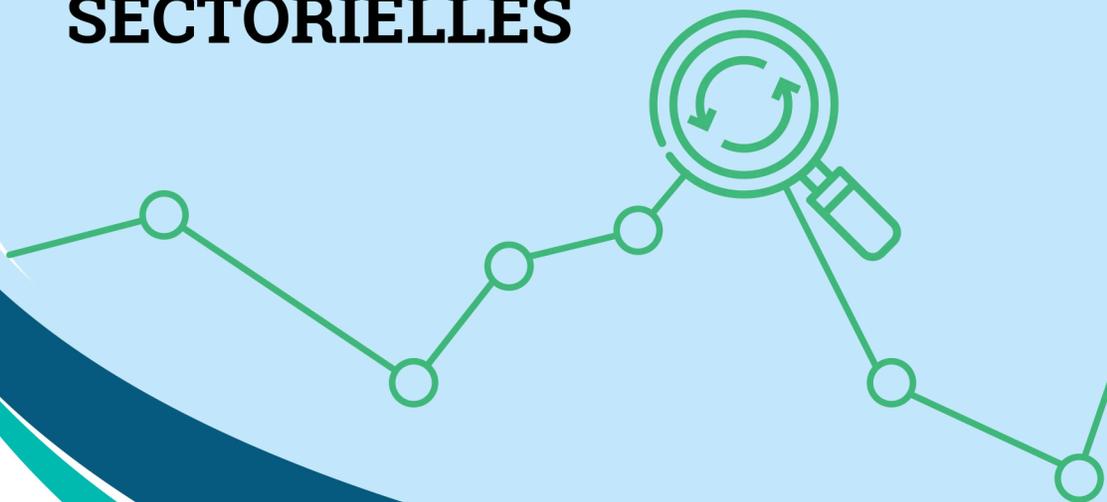


REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

GUIDE D'ARRIMAGE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES





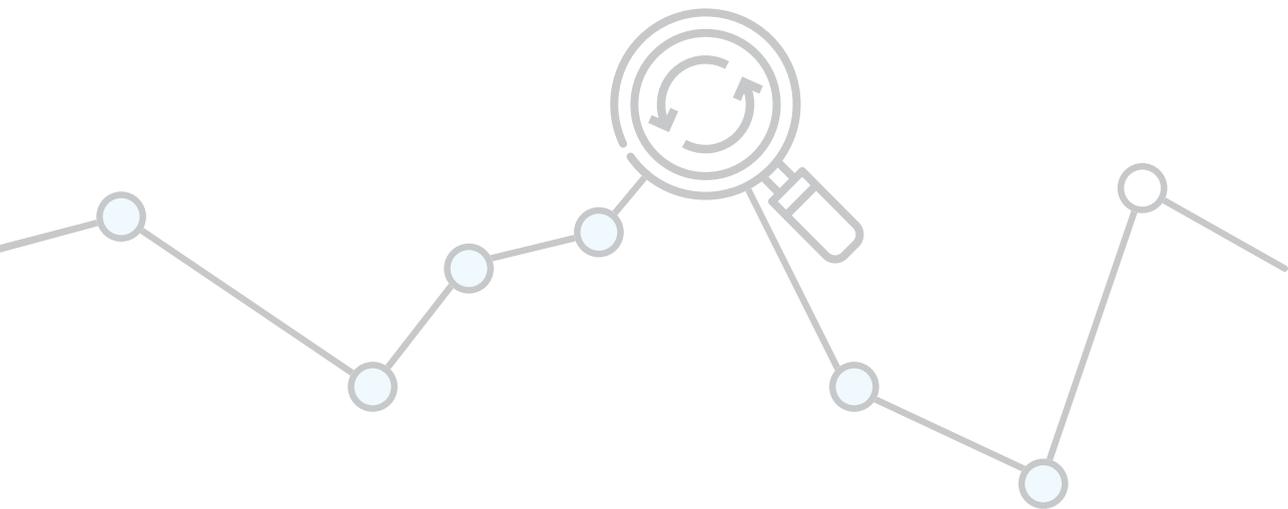
REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland



REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

GUIDE D'ARRIMAGE

DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES



SOMMAIRE

SOMMAIRE	5
LISTE DES ILLUSTRATIONS	7
LISTE DES TABLEAUX	7
INDEX DES ACRONYMES	9
AVANT PROPOS	11
INTRODUCTION	13
CHAPITRE I : Fondements juridiques, enjeux et défis de l'arrimage des établissements publics aux politiques sectorielles	15
I. Fondements juridiques	17
II. Enjeux et défis de l'arrimage des établissements publics aux politiques sectorielles	18
<hr/>	
CHAPITRE II : Processus d'élaboration du plan stratégique de performance (PSP) d'un établissement public	25
II.1 Etape 1 : l'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic de l'établissement public	25
II.2 Etape 2 : la formulation des choix stratégiques de l'EP	29
II.3 Etape 3 : la déclinaison en sous-programmes et activités principales	33
<hr/>	
CHAPITRE III : Processus de programmation et de budgétisation	45
III.1 Programmation des dépenses publiques des EP	45
III.2 La budgétisation axée sur la performance	57
<hr/>	
CHAPITRE IV : Mécanisme de contrôle et de suivi-évaluation de la performance des établissements publics	69
IV.1 Dispositifs de suivi-évaluation	69
IV.2 Outils de suivi-évaluation	76
<hr/>	
CHAPITRE V : Calendrier, acteurs et rôles	85
V.1 Calendrier	85
V.2 Acteurs et rôles	87
<hr/>	
ANNEXES	92
Annexe 1 : Matrice du Cadre Logique du sous-programme	92
Annexe 2 : Fiche d'opérationnalisation des indicateurs de l'EP	92
Annexe 3 : Modèle de « Rapport d'activité »	93

Annexe 4 :	Rapport d'exécution d'un sous-programme	94
Annexe 5 :	Note explicative du rapport annuel de performance de l'EP	95
Annexe 6 :	Feuille de résultat d'un sous-programme	95
Annexe 7 :	Tableau de bord du sous-programme	96
Annexe 8 :	Format de présentation du CDMT des EP	97
Annexe 9 :	Canevas du contrat de performance	103
Annexe 10 :	Type d'arbres à problèmes - arbres à objectifs	104
Annexe 11 :	Exemple de système d'évaluation de la performance	108
Annexe 12 :	Glossaire	117
Annexe 13 :	Equipe de rédaction	124

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 :	Histogramme des subventions accordées chaque année aux établissements publics sur le budget de l'Etat (hors traitement salarial finex et service de la dette)	19
Figure 2 :	Le schéma de la démarche d'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic de l'EP	27
Figure 3 :	Le schéma de la démarche de formulation des axes stratégiques de l'EP	33
Figure 4 :	Schéma de la logique de construction du cadre logique du sous-programme de l'EP	35
Figure 5 :	Schéma du processus de construction des sous-programmes et des activités	41

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Présentation de la subvention accordée aux EP de 2016 à 2019 ...	19
Tableau 2 :	La matrice FFOM	28
Tableau 3 :	Exemple de la matrice FFOM de l'UMa	28
Tableau 4 :	Identification des sous-programmes	39
Tableau 5 :	Présentation des activités d'un sous-programme	41
Tableau 6 :	Canevas de présentation du Plan Stratégique de Performance de l'EP	42
Tableau 7 :	Prévision à moyen terme des ressources par titres	48
Tableau 8 :	Prévision à moyen terme des dépenses par titres	49
Tableau 9 :	Plan type d'un PPA	65
Tableau 10 :	Quelques éléments constitutifs de la charte de gestion	78
Tableau 11 :	Calendrier d'élaboration du budget de l'EP	86

INDEX DES ACRONYMES

AE	Autorisation d'Engagement
AEP	Autorisation d'Engagement Pluriannuel
BIP	Budget Investissement Public
BUNEC	Bureau National de l'Etat Civil
CA	Conseil d'Administration
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CEP/PA	Conférences Elargies de Programmation Budgétaire et de performance associée
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
CG	Contrôle de gestion
CP	Crédit de Paiement
CRVS	Civil Registration and Vital Statistics
CTBG	Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la Gestion des finances publiques
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
DOB	Débat d'Orientation Budgétaire
E.P	Etablissement Public
FBCF	Formation Brute de Capital Fixe
FINEX	Financement Extérieur
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
LRFE	Loi portant Régime Financier de l'Etat
LSGEP	Loi portant statut général des Etablissements Publics
HTA	Hypertension Artérielle
MCL	Matrice du Cadre Logique
MINDDEVEL	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI	Ministère des Finances
NBE	Nomenclature Budgétaire de l'Etat
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
PCC	Plan de Consommation des Crédits
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PPA	Projet de Performance Annuel
PPBS	Planification Programmation Budgétisation Suivi-Evaluation

PM Premier Ministre

PPM Plan de Passation des Marchés

PPP Partenariat Public Privé

PSP Plan Stratégique de Performance

PTA Plan de Travail Annuel

PTF Partenaire Technique et Financier

RAP Rapport Annuel de Performance

RGFP Réforme de la Gestion des Finances Publiques

RFE Régime Financier de l'État et des autres entités publiques

SMART Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste/Réalisable et Temps

SND30 Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030

TDB Tableau de bord

UMa Université de Maroua

AVANT PROPOS

Dans le cadre de la nouvelle culture de la gestion publique voulue par le Président de la République, son Excellence Paul BIYA, une mutation profonde du cadre légal et institutionnel s'est opérée depuis 2007, avec pour objectif de rendre l'Administration Publique Camerounaise plus performante. Dans cette quête, la budgétisation par programmes a été adoptée au Cameroun, plaçant désormais la recherche de la performance au coeur de l'action de l'Etat. Consacrée à l'origine par la loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'Etat, cette réforme budgétaire a été réaffirmée par la loi n° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques et renforcée par celle n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'Etat et des autres Entités Publiques.

La budgétisation basée sur la performance, qui donne un nouvel élan à la gestion axée sur les résultats dans la conduite des affaires publiques, concerne toutes les entités publiques. C'est dans ce sens que la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements Publics prescrit la budgétisation par programmes et la recherche de la performance auxdites entités.

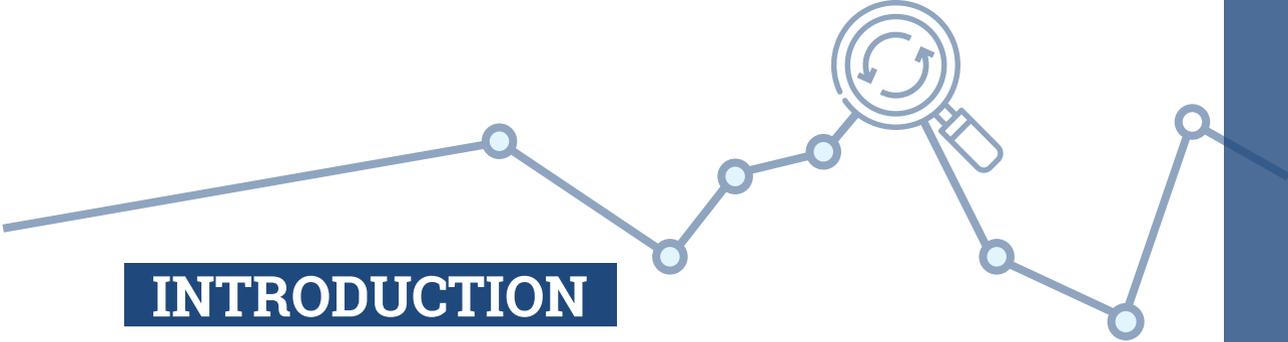
Dans le cadre de l'accompagnement permanent des différentes administrations dans cette réforme, le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire et le Ministère des Finances ont adopté une démarche commune et concertée pour doter les établissements publics d'outils nécessaires au pilotage et au suivi de la performance. Le présent document qui est un guide méthodologique, a pour objectif d'aider les établissements publics à élaborer leurs documents de planification, de programmation et de budgétisation en cohérence avec la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 et les autres documents de stratégie sectorielle.

Elaboré dans une démarche participative et inclusive, **ce document vise à renforcer l'ancrage des activités menées par les établissements publics (EP) aux programmes opérationnels de leurs administrations de tutelle d'une part et d'autre part, d'harmoniser la production et la présentation de leurs documents budgétaires, pour un meilleur suivi des politiques publiques.**

Le présent guide, qui s'adresse principalement aux organes dirigeants des Etablissements Publics et à leurs tutelles (technique et financière), constitue un outil de référence au bénéfice d'une meilleure performance de ces entités publiques.

Alamine Ousmane Mey

Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire



INTRODUCTION

Depuis 2007, le Cameroun s'est engagé dans un vaste programme de réforme de son système de gestion des finances publiques avec le passage du budget de moyens au budget programme, par l'adoption et la promulgation de la loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat. C'est dans cet élan que la loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics a été prise dans l'optique d'encadrer l'alignement de ces structures au budget programme.

L'arrimage de la législation camerounaise aux Directives de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), a induit la révision de la loi portant régime financier de 2007. C'est ainsi qu'ont été promulguées les lois n° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant code de transparence et n° 2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'Etat et des autres entités publiques, qui viennent renforcer la nécessité d'aligner l'action des établissements publics à celle de leurs tutelles par l'approche programme.

Ce saut a été fait par bon nombre d'établissement publics. Cependant une certaine disparité perdure dans la présentation de leurs documents budgétaires, ce qui rend peu aisé leur exploitation, notamment en ce qui concerne la production de données statistiques et les exercices d'analyse sur le coût financier réel de nos politiques publiques. Par ailleurs, il n'est toujours pas évident d'entrevoir le lien stratégique entre les objectifs des politiques publiques portées par leurs tutelles et ceux des sous-programmes des EP, de même que le lien opérationnel au niveau de leurs activités.

C'est fort de ces manquements que, le Ministère en charge de l'Economie et le Ministère en charge des Finances ont entrepris de mettre à la disposition de ces démembrements de l'Etat, le « **Guide d'arrimage des établissements publics aux politiques sectorielles** ».

Il a pour objectif d'assurer une cohérence entre les activités menées au niveau des établissements publics et l'objectif du programme gouvernemental de rattachement, d'uniformiser la présentation de leurs documents budgétaires, de sorte à rendre plus commode le renseignement des données statistiques.

La démarche adoptée par le MINEPAT a été la mise en place d'un groupe de travail par décision n° 000016/D/MINEPAT/SG/DGEPIP/DPIP du 01 février 2019 portant création, organisation et fonctionnement du groupe de travail chargé de l'élaboration d'un guide d'arrimage des cadres stratégiques, programmatiques et des déclinaisons

budgétaires des Etablissements Publics aux politiques publiques du Gouvernement. Au terme des six(6) mois qui étaient impartis à cette équipe, le premier jet du guide était disponible. Par la suite des séances de lectures et de réécritures ont été organisées en vue de sa mise à jour au regard du caractère mouvant des réformes entreprises depuis 2018 en matière de finances publiques.

La version première validée du guide a fait l'objet d'une phase pilote auprès du Bureau National de l'Etat-Civil (BUNEC) et de l'Université de Yaoundé II SOA, avec des résultats satisfaisants. Les leçons tirées de cet accompagnement ont permis de nourrir cette première version du guide.

A présent, le « Guide d'arrimage des établissements publics aux politiques sectorielles » est structuré en cinq (5) chapitres, déclinés comme suit :

- Le chapitre premier, intitulé « **enjeux et défis de l'arrimage des établissements publics aux politiques sectorielles** », présente le cadre juridique de base qui justifie la nécessité d'aligner les EP aux politiques publiques portées par les départements ministériels, et dans un second temps, indique les enjeux et les défis de cet alignement.
- Le chapitre deuxième, traite du « **processus d'élaboration d'un plan stratégique de performance (PSP) dans un établissement public** ». Il sont développés les étapes d'élaboration des plans stratégiques d'un EP, les outils utilisés ainsi que la technique de formulation d'un sous-programme.
- Le troisième chapitre consacré au « **processus de programmation et de budgétisation** », décline les étapes de l'élaboration d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) d'un établissement public, les préalables à la budgétisation et la technique de budgétisation d'une dépense.
- Le quatrième chapitre, relatif au « **processus de suivi-évaluation de la performance dans les EP**», expose le dispositif institutionnel de suivi-évaluation de la performance d'un établissement public et les outils nécessaires au suivi-évaluation.
- Le chapitre cinquième se rapporte au « **calendrier, acteurs et rôles** ». Il évoque le calendrier budgétaire de l'Etat, la nécessité pour l'EP de s'y arrimer pour pouvoir produire à temps les données attendues de lui, et indique les acteurs impliqués dans la production des documents budgétaires requis par la législation.

CHAPITRE I :

FONDEMENTS JURIDIQUES, ENJEUX ET DEFIS DE L'ARRIMAGE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES

CHAPITRE I :

FONDEMENTS JURIDIQUES, ENJEUX ET DEFIS DE L'ARRIMAGE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES

Un Etablissement Public (EP) est une personne morale de Droit Public dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, chargée de la gestion d'un service public ou de la réalisation d'une mission spéciale d'intérêt général pour le compte de l'Etat ou d'une Collectivité Territoriale Décentralisée (CTD), selon l'article 4 de loi portant statut général des Etablissements Publics.

L'élaboration et l'exécution du budget d'un EP ou de toute autre personne morale de droit public autre que l'Etat et les CTD repose sur un cadre législatif et réglementaire approprié, qui en définit les acteurs, les spécificités et les mécanismes.

1. FONDEMENTS JURIDIQUES

Le guide d'arrimage des Etablissements Publics aux Politiques Sectorielles trouve son fondement dans un ensemble de dispositions législatives et réglementaires qui encadrent tant cet ancrage, que le mécanisme d'élaboration du budget programme des Etablissements Publics (EP). Il s'agit :

- de la loi n° 2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des autres entités publiques (LRF) ;
- de la loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Etablissements Publics (LSGEP) ;
- de la loi n° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques (LCTBG) ;
- du décret n° 2005/383 du 17 octobre 2005 fixant les règles financières applicables aux Universités d'Etat ;
- du décret 2008/0446/PM du 13 mars 2008 portant adoption de la Nomenclature Budgétaire et comptable harmonisée des Etablissements Publics ;
- du décret n°2013/159 du 15 mai 2013 portant Régime particulier du contrôle administratif des finances publiques ;
- du décret N° 2019/281 du 31 mai 2019 fixant le calendrier budgétaire de l'Etat.
- du décret n° 2018/4992/PM du 21 juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public.
- du décret n° 2019/3187/PM du 09 septembre 2019 fixant le cadre général de présentation de la nomenclature budgétaire de l'Etat ;

- du décret n° 2019/321 du 19 juin 2019 fixant les catégories d'entreprises publiques, la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants ;
- de l'arrêté n° 00000200/MINFI du 04 mai 2020 portant classification des établissements publics au Cameroun ;
- de la circulaire n° 003/PM du 06 juillet 2015 relative au contrôle de gestion dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution du budget de l'Etat.

Ces réformes ambitionnent de renforcer la crédibilité et la fiabilité du budget, qui sont tributaires d'un processus harmonisé et encadré de la préparation du budget.

Une analyse du diagnostic de la pratique de programmation budgétaire au sein des EP révèle qu'un grand nombre d'entre eux ne disposent pas de documents de programmation. Parmi ceux qui en disposent, les formats de présentation diffèrent d'une structure à une autre. De plus, ce diagnostic relève un faible ancrage stratégique des actions menées par les EP aux programmes ministériels dont ils dépendent. Il s'en est ainsi dégagé la nécessité d'élaborer un guide méthodologique qui vise l'harmonisation des cadres stratégique (plan stratégique), programmatique (CDMT) et budgétaire (PPA) des Établissements Publics et leur arrimage aux Politiques Publiques conduites par les administrations de tutelle.

2. ENJEUX ET DEFIS DE L'ARRIMAGE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES

Les Établissements Publics (EP) jouent un rôle majeur dans le développement économique et social de notre pays, compte tenu de leur importance dans le processus d'élaboration et d'exécution des politiques publiques.

Conscients de leur importance dans la dynamique de développement du pays, les pouvoirs publics réservent depuis plusieurs années une attention particulière aux EP, en leur octroyant des subventions d'investissement et/ou de fonctionnement, des dotations pour des prises de participation, des appuis divers ou en menant à leur profit des opérations de restructuration ponctuelles.

C'est ainsi que l'on peut observer que, entre 2016 et 2019, les établissements publics ont dans l'effectivité bénéficié de subventions pour un montant total de FCFA 306 421 610 183. Si l'on rapporte cette donnée aux ressources propres de l'Etat, hors dépenses de personnels, service de la dette et financement extérieurs, pour les quatre (04) exercices budgétaires susmentionnés, on est à 4.02 % du budget de l'Etat en ressources internes ordinaires.

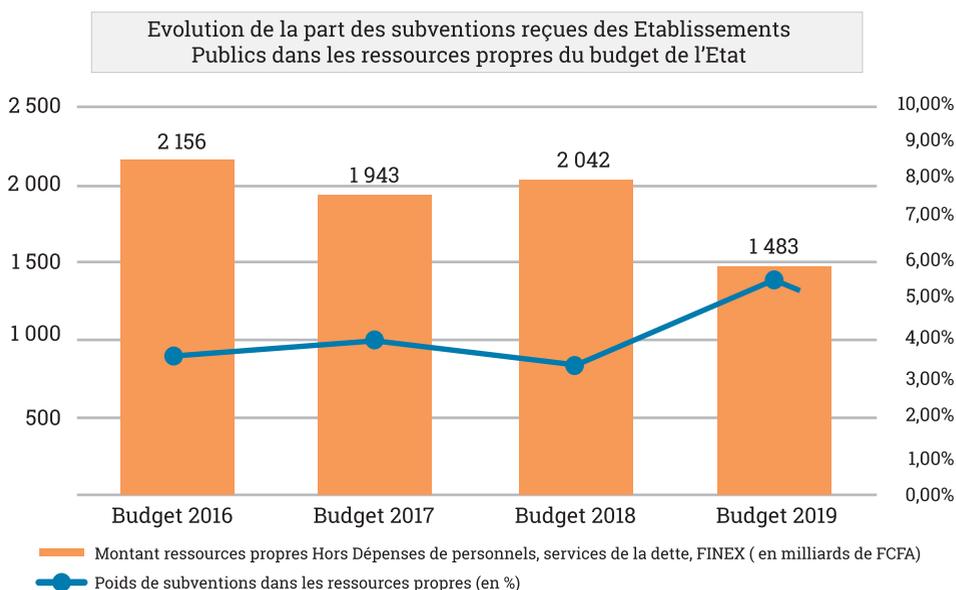
Le tableau suivant retrace de façon détaillée lesdites données.

Tableau 1 : **Présentation de la subvention accordée aux EP de 2016-2019.**

Exercice	Subvention aux établissements publics	Montant ressources propres (hors Dépenses de personnel' service de la dette, Finex)	poids dans ressources propres (hors Dépenses de personnel' service de la dette, Finex)
Budget 2016	77 853 508 000	2 155 952 110 000	3,61
Budget 2017	77 656 022 000	1 943 369 308 000	4,00
Budget 2018	68 413 790 329	2 041 622 468 000	3,35
Budget 2019	82 498 289 854	1 483 293 398 310	5,56
TOTAL	306 421 610 183	7 624 237 284 310	4,02

Sources : Lois de règlement exercices 2017, 2018, 2019, 2020.

Figure 1 : **Présentation de la subvention moyenne accordé au EP par rapport aux ressources propres de l'Etat sur quatre (04) ans.**



Cet histogramme permet de constater que les établissements publics sont des acteurs majeurs dans la mise en œuvre des politiques publiques dans les secteurs auxquels ils appartiennent. C'est pourquoi, les pouvoirs publics ont décidé de mettre en place un cadre institutionnel permettant de renforcer l'efficacité de leur action.

D'abord c'est le sens de l'article 2 de la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des autres entités publiques qui préconise l'alignement des EP au budget programme ; puis de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Etablissements Publics qui dispose en son article 7(2) que « les

activités menées par les établissements publics sont conformes aux orientations des politiques publiques du Gouvernement dans le secteur concerné » et en son article 48 (2) que « les budgets des EP doivent être présentés sous forme de sous programmes, cohérents avec les objectifs des politiques publiques nationales ou locales. »

Cependant, malgré l'adoption des lois susmentionnées, l'on observe quelques insuffisances sur le plan pratique et opérationnel notamment :

- le manque de clarification des rôles des différents intervenants (administration de tutelle et EP) dans l'atteinte des objectifs fixés ;
- l'appropriation relative des priorités sectorielles stratégiques et à périmètre ministériel par les responsables des EP ;
- l'ancrage insuffisant des actions menées par les EP aux programmes opérationnels de leurs ministères de tutelle, induisant un lien insuffisant entre les activités de ces EP et celles des administrations de tutelle dans le processus de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi-évaluation des politiques publiques ;
- la faible implication des EP aux réunions des comités PPBS ou aux dialogues de gestion de leurs administrations de tutelle, entraînant une faible qualité des documents techniques (Cadres stratégiques, CDMTs, PPA, RAP) desdits comités en termes d'informations ;
- l'appropriation insuffisante de la budgétisation par programme au sein des EP ;
- l'absence de lien logique entre la subvention (investissement et fonctionnement) allouée aux EP et les objectifs et indicateurs de la tutelle (autrement dit, la difficile perception de la contribution des activités financées, aux objectifs et indicateurs des programmes de rattachement) ;
- le défaut de prévisibilité à moyen terme des dépenses des EP, qui ne permet pas aux administrations de tutelle de mieux les cerner et de les prendre en compte de manière efficace dans les CDMTs ministériels.

Au regard de ces insuffisances, le MINEPAT et le MINFI ont entrepris d'accompagner les EP, afin qu'ils s'arriment à la politique de développement économique, social et culturel de la Nation, par l'élaboration d'un *Guide d'arrimage des Établissements aux Politiques Sectorielles* dans le secteur concerné. Cet instrument a pour ambition :

- (i) un meilleur ancrage des EP aux stratégies et programmes de leurs ministères de tutelle ;
- (ii) la création et le fonctionnement optimal des comités PPBS au sein des EP pour une meilleure production des documents techniques attendus desdits comités ;

- (iii) une meilleure budgétisation des activités des EP. Plus spécifiquement, il s'agit de :
- a. clarifier les rôles des différents intervenants (administration de tutelle et EP) en vue de l'atteinte des objectifs qui leurs sont fixés ;
 - b. Améliorer la prévisibilité à moyen terme des recettes (ou ressources) et dépenses des EP ;
 - c. Etablir la cohérence entre les allocations budgétaires des EP et les orientations gouvernementales.

Toutes choses qui assureraient une contribution optimale des EP à l'atteinte des objectifs de développement relevant de leurs administrations de tutelle et fixés par la Stratégie Nationale de Développement (SND 30).

CHAPITRE II :

PROCESSUS D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE DE PERFORMANCE (PSP) D'UN ETABLISSEMENT PUBLIC

CHAPITRE II :

PROCESSUS D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE DE PERFORMANCE (PSP) D'UN ETABLISSEMENT PUBLIC

Le **Plan Stratégique de Performance (PSP)** est l'outil de planification stratégique qui fixe et définit le cadre de référence dans lequel doit s'inscrire l'action d'un Etablissement Public sur une période donnée afin de lui permettre de remplir pleinement ses missions tout en s'alignant sur les priorités de développement. Le PSP est l'outil essentiel dans le pilotage à moyen ou long terme d'un EP. Il décline les objectifs poursuivis par l'EP, les axes stratégiques, ainsi que les interventions à mettre en œuvre pendant une période de 10 ans, avec une possibilité d'actualisation triennale. Il occupe une place importante dans le fonctionnement d'un EP, car il permet de s'assurer de la cohérence de ses interventions en rapport avec celles de la tutelle technique, lors de la mise en œuvre du pan de la politique publique qui lui est confié.

De ce fait, les responsables de l'administration de tutelle et ceux de l'EP doivent travailler en synergie afin de renforcer l'alignement des interventions de l'EP sur les orientations stratégiques de l'administration de tutelle, tout en favorisant une meilleure lisibilité de sa contribution à l'atteinte des objectifs des programmes auxquels il est rattaché.

Le présent chapitre qui porte sur le processus d'élaboration d'un Plan Stratégique de Performance (PSP) d'un Etablissement Public, présente les trois principales étapes y relatives ; à savoir :

- (i) **Etape 1** : l'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic dans un Etablissement Public ;
- (ii) **Etape 2** : la formulation des choix stratégiques ;
- (iii) **Etape 3** : la déclinaison en sous-programmes et activités.

2.1 - ETAPE 1 : L'ELABORATION DE L'ETAT DES LIEUX ET DU DIAGNOSTIC DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC

L'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic est une étape déterminante dans le processus d'élaboration du Plan Stratégique de Performance de l'EP. En effet, cette étape permet de mettre en exergue les problèmes, les contraintes et les défis qui vont structurer la formulation des sous-programmes de l'EP et leur déclinaison en activités.

2.1.1 - Les objectifs poursuivis

Il s'agit lors de l'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic du sous-secteur de l'EP de : **(i)** réaliser une description du domaine d'intervention de l'EP et de son environnement, **(ii)** présenter les acteurs majeurs ainsi que les bénéficiaires ou cibles des activités de développement du domaine d'intervention de l'EP, **(iii)** analyser les forces et les faiblesses, **(iv)** identifier les risques susceptibles de compromettre l'atteinte des missions de l'EP et, enfin **(v)** analyser l'environnement externe (les facteurs externes significatifs) du domaine d'intervention de l'EP.

2.1.2 - Les résultats ou livrables attendus

Le principal résultat attendu dans cette étape est une photographie fidèle du sous-secteur de l'EP, qui présente le rôle des principaux acteurs, des résultats atteints par l'EP par rapport aux ressources mobilisées, les principaux problèmes auxquels l'EP est confronté, les enjeux sous-jacents significatifs et les défis majeurs à relever par l'EP pour atteindre les objectifs de développement escomptés par la tutelle.

2.1.3. Démarche d'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic de l'EP

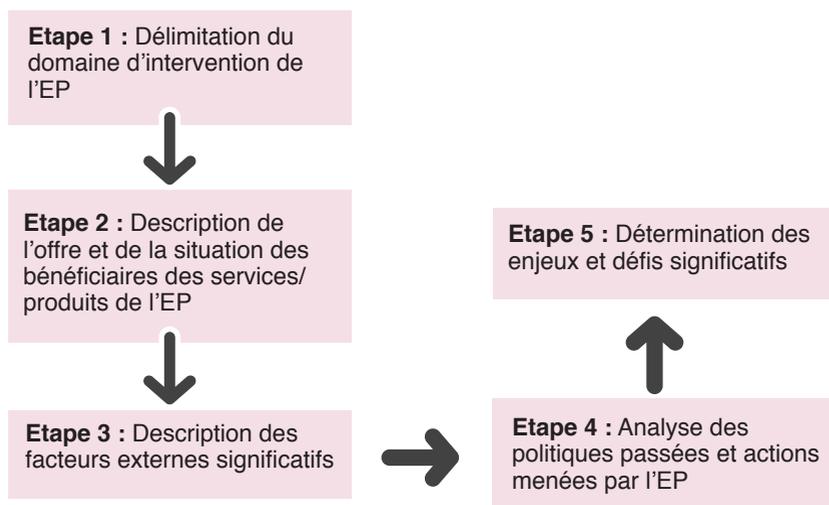
Le processus d'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic d'un Etablissement Public se décline suivant les cinq (05) sous-étapes ci-après :

- **Délimitation du domaine d'intervention de l'EP** : dans cette étape, on présente l'objectif et les missions de l'EP tout en circonscrivant son domaine d'intervention. La délimitation doit appréhender le domaine dans sa globalité et le situer par rapport aux autres domaines d'activités. Elle doit être suffisamment précise pour permettre de mieux cerner les frontières. Si le domaine est connexe à d'autres, la délimitation doit s'atteler à mettre en évidence les points de distinction.
- **Description de l'offre et de la situation des bénéficiaires des services ou du produit de l'EP** : ici, on présente la situation des bénéficiaires des activités menées dans le domaine d'intervention de l'EP. Cette étape permet de caractériser les bénéficiaires et de définir leur profil afin de cerner les populations ou entités concernées par l'action de l'EP. De même, elle présente leur situation du point de vue de l'accès et de l'utilisation des produits et services fournis par l'EP, ainsi que de la satisfaction de leurs besoins.
- **Analyse des politiques passées de l'EP** : il s'agit ici de tirer les leçons des interventions passées et de déterminer les actions et interventions qui méritent d'être reconduites, modifiées ou reformulées, ou simplement abandonnées dans le cadre d'un nouveau processus de planification. Cette analyse se fera sous l'angle de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence des interventions de l'EP ainsi que du positionnement des acteurs. Celle-

ci devra nécessairement aboutir à l'identification des problèmes majeurs rencontrés par l'EP, ainsi que des forces et des faiblesses identifiées.

- **Description des facteurs externes significatifs** : à ce niveau, il est question de présenter l'environnement externe au domaine d'intervention de l'EP susceptible d'influencer positivement ou négativement son action. Il est donc important durant l'état des lieux et le diagnostic, d'identifier et de décrire les facteurs extérieurs (socio-économiques, culturels et politiques) qui ont influencé significativement l'action de l'EP. La connaissance de ces facteurs pourra permettre à l'EP de bien connaître les risques auxquels il peut être confronté et d'élaborer un plan pour atténuer leurs effets sur sa performance.
- **Détermination des enjeux et défis majeurs** : après avoir relevé les problèmes auxquels font face l'EP, il est indiqué de déterminer les enjeux majeurs pour l'avenir ainsi que les défis à surmonter pour répondre efficacement à ces enjeux. Les enjeux représentent l'ensemble des éléments constituant des opportunités et des préoccupations cruciales. Ils sont le lien entre l'analyse des problèmes des bénéficiaires, les opportunités et les éventuels choix stratégiques. Les défis quant à eux regroupent les efforts à consentir et les obstacles à surmonter pour répondre et concrétiser les orientations envisagées.

Figure 2 : **Schéma de la démarche d'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic de l'EP**



2.1.4 - Outils utilisés pour l'élaboration du diagnostic de l'EP

Dans l'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic, plusieurs outils sont utilisés, mais les outils fréquemment utilisés sont :

- La matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) ;
- L'Arbre à problèmes.

La **Matrice FFOM** (**F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités, **M**enaces) permet aux différentes parties prenantes du domaine de passer en revue les points forts et les points faibles, mais aussi de relever les opportunités qui s’offrent et/ou les menaces qui pèsent sur le domaine. Elle peut aider à appréhender facilement des problèmes complexes. Elle fournit les matériaux pour construire l’arbre à problèmes.

Le remplissage de cette matrice se fait en général de façon participative, au cours d’un atelier de planification.

Tableau 2 : **Matrice FFOM**

<p>Forces (aspects internes positifs du domaine) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les aspects qui fonctionnent bien dans le domaine • les aspects dont les acteurs du domaine sont fiers de parler 	<p>Faiblesses (aspects internes négatifs du domaine) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les aspects internes qui n’ont pas bien marché
<p>Opportunités (facteurs externes positifs) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs externes qui ont une influence positive sur le domaine • Les idées sur la manière de surmonter les points faibles et de tirer parti des points forts 	<p>Menaces (facteurs externes négatifs) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs externes qui ont une influence négative sur le domaine • Les facteurs externes qui limitent ou mettent en danger les diverses possibilités d’évolution

Tableau 3 : **Exemple de la matrice FFOM de l’Université de Maroua**

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un management et un leadership participatifs : • Le dynamisme du corps enseignant • La tenue régulière des instances et organes de gouvernance : • La réforme Licence-Master-Doctorat • Une offre de formation diversifiée • La jeunesse du personnel enseignant 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • La communication insuffisante entre l’UMa et son environnement • Une faible culture des étudiants à participer financièrement à leur formation • L’insuffisance des infrastructures • La faible intégration des TIC dans la formation
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une volonté d’accompagnement de l’Université de Maroua par ses partenaires ; • Les possibilités offertes par la formation à distance • Positionnement géographique de l’UMa 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le faible engagement du monde de l’entreprise dans la construction d’une université au service du développement • Les problèmes d’insécurité transfrontalière

Source : Plan stratégique de l’UMa 2015-2019

L'Arbre à Problèmes est une représentation sous forme de diagramme, des relations de cause à effet des états négatifs (ou problèmes) d'une situation existante. La construction d'un arbre à problèmes passe donc par une analyse qui est un exercice qui vise à dégager les différents problèmes ainsi que leurs causes et leurs effets. L'analyse des problèmes peut s'appuyer entre autres sur la matrice FFOM.

Les questions essentielles auxquelles doit répondre une analyse du problème sont les suivantes :

- Quel est le principal problème de développement que doit résoudre le plan stratégique ?
- Quelles en sont les causes profondes ?
- Quelles en sont les conséquences ?

L'exercice de construction de l'arbre à problème est préconisé dans le cadre d'un atelier participatif. La technique utilisée est le brainstorming qui permet de déceler des problèmes. Ensuite, un problème est sélectionné comme point de départ et un deuxième problème lié au premier, et ainsi de suite :

- Si le problème est une cause, il est classé au niveau inférieur ;
- S'il s'agit d'un effet, il est rangé au niveau supérieur ;
- Si ce n'est ni une cause, ni un effet, il est classé au même niveau.

Pour découvrir les causes des problèmes, il faut approfondir, pas à pas les questionnements. Une fois établie la cause immédiate d'un problème, il faut continuer de se demander : « pourquoi ? » et poursuivre les investigations en profondeur jusqu'à ce que tout l'enchaînement des causes ait été établi.

2.2 ETAPE 2 : LA FORMULATION DES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'EP

L'étape de formulation des choix stratégiques est celle qui apporte des solutions précises aux problèmes majeurs décelés lors du diagnostic. Ces choix sont tributaires de la Vision de développement de la nation, de la stratégie nationale de développement, des stratégies sectorielles, du Cadre Stratégique de Performance de la tutelle technique et des missions assignées à l'EP ainsi que des grands principes de la politique qui régissent le domaine d'intervention de l'EP.

Ces solutions sont fondées sur les possibilités de leur mise en œuvre effective. Elles cherchent à parvenir à une meilleure décision du point de vue du bénéficiaire, du contribuable et de l'utilisateur. Par ailleurs, ces solutions doivent tenir compte des principes de sélectivité et de réalisme propres à la planification stratégique.

2.2.1 Les objectifs poursuivis

L'objectif principal de cette étape est de définir les orientations et les principaux axes d'interventions qui vont guider l'élaboration des sous-programmes de l'EP.

De façon spécifique, il s'agira pour l'EP de : (i) formuler une vision ; (ii) formuler les objectifs stratégiques ; (iii) déterminer les axes stratégiques ; et, décliner les sous-programmes à mettre en œuvre.

2.2.2 Les résultats ou livrables attendus

A l'issue de cette étape, il est attendu la détermination de manière précise des objectifs et axes stratégiques de l'EP, qui aboutissent à une articulation cohérente des sous-programmes et interventions de l'EP avec les politiques publiques menées par l'administration de tutelle et d'autres structures.

2.2.3 La démarche de formulation des choix stratégiques

La formulation des choix stratégiques de l'EP obéit aux principales articulations suivantes :

1) Formulation ou rappel de la vision de développement du domaine

La Vision de développement du domaine peut se définir comme le futur que l'on désire atteindre dans le domaine sur une longue période (10 ans). C'est un objectif dont la réalisation dépend de la situation passée, des stratégies présentes et futures.

La Vision de l'EP doit être un Slogan inspirant, motivateur, fédérateur qui se situe en droite ligne avec les orientations stratégiques nationales, la Vision 2035 du pays.

Si elle n'existe pas encore, la formulation d'une vision commune et consensuelle doit précéder la détermination des stratégies. Il faut s'assurer que celle-ci cadre bien avec l'état des lieux et le diagnostic du domaine, ainsi que les orientations de développement fixées par l'Etat (discours du Chef de l'Etat, engagements de la Nation vis-à-vis des institutions internationales, Stratégie Nationale de Développement (SND 30, etc.).

2) Rappel des grands principes de la politique du domaine

Les grands principes de la politique du domaine sont les orientations fixées par l'Etat dans le domaine. Pour les domaines qui disposent déjà d'une orientation politique, il faut la rappeler ainsi que les objectifs et priorités de politique à prendre en compte lors de l'élaboration du Plan stratégique de performance de l'EP. Lorsqu'ils existent, ces grands principes de politique font référence tout comme la vision de développement aux discours du Chef de l'Etat, aux engagements de la nation vis-à-vis des institutions internationales, ou bien aux documents de référence nationale.

3) Formulation des objectifs

Il existe plusieurs niveaux d'objectifs. La spécification de ceux-ci découle de l'analyse des problèmes. L'arbre à problèmes met en évidence le problème central ses causes (immédiates, sous-jacentes et fondamentales) et ses effets (immédiats et ultimes). La transposition de l'arbre à problèmes permet d'obtenir l'Arbre à objectifs. On distingue ainsi, les objectifs spécifiques et les objectifs généraux/globaux.

4) Détermination des axes stratégiques

Les axes stratégiques découlent des objectifs globaux de développement et constituent les principaux ensembles dans lesquels vont s'inscrire les actions à mener dans le domaine pour la période de planification considérée. Ils découlent théoriquement de la résolution de l'ensemble des préoccupations identifiées au cours de l'étape de diagnostic. A partir de l'Arbre à objectifs, il est possible de dégager les stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Les moyens concourant à un même objectif spécifique sont regroupés dans des sous-ensembles appelés « stratégies ».

La stratégie est donc à ce titre un énoncé des voies choisies pour atteindre un ou plusieurs objectifs stratégiques. Elle spécifie les objectifs intermédiaires, les actions ou pistes d'actions à mener, les mesures à prendre, les partenariats à développer, les zones d'intervention à privilégier, en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques. Ces éléments sont inscrits dans de grands ensembles appelés **Axes Stratégiques**. Un Axe Stratégique constitue donc des orientations dans lesquelles s'inscrivent les actions à mener dans le domaine.

Exemple 1: Pour les EP relevant du secteur de la santé :

- La vision globale est : « **le Cameroun, un pays où l'accès universel aux services de santé de qualité est assuré pour toutes les couches sociales à l'horizon 2035, avec la pleine participation des communautés** ».
- L'objectif général de la Stratégie du Secteur de la Santé (2016-2027) est de « **Garantir de manière pérenne l'accès universelle aux services et soins de qualité à travers l'amélioration de leur offre et le financement approprié de la demande de santé** ». Elle s'adosse sur les objectifs stratégiques suivants :
 - » Accroître les capacités institutionnelles dans 80% des districts pour un accès durable et équitable des populations aux soins et services de santé ;
 - » Rendre les individus et les communautés capables d'entretenir et d'améliorer leur état de santé ;
 - » Réduire d'un tiers, la proportion des personnes présentant les facteurs de risque de maladies évitables au Cameroun ;
 - » Réduire de 50% la létalité des maladies prioritaires (paludisme, HTA, tuberculose) ;
 - » Réduire de 1/3 la charge morbide chez les pauvres et les populations les plus vulnérables ;
 - » Réduire de 2/3 la mortalité des enfants de moins de 5 ans ;
 - » Réduire de 3/4 la mortalité maternelle ;
 - » Augmenter d'au moins 50% la performance globale du système de santé.

Exemple 2 : Pour les EP relevant du secteur de l'Education et de la formation professionnelle tels que les universités, les grandes orientations sont les suivantes :

- La vision : « ***Promouvoir un système éducatif à l'issue duquel tout jeune diplômé est sociologiquement intégré, bilingue, compétent dans un domaine capital pour le développement du pays et conscient de ce qu'il doit faire pour y contribuer*** ».
- Les objectifs stratégiques sont :
 - » Garantir l'accès à l'éducation primaire à tous les enfants en âge de scolarisation ;
 - » Atteindre un taux d'achèvement de 100% au niveau primaire ;
 - » Réduire les disparités régionales en termes d'infrastructures scolaires et de personnel enseignant ;
 - » Accroître l'offre de formation professionnelle et technique de 10 à 25% au secondaire et de 18 à 35% au niveau supérieur ;
 - » Améliorer l'accès à l'équité à tous les niveaux d'éducation et de formation ;
 - » Améliorer la qualité des apprentissages tout en adaptant leurs contenus à l'environnement socioéconomique.

Exemple 3 : Les principaux axes du Plan Stratégique de Performance du Bureau National de l'Etat Civil (BUNEC) qui sont en cohérence avec les objectifs stratégiques du MINDDEVEL sont :

- la consolidation du cadre juridique de l'enregistrement des faits d'état civil et de production des statistiques des faits d'état civil ;
- le renforcement de l'organisation et du fonctionnement de l'enregistrement des faits d'état civil ;
- le renforcement de la coordination institutionnelle et du rôle du BUNEC ;
- l'amélioration de la demande de services CRVS (*Civil Registration and Vital Statistics* ou Système d'Enregistrement des Faits d'Etat civil et des Statistiques des Faits d'Etat Civil) ;
- l'informatisation globale et maîtrisée de l'état civil ;
- la production, la diffusion et l'utilisation des statistiques de l'état civil ;
- le financement pérenne de l'état civil.

2.2.4. Les outils à utiliser pour l'identification des axes stratégiques

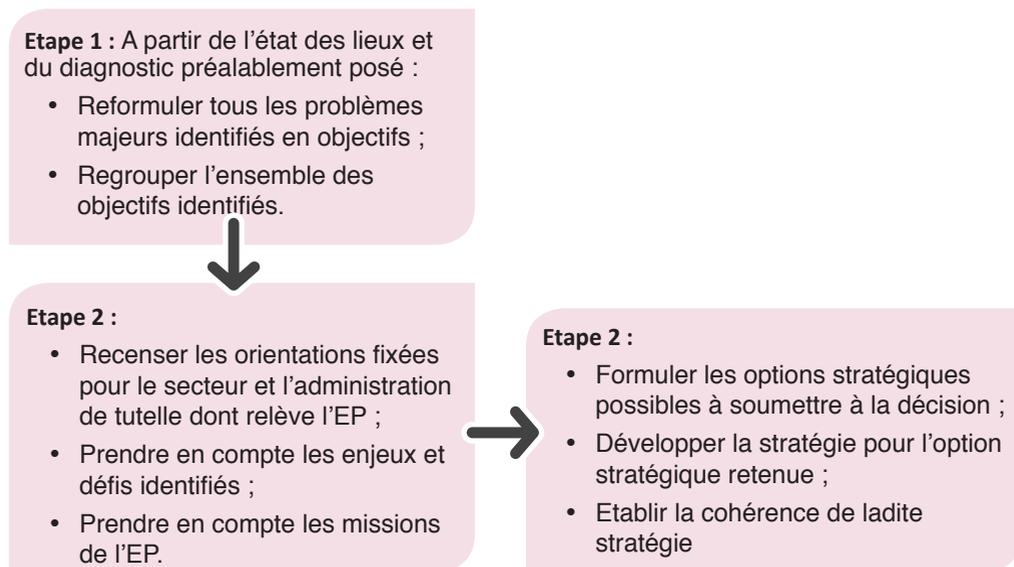
L'un des outils habituellement utilisés pour déterminer les objectifs et par la suite les Axes Stratégiques est ***l'Arbre à objectifs***. L'arborescence d'objectifs indique tous les objectifs indispensables pour résoudre tous les problèmes identifiés dans le domaine. Cependant, ces objectifs n'ont pas tous à faire partie des choix stratégiques du domaine. Néanmoins, pour des raisons de cohérence dans la démarche et pour faciliter le processus de planification, il est essentiel qu'une arborescence d'objectifs complète soit produite.

Pour construire l'arborescence d'objectifs, on se sert de l'arborescence des problèmes en reformulant à partir de chaque problème un objectif.

Un objectif se définit comme un état futur positif désiré ; il se réfère à la satisfaction d'un ou de plusieurs besoins.

Bien que le processus soit assez simple, certaines difficultés existent. Par exemple, tous les problèmes ne peuvent pas être reformulés en objectifs. *Exemple : Le problème de pluviométrie insuffisante ne peut être traduit en objectif sous la formulation « améliorer la pluviométrie », manifestement non réaliste.*

Figure 3 : **Schéma de la démarche pour formuler les axes stratégiques de l'EP**



2.3 ETAPE 3 : LA DECLINAISON EN SOUS-PROGRAMMES² ET ACTIVITÉS PRINCIPALES

Après l'étape de formulation des choix stratégiques et de définition des axes stratégiques, on aboutit à la déclinaison du ***sous-programme*** de l'EP.

2 - Il convient de préciser que l'EP peut disposer de plusieurs sous-programmes surtout dans le cas où il dépend de plusieurs administrations de tutelle.

Cette étape permet d'achever l'activité de planification, en passant à un niveau beaucoup plus détaillé de la planification opérationnelle. A ce titre, son élaboration vise à définir de façon précise la manière dont les choix stratégiques opérés vont être réalisés sur le moyen et le long terme.

Cette étape se décline en deux parties qui sont :

- le processus de construction des sous-programmes et des activités d'un EP ;
- l'identification des sous-programmes et des activités de l'EP.

2.3.1 Logique de construction des sous-programmes et des activités d'un établissement public

Un sous-programme est un ensemble cohérent d'activités à réaliser dans un intervalle de temps précis en vue d'atteindre un objectif spécifique. Il se définit à partir des axes stratégiques préalablement identifiés.

Le sous-programme d'un EP entendu comme le moyen qui permet d'opérationnaliser les axes stratégiques, doit trouver son ancrage stratégique dans un des programmes techniques de l'administration de tutelle.

Son élaboration nécessite de garder à l'esprit une certaine logique qui sous-tend la déclinaison du cadre logique du sous-programme. A ce titre, la construction des sous-programmes de l'EP obéit à deux étapes à savoir :

- les préalables à la déclinaison du cadre logique du sous-programme de l'EP ;
- le processus de construction du sous-programme proprement dit.

2.3.1.1. Les préalables à la déclinaison du cadre logique du sous-programme d'un établissement public

Pour réussir une bonne déclinaison du cadre logique du sous-programme de l'EP (Cf. annexe 1), il est nécessaire de garder à l'esprit certaines lignes directrices qui gouverneront cette déclinaison, dans le but de s'assurer du lien de cohérence entre les résultats du diagnostic de l'EP et la déclinaison du cadre logique du sous-programme.

A cet effet, les résultats des travaux effectués à l'étape précédente de diagnostic de l'EP seront capitalisés pour parvenir à la déclinaison du cadre logique du sous-programme.

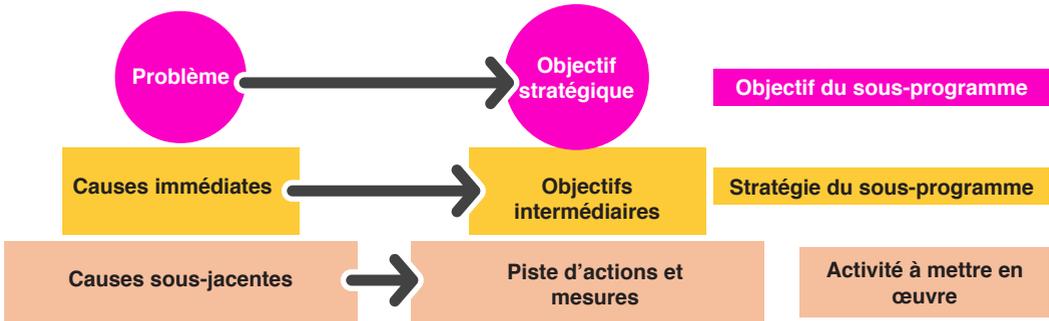
Ainsi, le problème central relevé dans le diagnostic de l'EP va concourir à formuler l'objectif stratégique lors de la définition des axes stratégiques, ce qui va permettre plus tard d'aboutir à l'objectif du sous-programme lors de la déclinaison du cadre logique.

Quant aux causes immédiates identifiées lors du diagnostic, elles seront utilisées pour construire les objectifs intermédiaires qui alimenteront l'élaboration de la stratégie du sous-programme en tenant compte des forces et des faiblesses préalablement identifiées.

Les causes sous-jacentes identifiées lors du diagnostic pour leur part se déclineront en pistes d'actions et mesures qui plus tard dans le cadre logique du sous-programme de l'EP permettront d'identifier les activités à mener.

Le graphique suivant montre la cohérence nécessaire entre le diagnostic et la déclinaison du cadre logique de l'EP.

Figure 4 : **Schéma de la logique de construction du cadre logique du sous-programme de l'EP**



2.3.1.2. Processus de construction des sous-programmes et activités d'un Etablissement Public

Le processus de construction des sous-programmes et activités d'un EP obéit à plusieurs étapes interdépendantes les unes des autres :

- **Maitriser les orientations fondamentales de la vision de développement du pays, de la stratégie nationale et de la stratégie sectorielle du domaine de l'EP**

Il est question dans cette étape de répertorier toutes les orientations contenues dans les documents cadres de planification du développement du pays qui interpellent l'EP dans son champ de compétence ;

- **Maitriser les orientations contenues dans la stratégie sectorielle du secteur auquel intervient l'EP :**

Il s'agit des orientations qui interpellent l'EP dans son domaine d'intervention

- **Décliner le cadre stratégique de performance de la tutelle de l'EP**

Il s'agit ici de veiller à la cohérence des interventions de l'EP avec les orientations stratégiques définies par l'administration de tutelle et pour lesquelles les actions de l'EP concourent à l'atteinte des résultats souhaités.

- **Définir le Plan Stratégique de Performance de l'EP**

Il décline les objectifs poursuivis par l'EP, ainsi que les interventions que devra mener l'EP pendant une période de 10 ans. Il s'obtient à base de l'exploitation des missions organiques de l'EP et du cadre stratégique de performance de l'administration de

tutelle. De ce fait, il devrait permettre de ressortir la cohérence des interventions de l'EP par rapport à celles de la tutelle.

- **Définir les sous-programmes de l'EP**

Les sous-programmes représentent les bras séculiers de la mise en œuvre du Plan Stratégique de Performances des EP. Leur formulation prend appui sur les choix stratégiques opérés et les politiques publiques menées par l'administration de tutelle. Le sous-programme d'un EP doit trouver son ancrage stratégique dans un des programmes techniques de l'administration de tutelle.

- **Décliner les activités des sous-programmes**

Les activités sont des composantes élémentaires d'un sous-programme, auxquelles sont associés des objectifs précis, explicites et mesurables par des indicateurs de performance.

2.3.2 Identification des sous-programmes et des activités d'un Etablissement Public

L'identification des sous-programmes et activités de l'EP obéit à deux étapes principales à savoir :

- La recherche des sous-programmes de l'EP ;
- La détermination et la caractérisation des activités de l'EP

2.3.2.1 Recherche des sous-programmes de L'EP

L'étape de recherche des sous-programmes de l'EP se décline en deux sous-étapes qui sont :

1) Synthétiser les choix stratégiques fixés pour le domaine

La synthèse des choix stratégiques met en évidence les objectifs globaux et stratégiques retenus pour le domaine et les résultats escomptés, les axes stratégiques et leurs orientations. Elle a pour finalité de donner le gage d'une bonne sélection et organisation des activités à mettre en œuvre en vue d'atteindre les objectifs d'un sous-programme. En l'absence d'une telle synthèse, il est difficile de définir les priorités, et donc de proposer un nombre limité d'activités pertinentes.

Elle a une incidence décisive sur la sélection et la planification des activités à inscrire dans le sous-programme. La synthèse se fait à partir de l'exploitation des documents de stratégies de référence disponibles (SND 30, choix stratégiques sectoriels, mission organique, etc.). Cependant, elle intègre aussi toutes les orientations nouvelles émises par les décideurs politiques après l'adoption du Plan stratégique initial.

2) Formuler les sous-programmes subséquents

Les sous-programmes représentent le bras séculier de mise en oeuvre du PSP de l'EP. Leur formulation prend appui sur les choix stratégiques opérés. En fonction du champ couvert ou du volume des travaux, un axe stratégique peut constituer une intervention correspondant à un ou à plusieurs sous-programmes. Pour des raisons pratiques liées à la mise en oeuvre du Budget Programme, il est recommandé de limiter le nombre de sous-programmes à quatre (04) au maximum.

A cet effet, on distinguera deux catégories de sous-programmes :

- les sous-programmes opérationnels (03 au maximum), c'est-à-dire ceux destinés à la production de biens ou de services ;
- et les sous-programmes supports ou de soutien, c'est-à-dire ceux qui assurent une meilleure administration de l'EP ou accompagnent mieux l'opérationnalisation des sous-programmes opérationnels.

A partir des informations disponibles (choix et axes stratégiques retenus), on procédera à la formulation et à la caractérisation des programmes. Cela signifie qu'on précisera pour chacun d'eux les éléments suivants :

- **Le programme de rattachement de la tutelle technique** : le rattachement doit être clair et concret. Le programme de l'administration de tutelle doit être présenté avec ses caractéristiques (objectifs, indicateurs) afin de s'assurer d'une meilleure cohérence.
- **L'intitulé du sous-programme** : celui-ci doit être clair et concis;
- **Les objectifs du sous-programme** : de manière globale, l'**objectif** est un résultat à atteindre dans le cadre de la réalisation d'une fonction, d'un programme ou d'un sous-programme et mesurable par des indicateurs. Leur nombre ne saurait dépasser deux, afin de garantir la lisibilité globale et l'efficacité de la politique publique dont dépend l'EP. En outre, les objectifs doivent refléter les priorités stratégiques. Ils peuvent ne pas couvrir la totalité du champ du sous-programme, mais se limiter aux activités les plus mobilisatrices ou présentant les enjeux les plus importants. Ils doivent être énoncés en des termes concrets et mesurables, et autant que possible être transversaux aux activités et traduire les priorités du sous-programme. Enfin, ils doivent être spécifiques au sous-programme et rendre directement compte de son contenu ;
- **Les indicateurs du sous-programme assortis de valeurs de référence et des cibles poursuivis** :

Les indicateurs sont définis comme « des variables qualitatives ou quantitatives permettant de mesurer les résultats obtenus dans la réalisation des objectifs ». Leur nombre doit être aussi strictement limité. Le principe pour retenir un indicateur est

de s'assurer que les cibles fixées puissent être atteintes avec les moyens du sous-programme. En d'autres termes, les résultats obtenus doivent pouvoir être imputés, pour l'essentiel aux activités financées avec les moyens du sous-programme.

- **La stratégie du sous-programme** : il s'agit d'indiquer les choix privilégiés en termes d'axes d'intervention, de pistes d'activités et de modes opératoires, afin de réaliser les résultats du sous-programme. La stratégie du sous-programme présente comment les activités seront organisées en vue d'atteindre les objectifs du sous-programme. Elle explique par conséquent la cohérence globale des objectifs retenus dans le sous-programme et justifie leur choix. Elle précise et justifie également les modalités de mise en œuvre du sous-programme par rapport aux autres modes opératoires. Elle permet d'encadrer la formulation des activités contenues dans un sous-programme.

La formulation de la stratégie du sous-programme est faite sous la coordination du responsable du sous-programme en concertation avec la hiérarchie de l'EP et les services concernés. Elle doit faire l'objet d'un consensus général car elle facilitera l'identification des activités par les services techniques.

- **Le cadre institutionnel de mise en œuvre** : c'est-à-dire les acteurs intervenant directement ou indirectement dans la mise en œuvre du sous-programme, à savoir : une direction ou un service, le responsable de la mise en œuvre du sous-programme au niveau de l'EP.

Le responsable du sous-programme en général c'est le Directeur Général ou le Directeur de l'EP, qui assume la responsabilité de l'ensemble des sous-programmes de sa structure. Cependant, il a la possibilité de désigner des responsables délégués en fonction de leurs missions telles que consacrées par l'organigramme de l'EP.

Une fois adoptés, les éléments décrivant le sous-programme ont vocation à rester inchangés d'une année à l'autre sur une période décennale, sauf si les évaluations triennales, à mi-parcours ou finales prévues dans le dispositif de suivi-évaluation, suggèrent des modifications.

Tableau 4 : **Identification des sous-programmes**

I. Synthèse des choix stratégiques du domaine											
II. Programme de rattachement de la tutelle technique											
III. sous- programme de mise en œuvre n°1 (préciser les informations suivantes)											
<ol style="list-style-type: none"> 1. nom du sous-programme 2. objectif du sous-programme 3. indicateur du sous-programme (selon le canevas ci-dessous) <table border="1" data-bbox="200 443 1083 563"> <thead> <tr> <th>Nom de l'indicateur</th> <th>Valeur de référence</th> <th>Valeur cible (en fin de période)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Indicateur 1</td> <td>X 1 en année</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Indicateur 2</td> <td>Y 1 en année</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <ol style="list-style-type: none"> 4. stratégie du sous-programme 5. cadre institutionnel de mise en œuvre (direction, service etc) 6. responsable de mise en œuvre 			Nom de l'indicateur	Valeur de référence	Valeur cible (en fin de période)	Indicateur 1	X 1 en année		Indicateur 2	Y 1 en année	
Nom de l'indicateur	Valeur de référence	Valeur cible (en fin de période)									
Indicateur 1	X 1 en année										
Indicateur 2	Y 1 en année										
VII. sous-programme de mise en œuvre n°2 (préciser les informations pareillement)											
VIII. sous-programme de mise en œuvre n°3 (préciser les informations pareillement)											

2.3.2.2 Détermination et caractérisation des activités d'un sous-programme

Cette étape se réalise à travers deux sous-étapes qui sont :

- l'identification des activités rattachées à chaque sous-programme ;
- la caractérisation des activités déterminées.

1- **Identification des activités rattachées à chaque sous-programme**

Les activités sont de grands ensembles homogènes et complémentaires d'un sous-programme. Leur mise en oeuvre doit concourir à la réalisation des résultats du sous-programme auquel elles sont rattachées. La frontière entre les activités d'un sous-programme donné doit être nette et précise, deux activités d'un même sous-programme ne devant pas viser le même objectif stratégique.

Dans la pratique, il est recommandé de ne pas multiplier les activités pour un même sous-programme (si possible moins d'une dizaine par sous-programme). La stratégie-programme qui accompagne chaque sous-programme doit encadrer la recherche et la formulation des activités.

Pour rechercher et formuler une activité relative à un sous-programme, on procèdera de la manière suivante :

- rechercher à partir des extrants retenus dans les choix stratégiques les idées d'activités ;

- identifier une idée d'activité précise et la reformuler éventuellement ;
- s'assurer que l'activité s'inscrit dans la stratégie-programme retenue ;
- vérifier que l'activité vise bien l'atteinte d'un objectif stratégique du sous-programme ;
- vérifier que dans sa construction, l'activité ne couvre pas le champ de plusieurs structures opérationnelles (au sens des attributions) ;
- poursuivre avec la recherche de l'activité suivante en s'assurant qu'elle ne poursuit pas le même objectif stratégique que celle qui précède.

A titre indicatif, les activités du sous-programme support doivent porter sur les ressources humaines, les ressources financières et matérielles, le contrôle interne et l'évaluation, la coordination des actions, le courrier et la liaison, la documentation et les archives, la communication, le suivi, les ressources informatiques et informationnelles, les statistiques, l'appui juridique, etc.

2- Caractérisation des activités déterminées

La caractérisation des activités du sous-programme consiste à accompagner chaque activité identifiée des éléments suivants : **objectif, indicateur auquel sont associés une valeur de référence et une cible, cadre institutionnel' et lieu ou zone de son exécution.**

L'indicateur de l'activité permet de mesurer les résultats obtenus dans la réalisation d'un objectif stratégique du sous-programme, ou de porter un jugement sur l'utilisation des moyens et les résultats obtenus. Il se situe au niveau de l'extrant de la chaîne de résultats.

La valeur de référence quant à elle désigne le niveau de l'indicateur au cours d'une année donnée. Elle sert de référence pour mesurer les progrès accomplis.

La valeur cible est le niveau visé que l'indicateur devrait atteindre dans une période déterminée. La formulation d'une cible est un processus itératif, sa valeur peut être revue à la hausse ou à la baisse selon l'efficacité des ressources mobilisées et utilisées.

Le niveau de priorité d'une activité est renseigné au travers d'une lecture croisée, entre autres, de son degré relatif d'urgence, d'importance, du type de financement et d'une démarche itérative permettant l'affichage des ressources disponibles et le récapitulatif des activités d'un même sous-programme.

Le cadre institutionnel d'exécution d'une activité précise les acteurs intervenant directement ou indirectement dans la mise en œuvre de l'activité.

Le lieu ou zone d'exécution est la localisation territoriale (région, département ou commune) de mise en œuvre de l'activité. Lorsque la zone d'exécution d'une activité n'est pas précisée, cela veut dire que la définition de cette activité est encore inachevée, et comme telle, elle ne peut-être budgétisée. Les opérations budgétaires se matérialisent dans l'espace.

Tableau 5 : **Présentation des activités d'un sous-programme**

Sous-programme :						
Objectif du sous-programme :						
Indicateur(s) du sous-programme :						
Activités et leurs caractéristiques						
Désignation des activités	Objectifs	Indicateurs	Baseline	Cible	Zone ou lieu d'exécution	Responsable de mise en œuvre
Activité 1			X 1 en année			
Activité 2			Y 2 en année			

Zone ou lieu d'exécution : Région, département, arrondissement, commune, village etc

Figure 5 : **Schéma du processus de construction des sous-programmes et des activités de l'EP**

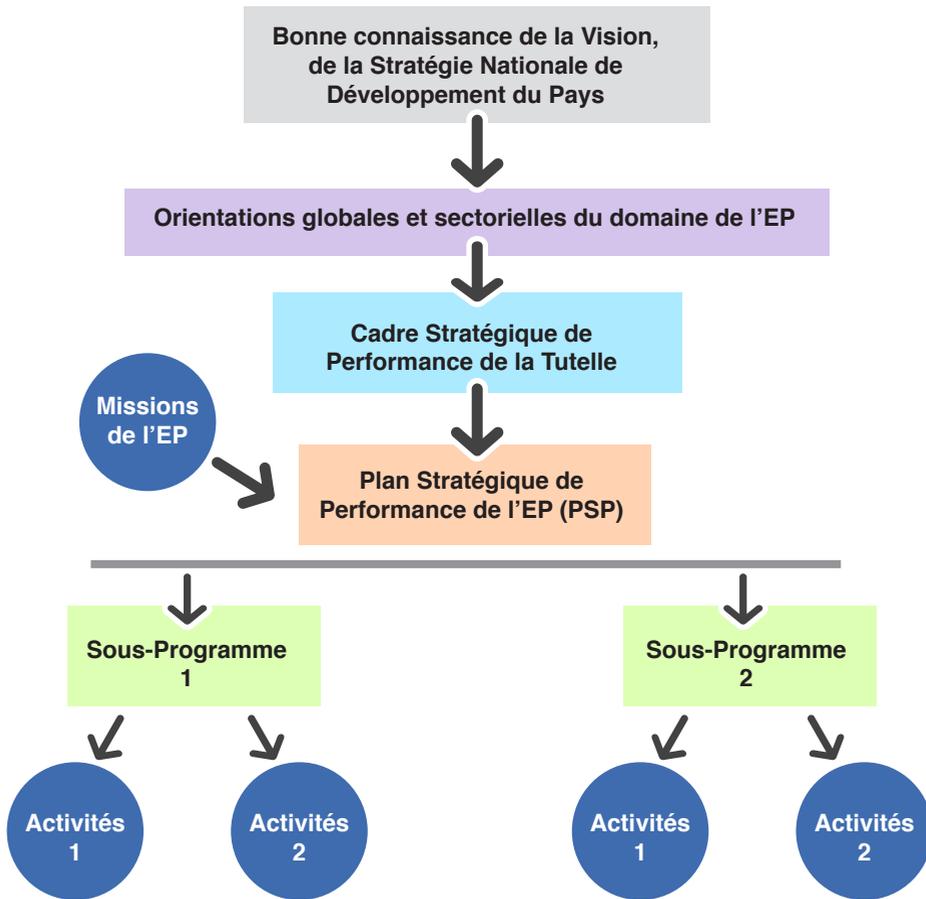


Tableau 6 : **Canevas de présentation du Plan Stratégique de Performance de l'EP**

Introduction

- Contexte et justification
- Misions de l'EP
- Démarche méthodologique
- Structure du document

Partie 1 : Etat des lieux et diagnostic

- 1.1 Etat des lieux
- 1.2 Diagnostic
 - 1.2.1 Récapitulatif des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
 - 1.2.2 Analyse des politiques passées et leçons apprises
- 1.3 Enjeux et défis

Partie 2 : Formulation des choix stratégiques

- 2.1. Présentation des grandes orientations du secteur de l'EP
- 2.2. Présentation des orientations de l'administration de tutelle
- 2.3. Présentation des objectifs de l'EP et des réformes majeures

Partie 3. Présentation du cadre logique des sous programmes et activités

- 3.1. Présentation des sous-programmes
- 3.2. Présentation des activités du sous-programme

Partie 4 : Dispositif de suivi de mise en œuvre du plan stratégique

- 4.1. Costing quinquennal du PSD
- 4.2. Mécanismes de financement
- 4.3. Dispositif de mise en œuvre
- 4.4. Dispositif de suivi/évaluation du Plan Stratégique de Performance

ANNEXES

Fiches d'opérationnalisation des indicateurs

CHAPITRE III :

**PROCESSUS DE PROGRAMMATION ET DE
BUDGETISATION**

CHAPITRE III:

PROCESSUS DE PROGRAMMATION ET DE BUDGETISATION

Le Plan Stratégique de Performance élaboré pendant la phase de planification, décline au niveau de l'EP et sur une période de 10 ans, l'ensemble des sous-programmes ainsi que les principaux leviers d'actions envisagés pour l'atteinte des objectifs de politiques publiques qui lui sont assignés. L'opérationnalisation et la mise en oeuvre de ce plan passent par un cadre efficace de programmation et de budgétisation.

Le processus de programmation regroupe l'ensemble des actions menées se rapportant à l'opérationnalisation des activités retenues dans le Plan Stratégique de Performance à l'effet de se doter des moyens d'actions pour atteindre les objectifs fixés. Il s'agit de manière spécifique, de prioriser et de sélectionner les interventions à mener dans un horizon de moyen terme, en conformité avec les contraintes budgétaires, les contraintes de terrain et de maturité. Le processus de budgétisation quant à lui regroupe l'ensemble des actes consistant à finaliser le budget annuel de l'EP, en conformité avec son cadrage budgétaire.

En tant que démembrements de l'administration centrale, les EP contribuent à la mise en oeuvre des politiques publiques. A ce titre, ils ont l'obligation d'avoir une bonne maîtrise de leurs activités ainsi que des coûts y afférents, en cohérence avec les cadres de programmation et de budgétisation de l'administration centrale de tutelle.

Ce chapitre, qui présente les différentes étapes du processus de programmation et de budgétisation des projets, décline d'une part le processus de programmation des dépenses publiques (I) et d'autre part, le processus de budgétisation (II).

3.1 - PROGRAMMATION DES DEPENSES PUBLIQUES DES ETABLISSEMENTS PUBLICS

La programmation des dépenses publiques des EP consiste essentiellement à l'élaboration d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (cf. annexe 8), qui présente l'ensemble des projections des dépenses (en fonctionnement et en investissement) de l'EP sur une période de 3 ans, tenant compte de la contrainte budgétaire.

Cette partie aborde le processus ainsi que les outils de programmation des dépenses publiques au sein d'un établissement public.

3.1.1 - Procéssus de programmation des dépenses publiques des EP

3.1.1.1 Enjeux et principes

Le CDMT est un outil de programmation pluriannuelle des dépenses, que l'EP doit utiliser pour assurer une allocation judicieuse des ressources et renforcer la discipline budgétaire. Il est élaboré sur la base des ressources disponibles ou mobilisables et propose une ventilation desdites ressources entre les sous-programmes, et les activités en vue d'atteindre des objectifs définis dans le PSP.

Pour l'EP, le CDMT remplit plusieurs fonctions, notamment :

- Faciliter les arbitrages dans l'allocation des ressources aux différentes activités qu'il met en œuvre ;
- Améliorer la performance opérationnelle à travers une meilleure visibilité des prévisions budgétaires de l'EP sur un horizon triennal ;
- Assurer la prise en compte des autorisations d'engagement pluriannuelles et des crédits de paiement ;
- Permettre d'orienter les ressources vers les activités majeures qui ont été identifiées dans la Plan Stratégique de Performance ;
- Renforcer la préparation du budget annuel et lui donner plus de crédibilité puisqu'il permet d'assurer la cohérence entre les différentes natures de dépenses budgétisées, en veillant notamment à ce que les charges récurrentes engendrées par les dépenses en capital soient captées.

Les principes ci-après encadrent l'exercice de programmation budgétaire :

- ❑ **Englobant** : la programmation budgétaire intègre tous les types de dépenses quel que soit leur nature économique (fonctionnement et investissement) et leur source de financement (interne ordinaire, externe, comptes spéciaux, dons, etc.) ;
- ❑ **Réaliste** : la programmation doit respecter les allocations budgétaires issues de la projection des ressources mobilisables à moyen terme. Les coûts des activités inscrits dans le cadre de programmation doivent être rigoureusement évalués ;
- ❑ **Pluriannuel** : la programmation doit s'inscrire dans une perspective de moyen terme (3-5 ans), avec une actualisation annuelle ;
- ❑ **Cohérence de la programmation**: la programmation doit tenir compte du calendrier de préparation ainsi que du chronogramme de mise en œuvre des activités/projets. Elle doit également tenir compte de la contribution des produits attendus de l'activité avec les objectifs du sous-programme de rattachement ;

- ❑ **Fonctionnalité des phases des projets** : le découpage des projets dans la programmation doit garantir le caractère opérationnel (utilisable) des différentes phases du projet.

L'exercice de programmation appelle une autodiscipline indispensable au respect des étapes à parcourir pour y arriver.

3.1.1.2 Rencontres préalables entre l'EP et ses tutelles

La discussion entre l'EP et la tutelle (technique et financière) peut être appréhendée comme « l'ensemble des processus d'échanges entre l'EP et les tutelles relatifs aux moyens à mobiliser et aux objectifs visés ». Concrètement, il s'agit pour l'EP et la tutelle technique de s'assurer que les activités envisagées sont alignées sur les orientations de politiques sectorielles et sur les priorités de son Cadre Stratégique de Performance, notamment celles relatives au programme de rattachement de l'EP. Avec la tutelle financière, la discussion permet de s'assurer que l'incidence financière de certaines charges de fonctionnement (dépenses de personnels, d'eau et d'électricité, etc.) pourrait être couverte.

La discussion doit permettre d'arrêter, à l'occasion d'échanges itératifs, au vu des objectifs du programme de rattachement de l'EP et des moyens disponibles au niveau de la tutelle, les activités à mettre en œuvre par l'EP et permettant l'atteinte des objectifs du programme ministériel. Cette discussion a lieu à l'initiative de la tutelle technique au plus tard le 15 mars.

A cet effet, le responsable de l'EP pourra lors de la session des comptes, solliciter une habilitation du Conseil d'Administration, en vue de mener des échanges avec sa tutelle sur les objectifs à atteindre puis de signer avec celle-ci, un contrat de performance une fois le budget de l'EP adopté.



Loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics, article 4,

Tutelle : Pouvoir dont dispose l'Etat (...) pour définir, orienter et évaluer sa politique dans le secteur où évolue l'établissement public, en vue de la sauvegarde de l'intérêt général

3.1.1.3 Projection pluriannuelle des ressources: Cadrage budgétaire de l'EP

La démarche d'élaboration des CDMT obéit à un processus qui prescrit de programmer les dépenses au regard des hypothèses de cadrage macroéconomique et budgétaire, et des arbitrages intersectoriels et ministériels. Pour ce faire, elle requiert d'adopter une programmation en deux temps qui distingue une phase stratégique ou de cadrage, et une phase de préparation des dépenses pluriannuelles.

Cette section retrace les différentes étapes du processus qui permettrait à l'EP de produire un cadre de dépenses à moyen terme en conformité avec celui élaboré par la tutelle.

L'élaboration d'un cadre de dépenses exige au préalable une maîtrise du niveau de ressources attendues et de leurs sources potentielles. Elle exige également une connaissance des contraintes budgétaires et des orientations stratégiques pouvant impacter la structure globale des dépenses.

Cette étape vise à déterminer, sur un horizon d'au moins trois ans et sur la base de prévisions sincères, les ressources escomptées et la structure des dépenses correspondantes à prendre en compte pendant l'élaboration du CDMT.

Chaque EP devra donc présenter ses projections de ressources à moyen terme, sur la base d'hypothèses réalistes. Ainsi, les dépenses envisagées pourront être analysées sur la base des ressources projetées. Le cadre d'estimation des ressources déclinera les hypothèses de base ainsi que le modèle de prévision des agrégats budgétaires à consigner dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 7 : **Prévision à moyen terme des ressources par titres**

Titres	Sources	N+1	N+2	N+3
Titre 1	A			
	B			
	C			
Total titre 1				
Titre 2	A			
	B			
	C			
Total titre 2				
Titre 3	A			
	B			
	C			
Total titre 3				
Titre 4	A			
	B			
	C			
	D			
Total titre4				
Total				

Tableau 8 : **Prévision à moyen terme des dépenses par titres**

Titres	N+1	N+2	N+3
Titre1			
Titre 2			
Titre 3			
Titre 4			
Titre 5			
Total			

3.1.1.4 Préparation des dépenses pluriannuelles

a) Activités préparatoires :

La revue des projets d'investissement

La revue des projets d'investissement consiste à :

- dresser un état des lieux de l'exécution physico-financière des projets réalisés et en cours de réalisation ;
- faire le point et vérifier la maturation des projets d'investissement ;
- préparer un état des projets d'investissement matures et susceptibles d'être inscrits dans le CDMT initial.

La revue de la performance

La revue de la performance consiste à :

- ✓ examiner les réalisations au niveau des cibles des indicateurs de performance des sous programmes ;
- ✓ interroger la contribution des activités et des projets budgétisés à la performance et à l'atteinte des objectifs des sous programmes à travers leurs produits.

b) Elaboration du CDMT initial

Cette étape a pour objectif de disposer d'une première version de CDMT, présentant en début d'année les projections triennales initiales, c'est-à-dire l'évolution sur trois ans des dépenses de l'EP. Elle consiste à élaborer des documents de programmation qui distinguent d'une part la ligne de référence, et d'autre part, les mesures nouvelles.

La ligne de référence désigne l'ensemble des activités au sein d'un programme qui, pour une année T, doivent se poursuivre à T+1, T+2 ou T+3. Elle se construit à partir de la Loi de Finances de l'année T et du CDMT T à T+2, élaboré en année T-1. Les éléments constitutifs de la ligne de référence sont liés à la nature de la dépense.

Les mesures nouvelles désignent les projets et/ou les activités qui seront mises en oeuvre pour la première fois au cours de la période du CDMT T+1 à T+3 ; elles peuvent découler des stratégies, des programmes annuels d'investissement, ou de décisions politiques, etc. (Cf. Glossaire du Guide méthodologique d'élaboration des Cadres de Dépenses à Moyen Terme).

L'élaboration du CDMT initial est structurée autour des six (06) étapes séquentielles ci-après :

- Revue des activités du sous-programme ;
- Priorisation et sélection des activités du sous-programme ;
- Evaluation des coûts des activités programmées : déclinaison des activités en tâches
- Répartition des allocations du CBMT entre les sous-programmes;
- Programmation financière pluriannuelle par sous-programme ;
- Consolidation et validation du CDMT initial.

i. Revue des activités du sous-programme

○ **Objectifs :**

- faire le point sur l'exécution des activités budgétisées au cours des exercices précédents ;
- interroger leur contribution à la performance de leurs sous-programmes de rattachement ;
- apprécier l'opportunité d'inscription de nouvelles activités, en vue de prendre en compte les changements d'orientations stratégiques.

○ **Input :**

- Plan Stratégique de Performance (PSP)
- Rapport de la revue des projets d'investissement public
- Revue de la performance
- Document de programmation (CDMT) élaboré en année T-1
- Budget élaboré en année T-1

○ **Déroulement :**

- Vérifier la cohérence des activités avec le Plan Stratégique de Performance, et identifier le cas échéant les activités nouvelles à programmer et à budgétiser compte tenu des nouvelles orientations stratégiques ou changement de politiques ou de priorités, etc.).

- Examiner la réalisation des activités budgétisées pour l'année T-1;
 - Identifier les activités non retenues en T et à reprogrammer pour le triennat T+1 à T+3, ainsi que les activités à élaguer
- **Output:** *Rapport de revue des activités par sous-programme*

ii. Priorisation et sélection des activités du sous-programme

- **Objectifs:** Disposer d'un portefeuille d'activités actualisé et priorisé à réaliser sur les trois prochaines années
- **Input :**
 - Rapport de revue des activités du sous-programme
 - Rapport sur l'état d'exécution des projets d'investissement public
 - Rapport sur l'état de maturité des projets d'investissement public
- **Déroulement:**
 - Détermination de la ligne de référence : elle consiste à identifier l'ensemble des activités, des projets et des programmes en cours (budgétisés) et qui devront se poursuivre ;
 - Identification des mesures nouvelles : elle consiste sur la base des nouvelles orientations stratégiques (Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement et Chef de département ministériel) à définir les activités/projets jugés matures dont la réalisation doit être programmée au cours des trois prochaines années.
- **Output :** Portefeuille des activités prioritaires à mettre en oeuvre sur les trois prochaines années (structuré en ligne de référence et mesures nouvelles)

iii. Evaluation des coûts des activités programmées: déclinaison des activités en tâches

- **Objectifs:** Avoir une estimation plus juste du coût du sous-programme
- **Input :**
 - Portefeuille des activités à mettre en oeuvre sur les trois prochaines années (structuré en ligne de référence et mesures nouvelles)
 - Rapport sur l'état d'exécution des projets d'investissement public
 - Eléments de maturité des nouveaux projets d'investissement public retenus

- **Déroulement** : Décliner les tâches pour chaque activité puis estimer les coûts sur la base des éléments de maturité et/ou du rapport d'exécution.
- **Output** :
 - Portefeuille des activités chiffré à mettre en oeuvre sur les trois prochaines années
 - Rapport sur l'état d'exécution des projets d'investissement public
 - Eléments de maturité des nouveaux projets d'investissement public retenus

iv. Répartition des allocations budgétaires entre les sous-programmes

- **Objectif** : Définir la contrainte budgétaire par sous-programme
- **Input** :
 - Portefeuille des activités chiffré à mettre en oeuvre sur les trois prochaines années ;
 - Cadre d'estimation des ressources à moyen terme de l'EP (CBMT), dans sa version initiale.
- **Déroulement** : sur la base des projections initiales des ressources mobilisables de l'EP, une ventilation triennale des allocations indicatives est réalisée par sous-programme, tenant compte du portefeuille d'activités prioritaires chiffré.
- **Output** : Enveloppe budgétaire indicative par sous-programme

v. Programmation financière pluriannuelle par sous-programme

- **Objectifs**: Faire une ventilation à moyen terme des ressources entre les activités
- **Input** :
 - Enveloppe budgétaire indicative par sous-programme ;
 - Portefeuille des activités prioritaires chiffré à mettre en oeuvre sur les trois prochaines années.
- **Déroulement**: Faire une ventilation à moyen terme des ressources entre les activités :
 - Commencer par programmer les dépenses relatives aux activités et aux projets d'investissement public relevant de la ligne de référence ;

- Intégrer au fur et à mesure les dépenses des activités et des projets d'investissement public relevant des mesures nouvelles en tenant compte des marges budgétaires disponibles au regard des plafonds des enveloppes budgétaires indicatives arrêtés par sous-programme.
- **Output** : Tableau de programmation financière triennale par sous-programme

vi. consolidation et validation de la Programmation initiale (CDMT initial).

- **Objectifs**: Disposer d'un document de programmation partagé et validé par tous les acteurs de la chaîne PPBS de l'EP
- **Input** :
 - Projet de document de programmation (CDMT initial) ;
 - Tableau de programmation financière triennale par sous-programme.

Le CDMT initial de l'EP doit être examiné techniquement en interne, par les acteurs de la chaîne PPBS de l'établissement³, en présence des responsables des différentes tutelles (tutelle technique et financière) ainsi que des autres partenaires techniques et financiers qui accompagnent l'EP.

La version initiale du CDMT doit être disponible au plus tard le 31 mars de chaque année pour permettre aux administrations de tutelle de prendre en compte dans leur CDMT initial et dans la limite de leur marge budgétaire, les besoins des EP.

Encadré : Priorisation et sélection des projets

1. Critères de sélection des nouveaux projets

- La compatibilité du projet avec les objectifs de politique publique ;
- L'urgence dans la mise en œuvre du projet ;
- Le niveau de maturité du projet;
- La viabilité économique et financière du projet;
- Les contraintes macro-économiques et budgétaires.

2. Notion de ligne de référence

La ligne de référence regroupe :

- Les projets en cours bénéficiant d'AEP;
- Les projets en cours financés sur ressources conjointes (FINEX et FCP);
- Les projets spécifiques inscrits dans le cadre d'un programme d'investissement en cours d'exécution;
- Les Dépenses Engagées et Non Ordonnancées (DENO) ;
- Les charges salariales ;
- Etc.

3 - Seules les données de sept centres d'état civil du Mfoundi sont prises en compte dans le fichier central actuel

c) Actualisation et finalisation de la Programmation (CDMT final)

Dans cette phase, il est question de disposer d'un CDMT dont la première année est conforme au Plan de Travail de l'année N+1. Cette version du CDMT de l'EP tient compte des conclusions des conférences budgétaires au niveau central et des derniers arbitrages effectués avec la tutelle.

La version finale du CDMT des EP est élaborée après adoption et promulgation par le Parlement de la loi de finances. Ainsi, l'EP disposera du niveau réel des transferts arrêtés par la loi de finances pour finaliser son CDMT. En outre, ce travail de finalisation du CDMT de l'EP devra également intégrer les derniers ajustements en matière de prévision de recettes indépendamment de leur source, afin de s'assurer que la programmation consignée dans le CDMT final soit la plus réaliste possible. Il intègre également l'ajustement des cibles des indicateurs induit par le CDMT dans sa version finale qui doit être disponible au plus tard le 31 décembre.

III.1.2 - Outils de la programmation des dépenses publiques des EP

En vue de l'élaboration de son CDMT, l'EP doit au préalable s'accorder sur les activités prioritaires relativement aux objectifs définis dans son PSP et des contraintes opérationnelles. Pour ce faire, il devra disposer d'une banque de projets qui renseigne clairement leur état de maturité.

3.1.2.1 Banque de projets d'investissement de l'établissement public

La banque des projets d'investissement public d'un EP est un outil de pilotage offrant un cadre unifié d'identification, de préparation, de sélection/priorisation, de financement et de suivi de l'exécution des projets. Elle se présente comme une centrale d'informations sur l'ensemble des projets de ladite structure, et permet par conséquent, une meilleure coordination des interventions.

L'inscription d'un projet dans la Banque se positionne comme : (i) un préliminaire d'appréciation de la conformité du projet relativement aux autres interventions se rapportant au même objectif et (ii) un élément déclencheur du processus de maturation des projets d'investissement public.

La Banque doit permettre d'avoir en tout temps, des informations actualisées sur la vie d'un projet (identification, préparation, exécution et achèvement). Ainsi, l'information répertoriée dans la Banque peut être déclinée comme suit :

❖ Les éléments d'informations relatives à la phase d'Identification du projet

- Intitulé de projet ;
- Contexte, description, objectifs, résultats escomptés ;
- Localisation ;
- Composantes du projet ;
- Pertinence économique (projet structurant / projet de référence / projets institutionnels) ;

- Portefeuille de rattachement (il s'agit de préciser si le projet s'inscrit dans un package de projets relatifs à une infrastructure commune) ;
- Classification fonctionnelle (secteur d'activité, fonctions principale et secondaire) ;
- Ancrage stratégique du projet ;
- Promoteur / maître d'ouvrage.

❖ **Les éléments d'information sur la préparation du projet :**

- Études techniques réalisées (avec coûts et date de réalisation) ;
- Niveau de préparation (disponibilité du visa de maturité) ;
- Durée de réalisation du projet ;
- Phasage / planification du projet.

❖ **Les éléments d'information sur le financement et l'exécution du projet :**

- Coût du projet ;
- Type de financement (Ressources propres de l'État / Financement Externe / PPP) ;
- État de financement (Financement acquis / Financement partiellement acquis / Financement non disponible) ;
- Partenaires financiers (Détails des financements alloués par les différents partenaires) ;
- Opérations budgétaires (Déclinaison du projet en éléments qui feront l'objet d'allocation/inscription budgétaire) ;
- État d'exécution (Non entamé / En cours d'exécution / En arrêt d'exécution / Achevé).

Ces informations sont collectées par le biais de la fiche de projet qui est le principal instrument pour la mise à jour de la Banque des projets. Elle permet de collecter les données synthétiques sur les projets d'investissement nouvellement identifiés, afin de les enregistrer dans le dispositif informatique dédié à la gestion de la Banque des projets.

Les informations requises par la Banque pour un projet donné, ne sont pas toutes disponibles dès son identification. En effet, elles seront complétées et mises à jour au cours de l'évolution du cycle de vie du projet.

La mise à jour de la Banque des projets d'investissement public est un exercice permanent qui porte à la fois sur l'identification de nouveaux projets et l'actualisation des informations relatives à la préparation, le financement ainsi que l'exécution des projets figurant déjà dans le dispositif. Toutefois, Il faut noter que le calendrier budgétaire donne lieu à un rendez-vous dans l'optique de faire le point sur l'ensemble des travaux menés au niveau de la Banque et de s'assurer de la préparation des projets qui entreront dans le processus d'élaboration du Budget d'Investissement Public.

L'architecture actuelle prévoit une banque des projets d'investissement public dans chaque administration publique. Ces banques sont régulièrement mises à jour par les administrations et centralisées au niveau du Ministère en charge des Investissements publics, à travers un dispositif informatique. Les EP en tant que démembrements de l'administration centrale, ont donc l'obligation de disposer en leur sein, d'une banque de projets d'investissement public qui devra par la suite alimenter la banque des projets au niveau de l'administration de tutelle technique.

En somme, l'actualisation du CDMT de l'EP doit être subordonnée à la mise à jour de la banque des projets. Cette mise à jour consiste dans un premier temps à s'assurer que tous les projets nouveaux ont été inscrits dans la banque de projets de l'EP, et dans un second temps à faire le point sur l'état de préparation et d'exécution des projets à inscrire dans le CDMT.

3.1.2.2 Maturation des projets

Le processus de maturation des projets d'investissement public a notamment pour but de permettre à l'EP :

- d'avoir une bonne lisibilité et une maîtrise des projets d'investissement public, notamment en ce qui concerne : la localisation du projet, les procédés d'exécution, les spécifications techniques, la durée d'exécution, le coût, le planning prévisionnel et le suivi évaluation ;
- d'accroître l'efficacité de la dépense publique et par la suite, améliorer les performances des administrations publiques ;
- d'atteindre les objectifs fixés par les politiques publiques pour un relèvement substantiel des indicateurs de développement humain.

Le décret du 21 juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public, fait de la maturation un préalable à l'inscription des projets dans les CDMT. Par conséquent, la programmation budgétaire d'un projet d'investissement public dans le CDMT et son inscription dans la loi de finances sont subordonnées au visa de maturité.

En effet, la maturation des projets d'investissement est un processus permanent conduit tout au long de l'année. Il est mené par chaque porteur de projet le cas échéant. Toutefois, afin de faciliter l'inscription des projets d'investissements publics dans les CDMTs, la liste des projets accompagnés de leurs éléments de maturités respectifs doit être disponible au moment de la programmation par les instances instituées par le décret.

Le processus de maturation permettra à l'EP de déterminer les coûts tant de ses projets que de ses activités.



Décret N° 2018/4992/PM du 21 juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public, article 23

Al. 1 : La programmation budgétaire d'un projet d'investissement public dans le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (...) sont subordonnés au visa de maturité.

Ainsi, les EP ont la responsabilité de porter à maturité la préparation de tout projet avant toute programmation budgétaire. A cet effet, chaque EP doit constituer en son sein, une Commission Interne de Maturation qui devra apprécier l'état de préparation des projets à inscrire dans le CDMT. **Cette commission se prononce à travers un visa de maturité lorsque toutes les conditions prescrites par le décret du 21 juin 2018 sont remplies.** Pour les projets à soumettre au financement de l'État à travers la tutelle, notamment les projets à financement extérieur, le visa de maturité est accordé par l'administration centrale à travers la commission compétente, suivant le coût du projet et conformément au décret du 21 juin 2018.

3.1.2.3 Canevas de présentation du Cadre de Dépenses à Moyen Terme

Le CDMT est présenté sous la forme d'un rapport de programmation structuré suivant le plan ci-après :

- Introduction ;
- Chapitre 1 : Cadre stratégique de programmation ;
- Chapitre 2 : Aperçu du bilan financier ;
- Chapitre 3 : Projection pluriannuelle des ressources ;
- Chapitre 4 : Programmation pluriannuelle des dépenses ;
- Chapitre 5 : Aspects spécifiques de la programmation pluriannuelle des dépenses ;
- Annexes :
 - ✓ la chaîne des résultats prévisionnels déclinée jusqu'au niveau des activités (matrice du cadre logique) ;
 - ✓ le mémo de programmation financière.

3.2 - LA BUDGETISATION AXÉE SUR LA PERFORMANCE

La budgétisation axée sur la performance ou par objectif s'oppose au budget de moyens en ce que selon les principes de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), elle indique, préalablement à leur octroi, à quoi vont servir les crédits de façon à apprécier le coût et l'efficacité des actions prévues par les pouvoirs publics.

La budgétisation est le rapport entre les objectifs visés et les moyens utilisés pour les atteindre. Selon la nomenclature de production des extraits de la chaîne PPBS, le processus de budgétisation aboutit à la production d'un Projet de Performance Annuel (PPA) assortie d'un Plan de Travail Annuel (PTA), annexés au budget de l'EP qui sera adopté par le Conseil d'Administration.



LSGEP, article 52

Al.1 Le budget est adopté par le Conseil d'Administration.

LSGEP, article 84

Al.2 Toutes les recettes et toutes les dépenses de l'EP sont inscrites dans le budget adopté par le Conseil d'Administration.

La budgétisation consiste en la préparation des crédits détaillés et à leur codification. En effet, suite à la notification des plafonds de dépenses annuelles, une répartition des crédits doit être faite par l'EP, tout en veillant à ce que les choix faits soient en cohérence avec la politique publique menée par le Gouvernement. L'implémentation de cette démarche, requiert du budgétaire, quelques préalables, tant sur le plan documentaire qu'en relation avec certains principes et bonnes pratiques budgétaires.

3.2.1. - Préalables à la budgétisation

L'élaboration du PPA s'appuie sur les documents de référence de planification stratégique du secteur, de la tutelle et de l'EP ainsi que sur le cadre programmatique décrit précédemment. Ainsi, avant tout exercice de budgétisation, le budgétaire doit s'assurer qu'il dispose d' :

- un plan stratégique ;
- un Cadre de Dépenses à Moyen Terme ;
- une projection de ressources ;
- une nomenclature budgétaire ;
- un rapport de gestion-matières ;
- une situation du niveau d'exécution des contrats en cours, tant en fonctionnement qu'en investissements, etc.

En vue d'une exploitation adéquate des données contenues dans la documentation susmentionnée, le responsable en charge de la budgétisation devrait avoir à l'esprit, certains principes budgétaires et quelques bonnes pratiques en la matière. Il s'agit pour lui de se rappeler que :

- l'exercice budgétaire couvre une année civile ;
- l'ensemble des recettes assure l'ensemble des dépenses ;

- toutes les recettes et toutes les dépenses sont retracées dans un document unique, intitulé budget de l'Etat ;
- les budgets des administrations publiques présentent de façon sincère l'ensemble de leurs recettes et dépenses. Leur sincérité s'apprécie compte tenu des informations disponibles au moment de leur élaboration et des prévisions qui peuvent raisonnablement en découler ;
- les administrations publiques et les bailleurs de fonds internationaux doivent informer le Ministre chargé des finances de tout financement apporté aux entités publiques ou à la réalisation d'activités d'intérêt public ;
- la mise en place de ces financements est soumise à l'approbation préalable du Ministre chargé des finances ;
- les budgets des administrations publiques, notamment celui de l'Etat et des autres personnes morales de droit public, doivent être établis et financés dans des conditions qui garantissent la soutenabilité de l'ensemble des finances publiques. (Voir les articles 4, 8 et 9 de la loi portant régime financier de l'Etat et des autres entités publiques).

3.2.2 - Budgetisation proprement dite

La démarche de budgétisation débute par la préparation des crédits détaillés. Il s'agit dans cette phase de décliner les projets et les activités programmées en tâches/sous-tâches dans un établissement public. Elle induit la maîtrise du procédé d'affectation des crédits détaillés et d'analyse desdits crédits.



Décret N° 2019/281 du 31 Mai 2019 fixant le calendrier budgétaire de l'Etat, article 5

Al. 1 : Le processus d'élaboration du projet de loi de finances s'articule autour de quatre (04) phases, que sont :

- *La phase préparatoire ;*
- *La phase de cadrage macroéconomique et budgétaire ;*
- **La phase de préparation détaillée du budget ;**
- *La phase de finalisation et d'approbation.*

3.2.2.1 - Démarche de budgétisation

La budgétisation renvoie à l'évaluation du montant de crédits détaillés (tâches, sous-tâches et nature économique) des projets et des activités. Pour obtenir le budget à allouer à chaque sous-programme, il faudra agréger les coûts des différentes activités et projets de ce sous-programme. Le budget global de l'établissement public quant à lui est le résultat de la sommation de tous ses sous-programmes. Plusieurs séquences ponctuent le processus de budgétisation. Il s'agit notamment de :

- la déclinaison des activités et des projets en tâches ;
- la priorisation des tâches dans les activités et les projets.
- l'évaluation des coûts des activités et des sous-programmes ;
- la présentation de la liste des extrants attendus ;
- la codification selon la nomenclature budgétaire des EP.

3.2.2.2. - Technique de préparation des crédits détaillés

Concrètement, il s'agit pour l'EP de décliner les différentes tâches constitutives des projets et des activités inscrits dans son CDMT, pour la tranche annuelle à budgétiser, ceci à l'effet de présenter le détail des besoins de l'EP pour l'atteinte des objectifs fixés toutes sources de financement confondues.

a) Déclinaison des activités et des projets en tâches

La préparation des crédits détaillés nécessite au préalable, une revue sommaire des activités et des projets, dans le but de s'assurer que, les tâches et les sous-tâches envisagées s'inscrivent bien dans le processus de mise en œuvre du projet ou de l'activité.

Veiller à ce que la formulation des tâches déclinées ne comporte aucune ambiguïté. Leurs intitulés doivent être le plus précis possible, de manière à refléter le livrable attendu de l'exécution de ladite tâche ou sous-tâche.

b) Priorisation des tâches dans les activités et les projets

La priorisation des dépenses apparaît comme une deuxième phase. En effet, la budgétisation des dépenses obéit à un ordre de priorité généralement indiqué dans la circulaire présidentielle relative à la préparation du budget.

Sur la base des prévisions macroéconomiques et budgétaires les plus récentes des derniers arbitrages politiques et des recettes propres, l'EP procède à la priorisation des dépenses à inscrire au budget annuel.

Les principaux éléments à prendre en compte lors des travaux de priorisation sont les suivants :

- a.) La poursuite des projets en cours d'exécution ;
- b.) Les arriérés et autres dettes ;
- c.) Le respect des engagements de l'État dans le cadre des conventions avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- d.) Les charges de personnel. etc.

3.2.2.3 - Evaluation des coûts des activités et des sous-programmes

Il est question de décliner une activité en tâche et sous-tâches afin de déterminer les coûts par tâches, et les agréger au niveau de chaque activité et au niveau de chaque sous-programme.

L'affectation d'un coût à une tâche et/ou à une sous-tâche, est fonction de la nature économique de la dépense.

a) Evaluation des coûts d'une activité

L'allocation détaillée des crédits budgétaires annuels aux dépenses prépare leur codification selon la nomenclature budgétaire des EP. Elle nécessite la connaissance des techniques de déclinaison de ces grandes masses, afin de faciliter non seulement la codification des dépenses, mais aussi d'assurer une gestion et répartition efficace des crédits budgétaires.

En matière de budget programme, les dépenses sont déclinées en Autorisation d'Engagement(AE) et en Crédits de Paiement (CP).

Les Autorisations d'Engagement (AE) constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être engagées au cours d'un exercice budgétaire et dont le paiement peut s'étendre, le cas échéant, sur une période de plusieurs années.

Les Crédits de Paiement (CP) constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être payées pendant l'année pour la couverture des engagements contractés dans le cadre des autorisations en vigueur. Le CP, qui constitue la tranche de l'AE à engager et ordonnancer durant un exercice budgétaire, devra couvrir obligatoirement les paiements contractés.

Contrairement aux dépenses de fonctionnement pour lesquelles le montant des AE est toujours égal au montant des CP (AE=CP), les dépenses en investissement peuvent être budgétisées pour un montant de l'AE supérieur au montant du CP.

Pour les tâches et sous-tâches directement exécutables par l'Etat, l'AE couvre une tranche fonctionnelle c'est-à-dire une unité individualisée formant un ensemble cohérent et de nature à être mis en service ou exécuté sans adjonction. Aussi, le montant de l'AE ouvert pour la réalisation d'une opération doit correspondre au coût global de la tâche et sous-tâche.

Dans le cas d'une tâche d'investissement, l'exécution de l'AE peut, en fonction de son volume, s'étendre sur une période pluriannuelle. L'ouverture d'une AE pluriannuelle doit pouvoir se justifier par une contrainte financière ou technique, qui impose des délais d'exécution au-delà d'une année budgétaire.

NB. : L'ouverture d'une AE donne un caractère impératif à la programmation financière.



LRFE, Article 34

Al. 5 : Pour une opération d'investissement directement exécutée par l'État, l'autorisation d'engagement couvre une tranche fonctionnelle, c'est-à-dire une unité individualisée formant un ensemble cohérent et de nature à être mis en service ou exécuté sans adjonction.

On entend par **tranche fonctionnelle**, le montant nécessaire pour la mise en exploitation partielle d'un investissement.

Illustration : la construction d'un hôpital nécessite l'implantation d'un bâtiment principal et de pavillons destinés à des consultations spécialisées.

Une tranche fonctionnelle de cet investissement serait par exemple évaluée au coût de construction de son bâtiment principal.

L'enveloppe du CP pour l'année concernée est évaluée sur la base de :

- la programmation financière ;
- du montant des opérations matures ;
- des contraintes budgétaires fixées par les documents de cadrage (CBMT et CDMT) ;
- la mercuriale des prix ;
- et le cas échéant, de l'exécution des précédents crédits de paiement.

L'affectation des crédits détaillés tient compte des dépenses incompressibles déjà priorisées. Une fois ces contraintes prises en charge, le budgétaire peut décliner toutes les dépenses bénéficiant d'un crédit budgétaire au sein d'une activité ou d'un projet, prendre en compte toutes les natures de dépenses nécessaires à l'atteinte du résultat escompté, puis identifier les extrants attendus.

b) Evaluation des coûts d'un sous-programme

Pour obtenir le coût d'un sous-programme, on procède par sommation des coûts obtenus des activités et des projets à mettre en œuvre en son sein, en vue de l'atteinte de son objectif stratégique.

c) Détermination des extrants

Il s'agit ici d'identifier le résultat escompté après la mise en œuvre d'une activité. D'après le Glossaire des termes de gestion axée sur les résultats tiré de « La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale », un Guide pratique, 2^e édition 2016, l'extrant est le « produit ou service direct découlant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet ». Dans la chaîne des résultats d'un établissement public, l'extrant peut être entendu comme les produits, les biens ou les services directs découlant des activités de l'exécutant.

Exemple : Un rapport de séminaire ; le nombre de personnes servies ...

3.2.2.4 - Codification des dépenses budgétaires

Les opérations budgétaires sont classées selon une codification commune à toutes les catégories de recettes et de dépenses de l'Etat, c'est la « nomenclature budgétaire de l'Etat ».

En matière de dépenses, la codification doit être faite dans un ordre logique, cohérent et clair. Cela contribue à rendre l'exécution, le contrôle et les analyses entraînant la prise de décisions stratégiques, plus aisés.

La nomenclature actuellement appliquée dans les établissements publics, est conforme au décret n°2008/0446/PM du 13 mars 2008 portant adoption de la nomenclature budgétaire et comptable harmonisée des établissements publics administratifs. Cependant, depuis l'adoption par l'Etat du Cameroun du décret n° 2019/3187/PM du 07 septembre 2019 fixant le cadre général de présentation de la nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE), qui s'applique également aux établissements publics, des travaux sont en cours en vue de la production de textes d'application.



Décret n°2019/3187/PM du 09 septembre 2019, fixant le cadre général de présentation de la nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE), Article 1^{er}

Al. 3 : Il s'applique à l'Etat et aux autres personnes morales de droit public sous réserve de leurs spécificités, à l'instar des Etablissements Publics (...).

NB : Une fois les textes d'application promulgués, leur prise en compte au niveau des établissements publics fera l'objet d'un accompagnement et le présent guide sera actualisé en conséquence.

3.2.3. - Projet de performance annuel des établissements publics

Le PPA constitue la déclinaison détaillée de la tranche annuelle du CDMT à exécuter. Il intègre les objectifs stratégiques et les objectifs des sous-programmes des EP. C'est le document de base du pilotage stratégique, opérationnel et de plaidoyer budgétaire. Son évaluation en fin d'exercice débouche sur un Rapport Annuel de Performance (RAP).

Il est l'un des documents importants de la vie d'un établissement public et trouve son fondement dans l'article 12 de la loi portant statut général des établissements publics.

Le PPA présente une structuration en quatre parties, ainsi qu'il suit:

1. Note explicative

C'est la partie introductive du projet de performance annuel. Elle présente l'ancrage juridique qui justifie l'élaboration du document et le contexte d'élaboration du PPA au sein de l'établissement public

2. Synthèse stratégique

Il s'agit dans cette partie de faire ressortir la contribution attendue de l'EP dans les stratégies développées par le gouvernement, notamment la SND 30, les performances antérieures de l'institution en terme d'activités effectivement mises en œuvre et de moyens déployés à cet effet. Elle présente également les perspectives se rapportant à l'objectif stratégique en rapport avec la politique publique concernée, qui constitue le défi majeur à relever à moyen terme ainsi que le fil conducteur et le point de convergence des actions.

Elle comprend les éléments ci-après :

- la présentation des missions de l'EP en rapport avec la politique publique de rattachement ;
- la présentation des domaines d'intervention de l'Etat ;
- les performances antérieures ;
- le bilan technique ;
- le bilan financier ;
- la présentation des objectifs stratégiques ;
- le cadre institutionnel de mise en œuvre.

3. Contenu des sous-programmes

Cette partie traite du contenu des sous-programmes en termes d'actions nécessaires assorties d'objectifs et d'indicateurs, et présente le cadre stratégique de mise en œuvre. Elle est articulée autour de 02 axes :

- la présentation des sous-programmes et activités assorti des objectifs et indicateurs ;
- la présentation des tableaux de synthèse

4. Annexes

Cette partie présente le tableau de budgétisation, détaillé en autorisations d'engagement et crédits de paiement, aussi bien en recettes qu'en dépenses.

Tableau 9 : **Plan type d'un PPA**

Rubriques
Introduction
Synthèse stratégique
1. Présentation des missions de l'EP en rapport avec la politique publique de rattachement
2. Présentation des domaines d'intervention de l'EP
3. Performances antérieures
4. Bilan technique
5. Bilan financier
6. Présentation des objectifs stratégiques
7. Cadre institutionnel de mise en œuvre
Contenu sous-programme
1. Présentation des sous-programmes et activités assorti(e)s des objectifs et indicateurs
2. Présentation des tableaux de synthèse
Annexes

CHAPITRE IV :

**MECANISME DE CONTROLE ET DE SUIVI-
EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES
ETABLISSEMENTS PUBLICS**

CHAPITRE IV :

MECANISME DE CONTROLE ET DE SUIVI-EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS

Le suivi-évaluation a vocation à permettre un contrôle systématique de la mise en œuvre du sous-programme, en vue de garantir l'atteinte des résultats escomptés et capitaliser les enseignements tirés. Il s'appuie sur une batterie d'indicateurs permettant de mesurer et de contrôler la performance des acteurs chargés d'implémenter les politiques publiques (responsables de programme et de sous-programme entre autres) ou un pan de ces politiques.

Il est par ailleurs indiqué de préciser que le dispositif de suivi-évaluation n'a pas vocation à s'ingérer dans la gestion opérationnelle des programmes ou sous-programmes, mais vise plus précisément à offrir à leurs responsables, une information actualisée sur le déroulement des activités, leur permettant une prise de décision stratégique garantissant l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés.

Ce chapitre décrit la démarche de mise en place du système de suivi/évaluation, présente les outils de collecte, d'analyse, et de reporting des données et indique les outils de suivis/évaluations.

IV.1 - DISPOSITIFS DE SUIVI-EVALUATION

Le suivi-évaluation consiste à comparer les résultats obtenus par rapport aux résultats prévus, dégager les écarts, identifier les origines des écarts et les mesures correctrices pour y remédier. Sa mise en place vise la recherche de la performance dans la gestion des finances publiques, de manière à pallier les faiblesses relevées par le premier Ministre, Chef du Gouvernement dans sa circulaire n° 003/PM du 06 juillet 2015 relative au Contrôle de gestion dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution du budget de l'Etat.



Circulaire n°003/PM du 06 juillet 2015,

Point 3 : (...), il m'a été donné de constater que les programmes élaborés et mis en place dans les différentes administrations n'ont pas encore la qualité technique requise : les objectifs et les indicateurs manquent souvent de précision, le pilotage des programmes reste à améliorer (...).

A cet effet, il revient à tout responsable de sous-programme, de mettre en place un système de pilotage dans l'établissement public dont il a la charge, en vue d'améliorer le rapport entre les ressources (humaines, matérielles et financières) engagées et les résultats obtenus au titre de l'exécution de son sous-programme, sur la base d'objectifs

préalablement définis au terme d'une démarche de planification stratégique. Afin de mener à bien un tel processus, il est fortement conseillé au Directeur Général de l'EP, de se faire assister d'un contrôleur de gestion. La mise en place de ce dispositif spécifique permettra un déploiement efficace des activités de contrôle de gestion, de contrôle interne et d'évaluation.

4.1.1 - Contrôle de Gestion (CG)

Dans l'approche programme, le contrôle de gestion est défini comme « un système de pilotage mis en oeuvre au sein d'un département ministériel ou d'une administration, en vue d'améliorer le rapport entre les ressources (humaines, matérielles et financières) engagées et les résultats obtenus au titre de l'exécution d'un programme donné ». Au Cameroun, c'est la circulaire n 003/PM du 06 juillet 2015 du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, relative au contrôle de gestion dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution du budget de l'Etat qui détermine les modalités de mise en place du contrôle de gestion dans les services de l'Etat.

La modernisation de la gestion publique par l'introduction de la gestion budgétaire par programme a pour objectif notamment d'améliorer la performance publique³ qui se définit selon trois axes : l'efficacité de la gestion (amélioration du rapport entre les moyens consommés et les réalisations) ; l'efficacités de l'action des administrations (rapport entre les objectifs et les réalisations) ; la qualité du service aux citoyens, usagers et contribuables (satisfaction de leurs besoins). Le contrôle de gestion constitue alors une aide au pilotage des politiques publiques sous deux approches majeures :

- le renforcement du pilotage stratégique (à long terme) ;
- le développement du management opérationnel (utilisation optimale des ressources en cours d'exercice).

Il permet ainsi de prévoir, suivre et analyser les réalisations du programme avec pour finalité de minimiser les risques de contre-performance à travers l'identification permanente des mesures correctives en vue d'assurer l'atteinte des objectifs.

Cependant, le contrôle de gestion est à distinguer d'autres types de dispositifs qui, bien qu'étant tous utiles à une organisation, ont des finalités différentes, notamment :

3 - La performance est une notion synthétique mesurant à la fois l'atteinte des objectifs programmés et la qualité du processus de production des résultats réalisés. Cette mesure est par nature complexe, car dans la pratique il est difficile de trouver une variable qui rende compte à la fois de l'atteinte des objectifs et de la qualité de production. Pour ce faire, la performance de la gestion publique est évaluée selon trois principaux axes : l'efficacité (mesure de l'impact ou résultat final par rapport à l'objectif) ; l'efficacités (mesure du rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus) ; la qualité du service rendu à l'utilisateur du service public (l'analyse combinée de ces trois niveaux de mesure permet d'évaluer la performance d'une organisation dans la gestion publique). CF. Glossaire des termes utilisés dans le Manuel de pilotage et d'exécution du Budget Programme ; janvier 2013, P141-142.

Le Contrôle financier : C'est un contrôle administratif a priori exercé par les contrôleurs financiers afin de vérifier la disponibilité des crédits ainsi que la régularité des dépenses effectuées par les gestionnaires publics.

L'Audit interne : qui est une activité indépendante qui permet de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, par une approche systémique et méthodique de ses processus de management des risques. Il permet d'évaluer l'efficacité du système de maîtrise de risque mis en place et de proposer des mesures pour son amélioration.

L'Inspection : L'inspection qui consiste en le déploiement des missions de contrôle sur place et sur pièces, afin de vérifier la gestion des deniers publics et de contrôler les organismes recevant des fonds publics.

En ce qui concerne son positionnement, plusieurs organisations adoptent un positionnement institutionnel du contrôle de gestion, organisé autour d'une Direction, Division, ou Cellule du Contrôle de Gestion. Dans cette approche, le contrôle de gestion est principalement chargé de la gestion des coûts de revient et du suivi de l'exécution budgétaire.

D'autres variantes existent, qui correspondent à une atténuation du rôle central du contrôleur de gestion dans le dispositif de pilotage de la performance. Dans ces cas précis, le contrôle de gestion est associé à l'audit dans une Direction ou une Division unique. Néanmoins, ces structures restent généralement rattachées à la Direction Générale.

S'agissant des missions du contrôleur de gestion, le responsable du sous-programme est le capitaine du sous-programme. Il est chargé du pilotage et de la coordination des activités de celui-ci. A côté de lui, le Contrôleur de Gestion est un acteur clef dans le dispositif de pilotage de la performance. Personnage central dans le processus de gestion du budget programme, il a pour rôle d'aider le responsable de programme à maintenir le cap vers l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés au titre de l'exécution du budget.

Le Contrôleur de Gestion intervient donc en amont et en aval du processus budgétaire dans le cadre du dispositif PPBS existant.

Dans la phase de l'élaboration de la loi de finances, il :

- veille à la cohérence des objectifs contenus dans les instruments de planification stratégique et de programmation financière et contribue à leur élaboration ;
- fournit les éléments objectifs et quantifiés d'analyse des activités, des coûts et des résultats ;

- participe à l'élaboration des sous-programmes consignés dans les Projets de Performance des EP ;
- joue un rôle de premier plan en matière de fixation des résultats et de définition des indicateurs ;
- apprécie le réalisme et l'ambition des cibles de résultat proposés par les responsables de sous-programme et d'activités et s'assure que leur agrégation permet d'atteindre les cibles du programme de rattachement.

Dans la phase de l'exécution de la loi de finances, le contrôleur de gestion :

- collecte et analyse les informations de gestion ;
- s'assure que la stratégie et les objectifs du sous-programme sont communiqués aux différents services opérationnels de l'EP ;
- coordonne la déclinaison des objectifs et des indicateurs accolés aux activités relevant des services centraux ou déconcentrés ;
- veille à la diffusion et à l'appropriation par tous les acteurs de la démarche et des outils du management par la performance.

Le contrôleur de gestion est responsable du suivi-évaluation du programme. A ce titre :

- il conçoit et renseigne le tableau de bord du responsable de sous-programme;
- il prépare et assure le suivi des actions arrêtées dans le cadre du dialogue de gestion et propose les mesures correctives ;
- il recueille et diffuse les bonnes pratiques de pilotage du sous-programme au profit des responsables ;
- Sous la supervision du responsable du sous-programme, il élabore le RAP du sous-programme.

→ LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION

Un lien très étroit unit le contrôle de gestion au pilotage de la performance. C'est le même lien qui unit le Contrôleur de Gestion au Responsable de Programme. Les spécialistes du domaine indiquent d'ailleurs qu'on ne peut imaginer un dispositif de pilotage de la performance sans le Contrôle de Gestion, car ce dernier irrigue l'ensemble du dispositif. A titre d'illustrations, le contrôle de gestion aide à la planification stratégique, à la planification opérationnelle, à la mesure et à l'analyse des performances des sous-programmes.

Le dialogue de gestion (composante essentielle du pilotage de la performance) se nourrit des données, des analyses et des propositions issues du contrôle de

gestion. L'amélioration des processus, la définition des nouvelles règles de gestion, la confirmation ou la révision des résultats émanent habituellement des analyses du contrôleur de gestion. A cet effet, le contrôle de gestion utilise 3 types d'outils à savoir : i) les outils de collecte des données ; ii) les outils d'analyse des données ; iii) les outils de synthèse des données.

(i) Les outils de collecte des données : nous avons entre autres :

- Le système d'information : il permet de générer une base de données, véritable réceptacle de toutes les données sur l'exécution des sous-programmes ;
- La fiche de description de l'indicateur : elle permet de documenter les indicateurs des sous-programmes et des activités. La Fiche de description de l'Indicateur renseigne sur : l'unité et la périodicité de mesure d'un indicateur, la situation de référence, la cible, les informations à collecter, la méthode de calcul les sources d'informations fiables, le détenteur de l'information, le responsable de la collecte, etc. ;
- Le dictionnaire des indicateurs : le dictionnaire des indicateurs est une base de données qui regroupe, pour un processus donné, l'ensemble des indicateurs disponibles selon la nature de l'information recherchée : économie, efficacité, efficience, effectivité. Il facilite le choix des indicateurs par secteur d'activité ;
- La fiche de présentation du sous-programme : il s'agit du cadre logique du sous-programme, lequel présente toutes les données essentielles d'un sous-programme tel qu'il a été élaboré. Par analogie et selon les besoins, on peut concevoir également les fiches de présentation des projets et les fiches de présentation des activités.

(ii) Les outils d'analyse des données : on peut citer ici :

- La feuille de résultat (cf. annexe 6) : elle peut, selon les besoins, être présentée par sous-programme, ou par activité. Ainsi, un responsable d'activité présentera une feuille de résultat selon l'activité, idem pour les responsables de sous-programmes. La feuille de résultat présente les résultats obtenus au terme d'une période donnée. Elle ressort les écarts constatés au regard des prévisions de la période et présente l'opinion du responsable sur ses résultats. La feuille de résultat est assortie d'une note de présentation contenant les justifications des écarts, et les mesures correctives préconisées en cas d'écarts défavorables ;
- Le tableau de bord (TDB) du sous-programme (cf. annexe 7) : il présente de manière périodique et pour un sous-programme, les données ou prévisions de départ, les résultats obtenus à l'issue de la période, les écarts constatés et

les tendances présentées sous forme de signaux. Il présente également une vue synthétique des activités qui compose le sous-programme. Un tableau de bord bien conçu doit permettre au manager, par un rapide coup d'œil de connaître la situation du sous-programme, et précisément de savoir si les résultats sont positifs, stables ou négatifs ;

- Le tableau de bord de l'activité : il présente de manière synthétique, les performances d'une activité assorties des livrables obtenus dans le cadre de l'exécution des tâches qui la composent.

(iii) Les outils de synthèse : il s'agit ici :

- du rapport d'activités périodiques (cf. annexe 3) : il retrace par sous-programme, les activités menées au cours d'une période et présente les résultats obtenus. Le rapport d'activités analyse également la gestion budgétaire de la période. Les éléments de contexte et la justification des résultats et de l'utilisation des ressources y sont abordés, ce qui permettra de nourrir facilement le Rapport Annuel de Performance. Il s'achève sur des perspectives formulées sous la forme de recommandations permettant d'améliorer les performances de la période suivante ;
- Le Rapport Annuel de Performance (cf. annexe 5) : il présente au terme d'une année d'exécution, les performances d'un sous-programme ou d'un ensemble de sous-programmes relevant d'une entité publique. Dans le cadre des EP, il s'agira de présenter la performance du ou des sous-programmes au terme d'une année budgétaire.

4.1.2 Contrôle interne

Le système de contrôle interne est l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle des structures administratives mis en place, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'organisation. Il vise à promouvoir l'efficacité et l'efficacités, protéger les actifs, garantir la fiabilité de l'information (financière notamment), et assurer la conformité aux dispositions légales et réglementaires.

Le contrôle interne permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs en réduisant les risques au maximum. Il permet au manager de gérer les rapides changements économiques ainsi que l'environnement de compétition, de suivre les demandes et les priorités des clients/usagers, et de se structurer pour une croissance future.

Le contrôle interne est un élément essentiel à la conduite prudente des opérations. Il favorise la stabilité globale de l'organisation. Ses objectifs sont multiples :

L'amélioration des performances : Cet objectif exige des acteurs opérationnels une parfaite maîtrise de l'arsenal normatif encadrant leurs fonctions, et une prise de

conscience collective de leurs responsabilités.

Le respect de l'obligation de rendre compte : rendre compte correspond à l'exigence, pour les personnels à quelque niveau que ce soit, de répondre de leurs décisions et de leurs actes. Le respect de ce principe passe par le développement, le maintien et la mise à disposition des différents destinataires, d'informations (financières, comptables) exhaustives, pertinentes et fiables, au moyen d'états de synthèse établis en temps opportun.

La conformité aux lois et règlements en vigueur : Il existe un dispositif normatif encadrant l'exécution du budget en recettes et en dépenses, et la confection des états financiers. Le contrôle interne permet de s'assurer que ce dispositif a été respecté par les acteurs opérationnels.

La protection du patrimoine : elle concerne la protection des ressources de l'organisation à travers la prise des dispositions adéquates pour éviter des pertes, des mauvais usages et des dommages dus au gaspillage, aux abus, à la mauvaise gestion, aux erreurs, à la fraude et aux irrégularités.

Le contrôle interne obéit à certains principes à savoir : la séparation des fonctions : l'objectif est d'éviter qu'une personne préposée à cette fonction exerce des activités relevant d'autres fonctions ; le contrôle réciproque des tâches : cela signifie que le travail d'une personne en amont est vérifié par une autre personne en aval ce qui a pour mérite de minimiser les erreurs et les fraudes.

4.1.3 - Evaluation

L'évaluation a une finalité «déontologique» qui est de « rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats obtenus ». Cette dimension recouvre donc à la fois l'amélioration de l'«imputabilité» des systèmes d'action publique, la finalité informative et la finalité «démocratique» de l'évaluation.

Celle-ci doit répondre à certains critères tels que : la pertinence : qui vérifie que les objectifs d'une intervention couvrent les dimensions du problème à régler, sujet de l'ancrage aux cadres stratégiques. L'efficacité vérifie que les résultats attendus d'une intervention ont été produits grâce aux actions menées ; L'efficience vérifie que les résultats obtenus l'ont été à un coût raisonnable, par exemple en comparaison avec d'autres types d'interventions. L'utilité vérifie la justification de l'intervention eu égard aux résultats attendus et aux autres résultats (collatéraux), notamment les résultats négatifs éventuels ; la cohérence interne vérifie que les différents objectifs stratégiques et opérationnels d'un sous-programme sont en relation logique les uns aux autres, autrement dit, qu'ils sont complémentaires et non redondants. La cohérence externe vérifie que les objectifs d'une intervention contribuent à ceux des autres politiques de l'institution ou des autres institutions agissant sur le territoire et ne sont pas en contradiction ou antagonistes.

On relève une typologie d'évaluation qui varie selon le moment et selon le thème ou le milieu de l'évaluation.

Typologie selon le moment :

L'évaluation ex-ante : le but est d'évaluer la capacité de l'intervention publique à répondre aux objectifs qui lui sont assignés. Cette évaluation permet de répertorier les incidences qui découleront de la mise en œuvre de l'intervention publique, et ainsi anticiper sur la capacité du projet ou du sous-programme à répondre aux objectifs de développement. Cette évaluation se fonde sur une lecture de l'intervention publique en rapport avec des interventions similaires dont on a une connaissance des incidences. Au terme de cette évaluation, il sera possible de mettre en lumière notamment les effets négatifs et ainsi envisager des mesures de correction (réajustement de l'intervention ou identification d'intervention (s) connexes) ou le cas échéant, l'abandon de l'intervention.

L'évaluation concomitante : est menée pendant l'exécution du sous-programme. Elle permet d'identifier les premiers effets du sous-programme et confirmer ou infirmer les attentes de l'évaluation ex-ante. Au-delà d'un constat d'effets négatifs ou positifs, cette évaluation doit mettre en lumière la rationalité de l'intervention, en rapport avec les choix opérés, mais aussi en rapport avec d'autres possibilités d'action. (Ex : La construction de forages dans un quartier de la ville de Mbalmayo contribue effectivement au programme d'adduction d'eau dans la ville, mais l'intervention est moins rentable que la construction d'un réseau de distribution d'eau.).

L'évaluation ex-post vise à tirer des enseignements rétrospectifs sur une politique parvenue à maturité.

Typologie selon le thème ou le lieu

L'évaluation thématique : évaluation d'un certain nombre d'interventions publiques, toutes orientées vers une priorité spécifique de développement, qui s'applique de façon transversale à l'ensemble du pays. (Ex : contribution des interventions publiques à la création d'emploi, impact des dépenses en infrastructures scolaire sur les OMD).

L'évaluation spatiale : évaluation d'un certain nombre d'interventions publiques, toutes orientées vers un espace du territoire national. (Ex : impact de la contribution des interventions publiques au développement de la localité de Bakassi).

4.2 - OUTILS DE SUIVI-EVALUATION

On retrouve ici deux principaux types d'outils : i) les outils de mise en place du dispositif de préparation du suivi-évaluation ; et ii) les outils d'opérationnalisation du suivi-évaluation.

4.2.1 Outils de mise en place du dispositif de préparation du suivi-évaluation

Les principaux outils sont entre autres :

1. Plan de Travail Annuel (PTA)

Le PTA permet d'assurer une exécution efficace de la tranche annuelle du budget programme. Il se présente sous la forme d'un tableau comprenant, entre autres, les activités déclinées en tâches, un chronogramme d'exécution de chaque tâche, la pondération des tâches dans l'activité, les modes d'exécution, les services responsables, les crédits ouverts, etc.

2. Plan de Passation des Marchés (PPM)

Le PPM décline le calendrier des marchés à passer dans le cadre de l'exécution des différents projets inscrits par sous-programme au titre de l'exercice. Il se présente sous la forme d'un tableau comprenant entre autres les projets et / ou activités envisagés, le montant, la source de financement, le type de marché, le mode de passation, les phases de passation, les dates butoirs du processus.

3. Plan de Consommation des Crédits (PCC)

Le PCC décline mensuellement le plan d'engagement ou de décaissement pour chaque activité et/ou projet. Il est établi par activité et/ou projet de manière consolidée par sous-programme, et donne, au regard du PTA, le niveau de consommation prévisionnelle des crédits alloués. Le PCC se présente sous la forme d'un tableau comprenant les activités, la source de financement, la prévision de crédit par grande masse, pour chaque mois de l'année budgétaire.

4. Charte et protocole de gestion

La Circulaire relative à l'exécution du budget énonce en son paragraphe 128 : « Le pilotage stratégique implique la mise en place d'un dialogue de gestion et sa formalisation à travers deux documents : la charte ministérielle de gestion au niveau du ministère ou de l'institution et le protocole de gestion au niveau de chaque programme ».

La Charte est un document signé par le responsable de l'EP explicitant et formalisant les rôles et les responsabilités des différents acteurs qui interviennent dans la mise en oeuvre des sous-programmes des EP. Elle précise également les espaces d'autonomie, les règles, les canaux de partage et de circulation des informations sur les sous-programmes.

Le Protocole de gestion quant à lui est un document qui organise, à l'intérieur du sous-programme, le processus de planification opérationnelle, les activités, les moyens, les circuits de communication, le suivi et le reporting. Il permet d'explicitier, à l'intérieur du sous-programme, les règles du jeu et les responsabilités entre les différents acteurs, précise l'autonomie de chacun et détermine les règles de diffusion et de circulation de l'information.

Ces deux documents permettent également de fixer les règles qui vont gouverner le Dialogue de Gestion au sein de l'EP, en précisant notamment : le rôle des différents acteurs, les calendriers des concertations prévues au titre du Dialogue de Gestion au niveau central et déconcentré, la description de certaines procédures spécifiques.

Il convient de préciser ici qu'en aucune manière, ces deux documents qui ont une vocation managériale, ne peuvent se substituer aux textes de lois et aux règlements en vigueur.

Tableau 10 : **Quelques éléments constitutifs de la charte de gestion**

Présentation des principes de la nouvelle gestion

La répartition précise des rôles et des responsabilités

- Les acteurs de la performance
- Les acteurs fonctionnels

Le calendrier de gestion

- Etapes et calendriers budgétaires et de la performance
- Les livrables et les échéances

Le pilotage de la performance

- Les modalités et le calendrier d'élaboration du PPA
- L'organisation du dialogue de gestion
- Les modalités d'élaboration des documents de la performance
- Les modalités et les canaux de circulation de l'information
- Les modalités de contrôle de gestion
- Les modalités d'élaboration du RAP et du compte administratif

Les règles de gestion et de reporting financier

- Les modalités et le calendrier d'élaboration du budget-programme
- Les mécanismes et les acteurs du contrôle interne

Les mécanismes de coordination au sein de l'EP

- Les mécanismes de coordination verticale
- Les mécanismes de coordination transversale

Annexes

- Désignation des acteurs etc.

5. Contrat de performance

Le contrat de performance (cf. annexe 9) est un document établi entre l'administration centrale et l'EP sur les résultats attendus de la mobilisation des ressources au profit de l'EP. A cet égard, il prend en compte les ressources mobilisées autant en fonctionnement qu'en investissement pour la mise en oeuvre des missions cédées par l'administration à l'EP. Toutefois, ce dernier étant annuel seule la portion de ressources cédées sur un exercice par l'Etat sera l'objet dudit contrat.

6. Cartographie des sous-programmes

Chaque responsable du sous-programme est tenu, en partant de l'organigramme de l'EP, d'élaborer une cartographie de son sous-programme, c'est-à-dire d'identifier l'ensemble des structures, des opérateurs et des unités gestionnaires de projets qui sont chargés de mettre en oeuvre tout ou partie du sous-programme.

7. Matrice du cadre logique du sous-programme (MCL)

La Matrice du Cadre Logique (MCL) est un schéma conceptuel qui permet une formulation précise et une compréhension uniforme d'un programme/projet et/ou d'une stratégie de développement. La MCL procède à la réalisation d'un diagnostic, à la définition des objectifs globaux, stratégiques et spécifiques et à l'élaboration d'une stratégie déclinée en programmes et actions pour atteindre les résultats attendus. Il s'agit d'un outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Il permet de ressortir les éléments stratégiques (ressources, extrants, effets, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques).

4.2.2 Outils d'opérationnalisation du suivi-évaluation

Les outils généralement utilisés sont :

1. Outils de collecte

- a.) Fiche de suivi du sous-programme ;
- b.) Fiche de réalisation des activités ;
- c.) Fiche de suivi des indicateurs ;
- d.) Fiche de suivi périodique (suivi physico-financier).

2. Outils d'analyse

a. Tableau de bord de mise en œuvre (sous-programme, activité, etc.)

Un TDB est un document rassemblant des indicateurs financiers et économiques afin de rendre périodiquement (mois ou trimestre) compte tenu de leur évolution. Au niveau des actions, activités et unités administratives, les responsables tiennent des tableaux de bord de suivi qui s'agrègent pour donner les tableaux de bord stratégiques au niveau des sous-programmes et de l'EP.

Les TDB doivent avoir une présentation simple afin que le lecteur puisse rapidement identifier les éventuels problèmes. Ils comprennent entre autres les sous-programmes / activités, les indicateurs de suivi, le niveau des indicateurs à date, le niveau de décaissement.

3. Outils de synthèse et de reporting

a. Rapport d'activités

Il s'agit de produire le rapport trimestriel du sous-programme, le rapport de synthèse trimestriel de l'ensemble des sous-programmes et le rapport d'exécution à mi-parcours (cf. circulaire sur l'exécution du budget).

b. Rapport annuel de performance (RAP)

Le RAP de l'EP, partie intégrante du Compte Administratif Annuel, il est un document qui rend compte des résultats de l'exécution des sous-programmes figurant dans le PPA. Pour mieux rendre compte des résultats de la mise en œuvre des sous-programmes, et dans le souci de transparence, le RAP de l'EP est produit selon une structure similaire à celle du PPA.

c. Compte administratif

Le Directeur Général de l'EP, Ordonnateur, est astreint à la production d'un compte administratif en fin de gestion appuyé d'un rapport de performance sur l'exécution des programmes et projets d'investissement. Le compte administratif et le compte de gestion doivent être concordants.

Loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics ,

Article 12 : (1) Les tutelles technique et financière, en liaison avec les Conseils d'Administration, concourent au suivi de la performance des établissements publics.

(2) *Les établissements publics adressent aux tutelles, technique et financière, tous les documents et informations relatifs à la vie de l'Etablissement Public.*

(3) *Les documents et informations visés à l'alinéa 2 ci-dessus concernent notamment : les projets de performance, les plans d'actions, les rapports annuels de performance, le Rapport du contrôleur financier, les comptes administratif et de gestion, l'état à jour de la situation du personnel et la grille salariale.*

(4) *Les Ministres concernés adressent au Président de la République, un rapport annuel sur la situation des entreprises dont ils assurent la tutelle technique.*



Le compte administratif doit être accompagné d'un rapport d'activités. En outre, il présente les résultats budgétaires en termes de recettes par nature et par degré de rentabilité. De même, il retrace l'état des dépenses engagées par nature économique et par secteurs d'intervention.

Il est constitué de l'état d'exécution des recettes et l'état d'exécution des dépenses.

d. Compte de gestion

A la clôture de l'exercice, l'agent comptable établit son compte de gestion qui est un document de synthèse des comptes mouvementés pendant l'exercice accompagné de pièces justificatives. Le compte de gestion est le reflet de l'exécution du budget, de l'organisation matérielle et de la tenue de la comptabilité budgétaire (recettes et dépenses), de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique). Il permet de justifier l'exécution du budget, de présenter l'évolution de la situation patrimoniale et financière de l'EP ; Il permet aussi aux organes de contrôle de vérifier la bonne tenue des comptes et au juge des comptes de statuer sur leur régularité et d'en tirer les conséquences au regard de la responsabilité de l'agent comptable. Il sert de support à l'élaboration du rapport de gestion de l'EP sur les triples plans financier, économique et social en rapport avec l'ordonnateur.



CHAPITRE V :

CALENDRIER, ACTEURS ET ROLES

CHAPITRE V :

CALENDRIER, ACTEURS ET ROLES

L'élaboration efficace et efficiente des documents de budget-programme au sein de l'EP passe par une bonne organisation des différents acteurs. Elle est répartie dans le temps, en cohérence avec les délais prévus par la réglementation en vigueur et tenant compte des interactions au niveau ministériel. C'est pourquoi ce chapitre abordera les notions de calendrier (i) des acteurs du processus budgétaire et de leurs rôles (ii) budgétaire.

5.1 - CALENDRIER

Pendant la phase de préparation du budget de l'Etat, les administrations de tutelle participent aux différentes instances de discussions budgétaires organisées conjointement par le Ministère en charge des Finances et le Ministère en charge de l'Économie. Il s'agit notamment de la revue des performances, des Conférences Elargies de Programmation Budgétaire et de la Performance Associée (CEP/PA), et des Conférences Budgétaires.

En prélude à la tenue de ces rencontres, la mise sur pied d'un cadre de discussion budgétaire entre l'EP et l'administration de tutelle est impérative ; ceci à l'effet, pour la tutelle, de s'assurer que les activités que l'EP prévoit mener sont en parfaite cohérence avec les objectifs de politique publique. Cette discussion se fait dans le cadre de l'animation du dialogue de gestion du ou des programmes de rattachement de l'EP. Elle porte sur les objectifs visés, la stratégie adoptée pour y arriver et les activités envisagées. L'examen des besoins tiendra compte de l'exécution des projets en année N-1 et en année N (cf. rapports d'exécution : compte-rendu de dialogue de gestion, rapports trimestriels et semestriels de mise en œuvre du programme ou de synthèse ministérielle des programmes au cours de l'année N, rapport annuel de performance de l'année N-1). Le financement des besoins de l'EP par ses tutelles se fera sous la forme de transferts.

En plus de cela, la tutelle technique devra travailler avec l'EP, afin de s'assurer de la disponibilité d'un certain nombre de documents techniques et de leur cohérence, conformément à l'article 9 (2) de la loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Etablissements Publics. Il s'agit entre autres des états financiers, du rapport du commissaire aux comptes, et des rapports d'activité. La présence des accompagnateurs et/ou points focaux sectoriels du MINFI et du MINEPAT chargés de la budgétisation est recommandée.

Pour y parvenir, tant la tutelle que l'EP doivent tenir compte du Décret n° 2019/281 du 31 mai 2019 fixant le calendrier budgétaire de l'Etat, qui arrête les échéances clés des grandes étapes du processus d'élaboration du budget de l'Etat et des autres entités publiques.

Suivant les dispositions de l'article 4, les EP doivent, sous réserve de leurs spécificités, se conformer aux dispositions dudit décret. Aussi, un calendrier plus précis d'élaboration du budget de l'EP doit être défini en collaboration avec ses tutelles technique et financière, de manière à rendre disponible les différents outputs de l'EP, car ils doivent servir d'inputs pour les différentes phases d'élaboration du budget global de la tutelle. L'élaboration d'un tel calendrier permet à l'EP de produire plus aisément son budget suivant la logique PPBS.

Tableau 11 : **Proposition de Calendrier d'élaboration du budget d'un EP**

Etape de la budgétisation	Echéance	Observations
Première session du Conseil d'Administration	28 février	Sollicitation de l'habilitation du Directeur Général à signer le contrat de performance avec la tutelle technique
Première session d'orientation stratégique et budgétaire avec les tutelles (technique et financière)	15 mars	Il s'agit d'une discussion entre l'EP et ses tutelles sur les moyens à mobiliser et aux objectifs stratégiques visés à moyen terme. Cette discussion permet de guider l'élaboration du CDMT initial au niveau de l'EP.
CDMT initial	31 mars	Fournir à la tutelle les projections triennales initiales des dépenses de l'EP pour prises en compte dans l'élaboration du CDMT initial ministériel dont l'échéance est le 15 avril.
Deuxième session d'orientation stratégique et budgétaire avec les tutelles (technique et financière)	31 Août	Signature du contrat de performance
CDMT final	01 décembre	Actualisation et finalisation du PPA
Projet de Performance Annuelle (PPA)	01 décembre	Elaboration du PPA
Deuxième session du Conseil d'Administration	31 décembre	Adoption du budget

Il convient de rappeler que, pour optimiser le processus de budgétisation, les principales échéances suivantes sont à retenir :

- les rapports budgétaires et de programmation ainsi que la liste des projets matures doivent être transmis aux tutelles techniques et financière avant le mois d'Avril de l'année en cours, en prélude au Débat d'Orientation Budgétaire au parlement en juin ;

- la session pour l'arrêt des comptes se tient au plus tard le 30 juin. Article 26 (1) loi portant statut général des établissements publics ;
- la session d'examen du projet de performance et d'adoption du budget se tient avant le début de l'exercice budgétaire suivant Article 26 (1) de la loi portant statut général des établissements publics.



Loi N° 2017/007 du 12 juillet 2017, article 26

Al. 1 : Sur convocation de son Président, le Conseil d'Administration se réunit obligatoirement au moins deux (02) fois par an en session ordinaire dont :

- *une session consacrée à l'examen du projet de performance et l'adoption du budget, qui se tient obligatoirement avant le début de l'exercice budgétaire suivant ;*
- *une session pour l'arrêt des comptes, qui se tient obligatoirement au plus tard le 30 juin.*

V.2 - ACTEURS ET ROLES

Plusieurs acteurs participent à l'élaboration des documents du budget-programme dans les EP, notamment la Tutelle (technique et financière), le MINEPAT, le Conseil d'Administration, le Responsable du sous-programme, le Responsable d'activité et le Contrôleur de Gestion.

- **La tutelle :**

La tutelle est le pouvoir dont dispose l'Etat ou une Collectivité Territoriale Décentralisée pour définir, orienter et évaluer sa politique dans le secteur où évolue l'établissement public, en vue de la sauvegarde de l'intérêt général. Les établissements publics sont placés sous une tutelle technique et sous une tutelle financière.

- **La tutelle technique :**

Elle s'assure que les activités menées par l'établissement public sont conformes aux orientations des politiques publiques du Gouvernement dans le secteur d'activités concerné, sous réserve des compétences reconnues au Conseil d'Administration.

- **La tutelle financière :**

Elle s'assure d'une part que les opérations de gestion à incidence financière des établissements publics sont conformes à la législation et à la réglementation sur les finances publiques et, d'autre part, examine à posteriori leurs comptes.

- **Le MINEPAT :**

Il veille en liaison avec la tutelle technique à l'ancrage stratégique de l'EP aux politiques publiques du Gouvernement ;

- **Le Conseil d'Administration :**

Il définit, oriente la politique générale et évalue la gestion de l'établissement public, dans les limites fixées par son objet social' et conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

A ce titre, le Conseil d'Administration a notamment le pouvoir :

- de fixer les objectifs et d'approuver les projets de performance de l'établissement public, conformément aux objectifs globaux du secteur concerné ;
- d'adopter le budget accompagné du projet de performance de l'établissement public, et d'arrêter de manière définitive les comptes ;
- d'approuver les rapports annuels de performance ;
- d'adopter l'organigramme et le règlement intérieur ;
- d'autoriser le recrutement de tout le personnel conformément au plan de recrutement proposé par le Directeur Général et validé par le Conseil d'Administration ;
- d'autoriser le licenciement du personnel sur proposition du Directeur Général;
- de nommer, sur proposition du Directeur Général aux postes de responsabilité aux rangs de Sous-directeur, de Directeur et assimilés ;
- d'accepter tous dons, legs et subventions ;
- d'approuver les contrats de performance ou toutes autres conventions, y compris les emprunts, préparés par le Directeur Général et ayant une incidence sur le budget ;
- d'autoriser toute aliénation de biens meubles ou immeubles, corporels ou incorporels ;
- de s'assurer du respect des règles de gouvernance et de commettre des audits afin de garantir la bonne gestion de l'établissement public ;
- de fixer les rémunérations et avantages du personnel dans le respect des lois et règlements en vigueur, du règlement intérieur et des prévisions budgétaires ;
- de fixer les rémunérations mensuelles et avantages du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint, dans le respect des lois et règlements en vigueur.

- **Le Directeur Général :**

La Direction Générale est placée sous l'autorité d'un Directeur Général éventuellement assisté d'un Directeur Général Adjoint.

Le Directeur Général est chargé du management de l'EP sous le contrôle du Conseil d'Administration à qui il rend compte de sa gestion. A ce titre, il :

- élabore le cadre stratégique de l'EP;



Loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017, article 37

Al. 1 : - (...) prépare le projet de budget et de performance, de produire le compte administratif, ainsi que le rapport annuel de performance ;

- arrête les sous- programmes de l'EP;
- contresigne le contrat de performance avec la tutelle ;
- veille à la bonne exécution des sous-programmes dont il assure la coordination ;
- désigne des ordonnateurs délégués en tant qu'ordonnateur principal du budget de l'EP.

- **Les responsables des sous-programmes :**

Ils sont désignés par le Directeur Général de l'Etablissement Public. Chaque responsable de sous-programme :

- Élabore, met à jour et suit la stratégie de son sous-programme ;
- Fixe les objectifs opérationnels et les résultats permettant d'atteindre les objectifs stratégiques ;
- Sélectionne et met en cohérence les activités du sous-programme ;
- Détermine le niveau des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs du sous- programme ;
- Prépare les projections à moyen terme des ressources à mettre à la disposition du sous-programme dont il a la charge ;
- Se rassure de la transmission, dans les délais définis, des éléments pour achever le processus de consolidation du CDMT de l'EP ;
- Prépare les projets et rapports annuels de performance.

- capitalise les travaux des maillons stratégiques et programmatiques pour l'élaboration du budget et conçoit les contrats de performance de manière à garantir une cohérence d'ensemble.

- **Les Responsables d'activités :**

- Conçoivent l'activité
- Remplissent les fiches techniques des projets et préparent les éléments techniques de maturité de leurs activités ;
- Déclinent les activités en tâches ;
- Rendent compte au Responsable du sous-programme.

- **Le contrôleur de gestion :**

Le contrôleur de gestion a un rôle majeur dans la préparation des documents stratégiques, programmatiques et budgétaires. Il intervient également en matière de suivi de la performance. Placé auprès du Directeur Général il :

- conçoit et anime le dispositif d'aide au pilotage ;
- objective la mesure de la performance et la connaissance des coûts de l'action publique ;
- propose des voies pour optimiser le rapport entre les moyens financiers engagés et les résultats de l'activité des structures publiques ;
- formalise les comptes rendus des performances pour aider à la prise de décision ;
- maîtrise les activités pour que les résultats attendus soient réalisés ;
- facilite, dans le cadre d'une véritable culture de pilotage au sein de l'EP, la démarche de la performance ;
- prévoit, suit et analyse les réalisations de chaque sous-programme ;
- veille à la minimisation des risques de non performance à travers l'identification permanente des mesures correctives en vue d'assurer l'atteinte des objectifs du sous-programme ;
- veille à ajuster les cibles de performance aux crédits alloués au sous-programme dans les CDMT ;
- diffuse les concepts et bonnes pratiques du contrôle de gestion au sein du sous-programme.

ANNEXES

ANNEXES

Annexe 1: Matrice du Cadre Logique du sous-programme

Programme de rattachement de la tutelle					
Objectif					
Indicateur					
Sous- programme de l'EP					
Objectif					
Indicateur					
Activités majeures	Objectifs	Indicateurs		Extrants/ résultats	Zone ou lieu d'exécution
		Baseline	Cible		
Activité 1		X 1 en année			
Activité 2		Y 2 en année			

Annexe 2: Fiche d'opérationnalisation des indicateurs de l'EP

1. Identification de l'indicateur		
Indicateur	Libellé/intitulé de l'indicateur (mentionner l'indicateur tel qu'il est formulé)	
Objectif	Libellé de l'objectif auquel l'indicateur permet de mesurer	
Sous-programme ou Activité		
2. Description de l'indicateur		
Nature précise des données à utiliser	Quelles sont les informations à collecter ? Expliquer le type de données à fournir (données qualitatives données quantitatives) Pour les données quantitatives, distinguer le numérateur et le dénominateur en cas de ratio	
Unité de mesure	%, nombre ; jours ; aspects qualitatifs etc.	
Mode de calcul	Façon dont est calculé ou agrégé l'indicateur Si nécessaire, fournir un exemple de calcul.	
Périodicité de la mesure	Fréquence de mesure de l'indicateur (annuel, ...)	
Dernier résultat connu	Année :	Valeur :
Cible fixée à fin du sous-programme ou Activité	Année :	Valeur :
Prévisions annuelles	Année :	Valeur :
	Année :	Valeur :
	Année :	Valeur :
3. Renseignement de l'indicateur (collecte et analyse des données)		
Sources des données	- Préciser la provenance des données (par exemple les structures administratives qui disposent de ces données)	
Mode de collecte des données	- Préciser les modalités de collecte / d'enregistrement des données (notamment la périodicité...) - Décrire sommairement la procédure de collecte	
Services ou organismes responsables de la collecte des données	- Préciser : » le(s) service(s) responsables de la production des données » ou l'organisme extérieur chargé de la collecte des données » le responsable du contrôle de la qualité des données collectées ;	

Vérification / Validation des données	- Mode de vérification et de validation des données collectées
Service responsable de la synthèse des données	- Nom du service responsable de la centralisation des données à l'échelle du programme ou de l'action ;
Service interne ou structure externe responsable des analyses	- Désigner le service ou la structure qui sera chargé de faire les analyses (regroupements, recoupements / croisements, comparaisons) selon les besoins.
4. Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	- Préciser les limites et biais connus des méthodes et outils de collecte et d'analyse.
Modalités d'interprétation	- Préciser la signification, les modalités de lecture et de compréhension de l'indicateur. - Préciser les aspects connexes à prendre en compte dans l'interprétation
Limites et biais connus	- Préciser les limites et biais connus des méthodes et outils de collecte et d'analyse
Modalités d'interprétation	- Préciser la signification, les modalités de lecture et de compréhension de l'indicateur ; - Préciser les aspects connexes à prendre en compte dans l'interprétation

Annexe 3 : **Modèle de « Rapport d'activité »**

Intitulé de l'activité :

Nom et prénom du responsable d'activité :

I. Présentation de l'activité

II. Description des tâches

Tâches	Valeur			Commentaires
	Prévision	Réalisation	Ecart	

III. Moyens et ressources mis à la disposition de l'activité

Désignation des moyens et des ressources	Valeur			Commentaires (explication des écarts)
	Prévision	Réalisation	Ecart	
Activité ...				
Activité ...				

IV. Poids de l'activité par rapport aux objectifs du sous-programme

V. Problèmes rencontrés et solutions proposées

Activités	Problème		Proposition de solution
	Nature du problème	Description du problème	
	Environnement		
	Matériel		
	Méthodes		
	Main d'œuvre, etc.		

Annexe 4 : Rapport d'exécution d'un sous-programme

Intitulé du sous-programme :

Nom et prénom du responsable de sous-programme :

I. Présentation du sous-programme

II. Présentation des crédits et des dépenses fiscales

III. Bilan stratégique du sous-programme

Analyse sommaire et explication des résultats

IV. Tableaux détaillés des objectifs et des indicateurs (objectif par objectif)

Objectif....

Indicateurs	Valeur cible (N-1)	Réalizations			Proj.	Cibles			Ecart (VC N-1 vs REAL N-1)	Commentaires et Propositions
		N-3	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3		
Indicateur ...										
Indicateur ...										

Analyse détaillée des écarts et explication des mesures correctives

V. Description des activités

VI. Tableaux des objectifs et indicateurs par activité

(Même modèle que celui utilisé pour le sous-programme)

VII. Tableau de financement du sous-programme (par activité et par nature économique de la dépense)

Activité/crédits	Prévisions		Réalizations		Ecart (+/-)		Commentaires
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
Activité ...							
Personnel							
Biens et services							
Transferts							
Investissement							
Activité ...							
Total							

Explication des écarts et proposition de report/annulation ...

VIII. Tableau des emplois

Catégorie de personnel	Effectif Fin année N-2	Coût	Loi de finances année N-1		Changement N-1		Commentaires
			Autorisation	Réalisation	+	-	
Activité							
Agents d'encadrement							
Agents de maîtrise							
Ouvriers							
Activité ...							
Total							

Explication des écarts et propositions (redéploiement/recrutement)

IX. Analyse des hypothèses et des risques

Annexes

Annexe 5 : Rapport Annuel de Performance de l'EP

Le rapport annuel de performance est articulé autour deux grandes parties, ainsi qu'il suit:

NOTE EXPLICATIVE

C'est la partie introductive du rapport annuel de performance. Elle présente l'ancrage juridique qui justifie l'élaboration du document et le contexte d'élaboration du RAP au sein de l'établissement public

1. Contexte de mise en œuvre des sous-programmes de l'EP

Il s'agit dans cette partie de ressortir la contribution attendue de l'EP dans les stratégies développées par le gouvernement, notamment la SND30 et la stratégie sectorielle. Elle présente également le contexte d'exécution des sous-programmes de l'EP au titre de l'exercice N-1.

Elle comprend les éléments ci-après :

- priorités de la stratégie sectorielle en rapport avec les missions de l'EP
- domaines d'intervention de l'EP
- présentation de l'objectif stratégique
- contexte d'exécution des sous-programmes

2. Etat de mise en œuvre des sous-programmes de l'EP

Cette partie traite du contenu de chacun des sous-programmes en termes de performance des activités effectivement mises en œuvre au titre de l'exercice N-1 et de moyens déployés à cet effet. Elle est articulée autour de 04 points :

- présentation des sous-programmes et activités assorti des objectifs et indicateurs ;
- contexte de mise en œuvre du sous-programme
- performance globale du sous-programme
- performance détaillée du sous-programme par activité

Annexe 6 : Feuille de résultat du sous-programme de l'EP

SOUS-PROGRAMME						
OBJECTIF						
INDICATEUR					Unité : %	Cible :
	2015	T1 2016	T2 2016	T3 2016	T4 2016	2017 ...
Prévu						
Réalisé						
Ecart						
Budget consommé						
Responsable						
Opinion responsable						

Annexe 7: **Tableau de bord du sous-programme**

SOUS-PROGRAMME :											
Objectif :											
Indicateur	Unité de mesure	Prévision T1	Résultat T1	Ecart	Tendance	Prévision T2	Résultat T2	Ecart	Tendance	Responsable	Observations
Taux de réalisation des activités budgétisées	%										
COMPOSANTES DU SOUS-PROGRAMME											
Activité 01 :											
Objectif :											
Indicateur	Unité de mesure	Prévision T1	Résultat T1	Ecart	Tendance	Prévision T2	Résultat T2	Ecart	Tendance	Responsable	Observations
	%										
Activité 02 :											
Objectif :											
Indicateur	Unité de mesure	Prévision T1	Résultat T1	Ecart	Tendance	Prévision T2	Résultat T2	Ecart	Tendance	Responsable	Observations
	%										

Annexe 8 : **Format de présentation du CDMT des EP**

RESUME

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : PLAN STRATEGIQUE DE PERFORMANCE

1.1 Politique sectorielle

Situation du secteur et de l'évolution de la mise en oeuvre de la politique sectorielle

- a.) Dans le domaine N
- b.) Dans le domaine N

Contribution De l'EP dans l'atteinte des objectifs sectoriels.

1.2. Cadre logique des sous-programmes et des activités

1.2.1. Cadre logique des sous-programmes de l'EP

Cadre logique des sous-programmes de l'EP

Sous-programmes	Objectifs	Indicateurs	Unité (de mesure de l'indicateur)	Source de vérification	Réalisations	Estimations	Valeurs cibles			Risque
					N-1	N	N+1	N+2	N+3	

1.2.2. Cadre logique des activités par sous-programmes

1.2.2.1. Cadre logique du sous-programme n°

Présentation du sous-programme n°

Stratégie du sous-programme n°

Présentation des activités du sous-programme n

Cadre logique du sous-programme n°

Activités	Objectifs	Indicateurs	Unité (de mesure de l'indicateur)	Source de vérification	Réalisations	Estimations	Valeurs cibles			Risque
					N-1	N	N+1	N+2	N+3	

NB : faire de même pour les autres sous-programmes

CHAPITRE 2 : APERÇU DU BILAN FINANCIER

2.1 Exécution financière des dépenses par sous-programme n°

2.1.1. Exécution financière des dépenses du sous-programme n°

Exécution financière des dépenses du sous-programme N

Sous-programme	N-1			N		
	Montant voté	Montant exécuté	Taux d'exécution	Montant voté	Montant exécuté	Taux d'exécution
Total sous-programme N						

NB : faire de même pour les autres sous-programmes

2.2 Exécution financière des dépenses suivant la nature de la dépense

Tableau 8 : **Exécution financière des dépenses suivant la nature de dépense**
(synthèse des sous-programmes)

Sous-programme 352-2-1	N-1			N		
	Montant voté	Montant exécuté	Taux d'exécution	Montant voté	Montant exécuté	Taux d'exécution
Fonctionnement						
1. Salaires						
2. Autres dépenses de personnel						
3. Bourses et stages						
4. Biens et services						
5. Autres charges et services divers						
6. Impôts et taxes						
Investissement						
1. RIO						
2. FINEX						
Total (I+F)						

NB : faire de même pour les autres sous-programmes

2.3. Difficultés rencontrées et propositions de solution

2.3.1. Difficultés rencontrées

2.3.2. Propositions de solution

CHAPITRE 3 : PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES

3.1 Synthèse de la programmation sur le triennat

3.1.1 Programmation et contrainte budgétaire du Cadre d'estimation des Ressources

Prévision à moyen terme des recettes en titre

TITRES	SOURCES	N+1	N+2	N+3
Titre 2 : les dons et legs, fonds de concours				
Total titre 2				
Titre 4 : les autres recettes				
Total titre 4				
Total Général				

Prévision à moyen terme des dépenses en titre

Titres	N+1	N+2	N+3
Titre 1 : Les charges financières de la dette			
Titre 2 : Dépenses de personnel			
Titre 3 : Dépenses de biens et services			
Titre 4 : les dépenses de transfert			
Titre 5 : Les dépenses d'investissement			
Titre 6 : Les autres dépenses			
TOTAL			

3.1.2 Synthèse de la programmation de l'ep par sous-programme (AE et CP)

Synthèse de la programmation des dépenses de l'EP par sous-programme

Sous-programmes	N+1		N+2		N+3	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Total						

3.1.3 Synthèse de la programmation du triennat de l'ép en ligne de référence (lr) et mesures nouvelles (MN)

			N+1	N+2	N+3
Total dépenses (LR+MN)					
	Ligne de Référence (LR)				
	Fonctionnement				
		1. Salaires			
		2. Autres dépenses de personnel			
		3. Bourses et stages			
		4. Biens et services			
		5. Impôts et taxes			
	Investissement (LR)				
		1. RIO			
		2. FINEX			
	Total LR (F+I)				
	Mesures Nouvelles (MN)				
	Fonctionnement (MN)				
		1. Salaires			
		2. Autres dépenses de personnel			
		3. Bourses et stages			
		4. Biens et services			
	Investissement (MN)				
		1. RIO			
		FINEX			
	Total MN (F+I)				

3.2 Détails de la programmation du triennat par sous-programme

3.2.1. Détail de la programmation pour le sous-programme N

3.2.1.1. Programmation des dépenses par nature de dépense, ligne de référence et mesures nouvelles

Programmation des dépenses du sous-programme N

			N+1	N+2	N+3
Total dépenses (LR+MN)					
	Ligne de Référence (LR)				
	Fonctionnement		-	-	-
		1. Salaires	-	-	-
		2. Autres charges et pertes diverses	-	-	-
		3. Bourses et stages	-	-	-
		4. Biens et services	-	-	-
		5. Impôts et taxes	-	-	-
	Investissement (LR)		-	-	-
		1. RIO	-	-	-
		2. FINEX	-	-	-
	Total LR (F+I)		-	-	-
	Mesures Nouvelles (MN)				
	Fonctionnement (MN)				
		1. Salaires			
		2. Autres charges et pertes diverses			
		3. Bourses et stages			
		4. Biens et services			
	Investissement (MN)				
		1. RIO			
		FINEX			
	Total MN (F+I)				

3.2.1.2. Programmation des dépenses par activités

Programmation des dépenses des activités du sous-programme N

Sous-programme N:	N			N+1			N+2		
	LR	MN	Total	LR	MN	Total	LR	MN	Total
	-								
	-								
	-								
Total activité	-								

NB : faire de même pour les autres sous-programmes

CHAPITRE 4 : ASPECTS SPECIFIQUES DE LA PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES

4.1 Projets bénéficiant d'AE pluriannuelles

Programmation des dépenses des projets bénéficiant des AEP

Intitulé du projet	Coût total	Montant de l'AE accordée	Année d'ouverture de l'AE	Montant du contrat signé	N+1		N+2	N+3	Reste à financer
					AE	CP	AE	CP	
Total									

4.2 Projets à financements extérieurs

Programmation des dépenses des projets FINEX

Intitulés des projets	Coût total	N			N+1	N+2	N+3	Reste à financer
		Montant voté	Montant exécuté	Taux d'exécution				
Total								

POINT SUR LES PROJETS EN COURS D'EXECUTION

INTERVENTIONS PRIORITAIRES (par sous-programme)

Annexe 1: Matrice du cadre logique par sous-programme

Sous-programme	Objectifs	Indicateurs	Unité (de mesure de l'indicateur)	Source de vérification	Réalisations	Estimation	Valeurs cibles			Risque
					N-1	N	N+1	N+2	N+3	

Annexe 2 : **Memo de programmation financiere du triennat**

Sous-Programme N

Activités

Activités/ Projets	Coût totale	Nature	maturité	Avant N-1		Budget année N		N+1			N+2			N+3		
				AE	CP	AE	CP	AE	CP	LR/MN	AE	CP	LR/MN	AE	CP	LR/MN
Activité 1 / Projets 1																
Activité 2 / projets 2																
Activité 3 / projet 3																
Activité 4 / projet 4																
Total sous-programme N																

Annexe 9 : **Canevas du contrat de performance**

Le contrat de performance présente une structuration en six parties, ainsi qu'il suit:

1) Les dispositions générales

Partie introductive qui fait une présentation de l'EP, elle expose les finalités de la politique menée par l'EP et analyse brièvement les contraintes à prendre en compte en termes d'environnement et de ressources disponibles. Il comprend les parties ci-après :

- Article 1 : Objet du contrat de performance
- Article 2 : Fondement juridique du contrat de performance
- Article 3 : Période d'application
- Article 4 : Identification de l'EP « SIGLE EP »
- Article 5 : Diagnostic de l'EP « SIGLE EP »
- Article 6 : Nouveaux éléments de contexte
- Article 7 : Opportunités et contraintes de l'EP « SIGLE EP »

2) Les objectifs à atteindre

Il s'agit dans cette partie de présenter les objectifs stratégiques et opérationnels, les moyens de leur mise en oeuvre et les indicateurs associés, ainsi qu'il suit :

- Article 8 : Domaine d'intervention

3) **Les responsabilités des parties**

Cette partie traite des engagements réciproques des signataires du contrat sur la mise en oeuvre du contrat de performance

Article 9 : Engagements de la tutelle « SIGLE TUTELLE »

Article 10 : Engagements de l'EP « SIGLE EP »

4) **Le suivi-évaluation**

Présentation des modalités de suivi des objectifs, indicateurs et/ou cibles et d'évaluation en fin de contrat.

Article 11 : Indicateurs de suivi-évaluation de la performance

Article 12 : Performance projetée

Article 13 : Suivi-évaluation du contrat de performance

5) **Les clauses particulières**

Précision sur les clauses de révision en cours d'exécution du contrat (conditions de modification du contenu du contrat) et sur les conditions de résiliation de ce dernier.

Article 14 : Clauses de révision en cours d'exécution

Article 15 : Conditions de résiliation du contrat

6) **Les dispositions finales**

Présentation des modalités de sanction des dirigeants et personnel de l'EP en fonction de la performance réalisée et des documents supplémentaires.

Article 16 : Sanctions

Article 17 : Arbitrage

Article 18 : Arbitrage

Article 19 : Prise d'effet

Annexe 10 : **Arbres a problemes - arbres à objectifs**

Arbre à problèmes

Un arbre à problèmes est une représentation sous forme de diagramme, des relations de cause à effet des états négatifs (ou problème) s'une situation existante. La construction d'un arbre à problèmes passe donc par une analyse des problèmes. Celle-ci est un exercice qui vise à dégager les différents problèmes ainsi que les causes et les effets du domaine. L'analyse des problèmes peut s'appuyer entre autre sur la matrice FFOM.

Les questions essentielles auxquelles doit répondre une analyse du problème sont les suivantes :

- Quel est le principal problème de développement que doit résoudre la stratégie dans une unité d'analyse ?
- Quelles en sont les causes profondes ?
- Quelles en sont les conséquences ?

L'exercice de construction de l'arbre à problèmes est préconisé dans le cadre d'un atelier participatif. La technique utilisée est celle du brainstorming qui permet de déceler des problèmes. Ensuite un problème est sélectionné comme point de départ et un deuxième lié au premier, puis :

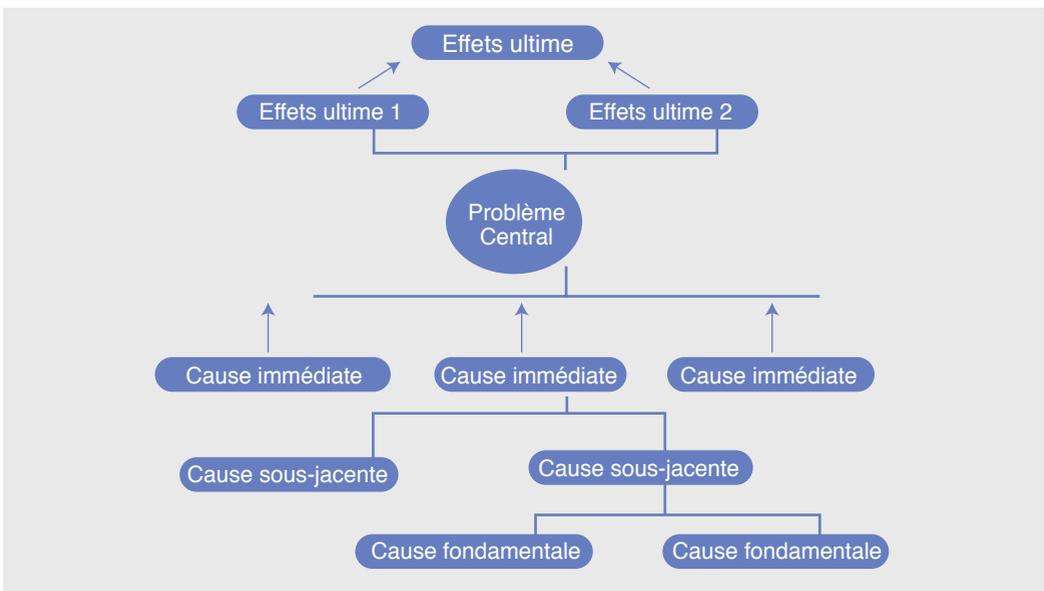
- si le problème est une cause, il est classé au niveau inférieur ;
- s'il s'agit d'un effet, il est rangé au niveau supérieur ;
- si ce n'est ni une cause, ni un effet, il est classé au même niveau.

Pour découvrir les causes des problèmes, il faut approfondir, pas à pas. Une fois établie la cause immédiate d'un problème, il faut continuer à se demander : « pourquoi ? » et poursuivre les investigations en profondeur jusqu'à ce que tout l'enchaînement des causes ait été établi.

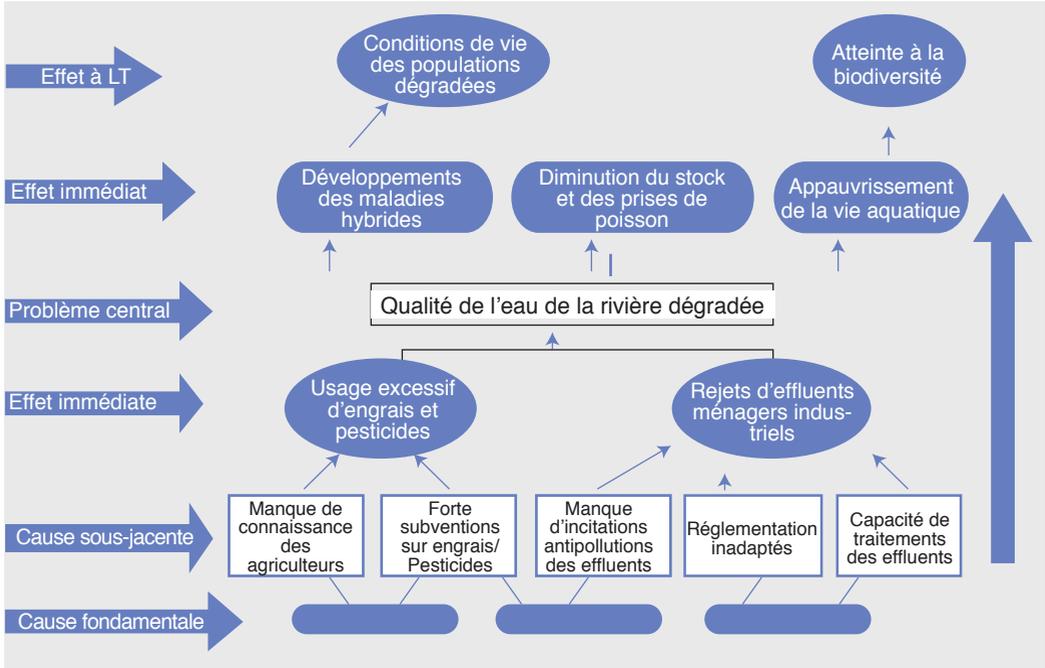
- le premier « pourquoi ? » s'applique aux facteurs immédiats qui contribuent à créer le problème. Il s'agit là du niveau des « causes immédiates », celui où les problèmes sont les plus visibles ;
- l'étape suivante consiste à redescendre d'un niveau pour découvrir les causes de ces « causes immédiates ». Ce niveau est celui des « causes intermédiaires » ;
- ce qui produit les « causes intermédiaires » est de nature fondamentales, car proche des questions essentielles qui se posent au domaine d'étude. Ces causes fondamentales (ou structurelles) manifestent la nature des forces qui sont à l'œuvre dans le domaine.

Une fois cette hiérarchie achevée, il convient de sélectionner un problème central reconnu comme tel par les différentes parties prenantes. Les problèmes situés au niveau immédiat tendent à être ceux qu'il est nécessaire de traiter à court terme ; les problèmes identifiés au niveau sous-jacent peuvent être traités à moyen terme, alors que ceux qui apparaissent au niveau fondamental seront traités à long terme.

Modèle conceptuel d'arbres à problèmes



Exemple : **Dégradation de l'eau**



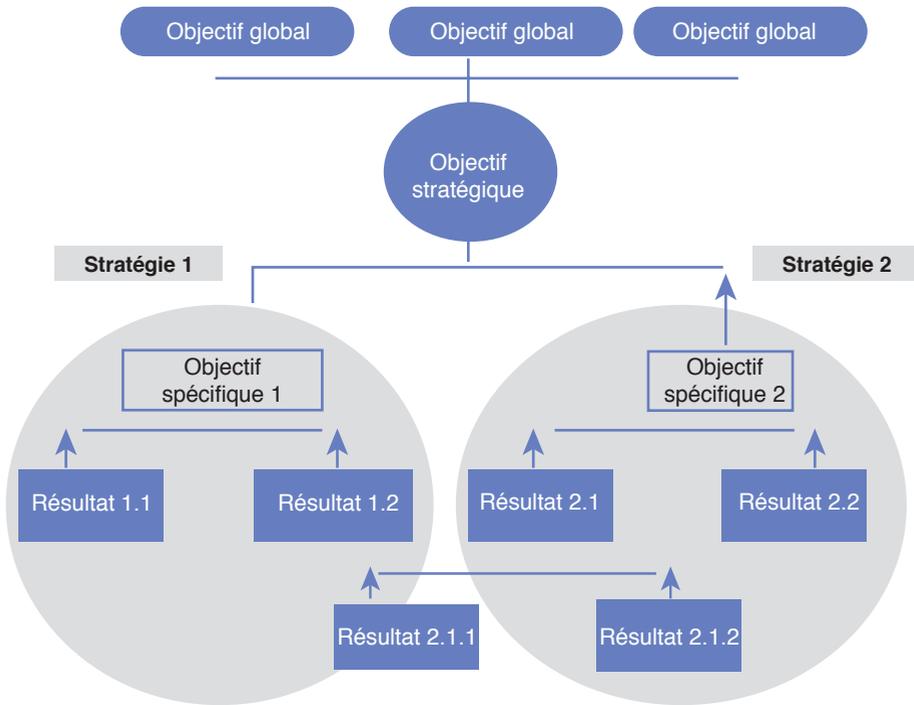
Arbres à objectifs

L'analyse des problèmes présente les aspects négatifs d'une situation existante, tandis que l'analyse des objectifs traite des aspects positifs d'une situation souhaitée pour l'avenir ; ce qui implique une reformulation des problèmes en objectifs. Les causes deviennent les moyens et les effets négatifs les fins. Les objectifs doivent être clairs, réalistes et mesurables. L'analyse des objectifs doit permettre de dégager les objectifs globaux, les objectifs stratégiques (sectoriels) et spécifiques ainsi que les résultats à atteindre.

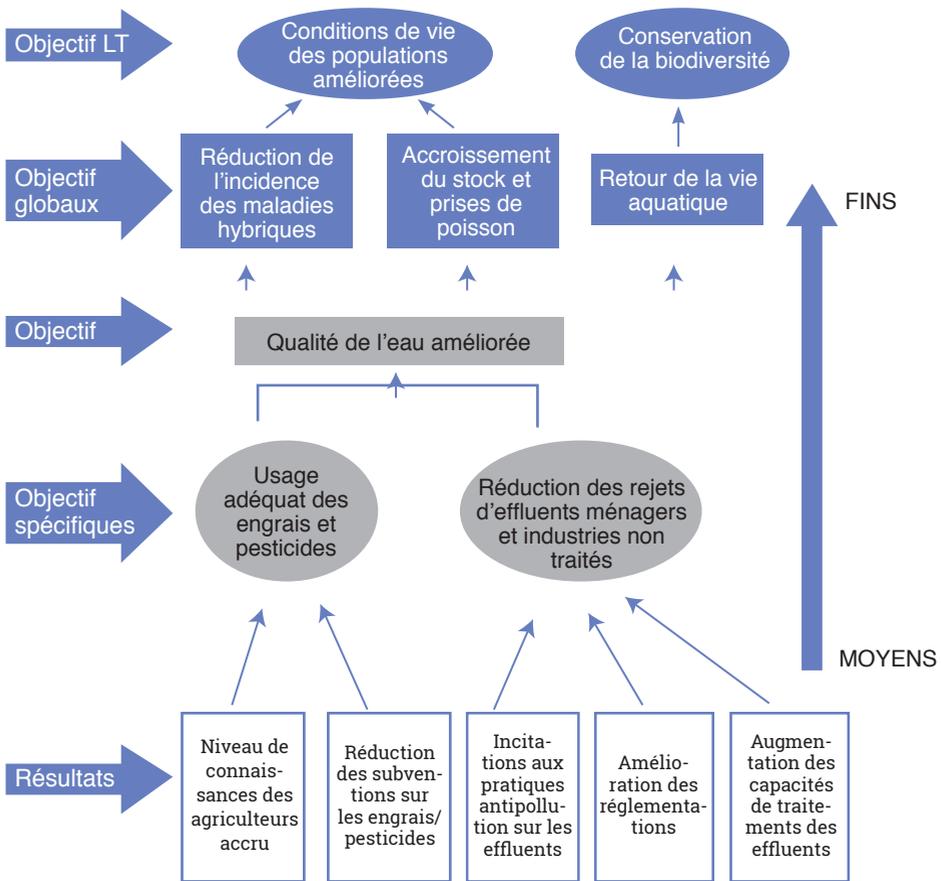
La construction de l'Arbre à objectifs s'appuie sur l'arbre à problèmes. Il existe plusieurs niveaux d'objectifs. La spécification de ceux-ci découle de l'analyse des problèmes. L'arbre à problème met en évidence le problème central, ses causes (immédiates, sous-jacentes et fondamentales) et ses effets (immédiats et ultimes). La transposition (ou positivation) de l'arbre à problèmes permet d'obtenir l'Arbre à objectifs avec les correspondances théoriques suivantes :

Arbre à problèmes	Arbre à objectifs
effet ultime	Objectif de long terme (finalité)
Effets immédiats	Objectifs globaux
Problème central	Objectifs stratégiques
causes immédiates	Objectifs spécifiques
Causes sous-jacentes	Objectifs opérationnels (résultats de niveau 1)
Causes fondamentales	Extran

Modèle conceptuel d'arbres à objectifs



Exemple : Arbre à objectifs «**qualité de l'eau améliorée**»



Annexe 11 : **Mesure de la performance d'un EP**

Pour mesurer la performance d'une EP, on part du fait qu'il est vu comme un ensemble de sous-programme ayant des objectifs et des indicateurs clairement définis. Comme mentionné au chapitre 2, un indicateur peut-être qualitatif ou quantitatif. L'atteinte des objectifs de chaque sous-programme de l'EP se fait à travers la réalisation d'un ensemble d'activités. Chaque activité est clairement définie par ses objectifs et indicateurs. Chaque indicateur a sa Baseline, une cible attendue au terme l'exercice budgétaire et le résultat obtenu.

Les indicateurs utilisés devraient être suffisamment solides et intelligibles pour l'usage auquel ils sont destinés. Un examen indépendant, en accord avec la tutelle, aide à s'assurer que les systèmes de production des renseignements sont sains. Les indicateurs doivent être définis avec soin, dans le détail. Dans la mesure du possible, les données requises doivent être fournies rapidement

Les tableaux ci-dessous présentent la disposition des indicateurs au niveau des sous-programmes et les indicateurs de chaque activité du sous-programme.

Tableau : bilan technique des sous-programmes de l'EP

Sous-programme	Objectifs des sous-programmes	Libellé de l'indicateur	Données de référence	Cibles visées au terme de l'année budgétaire	Résultats obtenus au terme de l'année budgétaire	Écarts observés
Sous- Programme 1	Objectif 1	Indicateur 1	X 1 en année			
Sous- Programme 2	Objectif 21	Indicateur 21	X 21 en année			
	Objectif 22	Indicateur 22	X 22 en année			
Sous- Programme 3 : Administration et Gouvernance de l'EP	Objectif 3	Indicateur 3	X 3 en année			

Tableau : bilan technique du sous-programme 1

Sous-programme	Objectifs des sous-programmes	Libellé de l'indicateur	Données de référence	Cibles visées au terme de l'année budgétaire	Résultats obtenus au terme de l'année budgétaire	Écarts observés
Activité 1	Objectif 1	Indicateur 1				
Activité 2	Objectif 2	Indicateur 21				
		Indicateur 22				

Tableau : bilan technique du sous-programme 2

Sous-programme	Objectifs des sous-programmes	Libellé de l'indicateur	Données de référence	Cibles visées au terme de l'année budgétaire	Résultats obtenus au terme de l'année budgétaire	Écarts observés
Activité 1	Objectif 1	Indicateur 1				
Activité 2	Objectif 2	Indicateur 2				
Activité 3	Objectif 3	Indicateur 3				
Activité 4	Objectif 4	Indicateur 4				

Tableau 1 : bilan technique du sous-programme 3

Sous-programme	Objectifs des sous-programmes	Libellé de l'indicateur	Données de référence	Cibles visées au terme de l'année budgétaire	Résultats obtenus au terme de l'année budgétaire	Écarts observés
Activité 1	Objectif 1	Indicateur 1				
Activité 2	Objectif 2	Indicateur 21				

Cas d'exemple du BUNEC

Tableau N°1 : bilan technique des Sous-programmes

Sous-programme	Objectifs des sous-programmes	Libellé de l'indicateur	Données de référence 2018	Cibles visées en 2019	Résultats obtenus en 2019	Écarts observés
Sous- Programme 1 : Amélioration de l'enregistrement des faits d'état civil	Accroître le taux d'enregistrement des faits d'état civil et assurer un service de qualité	Proportion des centres d'état civil fournissant un service de qualité	43%	50%	81% (2278/2812)	
Sous- Programme 2 : Numérisation et informatisation du système d'état civil	Moderniser le système d'état civil	Pourcentage des centres des centres d'état civil intégrés dans le fichier central d'état civil numérisé	0.25% (7/2800) ³	3% (85/2800)	0.25% (7/2800)	2,75%
Sous- Programme 3 : Administration et Gouvernance du BUNEC	Promouvoir le cadre institutionnel' aseoir la gouvernance et assurer l'exécution optimale des autres sous-programmes	Taux d'exécution des activités budgétisées	67.1%	82.3%	77.2%	5.1%

Bilan technique des activités⁴

Tableau N°2 : bilan technique du sous-programme 1

Sous-programme	Objectifs des sous-programmes	Libellé de l'indicateur	Données de référence	Cibles visées en 2019	Résultats obtenus en 2019	Ecart observés	Commentaires
Action 1 Fourniture des intrants aux centres d'état civil (registres, équipements et autres matériels)	Assurer la disponibilité des intrants pour un fonctionnement optimal des services de l'état civil	Nombre de registres d'état civil mis à la disposition des centres d'état civil par an	78 000	128 000	160 654	+ 32 654	Les partenaires tels que la Banque Mondiale à travers le PBF et le HCR ont doté le BUNEC de registres supplémentaires
Action 2 Formation et sensibilisation sur l'état civil	Promouvoir quantitativement et qualitativement le service d'état civil	Nombre de personnes formées sur l'état civil	6 000	10 800	7 871	2 929	Non transfert des ressources pour l'organisation des formations prévues sur ressources internes du BUNEC
		Nombre de personnes touchées par les actions de sensibilisation	28 890	150 000	AD		Indicateur modifié du fait des difficultés liées à son renseignement. Toutefois les actions menées par le BUNEC en 2019 ont touché plusieurs personnes. C'est le cas de sa participation au SAGO, aux assises générales de la commune et de l'organisation de la 2 ^{ème} édition de la Journée Africaine de l'état civil au Cameroun
		Existence d'une stratégie de sensibilisation sur l'état civil	0	01	0	0	Activité prévue par le PASECA et non réalisée du fait des lenteurs dans les procédures avec l'Union Européenne

4 - Le tableau ci-après a été élaboré suivant le modèle du Projet de Performance 2019, notamment par sous-programme et action.

Sous-programme	Objectifs des sous-programmes	Libellé de l'indicateur	Données de référence	Cibles visées en 2019	Résultats obtenus en 2019	Ecart observé	Commentaires
Action 3 Suivi, contrôle et évaluation du fonctionnement du système d'état civil	Veiller au fonctionnement effectif du système d'état civil	% de centres d'état civil contrôlés	25.91%	30%	33%	+ 3%	02 missions de contrôle organisées
		Nombre de Plans d'actions et rapports d'activités des plates formes d'état civil élaborés	05	10	0	05	Activité prévue par le PASECA et non réalisée du fait des lenteurs dans les procédures avec l'Union Européenne
Action 4 Normalisation du fonctionnement des centres d'état civil	Harmoniser et codifier les procédures et outils en matière d'état civil	Rapport d'évaluation des centres d'état civil des missions diplomatiques et postes consulaires assorti des propositions d'amélioration du fonctionnement de ceux-ci	00	01	01	0	Mission d'évaluation effectuée à l'Ambassade du Cameroun à Paris et au Consulat du Cameroun à Marseille
		Nombre d'actes d'état civil vérifiés et authentifiés	300	500	721	+ 221	Demande croissante du Consulat de France
		Rapport Annuel sur le fonctionnement et la fiabilité du système d'état civil	00	01	0	1	Activité inscrite en 2020
		Nombre de normes/ documents-types élaborés	02	10	20	10	Documents types et manuels mis en place dans la cadre du PBF

Tableau N°3 : bilan technique du sous-programme 2

Sous-programme	Objectifs des sous-programmes	Libellé de l'indicateur	Données de référence	Cibles visées en 2019	Résultats obtenus en 2019	Ecart observés	Commentaires
Action 1 Activités préalables à l'informatisation	Remplir les conditions préalables à l'informatisation du système d'état civil	Nombre de propositions de textes juridiques à la tutelle	00	02	03	+1	Projet de loi régissant l'état civil, projet de décret sur les CEC et projet de décret sur le BUNEC
		Rapports d'études et d'évaluation	02	05	03	02	Evaluation des CEC en cours avec l'appui de la GIZ
		Convention ou contrat de financement du schéma directeur de l'informatisation du système d'état civil	00	01	0	01	Plusieurs partenaires déjà rencontrés Démarrage en 2020 d'un projet pilote sur financement Banque Mondiale dans le cadre du PBF
Action 2 Constitution et gestion d'un fichier national de l'état civil numérisé	Mettre sur pied un fichier central d'état civil à partir des archives existantes	Nombre de centres d'état civil intégrés dans le fichier central	07	2352	2820	568	
		Annuaire des statistiques d'état civil publié par an	00	01	0	01	Activité prévue par le PASECA et non réalisée du fait des lenteurs dans les procédures avec l'Union Européenne
		Nombre de registres d'état civil centralisés	2105	3 000	5285	2285	Transfert des registres en hausse
		Nombre d'actes d'état civil numérisés	56 000	2 000 000	56 000	1 944 000	Activité prévue par le PASECA et non réalisée du fait des lenteurs dans les procédures avec l'Union Européenne

Tableau N° 4 : bilan technique du sous-programme 3

Sous-programme	Objectifs des actions	Libellé de l'indicateur	Données de référence 2018	Cibles visées en 2019	Résultats obtenus en 2019	Ecart observés	Commentaires
Action 1 Supervision, coordination et suivi des activités	Assurer le bon fonctionnement des services et la mise en oeuvre effective des activités de toutes les structures du BUNEC	Nombre de sessions du conseil d'administration organisées	10	14	15	-	01 session extraordinaire supplémentaire
		Nombre de rapports de suivi et de réunions de coordination	18	25	26	+1	Réunion de coordination avec les partenaires organisée à leur demande
		Nombre d'actions juridiques réalisées en concertation avec les autres structures	15	50	15	35	Retard dans le transfert des ressources
		Nombre d'articles de presses publiés	38	50	71	+21	
		Nombre d'exemplaires de magazine publiés	0	3000	3000	0	1 ^{ère} édition BUNEC infos
		Nombre de documents traduits en anglais	53	100	86	-14	
		Nombre de personnes parfaitement bilingues	08	20	180		Tous le personnel de la DG a été formé pour s'exprimer dans les deux langues officielles. La formation se poursuit en 2020

Sous-programme	Objectifs des actions	Libellé de l'indicateur	Données de référence 2018	Cibles visées en 2019	Résultats obtenus en 2019	Ecart observé	Commentaires
Action 2 Amélioration du cadre de travail	Mettre à la disposition des services du BUNEC un cadre et les moyens de travail adéquats pour l'exécution de leurs missions	Taux d'exécution des travaux de construction de l'immeuble-siège du BUNEC	0%	15%	0%	15%	Non démarrage du projet du fait de la reprise des études à la demande du MINDEVEL
Action 3 Amélioration des conditions de travail du personnel	Prendre en charge les avantages du personnel selon la réglementation	Nombre d'avantages servis selon la réglementation	02	02	02	0	Non autorisation d'avantages supplémentaires par le CA
Action 4 Amélioration de la gestion des ressources financières et matérielles	Assurer une bonne exécution financière et budgétaire des sous-programmes	% du suivi de la gestion financière et matérielle	67.1%	90%	77.2%	7.8%	Non démarrage du projet de construction de l'immeuble-siège du BUNEC et retards observés dans le transfert des ressources par les contributeurs
Action 5 Fonctionnement des Agences régionales du BUNEC	Rendre opérationnel les services des agences régionales et assurer leur fonctionnement optimal	Nombre de rapports annuels des Agences reçus au niveau central	20	40	27	+13	

Cet exemple du BUNEC illustre parfaitement comment renseigner et rendre lisible les données devant servir pour l'évaluation de la performance. Une fois que le choix des indicateurs est fait selon les principes édictés dans le présent guide (voir chapitre 2), il reste à l'EP une évaluation de sa performance et son efficacité selon les cibles visées au début de chaque exercice budgétaire.

Annexe 12 : **Glossaire**

Le présent glossaire a pour objectif d'harmoniser le langage au niveau central et déconcentré à travers une définition claire des principaux concepts utilisés dans ce guide. Il s'agit des notions qui encadrent la planification, la programmation, la budgétisation et le suivi-évaluation.

Activité : Ensemble cohérent de tâches nécessitant des ressources humaines, financières et matérielles pour la production d'un bien ou d'un service⁶.

Cette production doit contribuer significativement à l'atteinte d'un objectif de politique publique (*programme-action*)

Analyse coût-bénéfice : Outil de gestion qui consiste à évaluer, puis comparer les coûts et les bénéfices potentiels d'une ACTIVITE, d'une ACTION ou d'un PROGRAMME.

Analyse des risques : Appréciation de facteurs (appelés HYPOTHESES dans le CADRE LOGIQUE) qui contribuent, ou pourraient contribuer à la non atteinte des objectifs d'une intervention donnée.

Auto-évaluation : Evaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir et de mettre en oeuvre une action de développement.

Autorisation d'engagement (AE) : Limite supérieure des dépenses pouvant être engagées au cours d'un exercice budgétaire et dont le paiement peut s'étendre, le cas échéant, sur une période de plusieurs années⁷.

Axe stratégique : Dimension d'une stratégie dont l'intitulé a un caractère général qui est difficilement quantifiable et regroupe un ensemble d'objectifs qui sont eux, plus facilement péréables et exprimables en plan d'actions⁸.

Banque de projet : Répertoire de l'ensemble des projets d'investissement public du Gouvernement.

Elle contient des informations clés sur l'exhaustivité des projets d'investissement public permettant la sélection des projets :

- à soumettre au processus de maturation puis à la recherche de financements ;
- à inscrire dans le Programme d'Investissement Prioritaire.

Budget : Document qui décrit les ressources et les charges de l'État autorisées par la loi de finances, sous forme de recettes et de dépenses, dans le cadre d'un exercice budgétaire⁹

6 - Glossaire de la chaîne PPBS

7 - article 34 de la loi n° 2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des autres entités publiques

8 - Glossaire de la chaîne PPBS

9 - article 34 de la loi n° 2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des autres entités publiques

Budget programme : Outil de gestion des finances publiques consistant à élaborer et exécuter le budget sur la base des programmes.

Budget axé sur la performance, il est élaboré, présenté, adopté et exécuté par programmes qui traduisent les politiques publiques et auxquels sont associés des objectifs assortis d'indicateurs de résultat.

Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) de l'EP : Cadre combinant de manière cohérente (1) l'évolution à moyen terme (3 ans) des agrégats budgétaires, notamment les recettes et les dépenses, (2) les objectifs et programmes définissant les priorités gouvernementales et (3) les plafonds d'allocations des ressources par grandes catégories de dépenses, compte tenu des conditions macroéconomiques en vigueur.

Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) de l'EP : Outil de programmation pluriannuelle glissant des dépenses des EP. Principal instrument de discipline budgétaire, il tient compte des enveloppes communiquées par le CBMT de l'EP et propose une ventilation des ressources entre les sous-programmes, les actions et les activités en vue d'atteindre des objectifs précis, sur la base de la stratégie du secteur et/ou du ministère¹⁰.

Cadre logique : Schéma conceptuel qui permet d'arriver à une formulation précise et une compréhension uniforme d'un Programme/projet¹¹ et/ou d'une stratégie de développement. Le cadre logique procède de la réalisation d'un diagnostic, de la définition des objectifs globaux, stratégiques et intermédiaires et de l'élaboration d'une stratégie déclinée en programmes et actions pour atteindre les résultats attendus.

Chaîne des résultats : Suite de relations de cause à effet qui mène une action de développement aux résultats escomptés

Charges récurrentes : Dépenses brutes de l'État occasionnées par le fonctionnement et l'entretien des infrastructures et équipements, générateurs de bénéfices socio-économiques.

Cohérence : Appréciation de la connexité/harmonie entre PROGRAMMES/ACTIONS poursuivant des objectifs communs¹².

Contrat de performance : Document contractuel qui fixe les orientations stratégiques de l'EP pour une période donnée et définit les modalités de mise en œuvre de ces orientations, il résulte d'une discussion entre l'EP et sa tutelle et a vocation à être présenté devant l'organe délibérant par la direction/l'exécutif de l'établissement.

Crédit de Paiement (CP) : Limite supérieure des dépenses pouvant être engagées et ordonnancées durant un exercice budgétaire pour la couverture des engagements contractés dans le cadre des autorisations d'engagement.

Chaque année, des crédits sont alloués pour faire face aux obligations de paiement: ce sont les crédits de paiement. Le Crédit de paiement constitue en principe, la tranche annuelle de l'autorisation d'engagement.

10 - Guide élaboration CDMT 201

11 - Glossaire de la chaîne PPBS

12 - Glossaire de la chaîne PPBS.

Critère de performance : Variable utilisée pour caractériser ou déterminer la réussite d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative pour produire des extrants ou atteindre des résultats.

Domaine d'intervention : Délimitation des champs de compétence d'une structure.

Effet : Résultat à moyen terme traduisant le changement sur les populations cibles et sur l'environnement, directement ou indirectement attribuable au programme mis en œuvre. Il s'agit des changements tangibles sur les plans comportemental, institutionnel et social qui surviennent sur une période de 3 à 10 ans, généralement à la suite d'investissements coordonnés à court terme, faits dans le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles des principaux acteurs.

Efficacité : Mesure du rapport entre les résultats obtenus et les cibles prévues. Il s'agit de la capacité du programme/action de répondre aux problèmes identifiés. Autrement dit, dans quelle mesure le programme/action permet-il d'atteindre les résultats visés ?

Efficience : Capacité à atteindre les résultats escomptés du programme/action au meilleur coût possible.

Établissement public : Personne morale de droit public dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, chargée de la gestion d'un service public ou de la réalisation d'une mission spéciale d'intérêt général pour le compte de l'État ou d'une Collectivité Territoriale Décentralisée¹³.

Evaluabilité : Mesure selon laquelle une activité, une action ou un programme peut être évalué de façon fiable et crédible.

Evaluation : Appréciation périodique d'une stratégie, d'un programme, d'une action ou d'une organisation en termes d'efficacité, d'efficience, d'impact, de viabilité, et de pertinence par rapport aux objectifs fixés.

Extrant/Livrable : Résultat direct de la combinaison des intrants et des activités d'un programme ou d'une action. En d'autres termes, il s'agit des unités produites ou des services fournis par un programme. C'est un produit tangible ou un service direct résultant d'une activité.

Fiabilité : Cohérence et consistance des informations sur la base desquelles se fondent l'évaluation et les jugements qui en découlent.

Intrants : Ensemble des ressources nécessaires à la réalisation d'une activité, action ou d'un programme.

Indicateur : Variable qualitative ou quantitative permettant de mesurer les résultats obtenus dans la réalisation d'un objectif¹⁴.

Un indicateur permet de porter un jugement sur l'utilisation des moyens et les résultats obtenus, au regard de l'objectif visé et du besoin à satisfaire.

13 - Article 4 de la loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics.

14 - Glossaire de la chaîne PPBS

Les indicateurs quantitatifs utilisent des nombres, des quantités ou des montants, tandis que les indicateurs qualitatifs utilisent des mots, des couleurs ou des symboles pour exprimer des situations ou des points de vue.

Un indicateur doit être localisé et daté. Son mode d'obtention et sa définition ont autant d'importance que ses valeurs successives dans le temps. Il doit être SMART (Spécifique: spécifique à un résultat précis ; Mesurable : quantifiable ou observable ; Atteignable; Réaliste et inscriptible dans le Temps).

Impact : Résultat à long terme traduisant les changements généralement structurels observés suite à la mise en oeuvre d'un projet/programme et d'autres interventions connexes.

Ligne de référence : Ensemble d'activités au sein d'un programme qui pour une année T doivent se poursuivre à T+1, T+2 ou T+3. Elle se construit à partir de la Loi de Finances de l'année T et du CDMT T à T+2, élaboré en année T-1. Les éléments constitutifs de la ligne de référence sont liés à la nature de la dépense.

Maturation d'un projet : Processus au cours duquel un projet est conçu, développé, planifié et bien exécuté tout en assurant sa pérennité. Dans le domaine des investissements publics, un projet est dit mature lorsque l'ensemble des processus qui le composent est maîtrisé et permet d'atteindre les objectifs fixés¹⁵.

Maturité d'un projet : Etat d'un projet qui est prêt à être exécuté dès lors que le financement est mobilisé.

Mesures Nouvelles : Projets et/ou les activités qui seront mises en oeuvre pour la première fois au cours de la période du CDMT T+1 à T+3. Elles peuvent découler des stratégies, des programmes annuels d'investissement, ou de décisions politiques, etc.

Objectif : Enoncé d'une intention visant ce que l'on veut atteindre dans le cadre de la réalisation d'une fonction, d'un programme ou d'une action¹⁶. L'objectif occupe une place de choix dans l'approche Budget programme. De la qualité des objectifs dépend celle du Budget programme. La fixation de l'objectif est un acte d'engagement pour atteindre un résultat. C'est pourquoi, la définition des objectifs doit être assignée à une équipe pluridisciplinaire au sein d'une administration.

Performance : Capacité de mener une ou des activités pour obtenir des résultats, conformément à des objectifs fixés préalablement, en minimisant les coûts des ressources et des processus mis en oeuvre¹⁷. La performance se réfère très souvent aux notions d'efficacité, de qualité et d'efficience.

Pilotage Stratégique : Dispositif de suivi décisionnel mis en place par chaque responsable de sous-programme afin de s'assurer que le sous-programme relevant de sa responsabilité est mis en oeuvre de façon efficace et efficiente en vue de réaliser l'objectif Stratégique de l'EP.

15 - Décret N° 1018/492 /PM du 21 juin 2018 Fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public, article 2

16 - Glossaire de la chaîne PPBS

17 - Loi portant statut général des Établissement Public

Planification : Exercice qui consiste à projeter dans l'avenir des évolutions plausibles du développement socioéconomique de la Nation à un horizon donné et à élaborer un cadre d'action global y relatif.

Planification Opérationnelle : Type de planification qui permet la mise en œuvre d'une stratégie de développement. À l'intérieur d'un cycle budgétaire, il s'agit d'un exercice d'affectation des ressources à des activités dans le but de générer les résultats escomptés. Il en résulte un plan de travail annuel ou plan d'actions qui assure la mise en œuvre de la stratégie pour l'année visée.

Politique Publique : Intervention d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire¹⁸.

Programmation : Opération consistant à intégrer des actions du plan d'actions dans un cadre global pour une mise en œuvre sur une période donnée (souvent trois à cinq ans). C'est une formalisation des intentions du Gouvernement visant à mettre en œuvre un ensemble d'actions afin de concrétiser sa vision du développement futur. Au plan pratique, la programmation consiste à fractionner, voire décomposer et ordonner les actions selon le chronogramme de leur mise en œuvre. Ce chronogramme est établi en fonction de la disponibilité des ressources financières et de la durée de mise en œuvre des actions. Dans le contexte actuel, la programmation des actions est faite dans le cadre de l'élaboration des cadres de dépenses à moyen terme.

Programme : On distingue deux (02) catégories de programmes : les programmes opérationnels, qui visent la production de biens ou services, et les programmes supports qui assurent le pilotage stratégique et la dotation en ressources de tous ordres au niveau de l'administration ou de l'institution.

Projet : Ensemble d'activités orientées vers un ou plusieurs objectifs¹⁹.

Projet de Performance Annuel : Document produit par les responsables de programmes sous l'autorité des chefs de départements ministériels ou assimilés, qui présente pour chaque programme, les objectifs poursuivis et les résultats attendus, mesurés au moyen d'indicateurs d'activités et de résultats²⁰

Projet d'investissement : Ensemble cohérent et organisé des tâches à réaliser, limitées dans le temps et dans l'espace en vue d'atteindre un objectif donné. Ces tâches sont pour l'essentiel des opérations sur biens et services immobilisés, qui selon la nomenclature budgétaire en vigueur se regroupent en trois (03) catégories : (i) les opérations d'acquisition d'immobilisations incorporelles (Brevets, licences, marques, procédés, modèles, dessins, concession, études diverses) ; (ii) les opérations d'acquisition de terrains ; (iii) les opérations d'acquisition des actifs matériels (travaux de mise en valeur des terres ; acquisition d'immeubles ; construction, agrandissement, réhabilitation d'immeubles ; rénovation et gros entretien des immeubles ; achats, installations et rénovations des équipements des immeubles ; voiries et réseaux, ouvrages d'art, travaux d'infrastructures ; achat de matériel et mobilier de bureau).

18 - Glossaire de la chaîne PPBS

19 - Décret N° 1018/492 /PM du 21 juin 2018 Fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public, article 2

20 - Article 34 de la loi n° 2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des autres entités publiques

Un projet d'investissement peut s'exécuter dans plusieurs localités à la fois contrairement à une activité d'investissement qui est réalisée dans une seule localité.

Résultat : Changement descriptible ou mesurable résultant d'une chaîne de cause à effet.

Sous-programme : C'est une composante du programme ; il correspond à l'action au niveau de la tutelle technique.

Stratégie : Combinaison des voies et moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs fixés²¹.

Suivi : Processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'une intervention au regard des résultats attendus. Il permet de repérer des anomalies éventuelles en cours d'exécution et d'apporter le cas échéant des corrections dans la gestion de l'action et la réorientation technique nécessaire pour atteindre les objectifs. A ce titre, il est un processus de base pour le pilotage.

Tableau de bord : Outil de pilotage des programmes, des actions ou des activités sous forme d'un tableau synoptique renfermant les principaux indicateurs, les engagements, les échéances et les événements permettant d'en assurer le suivi.

Tâche : Composante opérationnelle élémentaire d'une activité.

Tutelle : Pouvoir dont dispose l'État ou une Collectivité Territoriale Décentralisée pour définir, orienter et évaluer sa politique dans le secteur où évolue l'établissement public, en vue de la sauvegarde de l'intérêt général²².

Unité physique : Prestation élémentaire, utile en soi de décomposition physique d'un projet en quantités dont la somme reconstitue le projet tout entier.

Visa de maturité : Titre traduisant l'achèvement des formalités substantielles relatives à la préparation d'un projet d'investissement public²³

21 - Glossaire de la chaîne PPBS

22 - Article 4 de la loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics

23 - Décret N° 1018/492 /PM du 21 juin 2018 Fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public, article

Annexe 13 : **Equipe de rédaction**

SUPERVISION GÉNÉRALE

M. TCHOFFO Jean - *Secrétaire Général*

COORDINATION GÉNÉRALE

M. TAMBA Isaac

Directeur Général de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics

M. EDOU ALO'O Cyrille

Directeur Général du Budget

COORDINATION TECHNIQUE :

M. PEDIE Strafort - *Conseiller Technique N°4*

M. MVONDO Jean Sylvain - *Directeur de la Programmation des Investissements Publics*

M. MBIENA Armand - *Chef de la Division de la Préparation du Budget*

Mme BOUMSONG Sophie - *Chef de la Division de la Reforme des Finances Publiques*

Mme MENGUELE Judith - *Chef de la Division des Participations et des Contributions*

M. MZONGANG Kévin - *Chef de la Division de la Prévision et de la Préparation des Programmes et Projets*

M. NNANGA Ernest - *Chef de Division de la Prospective et de la Planification Stratégique (DPPS)*

M. NDJAMA ABOUEM Ahmed Francis

SECRÉTARIAT TECHNIQUE

M. BEKONO BEKONO

M. NSIA MBAYO Felix

M. BAKAL SOMBSI

M. NKOU Guy-Raymond

M. AMOUGOU Gabriel

M. NGUETSE Pierre

Mme SIEWE Ariane

M. IBRAHIM

M. ELIME OBAM

Mme SERIOUS Haoua

Mme DJOUMA Calixte

EQUIPE DE RÉDACTION

M. BEKONO Emmanuel-Rémy

(Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / GIZ)

Mme KOUOH EPOPA Gertrude

(Commission Technique de Réhabilitation)

M. NANGA Jean

(Bureau National de l'Etat Civil)

M. BEKONO EFANDENE Frédy

(Bureau National de l'Etat Civil)

M. FOUA Jules

(Université de Yaoundé II)

Mme NDI Rosine Béatrice

Mme ONGOLO NYANGUINDA Lidwine

M. BEYENE NGOUDA Thierry

M. MEPOUBONG Patrick

Mme SINDEU Diane

M. BASSAG'NA

M. NDZIE ESSAMA

M. ANGBWE BIKA

M. DELVARAYANG

Mme THYONG Olivia

M. ABDOUL AHAD Allamine

M. NDAMBENDIA HOUDOU

M. GADO Désiré

M. PANG Samuel

M. ANDJONGO Mathieu

M. TIMNEU Georges

M. GUEGANG Charlain

M. NGOULOURE Aziz

Mme TITTI Dominique

M. FOTSO KUE Basiles

