

Chapitre 3

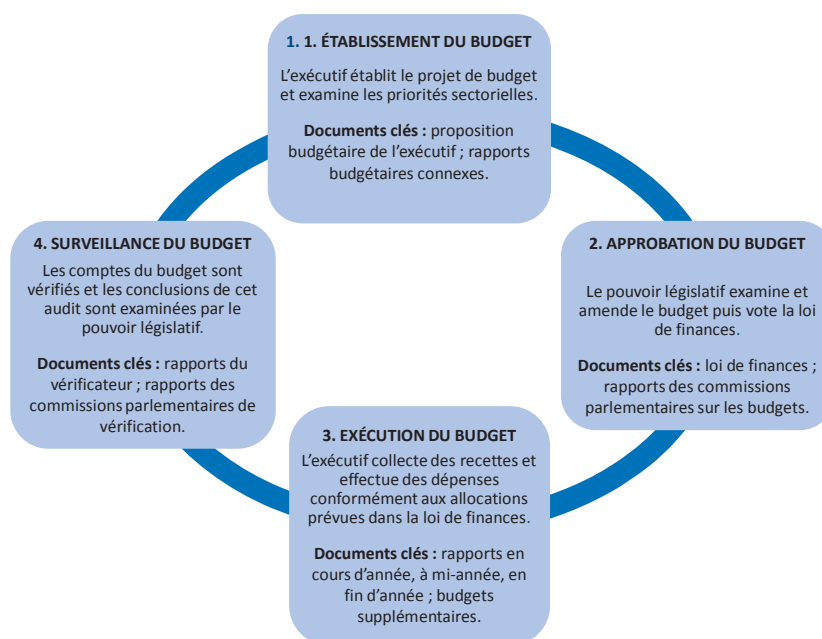
Vers des cycles budgétaires nationaux plus verts

Ce chapitre donne un aperçu des liens entre les cycles budgétaires d'un pays et ses performances environnementales, et détermine les besoins en capacités qui permettraient de rendre les budgets nationaux plus verts. Cela va de la maîtrise des règles budgétaires à l'exploitation des synergies et des relations intersectorielles en passant par l'obtention d'un engagement suffisant des principaux acteurs, la formation et le développement des ressources humaines ou encore un travail sur les points faibles. En s'appuyant sur le cadre présenté au chapitre 1, ce chapitre propose des orientations pour développer les capacités requises et, à travers plusieurs études de cas, illustre différentes modalités de soutien au renforcement des capacités dans des contextes nationaux dissemblables.

Qu'entend-on par cycle budgétaire national ?

Fondamentalement, le cycle budgétaire désigne les modalités selon lesquelles un pays décide de lever des ressources financières (recettes) pour les allouer ensuite (dépenses). On parle aussi de système de gestion des finances publiques (GFP) d'un pays. Quoi qu'il en soit, ces notions désignent le cycle budgétaire considéré dans son intégralité, de la planification stratégique à la surveillance (figure 3.1 ; OCDE, 2009). Les composantes en amont englobent la planification stratégique, la préparation d'un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et la dotation budgétaire annuelle. Les composantes en aval regroupent la gestion des recettes, la passation des marchés, la comptabilité, les informations financières, le suivi et l'évaluation, la vérification et la surveillance.

Figure 3.1 Cycle budgétaire d'un pays



Source : D'après Ramkumar, V. (2008), *Our money, our responsibility: A citizen's guide to monitoring government expenditures*, IBP, Washington.

L'étape d'établissement du budget recouvre l'examen des priorités sectorielles. Les ministères fonctionnels doivent présenter un bilan de leurs résultats afin d'étayer la proposition budgétaire pour la période suivante. Ce travail implique la collecte et l'analyse de données sur les dépenses de développement et de fonctionnement ordinaires de chaque ministère. Il suppose aussi des audiences sur le budget pendant lesquelles les plans de dépenses sectoriels sont présentés et examinés par le ministère des Finances (Buhl-Nielsen et Bird, 2010). Dans l'idéal, cet examen porte aussi sur des considérations de coûts-avantages.

Les dotations budgétaires doivent refléter les priorités de l'action publique. Dans la réalité pourtant, le processus de planification et le cycle budgétaire sont souvent déconnectés : le premier s'attache à la réalisation de cibles sectorielles sur plusieurs années quand le second est entrepris sur une base annuelle. En outre, la plupart des budgets sont construits par département et non par programme, d'où la difficulté d'établir

une relation directe entre les objectifs de l'action publique et le financement nécessaire à la fourniture des services à l'appui de ces objectifs (Troisième table ronde internationale sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, 2007).

Conformément à la Déclaration de Paris (encadré 1.1), les pays en développement s'engagent à renforcer leurs systèmes de GFP. De leur côté, les organismes de soutien au développement s'engagent à utiliser, autant que faire se peut, ces systèmes. Avec le soutien de ces organismes, les pays en développement ont introduit plusieurs instruments techniques pour améliorer l'intégration du processus de planification et du cycle budgétaire : *i)* respect des priorités de dépenses pro-pauvres ; *ii)* introduction de CDMT ; et *iii)* budgétisation par programme orientée sur les résultats (Wilhelm et Krause, 2008). Ces réformes sont plus ou moins avancées selon les pays, ce qui illustre l'importance des contextes et des capacités spécifiques à l'échelle nationale.

Comment les cycles budgétaires nationaux peuvent-ils contribuer à rendre le développement plus vert ?

Les politiques budgétaires peuvent avoir d'importantes retombées sur l'environnement. Du côté des recettes, les prélèvements environnementaux (impôts et redevances) peuvent inciter les agents économiques à protéger durablement l'environnement mais ils peuvent aussi faciliter l'obtention de fonds pour de nouvelles actions en la matière. Du côté des dépenses, les allocations budgétaires aux ministères et organismes sectoriels peuvent contribuer à améliorer la gestion environnementale des programmes sectoriels. L'allocation de crédits aux organismes de protection de l'environnement peut aussi aider à garantir que les fonctions clés de la gestion de l'environnement – suivi environnemental ou application des textes législatifs et réglementaires en matière d'environnement – sont effectivement menées à bien (tableau 3.1).

Impôts et redevances pour l'environnement : peuvent-ils avoir un effet dans les pays en développement ?

Les recettes budgétaires offrent une marge de manœuvre importante pour améliorer les performances environnementales des pays en développement tout en réduisant la pauvreté. Une approche possible consiste à agir à travers la réforme fiscale écologique (RFE). La RFE recouvre un ensemble de mesures fiscales et de tarification permettant d'augmenter les recettes budgétaires tout en contribuant à la réalisation des objectifs environnementaux. Elle complète et renforce les mesures, réglementaires et autres, de la gestion du budget et de l'environnement. Ce type de réformes budgétaires peut directement contribuer à remédier aux problèmes d'environnement qui affectent les pauvres plus que les autres, comme la contamination de l'eau et la pollution de l'air. Elles peuvent aussi avoir un impact indirect, en renforçant les activités sectorielles qui contribuent à améliorer les moyens de subsistance et le bien-être, à l'image de l'agriculture durable (OCDE, 2005).

Tableau 3.1 **Retombées des politiques budgétaires sur l'environnement**

Politique budgétaire	Instruments	Incidences possibles sur l'environnement
Prélèvements liés à l'environnement	Taxes traditionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les taxes (sur les biens, les services, les revenus et les actifs) ont une incidence sur les décisions des agents économiques par rapport aux biens qu'ils produisent, la manière dont ils dépensent leur revenu et les actifs qu'ils détiennent
	Réforme budgétaire liée à l'environnement (taxes, redevances pour les services environnementaux et redevances d'exploitation des ressources naturelles)	<ul style="list-style-type: none"> Les taxes liées à l'environnement peuvent encourager une baisse de la pollution et une utilisation durable des ressources par les agents économiques, en modifiant les prix relatifs Les redevances pour les services peuvent garantir la fourniture de services environnementaux en contribuant à leur pérennité financière
Dépenses	Fourniture directe de services et d'infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> L'investissement dans la gestion des ressources naturelles et les services écosystémiques peut contribuer à l'obtention de résultats sectoriels en termes de développement Les infrastructures environnementales et la fourniture de services (gestion des déchets par exemple) doivent avoir un impact positif net sur le développement
	Transferts financiers aux agents économiques (subventions)	<ul style="list-style-type: none"> Les subventions à l'achat d'intrants peuvent entraîner une surexploitation des ressources naturelles et une pollution excessive Les subventions à l'achat de produits peuvent susciter une surproduction de biens qui dégradent l'environnement Les subventions peuvent encourager la production/l'utilisation de produits ou de technologies qui, s'ils sont souhaitables sur le plan de l'environnement, ne sont pas forcément, à leurs débuts, concurrentiels sur le marché (certaines subventions sont cependant nuisibles pour l'environnement et peuvent entraîner une surexploitation des ressources naturelles)
	Dépenses pour les fonctions de gestion de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> Recherche, développement et diffusion de produits et de technologies respectueux de l'environnement Mise en œuvre de programmes de protection/réhabilitation de l'environnement Incitations aux agents économiques pour améliorer leurs performances environnementales Soutien à l'évolution des comportements à travers des campagnes d'information, d'éducation et de sensibilisation

Les pays en développement ne pratiquent guère les prélèvements environnementaux. Le constat vaut aussi pour la plupart des pays de l'OCDE, bien que certains se soient engagés dans la voie des réformes fiscales écologiques. En outre, l'efficacité environnementale de ces mesures et leur efficacité économique sont souvent compromises par des défaillances au niveau de la mise en œuvre : en cause, de multiples exonérations fiscales, un lien distendu entre les taux d'imposition et les coûts-avantages externes estimés (externalités), de nombreux chevauchements et incohérences avec d'autres instruments de la politique environnementale et leur complexité (multiplicité de taux et de dispositions particulières). Par ailleurs, la lourdeur des impôts frappant le secteur formel conjuguée aux failles des dispositifs de contrôle et à la médiocrité des services publics fournis peut favoriser des formes légales ou illégales d'évasion fiscale. Enfin, la place très importante du secteur informel dans les pays en développement crée un obstacle supplémentaire à l'application de ces écotaxes.

Malgré ces difficultés, on note un intérêt croissant dans les pays en développement pour les prélèvements environnementaux (encadré 3.1). Il s'explique en grande partie par la perspective d'augmenter des recettes qui seront conservées par l'organisme sectoriel. Étant donné la faiblesse des dotations dont le secteur de l'environnement et des ressources naturelles bénéficie généralement dans le cadre du cycle budgétaire national, les organismes sectoriels voient dans des fonds générés en interne un moyen d'assurer leur survie. Mais l'affectation des recettes tirées des prélèvements à des programmes

environnementaux va à l'encontre de certaines bonnes pratiques des finances publiques et peut susciter une vive opposition de la part du ministère des finances. Sans oublier les risques non négligeables en termes de gestion et de gouvernance de l'environnement associés à l'utilisation de ressources financières internes par les organismes de protection de l'environnement. Ces risques sont les suivants (Lawson et Bird, 2008) :

- *sous-financement des fonctions de base* : au Ghana, le modèle d'autofinancement adopté pour les organismes de protection de l'environnement a été officiellement institutionnalisé : on parle désormais d'« organismes subventionnés ». Si ce modèle peut fonctionner avec des parcs de loisirs, il ne paraît pas adapté aux fonctions de base de la gestion de l'environnement, telles que la surveillance environnementale ou l'application de la législation environnementale ;
- *apparition éventuelles de conflits d'intérêts* : au Mozambique, le régime des « licences simples » octroie aux ressortissants du pays un certain volume de coupes de bois dans des zones définies, en échange d'une redevance annuelle. Ils ne sont pas tenus de fournir d'inventaire exhaustif de ressources ni de plan de mise en œuvre. Cette approche de la gestion des forêts a encouragé une exploitation forestière non durable car elle semblait procurer des apports financiers supérieurs au département concerné ;
- *disparition possible de rentrées financières importantes* : en Tanzanie, on estime que 97 % des recettes tirées de l'exploitation des forêts sont « perdues », ce qui correspond à 40 millions USD par an. Cette situation tient essentiellement à la nature et à l'importance de l'économie informelle, qui rendent particulièrement délicate la collecte de prélèvements environnementaux.

Encadré 3.1 Inde : Renforcer les capacités d'éco-comptabilité pour l'utilisation des redevances sur les forêts

L'État indien de l'Himachal Pradesh a ouvert la voie à une gestion durable des ressources en renforçant ses capacités pour effectuer une valorisation économique exhaustive de ses forêts et des nombreux services environnementaux qu'elles procurent. Cet exercice a permis à l'État de prélever des redevances sur certaines activités nuisibles aux écosystèmes forestiers et d'accorder des incitations aux communautés rurales pour assurer leur préservation. Il a révélé que les forêts pouvaient potentiellement rapporter la somme impressionnante de 26.7 milliards USD par an au PIB du pays. L'essentiel (18.5 milliards) résulterait du contrôle des inondations, de la conservation du sol ou de la régulation de l'approvisionnement en eau. Pourtant, l'État ne retire actuellement que 10 millions USD par an à peine de ses forêts, des ventes de bois d'œuvre et autres produits forestiers. Pour garantir la reconnaissance de ses forêts à leur juste valeur, l'État de l'Himachal Pradesh impose une redevance à tout utilisateur qui réduit, d'une manière ou d'une autre, les services rendus. Il s'agit ce faisant de compenser la perte de valeur économique et écologique. Cette redevance incite aussi les communautés à préserver leurs forêts. Ce renforcement des capacités pour utiliser une méthode d'« éco-comptabilité » a fait des émules dans d'autres États indiens et au sein de la Commission nationale des forêts.

Source : www.lead.org.

De nombreux pays ont constitué des fonds pour l'environnement dans l'objectif de gérer les ressources retirées des prélèvements environnementaux et des contributions des organismes de soutien au développement aux programmes environnementaux. En tant

qu'alternative au financement de projets par les organismes d'aide, ces fonds présentent plusieurs avantages : ils sont bien adaptés à la mobilisation de ressources nationales et à l'appui au renforcement des capacités locales ; ils peuvent aussi servir de mécanisme pour mettre en commun des ressources obtenues de diverses sources ou encore de cadre et de dispositif pour financer des projets à petite échelle sans devoir impliquer directement les organismes de soutien au développement (Lovei, 1995).

Dépenses : comment intégrer les considérations environnementales ?

Les dépenses publiques d'environnement peuvent être définies comme les dépenses engagées par des institutions publiques pour des activités visant à prévenir et à réduire la pollution et la dégradation de l'environnement provoquées par l'homme (Swanson et Lundethors, 2003). Ces dépenses ne se limitent donc pas aux dépenses des autorités et organismes de protection de l'environnement. De fait, d'autres budgets sectoriels offrent de nombreuses opportunités pour intégrer des considérations d'environnement en appui aux grands objectifs de développement.

Dans la plupart des pays en développement, il n'existe pas de « budget sectoriel » unique pour les dépenses publiques dans le domaine de l'environnement et des ressources naturelles. Le secteur de l'environnement et des ressources naturelles est composé d'un ensemble de sous-secteurs qui utilisent les ressources naturelles à des fins de production (pêche, sylviculture ou mines, par exemple) ou fournissent des services environnementaux (comme la gestion ou le traitement des déchets). Le secteur comprend donc une dimension transversale dont la vocation est de rallier un niveau adéquat d'investissement afin qu'il soit possible de gérer et de renforcer les actifs ou services environnementaux liés aux secteurs productifs que sont notamment l'agriculture, l'énergie ou la santé. Cette composante transversale implique des fonctions souvent marginalisées dans les processus gouvernementaux.

Dans un cycle budgétaire traditionnel, les ministères de la planification ou des finances n'ont guère de latitude pour améliorer l'intégration des dépenses d'environnement dans les budgets sectoriels, puisque les plafonds de ressources sont souvent fixés en fonction des historiques de dépenses. Pour rendre les dépenses publiques des ministères fonctionnels comme l'agriculture ou l'énergie plus vertes, il faut organiser un dialogue stratégique autour des politiques publiques et disposer de compétences au plan sectoriel. Une coordination entre le cycle budgétaire et le processus de planification est indispensable pour fournir suffisamment de ressources à l'appui des objectifs fixés à chacun des secteurs de l'économie pour contribuer aux performances environnementales du pays.

Les CDMT offrent la possibilité de rendre les budgets nationaux plus verts, en reliant les processus d'élaboration des politiques, de planification et de budgétisation. Le CDMT conjugue des approches descendantes et ascendantes de la gestion des finances publiques et pose les jalons institutionnels de sa mise en œuvre. Mais, pour être efficace, l'approche reposant sur les CDMT implique de disposer de capacités suffisantes et adaptées pour la collecte et la gestion des données, des connaissances requises et de l'aptitude à fixer des priorités – mais aussi d'accepter le rôle de coordination du ministère des finances vis-à-vis des autres ministères fonctionnels. Une analyse de l'expérience dans neuf pays africains a révélé que de nombreux CDMT ne sont pas intégrés dans le cycle budgétaire annuel, faute de volonté politique et parce qu'il est difficile de faire évoluer les comportements en matière budgétaire (Le Houerou et Taliercio, 2002).

Les réformes en matière de budget national peuvent modifier les rapports entre organismes chargés des finances et organismes de protection de l'environnement. Au fur et à mesure que la planification et la budgétisation s'imposeront comme un processus intégré d'allocation des ressources, l'élaboration du budget cessera d'être une négociation autour des montants pour devenir un moyen d'identifier et de hiérarchiser les options en vue d'atteindre les cibles prévues. Dans ce processus, les organismes de protection de l'environnement devront prouver que les programmes environnementaux valent la peine d'être poursuivis et qu'ils peuvent directement contribuer à la réalisation des objectifs nationaux de développement. Selon le niveau des capacités disponibles au sein du ministère des finances, la modernisation du cycle budgétaire peut recentrer le rôle de l'administration sur un appui aux ministères fonctionnels et non plus sur un contrôle hiérarchique, afin de les aider à tenir leurs cibles sectorielles grâce à une allocation plus efficace des ressources. Cela permettrait d'avoir une plus grande flexibilité dans la gestion des fonds budgétés. Mais il faut pour cela que les agents chargés du budget aient les moyens de convertir les organismes de protection de l'environnement à la gestion axée sur les résultats. Une meilleure coordination sur la budgétisation des objectifs environnementaux intersectoriels devra aussi être garantie pour assurer la cohérence entre objectifs nationaux de durabilité et dotations sectorielles.

Renforcer les capacités pour rendre les cycles budgétaires nationaux plus verts : un cadre en cinq volets

Le renforcement des capacités est une proposition de long terme. Il doit donc s'étaler sur plusieurs cycles budgétaires, sachant que des capacités spécifiques devront être renforcées à chaque étape du processus. Étant donné que le cycle budgétaire dure en général un an – par opposition au cycle de la planification qui peut durer de cinq à dix ans – la mise en place d'un programme de renforcement des capacités à long terme, couvrant plusieurs cycles budgétaires, est indispensable.

La réforme du cycle budgétaire devrait être plus ardue que celle du processus de planification – les enjeux défendus par les groupes d'intérêt étant supérieurs, puisque les cycles budgétaires nationaux sont les mécanismes à travers lesquels les ressources nationales sont affectées et distribuées. Le renforcement des capacités pour rendre le cycle budgétaire plus vert doit donc avoir des ambitions stratégiques, en s'appuyant sur une bonne compréhension de l'économie politique du cycle budgétaire mais aussi des rôles et des intérêts des acteurs visés et du type d'efforts pouvant être déployés. Un cadre de renforcement des capacités pour le cycle budgétaire doit donc tenir compte des éléments suivants :

- de bonnes connaissances en matière budgétaire ;
- mobilisation d'un large éventail d'acteurs ;
- formation et valorisation des ressources humaines ;
- ciblage sur les principaux points faibles ;
- exploitation des synergies existantes ;
- amélioration des liens intersectoriels.

Le tableau 3.2 met en lumière les défis et les actions prioritaires propres au cycle budgétaire, en respectant l'approche en cinq étapes.

Tableau 3.2 Étapes du renforcement des capacités afin de rendre les cycles budgétaires nationaux plus verts

Priorités stratégiques	Défis	Actions à engager pour assurer le renforcement des capacités dans le domaine de l'environnement
Étape 1 : Apprécier le contexte politique et institutionnel		
<ul style="list-style-type: none"> • Cycle budgétaire • Alignement sur le processus des PND • Sensibilisation des responsables du budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Le cycle budgétaire est assez mal compris des acteurs en charge de l'environnement • Le cycle budgétaire n'est qu'imparfaitement relié au processus de planification et aux priorités du pays • Il peut être difficile d'identifier des responsables du budget ayant une bonne connaissance des problématiques liées à l'environnement et au développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer le cycle budgétaire et le cadre institutionnel • Identifier le lien possible avec un dialogue sur l'action publique pertinent et des enjeux clés (comme les recettes forestières) • Solliciter de hauts responsables ayant une expérience des interactions entre environnement et développement et qui prennent part au cycle budgétaire
Étape 2 : Identifier les principaux acteurs et déterminer leurs besoins prioritaires de renforcement des capacités		
<ul style="list-style-type: none"> • Acteurs des finances/du budget • Acteurs en charge de l'environnement • OSC/organismes de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> • Étant donné la diversité des parties prenantes contribuant au cycle budgétaire national, il est difficile de déterminer un ensemble de besoins en capacités pour chacune d'entre elles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre contact avec les principaux acteurs et déterminer leurs besoins de renforcement des capacités. Ces acteurs sont notamment : <ul style="list-style-type: none"> - les organismes de protection de l'environnement - le ministère des finances/de la planification - les ministères fonctionnels - les OSC - les « champions »
Étape 3 : Déterminer les possibilités d'adapter les incitations en matière d'organisation		
<ul style="list-style-type: none"> • Incitations • Travail inter-organismes • Familiarité avec le processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs en charge de l'environnement sont souvent associés de manière formelle au cycle budgétaire – la plupart des travaux sur l'environnement relèvent de « financements-projets » • L'équipe budgétaire n'est pas toujours incitée à tenir compte du rôle de l'environnement pour les budgets sectoriels • L'équipe en charge de l'environnement et l'équipe budgétaire travaillent rarement ensemble 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre la participation formelle de l'organisme de protection de l'environnement dans le cycle budgétaire (implication dans les groupes de travail centraux, par exemple) • Créer des incitations pour l'équipe budgétaire afin d'apprécier les coûts et les avantages des dépenses d'environnement • Instaurer des relations de travail entre les équipes budgétaires et en charge de l'environnement
Étape 4 : Recenser les besoins en matière d'information/de connaissances et les outils d'analyse existants		
<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un appui/une formation • Produits fondés sur la connaissance 	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe en charge de l'environnement comprend rarement le cycle et les politiques budgétaires • L'équipe budgétaire n'est habituellement pas sensibilisée à la manière dont l'environnement contribue aux résultats sectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> • Former l'équipe en charge de l'environnement sur le cycle et le système budgétaires • Sensibiliser l'équipe budgétaire à la valeur économique et financière des dépenses d'environnement • Promouvoir les produits fondés sur la connaissance (études de cas et partage d'expériences, par exemple)
Étape 5 : Rechercher des possibilités d'influer sur l'action publique		
<ul style="list-style-type: none"> • Révision des dotations budgétaires • Mesures budgétaires prioritaires • Gestion financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse spécifique n'est pas toujours bien adaptée aux besoins du processus de décision dans le cycle budgétaire • L'équipe en charge de l'environnement n'a pas d'expérience pour « justifier » les dépenses d'environnement • Les OSC doivent être incitées à peser sur les processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l'utilisation des résultats de l'analyse technique pour s'adapter au processus de décision • Développer les compétences de communication et de négociation de l'équipe en charge de l'environnement • Mobiliser les OSC qui peuvent peser sur le cycle budgétaire

Étape 1 : Le contexte politique et institutionnel

Cette étape implique de bien comprendre le contexte politique et institutionnel régissant le cycle budgétaire ainsi que les enjeux qui déterminent le choix des priorités. Certains pays sont parvenus à intégrer des enjeux environnementaux dans les plans nationaux de développement tels que les stratégies de réduction de la pauvreté. Mais dans la plupart des cas, l'importance accordée à l'environnement dans les plans de développement ne s'est pas traduite dans les dotations financières ni la mise en œuvre à l'échelle sectorielle. Les dotations annuelles consenties pour la protection de l'environnement se situent souvent entre 1 et 2.5 % des dépenses publiques (Lawson et Bird, 2008). Le caractère limité des budgets opérationnels empêche les organismes de protection de l'environnement de mener effectivement à bien leurs fonctions élémentaires de gestion – comme d'assurer la surveillance environnementale ou de veiller au respect des textes législatifs et réglementaires en la matière. En outre, ils n'ont guère les moyens de travailler avec les organismes sectoriels pour intégrer les enjeux environnementaux dans les stratégies sectorielles.

En règle générale, pour garantir leur survie et leur développement, les organismes de protection de l'environnement trouvent plus simple de concentrer leur énergie sur l'obtention de financements pour des projets auprès des organismes de soutien au développement ou de financer leurs activités à partir des impôts et des redevances, plutôt que d'entrer en concurrence avec d'autres secteurs pour obtenir des crédits relevant du budget national (Lawson et Bird, 2008). Avec le temps, les donateurs extérieurs ont fini par devenir une source majeure de financement pour la plupart des organismes de protection de l'environnement. Cette approche présente pourtant un inconvénient : le fait que ce financement soit essentiellement consenti à des fins d'investissement. Par conséquent, les organismes de protection de l'environnement cherchant à obtenir des fonds pour des projets doivent réorienter leurs activités afin de répondre aux critères d'investissement. Ils manquent donc d'expérience pour participer aux cycles budgétaires nationaux et n'ont souvent pas les compétences de base pour déposer des propositions de budgets crédibles (Lawson et Bird, 2008).

Pour les organismes de protection de l'environnement, le fait de participer au cycle budgétaire national pour obtenir les ressources financières nécessaires au secteur et garantir le respect des objectifs de durabilité environnementale énoncés dans les plans nationaux et sectoriels prend une importance grandissante. Les organismes qui œuvrent au développement optent de plus en plus pour des instruments de soutien budgétaire général et sectoriel (encadré 3.2). Par conséquent, les organismes de protection de l'environnement devront avoir les capacités d'obtenir toujours plus de ressources pour leurs activités ordinaires auprès du budget national et non à travers le financement de projets alloué par les organismes de soutien au développement. Des propositions budgétaires solides déposées par les organismes, étayées éventuellement par des directives budgétaires élaborées par le ministère des finances, contribueraient à faciliter l'obtention de ressources publiques. Au bout du compte cependant et pour justifier des dotations adaptées, ces propositions budgétaires doivent montrer que les bénéfices des investissements dans l'intégration de considérations environnementales sont supérieurs à leur coût.

Encadré 3.2 Ghana : Renforcer les capacités pour une meilleure utilisation des budgets sectoriels

Le secteur ghanéen des ressources naturelles est réputé pour avoir su intégrer des considérations d'environnement dans ses activités. Le programme de gouvernance des ressources naturelles et de l'environnement a été mis au point par les autorités nationales et un groupe d'organismes œuvrant au développement. Le budget sectoriel a bénéficié d'un appui financier mais le gouvernement ghanéen avait toute latitude pour dépenser ces fonds, à condition que les activités contribuent aux cibles de progression convenues. Cet appui relativement discret à la gestion du budget sectoriel a été rendu possible par une série d'activités de renforcement des capacités conçues par les autorités du pays et portant notamment sur l'expertise technique en EIE, EES et adaptation au changement climatique. Résultat, tous les plans, programmes et politiques institués par le programme de gouvernance font aujourd'hui l'objet d'EES.

Source : OCDE (2011), *L'évaluation environnementale stratégique dans la coopération pour le développement : Revue d'expériences récentes*, OCDE, Paris.

Étape 2 : Les principaux acteurs et leurs besoins de renforcement des capacités

Acteurs clés

Le cycle budgétaire national est davantage centré sur le gouvernement que le processus de planification discuté au chapitre 2, puisqu'il implique surtout (mais pas exclusivement) des acteurs gouvernementaux. Alors que l'exécutif et le parlement tendent à s'impliquer plus dans l'établissement du budget que dans la planification du développement national, la société civile et le grand public ont souvent moins l'occasion de participer de manière significative à l'élaboration du budget qu'à la planification, même si la participation diffère selon les pays (Wilhelm et Krause, 2008). Les acteurs clés du cycle budgétaire national, avec leurs principales missions, sont détaillés ci-après (OCDE, 2001) :

- *le ministère des finances* : garde et gère l'ensemble des finances publiques. Dès lors qu'il existe un ministère distinct de l'économie ou de la planification, le ministère des finances est en général chargé de déterminer quels programmes permettront de respecter les priorités en termes d'environnement ;
- *les ministères fonctionnels* : planifient, gèrent et contrôlent leurs propres budgets. Ils sont chargés de définir et de mettre en œuvre les politiques gouvernementales et les budgets sectoriels. Ils disposent aussi des capacités et des informations techniques nécessaires pour procéder à des arbitrages entre programmes en cours et apprécier les nouveaux programmes et politiques ;
- *les autorités locales* : participent au cycle budgétaire en tant que groupes budgétaires sectoriels pour élaborer des propositions de programmes plus concrètes. Étant donné les contraintes de capacités de l'équipe budgétaire, les autorités locales pourraient jouer à l'avenir un rôle plus important en tant que coordonnateurs des propositions budgétaires sectorielles au plan local ;
- *le pouvoir législatif* : participe à la gouvernance du budget en approuvant les dotations budgétaires, en surveillant l'exécution du budget et en contrôlant les résultats budgétaires. Souvent, des problèmes de redevabilité découlent du

manque de familiarité des députés avec les notions financières, qui ont du mal à suivre les discussions ;

- *les institutions supérieures de vérification des comptes* : vérifient les comptes publics pour s'assurer que ce dernier a effectivement mis en œuvre les budgets votés par le pouvoir législatif ;
- *les instituts de recherche indépendants* : peuvent jouer un rôle important en vérifiant que les députés ont bien fixé les bonnes priorités.

Il faut aussi réfléchir aux besoins de capacités des acteurs n'intervenant pas dans le domaine de l'environnement mais qui prennent part au cycle budgétaire ou élaborent les politiques budgétaires. Ceux-ci doivent comprendre les implications de leurs actions sur l'environnement. Ainsi, les décisions du ministère des finances portant sur un arsenal d'impôts ou de subventions non liés à l'environnement peuvent entraîner une utilisation non durable des ressources naturelles. De même, les politiques environnementales auront des répercussions plus larges sur l'économie – en termes d'emplois par exemple. Les acteurs de l'environnement doivent aussi comprendre l'impact économique potentiel de leurs efforts pour augmenter les budgets en faveur de l'environnement ou les impôts « verts » frappant l'activité économique.

Besoins en capacités

L'objectif doit consister à concentrer les ressources nécessaires au renforcement des capacités sur les domaines où elles auront un impact maximal. Manifestement, les conditions générales adéquates doivent être en place pour garantir un engagement politique suffisant en faveur de cette intégration. Seulement alors peut-on évaluer précisément les capacités nécessaires à l'échelle des organisations et de l'individu et réfléchir aux résultats réalistes par rapport aux capacités existantes et aux priorités techniques/politiques. Cela peut aller des capacités des acteurs n'intervenant pas dans le domaine de l'environnement (comme le ministère des finances) à comprendre l'importance des enjeux environnementaux aux capacités à formuler et justifier les programmes environnementaux en passant par les capacités à exécuter effectivement les programmes de dépense en faveur de l'environnement, à tenir les acteurs sectoriels compétents comptables de leurs résultats et à coordonner les organismes œuvrant au développement qui financent des activités dans le domaine de l'environnement.

Le tableau 3.3 identifie les priorités de renforcement des capacités aux trois niveaux identifiés : conditions générales, organisations et individus. Il tient compte des besoins en capacités des ministères de l'environnement et des finances. L'un des objectifs prioritaires est de s'assurer que l'organisme de protection de l'environnement a les capacités de présenter des données probantes sur la contribution de l'environnement à l'atteinte de résultats au regard du développement dans une langue accessible aux responsables du budget. D'où la nécessité de renforcer les capacités à la fois au sein de l'organisme de protection de l'environnement et du ministère des finances, mais aussi de tous les autres acteurs parties au cycle budgétaire.

Tableau 3.3 **Besoins en capacités pour rendre les budgets nationaux plus verts**

Objectif	Conditions générales	Organisations	Individu
Les parties prenantes concernées comprennent l'importance des enjeux environnementaux	Les parties prenantes de l'environnement ont accès au processus institutionnel pour élaborer le budget national	Les incitations et mécanismes institutionnels pour aider le ministère des finances à apprécier la valeur financière et économique des politiques et des programmes environnementaux sont mis en place	Le personnel du ministère des finances est sensible à la valorisation économique des politiques et des programmes environnementaux
Les organismes de protection de l'environnement s'impliquent formellement dans le processus national de planification	Le ministère des finances reconnaît le rôle de l'organisme de protection de l'environnement dans le cycle budgétaire	Les responsables des finances et de l'environnement sont d'accord sur la manière dont les parties prenantes en charge de l'environnement participeront au cycle budgétaire	L'équipe en charge de l'environnement comprend bien le fonctionnement du cycle budgétaire et la manière dont elle peut utilement y participer
Analyse des liens entre environnement et développement – justification économique	Le cycle budgétaire implique une allocation des ressources financières entre ministères dépeniers qui soit cohérente par rapport au plan national et aux priorités identifiées	Le personnel du ministère des finances est incité à intégrer les priorités et les mesures environnementales énoncées dans le plan national au moment d'élaborer le budget	L'équipe en charge de l'environnement a des compétences pour effectuer des revues des dépenses publiques dans le domaine de l'environnement (PEER), établir la valeur économique, calculer le coût des programmes et justifier les dépenses d'environnement auprès des responsables du budget
Détermination des mesures de gestion environnementale et de la réforme de la fiscalité écologique à l'échelle du budget	Le cycle budgétaire comporte formellement des mesures spécifiques pour la gestion de l'environnement, l'utilisation d'instruments de fiscalité écologique et la réforme des subventions	L'organisme de protection de l'environnement a la possibilité de participer concrètement à l'élaboration des propositions budgétaires. Le ministère des finances adopte des lignes directrices pour garantir l'intégration de considérations d'environnement	L'équipe en charge de l'environnement a les compétences requises en termes d'analyse et de présentation pour communiquer autour des avantages des mesures, environnementales, des instruments économiques et de la réforme des subventions prévus dans le budget
Utilisation des indicateurs et des mécanismes de suivi pour le couple environnement-développement	Un système national efficace d'audit favorise une gestion saine des dépenses dans tous les organismes publics	Les organismes de protection de l'environnement et autres organismes sectoriels concernés ont les systèmes de gestion requis pour distribuer les fonds en fonction des priorités de l'action publique	Le personnel des organismes de protection de l'environnement a de bonnes compétences d'analyse des projets, de gestion et de suivi/évaluation

Il est évident que l'on doit s'attacher aux besoins en capacités pour gérer le processus lui-même et les aspects techniques qui visent à rendre les budgets nationaux plus verts. Il arrive que le cycle budgétaire national soit purement mécanique, les apports techniques contribuant automatiquement au résultat du processus en termes de dotations ou autres changements de la politique budgétaire. Mais dans la pratique, les résultats dépendent des compétences des acteurs engagés dans le processus. Le fait de renforcer l'aptitude de l'organisme de protection de l'environnement à participer à ce processus devrait contribuer à l'obtention de résultats de meilleure qualité. Au moment d'identifier les besoins, il faut également garder à l'esprit qu'ils varieront en fonction des étapes (établissement, approbation, exécution et surveillance) du cycle budgétaire national.

Étape 3 : Concevoir les incitations en matière d'organisation

Avant d'engager des initiatives visant à renforcer les capacités pour rendre le cycle budgétaire national plus vert, plusieurs questions essentielles devront être posées :

- comment concevoir le renforcement des capacités pour rendre le cycle budgétaire plus vert afin de parvenir à un programme spécifique composé d'une série d'éléments différents et d'activités prioritaires adaptées à la particularité du processus, aux points d'ancrage, aux cibles, au calendrier et aux ressources nécessaires ?
- quelles sont les possibilités de satisfaire les besoins de capacités en matière d'organisation susceptibles de permettre à l'organisme de protection de l'environnement de jouer un rôle significatif dans le cycle budgétaire ?

Les principaux acteurs doivent comprendre l'importance d'une coordination intersectorielle et avoir conscience de la manière dont les interactions peuvent être repérés et améliorés. Le renforcement de la durabilité environnementale dans un secteur peut avoir des retombées positives sur d'autres secteurs. Souvent pourtant, ces interactions (impact de l'érosion des sols sur la production d'électricité et les réservoirs de stockage de l'eau, par exemple) sont mal retranscrites dans les dotations budgétaires. Ainsi, pour remédier au manque de reddition de comptes provoqué par l'éclatement du secteur de l'environnement et des ressources naturelles (multiplicité des organismes, des modes de dépenses et des filières de financement), des méthodes communes de notification peuvent être mises au point. Les fonctionnaires du ministère des finances peuvent agir comme personnes-ressources pour les initiatives de renforcement des capacités destinées au personnel de l'organisme de protection de l'environnement. C'est aussi un moyen de favoriser la collaboration entre des sphères (d'un côté les décideurs et de l'autre l'administration) qui ont plutôt tendance à s'ignorer (encadré 3.3).

Encadré 3.3 Ouganda : De meilleurs instruments pour rendre le cycle budgétaire national plus vert

Pendant plusieurs années, le gouvernement ougandais a renforcé ses capacités pour rendre les processus nationaux et locaux de planification plus verts. L'autorité nationale de gestion de l'environnement a récemment fait porter son effort sur l'amélioration des capacités au niveau de l'organisation et de l'individu, afin de rendre le cycle budgétaire plus vert, avec la coopération du ministère des Finances. Elle a conçu à cet effet un manuel de l'utilisateur : *Mainstreaming Environmental Issues into Budget Framework Papers* (Intégrer les enjeux environnementaux dans les documents de cadre budgétaire). Ces lignes directrices respectent le format habituel des documents de cadre budgétaire utilisés pour les propositions de budget. Elles constatent que des capacités supplémentaires sont nécessaires pour viser les acteurs responsables des cycles budgétaires au niveau local et national. Il s'agit notamment de s'assurer de leur participation à toutes les étapes du cycle budgétaire. Au fil du temps, quatre domaines se sont révélés essentiels : i) le fait de parvenir à une compréhension commune entre le ministère des finances et les organismes de protection de l'environnement et des ressources naturelles autour de la signification d'un budget « vert » ; ii) la mise au point d'instruments et de listes de vérification faciles à utiliser pour suivre les progrès ; iii) la conception d'instruments de pression et le renforcement de capacités en la matière parmi les principaux responsables sectoriels de l'environnement, pour relier les priorités environnementales et politiques ; et iv) l'utilisation des examens annuels du suivi des performances des budgets environnementaux et des dépenses pour identifier les aspects à améliorer.

Source : www.unpei.org.

Étape 4 : Connaissances et outils d'analyse

Le fait d'avoir de solides connaissances en matière budgétaire est crucial pour rendre le cycle budgétaire plus vert. Cela implique de comprendre le système budgétaire du pays (un système fédéral exigera une approche différente d'un système centralisé), les points de décision pour introduire et réformer les impôts ou les allocations de dépense, et les exigences dont est investie la politique budgétaire (exigence de stabilité ou appui à la sécurité alimentaire, par exemple). De telles connaissances sont particulièrement importantes dans les pays où le recouvrement et l'administration de l'impôt sont décentralisés et où, faute de transparence, les risques de corruption sont élevés.

Les revues des dépenses publiques dans le domaine de l'environnement (PEER) se sont souvent révélées utiles pour apprécier l'adéquation et l'efficacité des dépenses d'environnement, et déterminer les domaines où des améliorations étaient possibles. Elles ont aussi renforcé le dialogue entre ministères sur les budgets dédiés à l'environnement et ont, globalement, accru la prise de conscience. En règle générale, les PEER traitent des activités suivantes (Swanson et Lundethors, 2003) :

- *allocation des dépenses à des programmes environnementaux* : coût des priorités de l'action publique dans le domaine de l'environnement et comparaison avec l'enveloppe mise à disposition ; identification des possibilités d'augmentation de l'enveloppe de dépenses (grâce à une augmentation des ressources internes mais sans préconiser la préaffectation) ; repérage des éventuelles incohérences de l'action publique au niveau des dotations budgétaires en s'appuyant sur des comparaisons internationales, en analysant les allocations infranationales et en examinant les tendances dans le temps ;
- *gestion des dépenses dans les programmes environnementaux* : raison d'être des programmes ; intégration des dépenses courantes et d'investissement ; analyse des sommes budgétées par rapport aux sommes dépensées ; analyse de l'efficacité des programmes environnementaux ; analyse de l'efficacité et de la qualité des programmes environnementaux (coût/efficacité, par exemple).

Fondamentalement, les PEER sont un moyen d'apprécier de manière systématique l'équité, l'efficacité et l'efficacité des dépenses publiques d'environnement. Les données et les informations qu'elles procurent peuvent nourrir l'élaboration des réformes et contribuer à la détermination des budgets publics et des projets d'investissement. Elles vérifient que les dépenses de l'État correspondent bien aux priorités environnementales et repèrent les éventuelles incohérences. Lorsqu'elles sont réalisées avec sérieux, les PEER mettent souvent en lumière un décalage entre, d'une part, la politique environnementale et les (nouveaux) plans et, d'autre part, les niveaux (historiquement) faibles de dépenses dans ces domaines de l'action publique désormais associés à des priorités environnementales. Dans de nombreux cas, les PEER ont permis de réorienter les dépenses vers les institutions en charge des priorités environnementales et vers des objectifs à plus long terme et non plus à brève échéance et, parfois, d'augmenter les budgets alloués à l'environnement (encadré 3.4).

Encadré 3.4 Recommandations de différentes revues des dépenses publiques dans le domaine de l'environnement sur la manière de rendre les budgets plus verts

Madagascar : la PEER a révélé un besoin de financement pour le dispositif des aires protégées et sa lourde dépendance vis-à-vis de l'aide au développement (50 %). Elle a aussi montré que ce dispositif pourrait, grâce à l'écotourisme, devenir une source nette de recettes pour l'État.

Ukraine : la PEER a recommandé une rationalisation des multiples fonds pour l'environnement, sans liens entre eux, pour réduire l'ensemble des frais d'administration.

Tanzanie : la PEER a prouvé l'intérêt de l'investissement en faveur de l'environnement pour les moyens de subsistance des populations et recommandé de multiplier par cinq le budget de l'autorité chargée de l'environnement.

Colombie : la PEER a comparé les dépenses courantes aux résultats d'une enquête auprès des parties prenantes sur les futures priorités, justifiant ce faisant l'octroi par la Banque mondiale d'un prêt important pour le développement durable.

Mozambique : la PEER a montré que les dépenses d'environnement ne représentaient que 0.9 % du PIB et repéré la déconnexion entre la politique environnementale et les crédits alloués, soulignant l'absence de hiérarchisation des objectifs de la politique environnementale.

Source : Markandya *et al.* (2006), "Getting the Most for the Money – How Public Environmental Expenditure Reviews Can Help", *World Bank Environment Strategy Note*, No. 16, Banque mondiale, Washington.

En 2006, le Conseil de l'OCDE a publié des *Recommandations sur les bonnes pratiques de gestion des dépenses publiques d'environnement*, assorties de listes de référence pour aider les organismes de protection de l'environnement en la matière. Ces recommandations invitent les pays membres à prendre des mesures efficaces pour que les programmes de dépenses publiques d'environnement soient écologiquement performants, économiquement efficaces et administrés selon des principes rationnels de gestion des dépenses publiques. Ce texte recommande en outre que, lors de l'élaboration et de la gestion des programmes de dépenses publiques d'environnement, les pays membres :

- définissent des objectifs environnementaux prioritaires à l'aide de méthodes telles que l'évaluation des risques, l'analyse coûts-avantages et l'analyse coût-efficacité, ainsi que dans le cadre de processus d'élaboration des politiques à caractère participatif ;
- démontrent que des dépenses publiques sont nécessaires pour atteindre ces objectifs ;
- définissent les sources de financement, la taille du budget et les modalités et conditions du programme de dépenses ;
- autorisent les organismes d'exécution appropriés à gérer le programme de dépenses ;
- poursuivent le programme de dépenses, le modifient ou y mettent fin à la lumière de bilans périodiques visant à évaluer si ses objectifs ont été atteints et s'il est nécessaire de le prolonger.

Ces Recommandations comportent aussi trois listes de référence sur la performance des dépenses publiques d'environnement en termes *i)* d'efficacité environnementale ; *ii)* de bonnes pratiques budgétaires ; et *iii)* d'efficacité de la gestion. Ces listes recensent les grands principes et les bonnes pratiques. Ce sont de précieux outils auxquels les pays en développement peuvent faire appel alors qu'ils s'efforcent de rendre leurs cycles budgétaires nationaux plus verts.

Étape 5 : Options possibles pour influencer sur l'action publique

Les ministères des finances et les ministères fonctionnels sont souvent rivaux – les premiers s'évertuant à abaisser et faire respecter les plafonds de dépenses alors que les seconds cherchent à « bâtir des empires ». C'est moins vrai des organismes de protection de l'environnement, étant donné le faible poids de leurs dépenses dans le budget national. Tant que la principale source de recettes – comme les taxes sur les combustibles fossiles – restait sous la houlette du ministère des finances, les relations sont restées relativement sereines. Cela a conduit à une érosion des capacités de l'organisme de protection de l'environnement à participer concrètement au processus d'établissement du budget.

La place grandissante du financement de la lutte contre le changement climatique accentue l'obligation d'une concertation plus étroite entre ministères des finances et de l'environnement et organismes de protection de l'environnement. Ces interactions resserrées ont également mis en évidence les déficits de capacités – parmi les personnels en charge des finances aussi bien que chez les responsables des questions d'environnement. Ces failles concernent les capacités à quantifier les besoins financiers pour lutter contre le changement climatique (encadré 3.5) comme celles liées à l'acheminement de ces nouvelles ressources par le canal des mécanismes publics de financement en place. Mais, étant donné le volume potentiel de ces fonds, toutes les parties sont incitées à renforcer leurs capacités pour pouvoir y accéder effectivement et permettre une utilisation optimale.

Encadré 3.5 Costa Rica : Renforcement des capacités pour l'analyse financière des investissements liés au changement climatique

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) appuie le Costa Rica dans le cadre d'un programme mondial de renforcement des capacités en vue de permettre au pays de financer ses investissements pour la lutte contre le changement climatique dans des secteurs stratégiques de l'économie. Le programme entend renforcer la sensibilisation et améliorer les compétences techniques requises au sein des organismes gouvernementaux concernés – y compris le ministère des finances et les ministères fonctionnels – afin d'évaluer les besoins d'investissement et d'aider les secteurs clés à s'adapter au changement climatique. Les secteurs de l'eau et de la biodiversité ont été privilégiés. Les activités de renforcement des capacités prévoient deux réunions de dialogue interministériel et un atelier de travail sur les flux financiers et d'investissement afin d'identifier les priorités et les actions en matière d'adaptation et de mettre au point des méthodes de calcul des coûts pour mieux comprendre les exigences financières particulières liées à ces activités. Plusieurs enseignements se dégagent de l'étude de cas sur le Costa Rica : *i)* les mesures doivent être soigneusement définies pour être prises en compte et intégrées dans le plan financier d'un pays (elles doivent comporter une quantification précise des coûts et établir les priorités) ; *ii)* la distinction entre les coûts d'investissement et les coûts de fonctionnement et d'entretien est utile (pour pouvoir envisager des arbitrages entre les mesures) ; et *iii)* l'évaluation du coût des différentes options est particulièrement difficile dans des secteurs plus incertains et où l'on manque d'expérience en matière d'action publique, comme la conservation de la biodiversité.

Source : D'après www.undpcc.org.

Le rôle des organismes de soutien au développement

Dans le nouveau contexte de soutien budgétaire général et de recours accru aux systèmes nationaux, les organismes qui œuvrent au développement peuvent, quand ils contribuent à rendre les cycles budgétaires des pays en développement plus verts, axer leurs interventions sur les éléments suivants :

- *s’entendre sur les priorités et la manière d’apprécier les résultats.* Les organismes qui œuvrent au développement doivent convenir avec les pays en développement des modalités d’intégration de considérations d’environnement dans le cycle budgétaire. Ils doivent intégrer le fait que, dans les pays en développement, les organismes de protection de l’environnement dépendent habituellement de l’aide extrabudgétaire et s’assurer que ces organismes ne sont pas marginalisés au moment du passage au soutien budgétaire. Ils doivent enfin aider les pays en développement à repérer les sources internes de recettes récurrentes qui sont alignées sur la contribution de l’environnement à l’économie ;
- *renforcer les compétences techniques et élaborer des programmes environnementaux solides.* Les organismes de soutien au développement doivent fournir une assistance technique qui privilégie les compétences et les outils dont ont besoin les acteurs clés dans les pays en développement. À cet égard, l’aptitude à apprécier les coûts économiques et les retombées positives des politiques environnementales ainsi que la capacité à préparer des PEER pour les secteurs stratégiques de l’économie sont essentielles. Leur aide peut également s’orienter sur l’établissement de lignes directrices quant aux modalités d’élaboration des programmes environnementaux afin d’assurer la conformité du cycle budgétaire et de démontrer leur apport au CSLP ;
- *apporter un soutien à travers les mécanismes existants.* Les organismes de soutien au développement doivent fournir leur assistance en faisant appel aux mécanismes consultatifs existants dans les pays en développement au lieu de créer des processus parallèles. Alors que la fixation des priorités doit être confiée aux experts nationaux, les organismes en question peuvent jouer un rôle actif en apportant les ressources nécessaires. Ils peuvent également concourir à définir plus précisément les fonctions des organismes participant à la gestion de l’environnement afin d’éviter d’éventuels chevauchements de responsabilités.

Bibliographie

- Buhl-Nielsen, E. et N. Bird (2010), « Sector Approaches in Environment and Natural Resources », rapport de consultant non publié effectué pour EuropeAid, Bruxelles.
- Communauté climatique du PNUD (2011), www.undpcc.org, consulté le 10 octobre 2011.
- Initiative Pauvreté-Environnement du PNUD/PNUE (2010), www.unpei.org, consulté le 10 octobre 2011.
- Lawson, A. et N. Bird (2008), *Environmental funding: How to increase the effectiveness of public expenditure in developing countries*, Overseas Development Institute, Londres.
- Le Houerou, P. et R. Taliercio (2002), « Medium-Term Expenditure Frameworks: From concept to practice », *Africa Region Working Paper Series*, No. 28, Banque mondiale, Washington.
- Lovei, M. (1995), *World-Wide Experience with Environmental Funds and Other Earmarked Environmental Financing Mechanisms*, Banque mondiale, Washington.
- Markandya, A., K. Hamilton et E. Sanchez-Triana (2006), « Getting the Most for the Money – How Public Environmental Expenditure Reviews Can Help », *World Bank Environment Strategy Note*, No. 16, Banque mondiale, Washington.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) (2001), *Managing Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries*, OCDE, Paris.
- OCDE (2005), *La réforme fiscale écologique axée sur la réduction de la pauvreté*, OCDE, Paris.
- OCDE (2006), *Recommandation du Conseil sur les bonnes pratiques de gestion des dépenses publiques d'environnement*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009), *Gérer les ressources pour le développement : l'utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques*, OCDE, Paris.
- OCDE (2011), *L'évaluation environnementale stratégique dans la coopération pour le développement : Revue d'expériences récentes*, OCDE, Paris.
- Ramkumar, V. (2008), *Our money, our responsibility: A citizen's guide to monitoring government expenditures*, International Budget Partnership, Washington.
- Réseau LEAD : www.lead.org, consulté le 10 octobre 2011.
- Swanson, A. et L. Lundethors (2003), « Public Environmental Expenditure Reviews (PEER): Experience and Emerging Practice », *World Bank Environment Strategy Paper*, No. 7, Banque mondiale, Washington.

Troisième table ronde internationale sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement (2007), « Planification et budgétisation : harmoniser les politiques, la planification et la budgétisation », *Document de synthèse*, Hanoi, 5-8 février.

Wilhelm, V.-A. et P. Krause (dir. pub.) (2008), *Minding the Gaps: Integrating Poverty Reduction Strategies and Budgets for Domestic Accountability*, Banque mondiale, Washington.



Extrait de :

Greening Development

Enhancing Capacity for Environmental Management and Governance

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264167896-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2012), « Vers des cycles budgétaires nationaux plus verts », dans *Greening Development : Enhancing Capacity for Environmental Management and Governance*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264168527-7-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.