



# Contrôle des dépenses gouvernementales (suivi budgétaire)

## Aperçu

- Formez une équipe de contrôle. Elle doit être élue par la communauté et se composer d'hommes et de femmes de tranches d'âges, origines ethniques et sociales différentes.
- Commencez vos recherches. Renseignez-vous sur les législations et les politiques existantes concernant l'accès aux informations budgétaires du gouvernement, telles que les lois relatives à la liberté d'accès à l'information.
- Envisagez de trouver une formation sur le suivi budgétaire, auprès d'une ONG locale par exemple.
- Éduquez-vous auprès des autres. Voyez si vous pouvez rendre visite à d'autres communautés qui font déjà un suivi budgétaire.
- Décidez de la question à suivre de près. Concentrez-vous sur une seule question budgétaire particulière à la fois.
- Identifiez les parties prenantes et commencez à réunir les informations dont vous avez besoin, par exemple le budget et les plans locaux. Posez des questions pour vous assurer que vous comprenez bien le budget.
- Visitez les projets (un dispensaire, une école, etc.) pour vous assurer que les fonds sont dépensés comme ils le devraient et que la qualité des travaux est suffisante.
- Analysez toutes les informations : ont-elles bien toutes du sens ?
- Partagez toutes vos constatations lors d'une réunion communautaire.
- Décidez de la façon dont vous allez faire votre suivi et plaider pour que des changements aient lieu sur la base de vos constatations.

Sensibilisation

Enfants et jeunes

Climat et environnement

Conflits et consolidation de la paix

Gouvernance et corruption

Gestion des risques de catastrophe

Discrimination et inclusion

Alimentation et moyens de subsistance

Égalité des sexes et Violences sexuelles

Santé et VIH

Influencer les décideurs

Migration et traite des personnes

Eau, assainissement et hygiène

## ? Pourquoi utiliser cet outil ?

Le contrôle des dépenses gouvernementales (souvent appelé « suivi budgétaire ») permet de s'assurer que les fonds sont dépensés de la bonne manière et qu'ils ne sont pas perdus par corruption. Il permet aux communautés de poser les questions suivantes : « *Les ressources publiques sont-elles utilisées comme prévu ? Et donnent-elles les résultats attendus ?* » Cela peut engendrer de meilleurs services publics pour les communautés, par exemple de santé, d'éducation, d'eau et d'assainissement.

Cela peut aussi donner naissance à des liens plus solides et un niveau plus élevé de redevabilité entre les communautés et les personnes au pouvoir. Ces liens peuvent augmenter les possibilités de collaboration entre les communautés et les gouvernements locaux pour les aider à donner la priorité aux dépenses les plus utiles pour la communauté.

## ⇄ Brève description

Cet outil est une introduction au contrôle et au suivi des budgets gouvernementaux au niveau de la communauté. Il comprend un guide sur la façon de mettre en place un projet de contrôle budgétaire, notamment sur les informations nécessaires et comment les obtenir.



## Explication des mots utilisés

**Devis quantitatif** – un document qui indique les matériaux nécessaires pour réaliser un projet.

**Budget** – une estimation des revenus et des dépenses pour une période fixe de temps.



## Délais

Ils dépendront de la facilité à obtenir les informations nécessaires et du calendrier du budget que vous prévoyez de contrôler.



## Il vous faudra

- Une équipe de personnes – au moins une partie de ces personnes doit bien savoir lire et compter.

Pour savoir **pourquoi** il est nécessaire et important de tenir redevables les personnes au pouvoir, veuillez vous reporter à **l'Outil A1 : Révéler la corruption : informations pour les facilitateurs** et à **l'Outil C1 : Plaidoyer : Communiquer avec les personnes au pouvoir**. Il existe des études bibliques à ce sujet à la **Section B**.

Sensibilisation
Enfants et jeunes
Climat et environnement
Conflits et consolidation de la paix
<b>Gouvernance et corruption</b>
Gestion des risques de catastrophe
Discrimination et inclusion
Alimentation et moyens de subsistance
Égalité des sexes et violences sexuelles
Santé et VIH
Influencer les décideurs
Migration et traite des personnes
Eau, assainissement et hygiène



## Les clés de la réussite

- Établissez des liens et de bons rapports avec les fonctionnaires du bureau local du gouvernement. Il se peut que vous demandiez à ces personnes beaucoup d'informations sur les dépenses ; cela devient beaucoup plus facile une fois qu'un bon degré de confiance et de compréhension est établi entre vous.
- Assurez-vous que l'équipe de contrôle (les personnes que vous avez choisies dans votre communauté pour faire le travail de suivi) se compose bien d'hommes et de femmes qui soient de tranches d'âges, origines ethniques et sociales différentes.
- Assurez-vous que l'équipe rend bien des comptes à la communauté plus large et qu'elle lui est redevable.

## Compréhension du cycle budgétaire d'un gouvernement local

**Formulation du budget :** C'est le moment où un gouvernement prépare son budget, sur la base du montant qu'il pense pouvoir dépenser. Tous les pays ne le font pas de la même façon. Dans certains pays, les budgets sont décidés au niveau du département/de la municipalité/de la ville (c'est-à-dire le gouvernement local). Parfois les processus de planification du budget vont du bas vers le haut : les budgets des districts ou de sous-préfectures alimentent ceux du département et du gouvernement national. Dans d'autres pays, le budget entier est décidé à l'échelon national. Mais même dans ces pays, il est probable que les gouvernements locaux ont un certain contrôle de leur budget, comme sur la façon de dépenser leur budget d'éducation. Il est important d'essayer de connaître et de comprendre le fonctionnement de votre pays. Les équipes chargées du suivi budgétaire pourraient engager des actions de plaidoyer et essayer d'avoir une influence sur le budget projeté de façon à ce qu'il se concentre sur les domaines qui sont importants pour leur communauté.

**Approbation du budget :** C'est le moment où le gouvernement convient du budget définitif. Les bonnes pratiques exigent qu'il soit rendu public. Les équipes de suivi budgétaire peuvent étudier soigneusement le budget afin de bien comprendre ce qui a été approuvé. Les équipes pourraient demander la production d'un « budget pour les citoyens » facile à comprendre.

**Exécution du budget :** C'est le moment où le budget est dépensé. Cette étape est très importante pour le suivi budgétaire, car les équipes peuvent suivre les fonds pour voir si les sommes approuvées sont bien livrées aux endroits et aux moments voulus et qu'elles sont bien dépensées comme prévu.

Sensibilisation

Enfants et jeunes

Climat et environnement

Conflits et consolidation de la paix

Gouvernance et corruption

Gestion des risques de catastrophe

Discrimination et inclusion

Alimentation et moyens de subsistance

Égalité des sexes et Violences sexuelles

Santé et VIH

Influencer les décideurs

Migration et traite des personnes

Eau, assainissement et hygiène

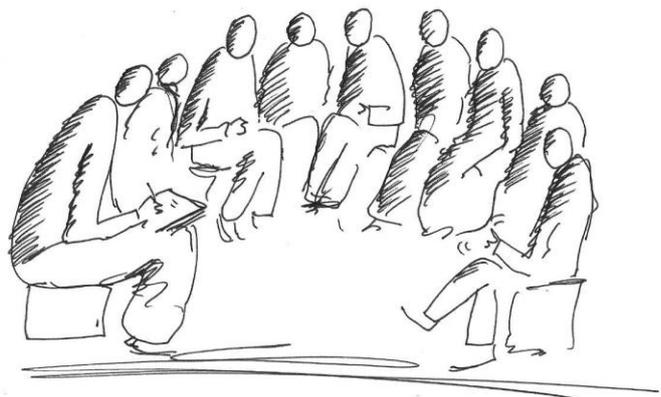


## Que faut-il faire ?

### 1. Préparation

#### Formez une équipe de suivi budgétaire

Cette équipe doit si possible se composer de personnes élues par la communauté. La taille des équipes varie, mais elle contient habituellement de 9 à 14 membres. Elle doit se composer d'hommes et de femmes, de personnes de tranches d'âges, d'origines ethniques et de standings différents au sein de la communauté. Il est important que certaines personnes du groupe sachent bien lire et compter.



Les membres de l'équipe doivent disposer de temps et d'énergie pour s'investir dans cette tâche. Ils doivent pouvoir écouter et représenter l'opinion de leur communauté, mais aussi avoir la confiance voulue pour collaborer avec les collectivités locales. Ils doivent être des membres fiables de la communauté et n'appartenir à aucun parti politique.



#### Recherche documentaire

Essayez de connaître les législations et politiques de votre pays au sujet de la transparence budgétaire. Par exemple, il peut y avoir des lois qui disent que le public est libre d'accéder aux informations budgétaires. Ce site Internet peut vous être utile, il donne des informations concernant les pays qui ont des lois relatives à l'accès à l'information :

<http://right2info.org/access-to-informations-laws>.

Vous pouvez aussi consulter les sites Internet du gouvernement, téléphoner ou vous rendre dans les bureaux de votre gouvernement local, ou bien voir si des bibliothèques ou des ONG actives dans votre région ont des informations disponibles.

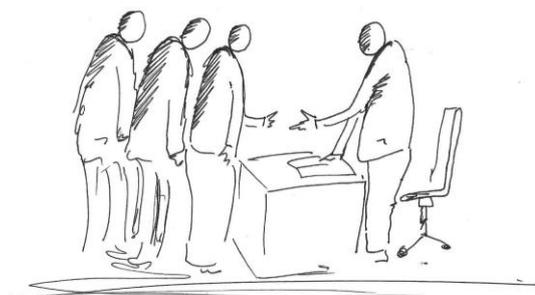
Renseignez-vous pour savoir s'il existe un « budget pour les citoyens ». Il s'agit d'un résumé du budget national, écrit d'une manière à le rendre compréhensible par autant de personnes que possible. L'IBP (International Budget Partnership – partenariat international pour la transparence dans les budgets) produit un indice des informations budgétaires disponibles dans certains pays (mais pas tous). Vous le trouverez ici :

<http://survey.internationalbudget.org/#availability>

## C2 CONTRÔLE DES DÉPENSES GOUVERNEMENTALES

**Établissement de bonnes relations**

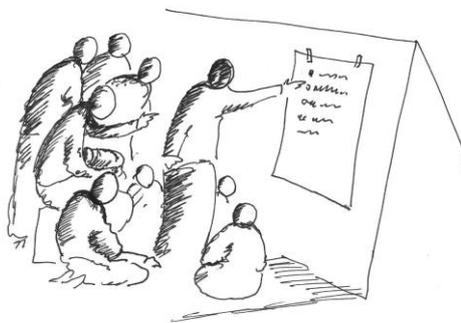
Il est très important d'essayer d'établir de bonnes relations avec les personnes des bons services du gouvernement ou des collectivités locales, mais aussi avec les chefs communautaires. Si vous ne connaissez pas déjà ces personnes, vous pouvez leur écrire pour vous présenter et solliciter un rendez-vous. Il est important d'expliquer pourquoi vous aimeriez commencer à contrôler les dépenses du gouvernement et que l'équipe de contrôle collaborera avec elles plutôt qu'à leur rencontre.

**Éduquez-vous auprès des autres**

Y a-t-il d'autres organisations ou communautés dans votre région qui s'investissent dans des actions de suivi budgétaire ? Comment pouvez-vous établir des liens et des relations avec elles ? Pourriez-vous leur rendre visite pour tirer des enseignements de leur expérience ? Les ONG qui œuvrent dans votre région pourront peut-être vous informer à propos d'autres communautés qui contrôlent des budgets.

**Envisagez de vous former**

Il peut être utile aux équipes de contrôle de suivre une formation. Celle-ci pourrait comprendre des explications sur les procédures de planification et de mise en œuvre du gouvernement local. Vous pourriez faire participer à la formation des fonctionnaires du gouvernement local et d'autres membres de la communauté (par exemple des membres du comité de développement d'un village) pour qu'ils soutiennent l'initiative. Y a-t-il une ONG locale ou nationale qui pourrait vous dispenser une formation ? Auprès de qui d'autre pourriez-vous obtenir un soutien ?

**Décidez de la question à suivre de près**

Il vaut mieux se concentrer sur une question particulière du budget à la fois (par exemple les services de santé locaux ou le suivi du budget scolaire local).

Sensibilisation

Enfants et jeunes

Climat et environnement

Conflits et consolidation de la paix

Gouvernance et corruption

Gestion des risques de catastrophe

Discrimination et inclusion

Alimentation et moyens de subsistance

Égalité des sexes et Violences sexuelles

Santé et VIH

Influencer les décideurs

Migration et traite des personnes

Eau, assainissement et hygiène

### Étude de cas : district de Magole, Tanzanie

Une équipe de suivi budgétaire a remarqué que la communauté a reçu 10 millions de shillings tanzaniens (environ 3 700 £) pour la construction à l'école d'un bloc de sanitaires. La fosse a été creusée pour construire le bloc de sanitaires, mais les toilettes n'ont pas été achevées si bien que la fosse s'est effondrée. L'équipe a fait le suivi de cette question en demandant une copie du devis quantitatif (le document qui indique les matériaux nécessaires pour effectuer les travaux), puis en demandant aux entrepreneurs ce qu'ils avaient été payés. Le comité de PETS (Public Expenditure Tracking Survey – enquête de suivi des dépenses publiques) a pu établir que les entrepreneurs n'avaient reçu que 2,5 millions de shillings tanzaniens, 7,5 millions ayant disparus ainsi sans trace. La communauté a exposé ces faits en envoyant les informations au responsable administratif puis au conseil d'administration du district. En conséquence, une personne président au conseil du village a démissionné et les collectivités locales ont fourni le financement supplémentaire à la communauté pour l'installation de six nouvelles toilettes. Ces nouvelles latrines sont maintenant utilisées pour le bénéfice de toute la communauté.

**Source : Budget tracking for beginners, p5**

## 2. Recueillez les informations budgétaires dont vous avez besoin

Essayez d'obtenir auprès des collectivités locales les plans et les informations budgétaires dont vous avez besoin. Une fois que vous avez reçu tous les documents, lisez-les soigneusement. Ne vous inquiétez s'il y a des choses que vous ne comprenez pas ; il est normal de poser des questions aux personnes du bureau/des collectivités qui vous ont remis le budget.



Il arrive parfois que le budget ne soit pas décomposé par village. Par exemple, si vous contrôlez le budget scolaire local, il est possible que le budget soit pour toutes les écoles du district. Dans ce cas, prenez la totalité du budget et divisez-le par le nombre d'écoles dans le district.

Hormis le budget même, il vous faudra peut-être d'autres informations pour comprendre la situation dans son ensemble et bien contrôler le budget. Vous pourrez ainsi comprendre le processus et la manière dont le budget local est en fait dépensé. Par exemple, si vous contrôlez les budgets de construction d'une école, vous pourriez poser ces questions :

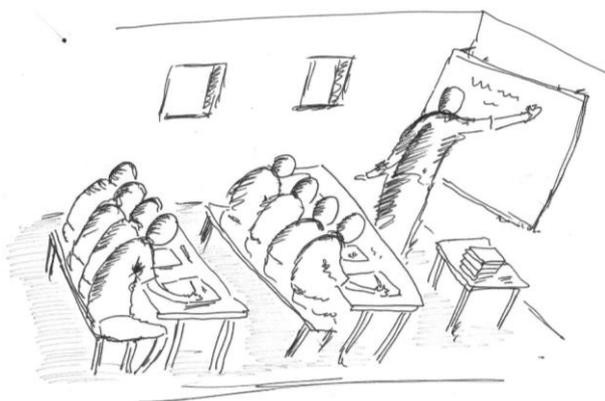
## C2 CONTRÔLE DES DÉPENSES GOUVERNEMENTALES

- Qui est responsable des fonds pour établir l'école au sein des collectivités locales du district ?
- Comment les fonds seront-ils transmis du district à l'école ? Qui participe à cette opération ?
- Qui construit l'école ?
- Qui est censé recevoir les fonds ?

### 3. Découvrir ce qui se passe réellement. Le budget est-il dépensé comme il le devrait ?

Il vous faudra peut-être vous rendre sur place, dans des écoles ou des dispensaires par exemple et parler à des personnes pour découvrir si les bons matériaux ont été utilisés ou si l'équipement voulu a été livré.

Réunissez autant d'informations que possible sur la question que vous contrôlez : livres de compte, budgets, documents consignants les achats et mouvements de matériaux, reçus de transferts d'espèces, dossiers de main-d'œuvre (avec le nombre de personnes employées chaque jour), etc.



Soyez conscient qu'il y a parfois de l'inflation entre le moment où le budget est approuvé et celui où il est mis en œuvre. Cela veut dire que les éléments énumérés dans le budget coûtent beaucoup plus cher que prévu ! Dans un tel cas, le budget devrait être révisé pour tenir compte de l'inflation.

Les questions à étudier sont notamment les suivantes :

- La communauté plus large est-elle au courant de ce projet ?
- A-t-elle été consultée pour convenir que ce projet répondait à un besoin majeur et qu'il s'agissait de la bonne approche à adopter ?
- La communauté plus large est-elle au courant de combien d'argent a été affecté à ce projet ?
- Comment la décision est-elle prise vis-à-vis des fournisseurs de biens et services ? La communauté participe-t-elle d'une façon quelconque à la décision ?
- Quelles sont les sommes totales affectées à ce projet ? Quelles sommes ont été affectées à différents aspects de ce projet ? Le total de ces deux sommes est-il le même ? Dans le cas contraire, pourquoi pas ?

Sensibilisation

Enfants et jeunes

Climat et environnement

Conflits et consolidation de la paix

Gouvernance et corruption

Gestion des risques de catastrophe

Discrimination et inclusion

Alimentation et moyens de subsistance

Égalité des sexes et Violences sexuelles

Santé et VIH

Influencer les décideurs

Migration et traite des personnes

Eau, assainissement et hygiène

## C2 CONTRÔLE DES DÉPENSES GOUVERNEMENTALES

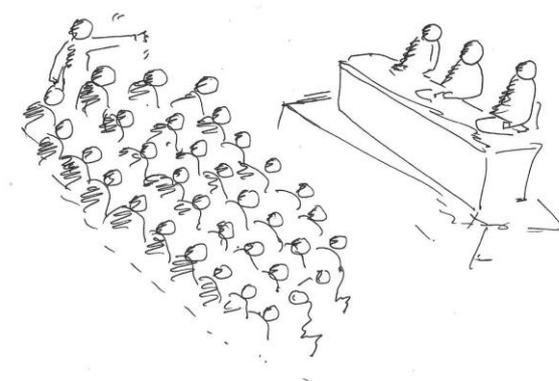
- Les matériaux achetés et utilisés pour le projet sont-ils les mêmes que ceux consignés dans le budget ?
- Quelle somme chaque fournisseur de biens était-il censé recevoir ? Ont-ils bien reçu ce montant ?
- Quel stade le projet a-t-il atteint ? Quelle est la situation par rapport au calendrier prévu ?
- Les membres de la communauté pensent-ils que le projet est de bonne qualité ?
- Les membres de la communauté pensent-ils que le projet est bénéfique ?
- La qualité des matériaux est-elle suffisante ?
- Le projet a-t-il rencontré des difficultés ?

#### 4. Analysez toutes les informations : ont-elles bien du sens ?

- Le montant total d'argent dépensé correspond-il au budget ?
- Cherchez les termes qui manquent de clarté comme « autre usage », « d'urgence » ou « frais fournisseurs » pour trouver d'importants montants de dépense.
- Vérifiez les chiffres : par exemple, si vous étudiez le budget d'une école locale, vérifiez le nombre de personnes salariées et si les montants qu'elles reçoivent correspondent à des emplois comparables dans d'autres écoles.
- Si vous étudiez un projet de construction, comparez le budget du gouvernement local avec celui de l'école, du concepteur ou de l'entrepreneur.
- Rendez-vous sur le chantier : s'il s'agit d'un projet de construction, vérifiez que l'entrepreneur a bien reçu la quantité, la qualité, le type de matériaux et les paiements prévus.

#### 5. Donnez un retour à votre communauté et décidez de la façon de poursuivre

Réunissez toutes vos informations et organisez une réunion communautaire afin que chacun ait l'occasion d'apprendre ce que vous avez constaté et de participer au suivi.



Ce que vous ferez ensuite dépendra bien sûr de ce que vous découvrirez. Y a-t-il des questions que vous devez poser à des chefs locaux, comme pourquoi des classes budgétées n'ont pas été construites ou pourquoi des cliniques ne sont pas équipées ? Que pouvez-vous faire d'autre à la suite de vos constatations ?

Un suivi peut être bénéfique et permettre par exemple à une école, un dispensaire ou un projet d'approvisionnement en eau d'être achevés. Cependant, poursuivre en s'appuyant sur les constatations issues du suivi budgétaire est souvent la partie la plus difficile, car cela peut demander de remettre en cause des personnes au pouvoir. Se reporter à l'**Outil C1 : Plaidoyer – Communiquer avec les personnes au pouvoir.**

## C2 CONTRÔLE DES DÉPENSES GOUVERNEMENTALES

Difficultés liées au suivi budgétaire	
Difficulté	Solutions possibles
Il peut être difficile d'obtenir les informations dont vous avez besoin.	Essayez d'écrire une lettre aux collectivités locales (ou à quiconque en possession des informations que vous aimeriez voir). Si cela ne réussit pas, essayez d'écrire au gouvernement régional ou même national.
Le langage peut être difficile à comprendre.	Posez sans cesse des questions pour essayer de comprendre ce qui est écrit, puis demandez conseil auprès d'ONG locales ou de fonctionnaires du gouvernement.
Les fonctionnaires refusent de participer et de collaborer avec les équipes de suivi budgétaire parce qu'ils se sentent menacés par ce suivi budgétaire et parce qu'ils s'inquiètent que vous cherchiez à découvrir leurs erreurs (ou malhonnêteté).	Il est important de forger des liens avec les fonctionnaires dès le départ, d'établir la confiance et d'être clair à propos de vos intentions. Le suivi budgétaire est dans l'intérêt de tous, puisqu'il permet de veiller à ce que les fonds du gouvernement soient bien dépensés.
Les membres des équipes de suivi budgétaire peuvent se voir offrir des pots-de-vin et dans certains cas, ils peuvent même être menacés.	Assurez-vous que les membres travaillent toujours en équipe et qu'ils ne soient pas seuls. L'équipe doit représenter toute la communauté, être digne de confiance et faire preuve de transparence dans ses activités. Se reporter à l' <b>Outil A1 : Révéler la corruption : informations pour les facilitateurs</b> . Cet outil comprend une partie sur les craintes et difficultés qui apporte de plus amples conseils à ce sujet. Veuillez aussi vous référer au <i>Guide du plaidoyer</i> de Tearfund (voir ci-dessous) qui comporte un chapitre très utile sur les risques, préoccupations et difficultés.

Sensibilisation

Enfants et jeunes

Climat et environnement

Conflits et consolidation de la paix

Gouvernance et corruption

Gestion des risques de catastrophe

Discrimination et inclusion

Alimentation et moyens de subsistance

Égalité des sexes et Violences sexuelles

Santé et VIH

Influencer les décideurs

Migration et traite des personnes

Eau, assainissement et hygiène



## Pour en savoir plus

- Tearfund (2014) *Budget tracking for beginners: an introductory guide*  
[http://tilz.tearfund.org/en/resources/policy\\_and\\_research/governance\\_and\\_corruption/](http://tilz.tearfund.org/en/resources/policy_and_research/governance_and_corruption/)
- Tearfund (2015) *Le guide du plaidoyer*  
[http://learn.tearfund.org/fr-fr/resources/publications/roots/advocacy\\_toolkit/](http://learn.tearfund.org/fr-fr/resources/publications/roots/advocacy_toolkit/)  
Le chapitre Planifier les risques, préoccupations et difficultés peut être téléchargé directement à partir de ce lien :  
[http://tilz.tearfund.org/~/-/media/Files/TILZ/Publications/ROOTS/French/Advocacy/Second\\_Edition/TearfundAdvocacytoolkit\\_F\\_F2.pdf?la=fr-FR](http://tilz.tearfund.org/~/-/media/Files/TILZ/Publications/ROOTS/French/Advocacy/Second_Edition/TearfundAdvocacytoolkit_F_F2.pdf?la=fr-FR)
- Vivek Ramkumar, The International Budget Project (2008) *Our money, our responsibility: a citizens' guide to monitoring government expenditures*. [*Notre argent, notre responsabilité : un guide destiné aux citoyens pour contrôler les dépenses du gouvernement*]  
Ceci est une trousse à outils pour les organisations de la société civile qui s'intéressent aux dépenses des gouvernements locaux.  
<http://internationalbudget.org/publications/our-money-our-responsibility-a-citizens-guide-to-monitoring-government-expenditures/>
- World Bank Open Budget Portal [Portail sur le budget ouvert de la Banque mondiale]  
<http://wbi.worldbank.org/boost/>  
BOOST réunit et compile des données détaillées de certains pays sur leurs dépenses publiques à partir des systèmes du trésor national et les présente sous une forme simple et facile à utiliser.
- Action Aid (2011) *Budgets, Revenues and Financing in Public Service Provision* [*Budgets, revenus et financement pour les prestations des services publics*]  
Ce document aborde le cycle budgétaire, les revenus et les taxes, ainsi que la décentralisation fiscale ; il comprend également un guide plus pratique à la fin.  
<http://www.actionaid.org/publications/budgets-revenues-and-financing-public-service-provision-hrba-governance-resources>
- Carmen Malena, Civicus Public expenditure tracking [système Civicus de suivi des dépenses publiques]  
Ce court document PDF décrit le suivi des dépenses publiques, la façon de le faire, ses avantages et ses difficultés.  
[http://sap4africa.net/sites/default/files/publications/civicus\\_public\\_expenditure\\_tracking.pdf](http://sap4africa.net/sites/default/files/publications/civicus_public_expenditure_tracking.pdf)
- Integrity Action (2014) *A practical guide to community integrity building* [*guide pratique de développement de l'intégrité communautaire*]  
Ce guide est particulièrement utile pour examiner la façon d'intéresser les communautés aux questions plus larges de transparence et de bonne gouvernance.  
[http://www.integrityaction.org/sites/www.integrityaction.org/files/documents/files/CIB\\_GuideENG\\_2014.pdf.pdf](http://www.integrityaction.org/sites/www.integrityaction.org/files/documents/files/CIB_GuideENG_2014.pdf.pdf)

### Outils complémentaires

- A1 – Révéler la corruption : informations pour les facilitateurs [*A1: Gouvernance & corruption-1*]
- B – Évaluer l'état de la ville (projets et actions de planification) (étude biblique) [*B: Sensibilisation -2*]
- B – Les travaux de plaidoyer (étude biblique) [*B: Influencer les décideurs-1*]
- C1 – Plaidoyer - communiquer avec les personnes au pouvoir [*C1: Influencer les décideurs-1*]
- C2 – Lutter contre les pots-de-vin [*C2: Gouvernance & corruption-2*]