gmail.com	235 664 231 52
2	M. Alioune DIALLO	aliou.analyste@gmail.com	(+224) 624 551 471
3	M. Alpha Boubacar BAH	balphaboubacar34@gmail.com	(+224) 628 481 102
4	Mme Awa MBAYE	awmbaye@bceao.int	
5	M. BAHAMBOULA Prince Bertrand	prince.bertrand.bahamboula@gmail.com	242 044 885 565
6	Mme BEDE KPATCHA Hodalo	pierrettebede@yahoo.fr	(+228) 90 49 13 37
7	M. BENKE DOUGAN Florentino	bdflorentino@hotmail.com	240 222 271 808
8	M. BESSO Christophe Raoul	besso@beac.int	237 696 003 641
9	M. Cherif Ahmed Dicko	cherifahmed.dicko@assemble.sn	(+221) 78 485 71 71
10	M. Diabel DIOP	ddiop@uemoa.int	
11	M. Didier KOUAME	didierkouame76@gmail.com	(+225) 07 07 59 44 27
12	M. EBANG NZANG Benita	benita.nzang@hotmail.com	240 222 025 579
13	M. El Hadji Makhmoudou KA	ehmka@minfinances.sn	(+221) 77 701 09 20
14	M. Emile OUEDRAOGO	eouedraogo@uemoa.int	(+226) 70 16 84 16
15	M. ENGO LINGOMBE Anicet	anicetengo1@gmail.com	241 65 16 62 03
16	M. Eudesio Eduim DA SILVA	eudesio.silva04@gmail.com	(+245) 95 749 85 12
17	M. EZIN Dagbégnon Boris Prudencio	bezin@finances.bj ezinboris@gmail.com	(+229) 0197096347
18	M. GAHITIRA Redempteur	gredeempteur2025@gmail.com	257 69 400 700
19	Mme GAPEA Djemandaba Nadine	nadinegapea@gmail.com / n.gapea@dge.gouv.ci	(+225) 07 07 36 39 97
20	M. GAZAKARA Patrick Johana	pgazakara@gmail.com	236 724 256 85
21	M. GBADI MASIOKPO Emmanuel	masiokpomanu@gmail.com	243 808 582 903
22	M. Gilbert Andega CAMARA	andega06@yahoo.fr	(+224) 628 193 983
23	M. GOTHARD Alain Guy Christian	gguyalain@yahoo.fr	236 72 27 54 20
24	Mme Hatiga DIAKITE	hatigadiak17@yahoo.fr	(+223) 66 95 85 81
25	M. IPEMBA KAMA Pierre Evariste	pierreipemba@gmail.com	242 069 979 654
26	M. Isaac Fresnel Wendkouni KABRE	fresnel.kabre@finances.gov.bf	(+226) 76 00 65 25
27	M. Ismael Tawel CAMARA	camarait2017@gmail.com	(+224) 623 95 73 72
28	M. ISSA Oumar Abdallah	lebineissa@yahoo.fr	235 66 27 63 47
29	M. Jean Claude Nguemeni	nguemenij@cemac.int	
30	M. Joachim LOUA	joachim.loua@bcr-guinee.org	(+224) 623 46 05 08
31	M. Kassoum TRAORE	kass.traore@yahoo.fr	(+223) 64 44 86 40
32	Mme Khadidiatou Mallale FALL	khadifa@live.fr	(+221) 77 308 06 04
33	M. Koikoi KOIVOGUI	kkoivogui@gmail.com	(+224) 622 736 509
34	M. Komi Dzinofe BOUAKA	komibouaka@gmail.com	(+228) 90 03 61 58
35	M. LUKWASA NDEMBE Daddy	lukwasadaddy@gmail.com	243 082 429 223

36	M. MAFULU ISWAY Jeancy	mafulu2014@gmail.com	243 810 098 073
37	M. MAFUTA KABONGO Guy	munayala.rdc@gmail.com	243 810 036 477
38	M. MAMADOU Issa Baba	mamadou@cemac.int	240 555 001 695
39	M. Mamadou Moussa DIALLO	mouaz.diallo@gmail.com	(+224) 621 611 984
40	M. Mamadou TOURE	mad_itoure@yahoo.fr / blandinethera4@gmail.com	(+223) 74 00 93 00 (+223) 66 73 74 13
41	M. MBIENA Abel Armand	mbiena2008@yahoo.fr	237 693 475 792
42	M. Mohamed Brahim Dah TALEB ABEIDY	dah_naji@yahoo.fr	(+222) 37 14 18 09
43	M. Mohamed Salem ZEINE EL ABIDINE	Mamouny@bcm.mr	(+222) 26 44 45 56
44	M. Nassirou OUSMANE IBRAHIM	dgab@finances.gouv.ne / amionassirou@yahoo.fr	(+227) 96 99 36 50
45	M. NDONG BIE Ambroise	ndongbi2015@gmail.com	241 066 619 378
46	M. NDONGO ETEME Edgard	edgardndongo079@gmail.com	237 699 813 004
47	M. NGAKOUMDA Gabriel	ngakoumda@gmail.com	237 699 581 260
48	M. NIYUKURU Jeanine	jeanineniyukuri@gmail.com	255 744 521 251
49	Mme NTSAME Julie	ntsamejulie@yahoo.fr	241 77 48 23 66
50	M. Ousmane IBRAHIM ISLAMANE	ousibrahim45@yahoo.fr	(+227) 96 10 94 35
51	M. PELAYO AYANG Ndong	pelayoayangndong@gmail.com	240 222 135 619
52	M. Quintino JOAQUIM	quijo29@hotmail.com	(+245) 96 662 76 86
53	M. Salifou ZANGO	salifou.zango@finances.gov.bf	(+226) 76 42 44 68
54	Mme SALVADOR Jusisia	juskisia.salvador@gmail.com	239 99 20 10 03
55	M. Sani MOUZA	sanimouza@gmail.com	(+227) 97 66 97 48
56	M. Sankoumba DIAKITE	diakitesankoumba@gmail.com	(+224) 621 052 920
57	M. Serifo Inussa AIDARA LY	aidarasherif1@gmail.com	(+245) 96 910 80 80
58	M. SIMBIGURA Maisha	msimbigura2@gmail.com	257 69 199 074
59	M. YELOUASSI Gbènanhon Chédtrack	cyelouassi@finances.bj cheyelo@yahoo.fr	(+229) 0197988227
60	M. YOUSOUF Ali Kossoyemi	-	235 66 34 47 82

Annexe 2 : Evaluation des pratiques d'élaboration des CBMT/CDMT

Quel est le champ de couverture ?

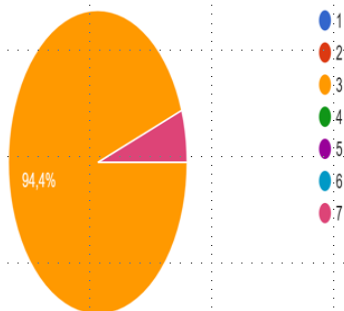


18 pays élaborent le DPBEP/CBMT, excepté la Guinée équatoriale

4 pays élaborent le DPBEP avec le champ de couverture (Entités Extra-budgétaires & Collectivités Territoriales)

Quel est l'horizon de projection du CBMT/CDMT (année)?

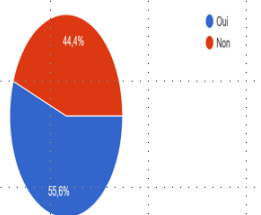
18 réponses



- La plupart des pays élaborent le DPBEP/CBMT sur une projection de 3 ans (un pays sur 5 ans);
- La majorité des pays produisent le DPBEP/CBMT en **mai, juin et juillet**;
- **Les DPBEP/CBMT intégrant des analyses des projections macroéconomiques, des hypothèses macro., des objectives, des stratégies budgétaires,...**

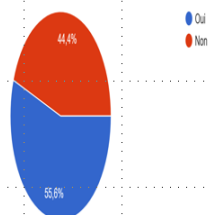
Le CBMT contient-il des analyses des écarts par rapport aux projections antérieures ?

18 réponses



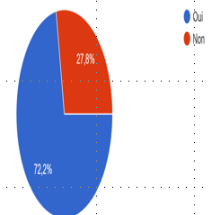
Existe-t-il un comité distinct qui élabore le CBMT/CDMT en dehors du comité de cadrage ?

18 réponses



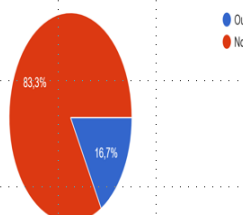
Disposez-vous d'un guide ou manuel national d'élaboration du CBMT/CDMT ?

18 réponses



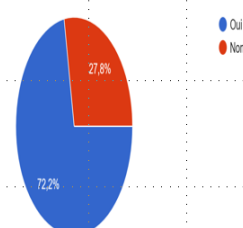
Disposez-vous d'un guide sur l'organisation du DOB ?

18 réponses



Disposez-vous d'un outil pour élaborer le CBMT/CDMT ?

18 réponses



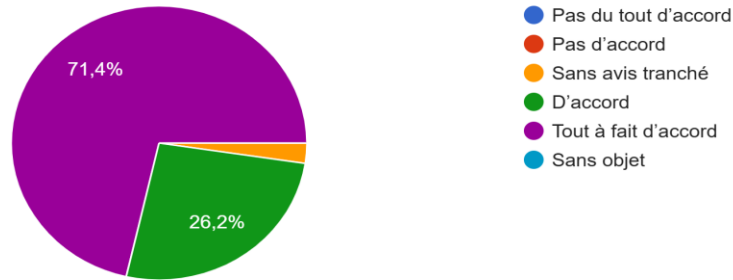
Annexe 3 : Evaluation du séminaire par les participants

■ Évaluation des participants sur l'impact et la pertinence du séminaire

La satisfaction générale concernant le séminaire est remarquablement élevée, avec un taux d'approbation de 95,3 %.

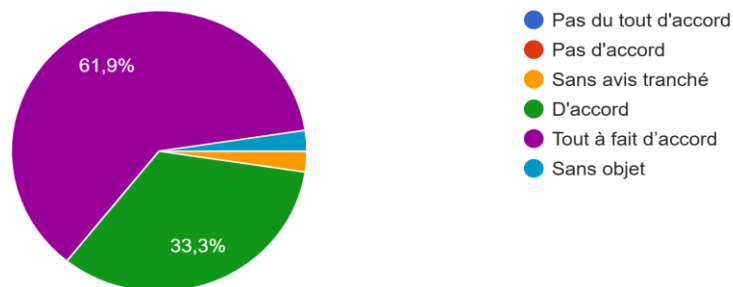
a. Je pourrai mettre en pratique les connaissances et compétences acquises lors du séminaire dans mon travail et dans mon parcours professionnel

42 réponses



b. Le contenu de ce séminaire m'aidera à renforcer les pratiques CBMT/CDMT et/ou à mieux les comprendre

42 réponses



c. Je suis globalement satisfait(e) du séminaire.

42 réponses

