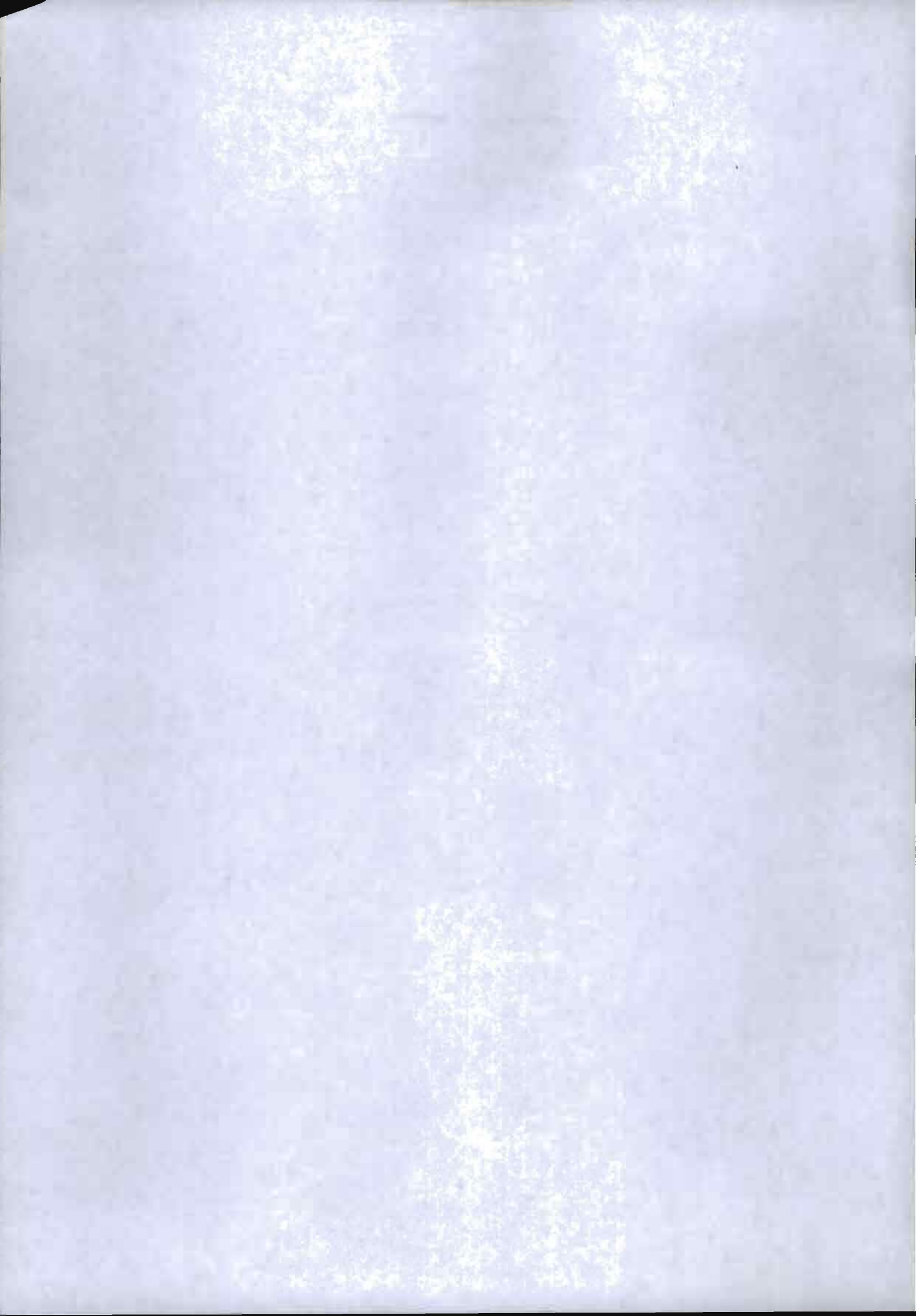




N O T E

au Président de la République

Organisation du Ministère des finances

Qui n'a guère de contacts directs avec ses divers services ne peut juger du fonctionnement du Ministère des finances et, dès lors, des modifications qui devraient éventuellement être apportées à son organisation interne. C'est mon cas.

La question du fonctionnement de ce Ministère me paraît être du ressort du Comité national pour l'équilibre des finances publiques. L'organisation du Ministère devrait être réexaminée afin de déterminer si la structure de ses services et leur dotation en personnel lui permettent de remplir correctement les fonctions qui sont les siennes. Ce réexamen devrait porter en particulier sur les tâches suivantes:

1) La procédure de préparation des prévisions budgétaires

(c'est-à-dire l'examen des demandes formulées par les différents Ministères à la lumière d'une évaluation des ressources pour l'exercice).

Dans ma note du 3 novembre 1967 relative à "L'assainissement des finances publiques" j'avais notamment relevé que

"Les prévisions budgétaires devraient faire (pendant plusieurs années successives) l'objet d'examina plus détaillées, plus minutieux et plus rigoureux que cela n'a été le cas jusqu'ici. Une procédure d'enquête et de discussion devrait être mise sur pied aux fins de ne retenir que les dépenses justifiées. Il devrait en fait s'agir d'un examen du genre de celui auquel procède la Cour des comptes. Mais au lieu d'intervenir a posteriori, pour découvrir les erreurs et sanctionner des fautes ou abus commis dans le passé, il devrait viser à l'élimination anticipée des dépenses dont l'utilité et l'urgence seraient manifestement contestables."

Les résultats de l'exercice 1967 par rapport aux prévisions démontrent la nécessité d'un raffermissement de

cette procédure:

	<u>Recettes</u>	<u>Dépenses</u>
	(en millions de francs)	
1967: Prévisions	1501,2	1500,0
Résultats	<u>1262,6</u>	<u>1446,2</u>
Différences	238,6	53,8
	=====	=====

Encore ces résultats n'ont-ils été obtenus que grâce à de sévères restrictions.

L'expérience de l'élaboration des prévisions budgétaires pour 1968 démontre de son côté que les Ministères et leurs services ont souvent tendance à surévaluer leurs besoins en prévision de probables réductions. Ce qui m'a frappé en l'occurrence, c'est moins le fait de la surévaluation que sa dimension totalement disproportionnée aux ressources prévisibles. La tâche qui incombe au Ministère des finances est d'autant plus lourde que les Ministères se désintéressent des conséquences financières de leurs demandes exagérément gonflées.

2. L'exécution du budget

Le Ministère des finances, étant le gardien des ressources publiques et le garant de la légitimité et de la régularité de leur utilisation, doit être mis en mesure d'exercer son droit de regard sur les opérations effectuées par les autres Ministères.

C'est au moment de l'engagement de la dépense déjà que ce droit devrait être exercé, les crédits budgétaires ne devant être utilisés que dans la mesure où la dépense est indispensable et urgente. Il est évident que l'exercice de ce droit, qui se traduit par l'octroi ou le refus d'un premier visa, exige beaucoup d'indépendance d'esprit, de fermeté de caractère et de doigté. La liquidation et l'ordonnancement qui suivent l'engagement de la dépense présupposent des contrôles, voire des investigations, aux fins de vérifier et garantir l'authenticité et la régularité de la dépense.

La question se pose ici de savoir si actuellement le Service de l'Inspection du budget et du Contrôle des finances est vraiment en mesure d'exécuter ces tâches de surveillance, contrôle, vérification et investigation de façon satisfaisante.

De plus, le Ministère des finances doit veiller au respect par les autres Ministères de la discipline budgétaire. Je rappelle les principes énumérés dans le premier rapport du Comité national pour l'équilibre des finances publiques (p. 18). Le système de contrôle qu'il applique est-il sans faille?

3. Le service des impôts

Les rentrées fiscales ont été très sensiblement inférieures (- 238,6 millions de francs) aux prévisions en 1967. Ce fait est-il dû à de mauvaises prévisions, à un système de perception inefficace, à un régime fiscal défectueux, ou à un mélange de ces facteurs? De la réponse à cette question dépendent les mesures qui devraient être prises pour améliorer le service.

4. La comptabilité publique

N'étant pas averti des techniques de la comptabilité publique, je ne puis me prononcer sur le sujet. Mais je crois savoir que des aménagements pourraient et devraient y être apportés et je suis persuadé que la présentation de l'état des finances publiques devrait être améliorée.

CONCLUSION

Une réorganisation du Ministère des finances ne saurait être décidée qu'après un examen approfondi du fonctionnement de ses services au regard des tâches qu'il doit accomplir. Je pense que cet examen pourrait être confié au Comité national mentionné plus haut car de cet examen et de la réorganisation administrative qui pourrait s'ensuivre dépendra, en partie, la possibilité d'une amélioration de la gestion et du résultat des finances publiques.

Kigali, le 7 mars 1968