



REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
PAIX - TRAVAIL - PATRIE  
\*\*\*\*\*  
MINISTRE DE L'ECONOMIE, DE LA PLANIFICATION  
ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE  
\*\*\*\*\*  
DIRECTION GENERALE DE L'ECONOMIE ET DE  
PROGRAMMATION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS

# GUIDE D'ARRIMAGE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES DE L'ETAT

Méthodologies et Bonnes Pratiques  
pour un **Alignement Stratégique**



ÉDITION  
2026



GUIDE D'ARRIMAGE DES  
ETABLISSEMENTS PUBLICS  
AUX POLITIQUES  
SECTORIELLES DE L'ETAT

ÉDITION  
2026



# Table des matières

- LISTE DES FIGURES ..... 6
- LISTE DES TABLEAUX ..... 6
- LISTE DES ENCADRÉS ..... 7
- INDEX DES ACRONYMES ..... 9
- AVANT-PROPOS ..... 10
- INTRODUCTION ..... 11

## SECTION 01

- ENJEUX ET CADRE NORMATIF DE L'ARRIMAGE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES ..... 13

- I.1 ENJEUX DE L'ARRIMAGE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES ..... 14

- I.2 CADRE NORMATIF DE L'ARRIMAGE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES ..... 17

- 2.1 Des dispositions législatives ..... 17

- 2.2 Des dispositions réglementaires ..... 17

## SECTION 02

- PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE DE PERFORMANCE (PSP) D'UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC (EP) ..... 19

- II.1 ÉTAPE 1 : L'ÉLABORATION DE L'ÉTAT DES LIEUX ET DU DIAGNOSTIC DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC ..... 21

- II.1.1 les objectifs poursuivis ..... 21

- II.1.2 les résultats ou livrables attendus ... 21

- II.1.3 La démarche d'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic ..... 21

- II.1.4 Les outils d'élaboration du diagnostic de l'EP ..... 23

## II.2 ÉTAPE 2 : FORMULATION DES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'EP ..... 27

- II.2.1. Les objectifs poursuivis ..... 27

- II.2.2 Les résultats ou livrables attendus 27

- II.2.3. La démarche de formulation des choix stratégiques ..... 28

- II.2.4. Les outils d'identification des axes stratégiques ..... 31

## II.3 ÉTAPE 3 : DECLINAISON EN SOUS-PROGRAMMES, ACTIONS ET ACTIVITÉS 32

- II.3.1 La logique de construction des sous-programmes, des actions et des activités d'un EP ..... 32

- II.3.2 La construction des sous-programmes, des actions et des activités d'un EP ..... 35

## SECTION 03

### PROCESSUS DE PROGRAMMATION ET DE BUDGETISATION ..... 43

#### III.1 PROGRAMMATION A MOYEN TERME DES DEPENSES PUBLIQUES DES EP ..... 44

- 3.1.1 De l'intérêt et des principes de la programmation budgétaire ..... 44

- 3.1.2 Des préalables à la programmation budgétaire de l'EP ..... 45

- 3.1.3 Du processus de programmation des dépenses publiques des EP ..... 47

#### III.2 BUDGETISATION D'UN SOUS-PROGRAMME ..... 54

- 3.2.1 Des Principes budgétaires ..... 54

- 3.2.2 De la technique de préparation

# Table des matières

des crédits détaillés dans un sous-programme.....	55
<b>3.2.3</b> De la codification des dépenses et des recettes budgétaires .....	57
<b>3.2.4</b> Du projet de performance annuel des Etablissements Publics .....	61
<b>SECTION 04</b>	
<b>SUIVI EVALUATION DE LA PERFORMANCE : MECANISMES ET ACTEURS DU PILOTAGE .....</b>	<b>63</b>
<b>IV.1 DEFINITIONS ET CONCEPTS CLES ...</b>	<b>64</b>
<b>IV.2 DISPOSITIFS DE SUIVI-EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.1.</b> Du Controle de Gestion (CG) .....	67
<b>4.2.2.</b> Du dialogue de gestion .....	69
<b>4.2.3</b> Du contrat de performance.....	71
<b>IV 3. OUTILS DE SUIVI-EVALUATION .....</b>	<b>72</b>
<b>IV.3.1</b> Outils de collecte des données.....	72
<b>IV.3.2</b> Outils d'analyse .....	72
<b>IV.3.3</b> Outils de synthèse et de reporting..	73
<b>IV.4 ACTEURS DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>75</b>
<b>IV-4-1</b> Acteurs .....	75
<b>IV-4-2</b> Calendrier .....	77
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>81</b>
<b>Annexe 1</b> : Matrice du Cadre Logique du sous-programme .....	82
<b>Annexe 2</b> : Fiche d'opérationnalisation des indicateurs de l'EP .....	82
<b>Annexe 3</b> : Questions clés à se poser (Checklist) à différentes étapes du processus d'intégration d'une dimension transversale dans le Plan Stratégique de Performance d'un EP .....	84
<b>Annexe 4</b> : Format de présentation du CDMT des EP.....	86
<b>Annexe 5</b> : Éléments de maturité par type de projet .....	94
<b>Annexe 6</b> : Structure d'un Contrat de performance.....	96
<b>Annexe 7</b> : Modèle de feuille de résultats du sous-programme de l'EP .....	97
<b>Annexe 8</b> : Modèle de tableau de bord d'un sous-programme .....	98
<b>Annexe 9</b> : Modèle de « Rapport d'activité » ..	99
<b>Annexe 10</b> : Structure du Rapport Annuel de Performance de l'EP.....	100
<b>Annexe 11</b> : Format du Compte Administratif	101
<b>Annexe 12</b> : Format du Compte de Gestion	102
<b>Annexe 13</b> : Glossaire.....	102
<b>Annexe 14</b> : Equipe de rédaction .....	108

# Liste des figures

---

**Figure 1 :** Evolution du poids des concours financiers et subventions de l'Etat aux EP dans le volume des ressources mobilisées par les EP. .... 15

**Figure 2 :** schéma de la démarche d'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic de l'EP ..... 22

**Figure 3 :** démarche de formulation des axes stratégiques de l'EP ..... 31

**Figure 4 :** Processus de construction du cadre logique du sous-programme de l'EP ..... 33

**Figure 5 :** Processus de construction des sous-programmes, des actions et des activités de l'EP ..... 34

**Figure 6 :** Relations entre le contrôle interne et le contrôle de gestion ..... 68

**Figure 7 :** Cycle du processus budgétaire ..... 79

# Liste des tableaux

---

**Tableau 1 :** Présentation des concours financiers de l'Etat et subventions accordés aux EP de 2020-2023. .... 15

**Tableau 2 :** matrice FFOM ..... 23

**Tableau 3 :** exemple de la matrice FFOM de la SODECAO ..... 24

**Tableau 4 :** Axes stratégiques de la SODECAO ..... 30

**Tableau 5 :** Format de présentation d'un sous-programme ..... 36

**Tableau 6 :** Format de présentation des actions d'un sous-programme ..... 38

**Tableau 7 :** Exemple d'un sous-programme de la SODECAO ..... 38

**Tableau 8 :** Format de présentation des activités/projets d'une action ..... 39

**Tableau 9 :** Canevas de prévision à moyen terme des ressources par titres ..... 48

**Tableau 10 :** Canevas de prévision à moyen terme des dépenses par titres ..... 48

**Tableau 11 :** Plan type d'un PPA ..... 62

**Tableau 12 :** Structuration du dialogue de gestion ..... 70

**Tableau 13 :** Modèle d'une charte de gestion ..... 71

# Liste des encadrés

---

**Encadré 1 :** Prise en compte de la dimension genre dans le PSP..... 26

**Encadré 2 :** Prise en compte de la dimension climat dans le PSP ..... 26

**Encadré 3 :** présentation de la vision et des objectifs stratégiques de la SODECAO..... 29

**Encadré 4 :** prise en compte des questions transversales (genre, climat, etc.) dans les sous-programmes ..... 40

**Encadré 5 :** Format de présentation du PSP d'un EP..... 41

**Encadré 6 :** Critères de sélection d'un nouveau projet et notion de ligne de références..... 52

**Encadré 7 :** plan type d'un CDMT ..... 53

**Encadré 8 :** Modèle de Calendrier budgétaire dans un EP ..... 78

# Index des acronymes

<b>AE</b>	Autorisation d'Engagement
<b>AEP</b>	Autorisation d'Engagement à effets Pluriannuels
<b>BIP</b>	Budget d'Investissement Public
<b>BPA</b>	Bonnes Pratiques Agricoles
<b>BUNEC</b>	Bureau National de l'Etat Civil
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CBMT</b>	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
<b>CDMT</b>	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
<b>CEMAC</b>	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
<b>CEPB/PA</b>	Conférences Elargies de Programmation Budgétaire et de la Performance Associée
<b>CSP</b>	Cadre Stratégique de Performance
<b>FCFA</b>	Franco de la Communauté Financière Africaine
<b>CG</b>	Contrôle de gestion
<b>CGCTD</b>	Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées

<b>CP</b>	Crédit de Paiement
<b>CRVS</b>	Civil Registration and Vital Statistics
<b>CTBG</b>	Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la Gestion des finances publiques
<b>CTD</b>	Collectivité Territoriale Décentralisée
<b>DENO</b>	Dépenses Engagées Non Ordonnancées
<b>DG</b>	Direction Générale
<b>DOB</b>	Débat d'Orientation Budgétaire
<b>E.P</b>	Etablissement Public
<b>FBCF</b>	Formation Brute de Capital Fixe
<b>FCP</b>	Fonds de Contrepartie
<b>FINEX</b>	Financement Extérieur
<b>FFOM</b>	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
<b>GAR</b>	Gestion Axée sur les Résultats
<b>GFP</b>	Gestion des Finances Publiques
<b>LR</b>	Lignes de Référence
<b>LRFE</b>	Loi portant Régime Financier de l'Etat
<b>LSGEP</b>	Loi portant statut général des Etablissements Publics
<b>HTA</b>	Hypertension Artérielle
<b>MCL</b>	Matrice du Cadre Logique

# Index des acronymes

<b>MINDEVEL</b>	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
<b>MINEPAT</b>	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
<b>MINMAP</b>	Ministère des Marchés Publics
<b>MINFI</b>	Ministère des Finances
<b>MN</b>	Mesures Nouvelles
<b>NBE</b>	Nomenclature Budgétaire de l'Etat
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>OMD</b>	Objectif du Millénaire pour le Développement
<b>OPA</b>	Organisations Paysannes Agricoles
<b>PCA</b>	Président du Conseil d'Administration
<b>PCC</b>	Plan de Consommation des Crédits
<b>PEFA</b>	Public Expenditure and Financial Accountability
<b>PESTEL</b>	Politiques, Economiques, Sociaux, Technologiques, Ecologiques et Légaux

<b>PPA</b>	Projet de Performance Annuel
<b>PPBS</b>	Planification Programmation Budgétisation Suivi-Evaluation
<b>PM</b>	Premier Ministre
<b>PPM</b>	Plan de Passation des Marchés
<b>PPP</b>	Partenariat Public Privé
<b>PSP</b>	Plan Stratégique de Performance
<b>PTA</b>	Plan de Travail Annuel
<b>PTF</b>	Partenaire Technique et Financier
<b>RAP</b>	Rapport Annuel de Performance
<b>RGFP</b>	Réforme de la Gestion des Finances Publiques
<b>RFE</b>	Régime Financier de l'État et des autres entités publiques
<b>SMART</b>	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste/ Réalisable et Temps/ Temporel
<b>SND30</b>	Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030
<b>SOCECAO</b>	Société de Développement du Cacao
<b>TDB</b>	Tableau de bord
<b>UMa</b>	Université de Maroua

# Avant-propos

---

Les Etablissements Publics sont créés pour contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques portées par leurs tutelles techniques. Pour ce faire et conformément aux dispositions de la **loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Établissements Publics**, la tutelle technique s'assure que les activités menées par l'Etablissement Public sont conformes aux orientations de la politique sectorielle dans le secteur d'activité concerné, sous réserve des compétences reconnues au conseil d'administration.

Au Cameroun, le lien entre les Etablissements Publics et leurs tutelles, se déploie dans un contexte où l'Etat travaille à améliorer son mode de fonctionnement en l'orientant de plus en plus vers une gestion axée sur les résultats.

En effet, depuis 2007, le cadre de gestion des finances publiques a subi de grandes mutations, avec pour objectif de rendre l'administration publique plus performante. Dans cette quête de l'efficacité, la budgétisation par programme a été adoptée, plaçant désormais la recherche de la performance au cœur de l'action de l'État.

Dans cette optique, les Etablissements Publics doivent désormais présenter leurs

budgets sous forme de sous-programmes cohérents avec les politiques sectorielles de rattachement. Ils doivent également adresser à leurs tutelles technique et financière, toute la documentation relative à la vie de l'Etablissement Public. Il s'agit notamment des projets de performances, des plans d'actions, des rapports annuels de performance etc.

Cette nouvelle édition intègre : **(i)** les innovations induites par les réformes des finances publiques, **(ii)** la prise en compte des problématiques nouvelles que sont le climat et le genre et **(iii)** les ajustements nécessaires inspirés de la capitalisation des difficultés rencontrées par les Etablissements Publics dans l'usage de la première version de ce Guide.

Ce guide s'adresse principalement aux organes dirigeants des Etablissements Publics et éventuellement aux entreprises publiques, et à leurs tutelles techniques et financières. Aussi, il constitue un outil de référence au service d'une performance mieux illustrée et plus perceptible à l'évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques.

**(é) Alamine Ousmane Mey**

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

# Introduction

---

Le Gouvernement a pris d'importantes mesures visant la viabilisation et la performance des Établissements Publics, dans le souci d'améliorer leurs contributions à l'effort de construction nationale, nonobstant les contraintes internationales et nationales. Ils jouent ainsi un rôle crucial dans l'opérationnalisation des politiques publiques en apportant des réponses concrètes sur les champs des opérations.

Depuis 2007, le Cameroun s'est engagé dans un vaste programme de réforme de son système de gestion des finances publiques (GFP) visant à améliorer la transparence, la responsabilité et l'efficacité de la gestion des finances publiques. Cela s'est traduit par le passage du budget des moyens au budget programme, consacré à l'origine par **la loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'État**.

Cette réforme a été renforcée par l'entrée en vigueur de la **Loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements Publics** qui dispose en son article 48 (2) que les Budgets des EP sont présentés sous forme de sous programmes cohérents avec les objectifs de politique publique nationale ou locale. Dans l'optique d'arrimer sa législation au droit communautaire de la CEMAC, le Cameroun a adopté en 2018 deux nouvelles lois à savoir la **loi N°2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance** et la **loi N° 2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des autres Entités Publiques**, Celles-ci renforcent également la nécessité d'aligner l'action des Établissements Publics à celles de leurs

tutelles par l'approche programme.

Toutefois, une certaine disparité est observée dans la présentation des documents budgétaires des EP, ce qui rend peu aisé leur exploitation, notamment en ce qui concerne la consolidation et l'analyse des données statistiques. C'est le cas notamment avec l'évaluation du coût financier réel des politiques publiques, qu'il est difficile de conduire de manière fiable. Par ailleurs, il n'est pas toujours évident de percevoir le lien stratégique entre les objectifs des politiques publiques portées par les administrations de tutelles et ceux des sous-programmes des EP, de même que le lien opérationnel au niveau de leurs activités.

A l'initiative du MINEPAT, un premier guide d'arrimage des Etablissements Publics aux politiques sectorielles de l'État a été élaboré en 2019, avec 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.

Si l'usage du guide a permis d'asseoir l'approche prospective à travers l'élaboration des Plans Stratégiques de Performance (PSP) et des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (**CDMT**) dans les EP, le renforcement de la qualité et de la fiabilité des contenus desdits documents demeure un défi. Aussi, la deuxième édition du guide d'arrimage des EP aux Politiques sectorielles trouve son fondement dans l'impératif de mettre en cohérence

son contenu avec le cadre normatif en vigueur encadrant l'élaboration et l'exécution du budget de l'État et des autres entités publiques.

Le présent guide d'arrimage révisé, élaboré dans une démarche participative et inclusive, permettra aux Etablissements Publics de disposer de rudiments nécessaires à l'appropriation de l'approche de budgétisation par programme et à la production des documents y relatifs, pour à terme, garantir l'alignement des Etablissements Publics à leurs politiques publiques de rattachement.

Le Guide d'arrimage est structuré en quatre (4) chapitres, déclinés comme suit :

- Le chapitre premier, intitulé « **Enjeux et cadre normatif de l'arrimage des Etablissements Publics aux politiques sectorielles** », qui présente les enjeux de l'alignement et le cadre juridique qui soutient l'alignement des EP à la budgétisation par programme ;
- Le second chapitre traite du « **Processus d'élaboration du plan stratégique de**

**performance d'un Établissement Public** », y 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** », aborde les étapes de l'élaboration d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) d'un Établissement Public ainsi que les préalables à la budgétisation et la technique de budgétisation d'une dépense ;
- Le quatrième chapitre, relatif au « **suivi évaluation de la performance : mécanismes et acteurs du pilotage** », renseigne sur le dispositif institutionnel de suivi-évaluation de la performance d'un Etablissement Public, les outils nécessaires au suivi-évaluation et les acteurs de pilotage.

# 01

SECTION

## ENJEUX ET CADRE NORMATIF DE L'ARRIMAGE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES

---



Les Établissements Publics, personnes morales de Droit Public dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, chargée de la gestion des services publics ou de la réalisation de missions spéciales d'intérêt général pour le compte de l'État ou d'une Collectivité Territoriale Décentralisée (CTD)<sup>1</sup>, jouent un rôle majeur dans l'atteinte des objectifs de politiques publiques fixées par les administrations de tutelle.

Dans cette optique, les pouvoirs publics leurs réservent depuis plusieurs années une attention particulière par l'octroi 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.

Fort des enjeux de l'arrimage des Etablissements Publics aux politiques portées par les administrations de tutelle, un arsenal législatif et réglementaire qui prescrit l'arrimage aux politiques sectorielles d'une part et organise d'autre part la démarche d'arrimage, a été mis en place.

## I.1 ENJEUX DE L'ARRIMAGE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES

---

Les réformes apportées dans la gestion des finances publiques au Cameroun ambitionnent, en ce qui concerne les EP, de renforcer la crédibilité ainsi que la fiabilité du budget, qui sont tributaires d'un processus harmonisé et encadré de la préparation du budget.

Cependant, le 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. De ceux qui en disposent, les formats de présentation diffèrent d'une structure à une autre. Aussi, ce diagnostic fait état d'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 dans la présentation des cadres stratégiques (Plan Stratégique de Performance), programmatique (CDMT) et budgétaire (PPA et RAP).

L'actualisation dont il est question vise ainsi à revisiter le contenu du guide d'arrimage des EP aux politiques sectorielles, au regard :

- Des spécificités liées aux EP nouvellement créés ou consécutives aux éventuelles

restructurations des EP déjà pris en compte dans le guide ;

- Des dispositions de la nouvelle Nomenclature Budgétaire de l'Etat ;
- Des implications liées à l'entrée en vigueur des contrats de performance entre les EP et leurs tutelles respectives ;
- Des changements opérés dans les formats d'élaboration des documents budgétaires RAP et PPA ;
- Des canevas type de compte administratif et compte de gestion pour les EP.

Les pouvoirs publics, soucieux d'apporter des réponses concrètes aux problèmes qui se posent à l'Etat, ont recours à divers mécanismes pour financer les EP. Les plus importants à savoir les concours financiers et les subventions, font généralement l'objet d'une présentation en loi de Finances et donnent un aperçu de la ressource financière publique mise à leur disposition . Le tableau ci-dessous retrace les concours financiers et subventions que l'Etat a accordés aux EP sur la période 2020 à 2023.

<sup>1</sup> Article 4 de la Loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Établissements Publics.

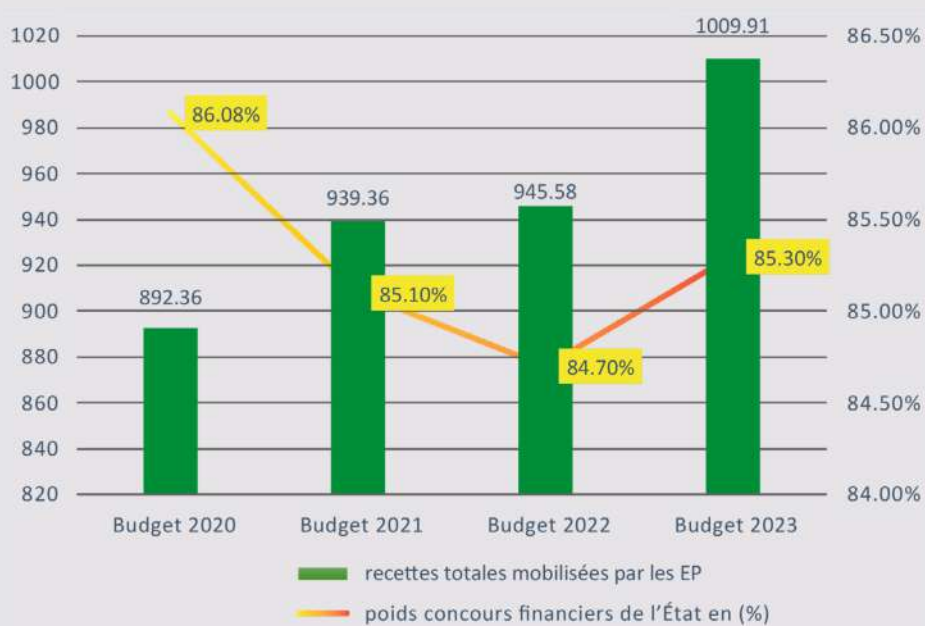
**Tableau 1 : Présentation des concours financiers de l'Etat et subventions accordés aux EP de 2020-2023.**

Exercice	Concours financiers de l'État et ressources affectés aux EP (en milliards FCFA)	Montant des recettes totales mobilisées par les EP (en milliards FCFA)	Poids de la part de l'Etat (en %)
Budget 2020	768,14	892,36	86,08
Budget 2021	799,40	939,36	85,10
Budget 2022	800,91	945,58	84,70
Budget 2023	861,45	1009,91	85,30
<b>TOTAL</b>	<b>3229,90</b>	<b>3787,21</b>	<b>85,29</b>

Sources : Annexes aux lois de finances 2024 et 2025.

De l'exploitation des données sus-mentionnées, il ressort un volume global de ressources mobilisées pour la période référencée d'un montant global de FCFA 3 229,90 milliards, soit 85,29% des ressources totales des EP, preuve de la forte implication de l'Etat.

**Figure 1 :** Evolution du poids des concours financiers et subventions de l'Etat aux EP dans le volume des ressources mobilisées par les EP.



Sources : Annexes aux lois de finances 2024 et 2025.

L'histogramme ci-dessus permet de voir que les Etablissements Publics absorbent un volume important de la ressource publique. Malheureusement, leur contribution à l'atteinte des objectifs des politiques publiques gouvernementales n'est pas autant perceptible.

Afin d'apporter une réponse tant à cette préoccupation qu'à d'autres telles que :

- une collaboration réduite entre les différents intervenants (administrations de tutelle et EP) dans la poursuite des objectifs fixés, liée à la faible appropriation de leurs rôles respectifs ;
- un ancrage insuffisant des actions menées par les EP par rapport aux programmes opérationnels de leur(s) ministère(s) de tutelle (technique), avec comme conséquence une désarticulation entre les activités de ces EP et celles des administrations de tutelle ;
- la faible appropriation des notions liées à la budgétisation par programme et des dispositions de la Nomenclature Budgétaire des Etablissements Publics au sein des EP ;
- l'absence de lien logique systématique entre la subvention (investissement et fonctionnement) allouée aux EP et les objectifs et indicateurs de la tutelle (la contribution des activités financées, aux objectifs et indicateurs des programmes de rattachement demeure difficile à cerner) ;
- le défaut de prospective à moyen terme des dépenses des EP, qui ne permet pas aux administrations de tutelle de les cerner et de les prendre en compte efficacement dans les CDMTs ministériels.

L'article 2 de la loi portant régime financier de l'Etat de 2018, commande à ces entités de s'aligner à la budgétisation par programme. Cette exigence est reprise avec plus d'emphasis dans l'article 48 (2) de la loi portant Statut Général

des EP qui stipule que : « les budgets sont présentés sous forme de sous-programmes cohérents, avec les objectifs de politiques publiques nationale ou locale »

En effet, la mise en œuvre efficace du budget programme devrait permettre de capitaliser ses atouts, qui sont notamment de :

- Améliorer l'ancrage des EP aux stratégies et programmes de leurs ministères de tutelle ;
- Améliorer la qualité de la dépense publique (allocation des ressources publiques par rapport aux besoins prioritaires), à travers une optimisation de l'utilisation des ressources ;
- Accroître la flexibilité de gestion (pluri-annualité) ;
- Responsabiliser davantage les ordonnateurs dans la gestion de leurs crédits et dans l'atteinte des résultats, les rôles des différents intervenants (administrations de tutelle et EP) étant clarifiés, en vue de l'atteinte des objectifs qui leurs sont fixés ;
- Simplifier le suivi et le contrôle de l'action des EP par le Conseil d'Administration et les tutelles.

En conséquence, le présent Guide a pour objectif principal d'assurer l'alignement des EP aux politiques sectorielles. De manière spécifique, il sera question à travers ce document stratégique de standardiser les outils et procédures budgétaires entre les Etablissements Publics et leurs tutelles ; mettre en place un mécanisme de reporting et d'évaluation de la performance ; assurer une meilleure conformité avec le cadre réglementaire en vigueur ; encourager une culture de gestion axée sur les résultats.

Pour l'atteinte des objectifs sus-énoncés, le Cameroun a renforcé le cadre juridique existant.

## I.2 CADRE NORMATIF DE L'ARRIMAGE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS AUX POLITIQUES SECTORIELLES

Le présent guide d'arrimage des Établissements Publics aux Politiques Sectorielles trouve son fondement dans un ensemble de dispositions législatives et réglementaires qui encadrent à la fois l'alignement aux politiques conduites par les tutelles techniques et l'élaboration du Budget suivant l'approche programme.

### 2.1 DES DISPOSITIONS LÉGISLATIVES

Elles sont portées par une série de textes de loi :

- La loi n°96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 02 juin 1972, modifiée et complétée par la loi n°2008/001 du 14 avril 2008, qui attribue des compétences au Président de la République et au Parlement en matière de préparation du budget de l'État ;
- La loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Établissements Publics ;
- La loi n° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la Gestion des Finances Publiques au Cameroun, qui constitue un socle idéologique pour une gestion des finances publiques saine, transparente et efficace, auquel toutes les législations et réglementations financières devront se conformer ;
- La loi n° 2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des autres entités publiques, qui fixe les règles relatives à la nature, au contenu, à la présentation, à l'élaboration et à l'adoption de la Loi de finances ainsi qu'à l'exécution et au contrôle du budget ;
- Loi n°2023/007 du 25 juillet 2023 portant orientation de l'Enseignement Supérieur au Cameroun
- Dans le cas spécifique des EP créés par les CTD, les textes suivant peuvent s'appliquer :
- La loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées qui s'applique également aux établissements publics communaux, et qui décline entre autres les

modalités de contrôles desdits EP ;

- La loi n° 2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code Général des collectivités territoriales décentralisées, qui fait référence aux établissements publics et sociétés à capital public locaux et de la prise des participations au sein des entités publiques, parapubliques et privées.

Dans le cadre de ce guide, les développements seront faits en référence aux établissements publics créés par l'État. Toutefois, les autres établissements publics peuvent s'y référer en tenant compte de leurs spécificités.

### 2.2 DES DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES

Elles sont portées par une série de décrets, d'arrêtés et de circulaires, dont :

- Le décret n° 2005/383 du 17 octobre 2005 fixant les règles financières applicables aux Universités d'État ;
- Le décret n°2013/159 du 15 mai 2013 portant Régime particulier du contrôle administratif des finances publiques ;
- Le décret n° 2018/4992/PM du 21 juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public, qui fixe l'ensemble des règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public, et détermine les modalités de préparation et de validation de l'état d'un projet d'investissement public réputé mature ;
- Le décret N° 2019/281 du 31 mai 2019 fixant le calendrier budgétaire de l'État, qui détermine les grandes étapes du processus annuel de préparation du budget, de l'Etat des autres entités publiques, identifie les institutions et structures responsables de ces étapes, et arrête les dates clés de l'exécution du budget en établissant le calendrier de réalisation des principales activités y relatives ;
- Le décret n° 2019/320 du 19 juin 2019 fixant les modalités d'application de certaines dispositions de la loi n° 2017/010 du 12

- juillet 2017 portant statut général des Établissements Publics ;
- Le décret n° 2019/321 du 19 juin 2019 fixant les catégories d'entreprises publiques, la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants ;
  - Le décret n° 2019/3187/PM du 09 septembre 2019 fixant le cadre général de présentation de la nomenclature budgétaire de l'État (NBE) ;
  - Le décret n° 2021/7341/PM du 13 septembre 2021 fixant les modalités de suivi de la performance des unités de gestion des programmes et projets financés aussi bien sur ressources internes ordinaires que sur ressources externes ;
  - Le décret n°2024/03492/PM du 26 août 2024 fixant le plan comptable des Établissements Publics ;
  - Le décret n°2024/03493/PM du 26 août 2024 fixant la Nomenclature Budgétaire des Établissements Publics ;
  - Le décret n°2025/00316/PM du 13 février 2025 précisant les modalités de gestion des autorisations budgétaires dans les programmes et les dotations ;
  - L'arrêté n°00000030/MINEPAT du 29 octobre 2019 portant organisation et fonctionnement du Comité Technique Interministériel d'Experts chargés de l'examen des dossiers de maturité des projets d'investissement public soumis par les Maîtres d'ouvrage ;
  - L'arrêté n° 00000002/MINFI du 03 janvier 2023 portant classification par catégorie des établissements publics au Cameroun ;
  - L'arrêté n°110/CAB/PM du 06 octobre 2023 fixant la catégorisation, les modalités de rémunération et d'octroi des avantages au personnel des Unités de Gestion des Programmes et Projets de développement ;
  - 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'État ;
  - La Circulaire n°00004918/MINFI du 05 juillet 2022 fixant le régime général des contrats de performance entre l'État et les Établissements et Entreprises Publics ;
  - La Lettre-Circulaire n°00008061/MINFI du 06 octobre 2023 précisant les modalités et conditions d'élaboration, de conclusion et de mise en œuvre des contrats de performance entre l'État et les Établissements et Entreprises publics.
  - La Circulaire n°00010325C/MINFI du 13 septembre 2024 instituant le manuel d'élaboration du budget-programme.

# 02

SECTION

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

---



La vision d'un Cameroun émergent à l'horizon 2035 se matérialise dans la Stratégie Nationale de Développement (SND30) et laisse entrevoir des objectifs du développement tant généraux que spécifiques en vue de l'atteinte de la performance. Mais, la problématique de la limitation des ressources face à l'immensité des besoins stimulés s'accompagne par la mise en œuvre des stratégies sectorielles et des Cadres Stratégiques de Performance (CSP) élaborés par les administrations sectorielles. En outre, la mise en œuvre de certaines actions stratégiques s'opérationnalise à partir des interventions de l'EP lors de l'élaboration de son Plan Stratégique de Performance (PSP). Le PSP vise ainsi à renforcer la performance des interventions menées par lesdits EP en vue d'améliorer la qualité de la dépense des ressources de l'État. Le PSP est l'outil de planification stratégique qui fixe et définit le cadre de référence dans lequel s'inscrit l'intervention de l'EP sur une période donnée afin de lui permettre de remplir pleinement ses missions tout en s'alignant sur les priorités de développement du pays.

Le PSP est donc un outil essentiel dans le pilotage à moyen 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 cinq (05) 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'EP doivent travailler en synergie avec l'administration de tutelle 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 gouvernementaux auxquels il est rattaché.

Le présent chapitre porte sur le processus d'élaboration et d'actualisation d'un PSP qui se décline en trois (03) principales étapes à savoir:



01

l'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic ;



02

la formulation des choix stratégiques ;



03

la déclinaison en sous-programmes, actions et activités.

L'intégration des dimensions transversales (Genre, Climat, Environnement, etc.) dans le Plan Stratégique de Performance s'effectue à toutes les étapes de son processus d'élaboration / actualisation.

## II.1 ÉTAPE 1 : L'ÉLABORATION DE L'ÉTAT DES LIEUX ET DU DIAGNOSTIC DE L'ÉTABLISSEMENT 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

### II.1.1 LES OBJECTIFS POURSUIVIS

L'objectif de l'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic de l'EP est 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 Actions et Activités.

Il s'agit plus spécifiquement 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.

### II.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, les 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.

### II.1.3 LA DÉMARCHÉ D'ÉLABORATION DE L'ÉTAT DES LIEUX ET DU DIAGNOSTIC

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

- **Délimitation et segmentation du domaine d'intervention de l'EP et son positionnement par rapport à la tutelle technique :**

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 d'établir clairement les frontières avec les autres acteurs intervenants dans le domaine, ainsi que le positionnement de l'EP par rapport à sa tutelle technique. Si le domaine est connexe à d'autres, la délimitation doit s'atteler à mettre en évidence les points de distinction.

La segmentation consiste à regrouper les diverses activités du champ de couverture en entités homogènes pour aboutir à la construction des sous-ensembles différenciés les uns des autres appelés composantes.

- **Description de l'offre et de la situation des bénéficiaires des services ou du produit de l'EP :**

il est question de présenter 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. Cette étape doit en outre ressortir l'organisation et le fonctionnement de l'EP, ses ressources (humaines, financières et physiques) et les parties prenantes.

- **Diagnostic :** Il s'agit de faire une analyse des interventions passées, un récapitulatif des forces, faiblesses, opportunités et menaces, ainsi qu'une présentation des principaux problèmes par domaine d'intervention. Pour l'analyse des interventions passées, il s'agit 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

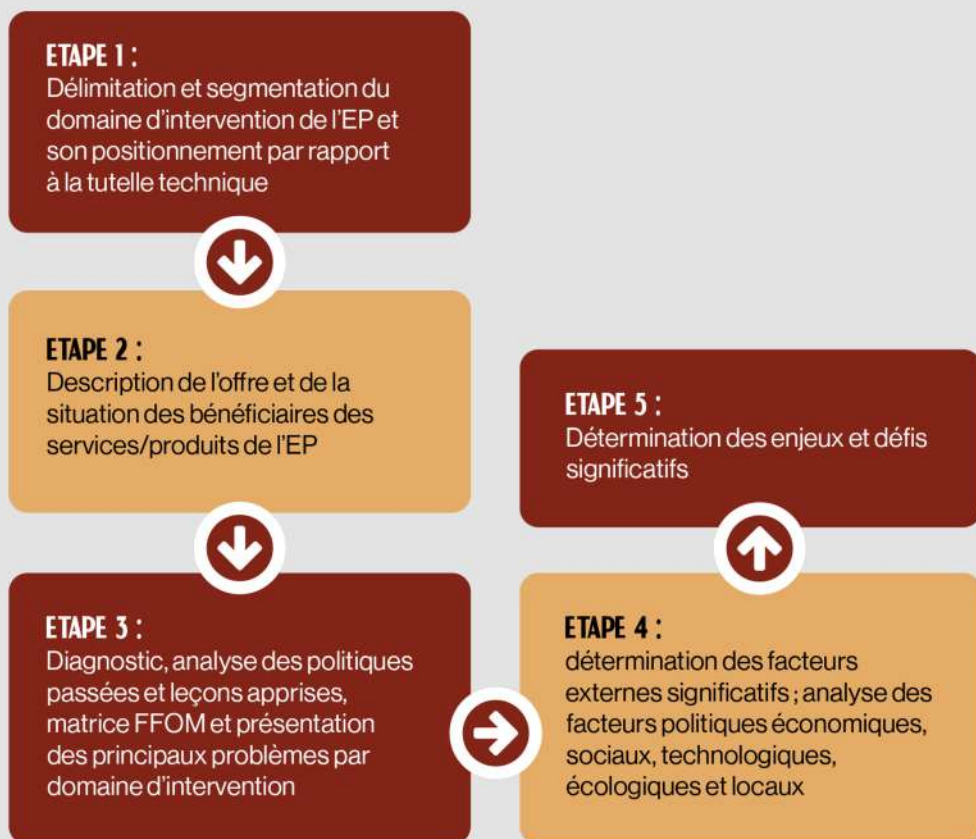
pertinence des interventions de l'EP ainsi que du positionnement des acteurs. Celle-ci devra nécessairement aboutir à l'identification des problèmes majeurs rencontrés par l'EP, ainsi que des forces et des faiblesses identifiées.

- **Description des facteurs externes significatifs** : dans cette étape, 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, de faire une analyse PESTEL (Analyse des Facteurs Politiques, Économiques, Sociaux, Technologiques, Écologiques et Légaux) dans le but 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 est confronté afin d'élaborer un plan pour atténuer leurs effets sur sa performance.

- **Détermination des enjeux et défis significatifs** : après avoir identifié les problèmes rencontrés par l'EP, il est indiqué de déterminer les enjeux significatifs 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 majeures. 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



## II.1.4 LES OUTILS D'ÉLABORATION DU DIAGNOSTIC DE L'EP

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

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

### a) La Matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

La matrice FFOM 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

## FORCES

(aspects internes positifs du domaine) :

- Les aspects qui fonctionnent bien dans le domaine
- Les aspects dont les acteurs du domaine sont fiers d'en parler

## FAIBLESSES

(aspects internes négatifs du domaine) :

- Les aspects internes qui n'ont pas bien marché

## OPPORTUNITÉS

(facteurs externes positifs) :

- 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

## MENACES

(facteurs externes négatifs) :

- 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 la SODECAO

## FORCES

- Existence de textes organiques spécifiant les missions de la SODECAO
- Savoir-faire et expérience de 45 ans en matière de fourniture de services d'appui aux cacaoculteurs
- Implantation géographique dans les grands bassins de production
- Patrimoine important (magasins, ateliers et bureaux, logement, engins, matériel roulant, terrains agricoles, Etc.

## FAIBLESSES

- Ressources budgétaires faibles et peu diversifiées
- Faible niveau d'investissement depuis de longues années ayant entraîné la dégradation de ses actifs physiques
- Ressources humaines inappropriées
- Faible capacité opérationnelle de la SODECAO due à la combinaison de 3 facteurs (faiblesse des ressources financières, dégradation des actifs physiques et ressources humaines inappropriées)
- Absence d'un dispositif de suivi-évaluation permettant d'évaluer la performance de la SODECAO sur la base des indicateurs précis
- Faible niveau de planification des activités dans l'espace et dans le temps

## OPPORTUNITÉS

- Le soutien des pouvoirs publics à la filière cacao en raison de son poids économique sur le plan social et économique
- L'augmentation de la demande mondiale en fèves de cacao
- L'existence des niches de marchés dont l'exploitation peut améliorer les revenus des producteurs
- Les réserves foncières importantes pouvant permettre d'étendre les superficies
- Les résultats favorables de la recherche sur le plan national et international pouvant permettre d'améliorer le système de production
- L'existence d'une activité de transformation dont l'amélioration et l'intensification peuvent générer plus de valeur ajoutée

## MENACES

- La fluctuation des prix du cacao sur le marché international et l'absence de tout mécanisme de stabilisation au niveau national
- Les difficultés d'accès au crédit rendant difficile le financement du cycle de production et la capitalisation des exploitations
- Inefficacité des services de conseil agricole, aggravée par un cloisonnement avec la recherche
- L'enclavement des zones de production à l'origine des coûts de transaction trop élevés
- Les difficultés d'accès à la terre caractérisées par l'insécurité qui constitue un frein à l'investissement
- La faible collaboration entre les acteurs de la filière cacao
- La crise sécuritaire dans la région du sud-ouest, qui est un bassin de production important

Source : Plan Stratégique de la SODECAO 2022-2027.

## b) L'arbre à problèmes

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 par une analyse qui est un exercice visant 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 problème de développement qui entrave l'atteinte des objectifs de l'EP ?
- 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 le brainstorming qui permet de déceler les 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 l'analyse pas à pas. Une fois la cause immédiate d'un problème établi, 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.

L'intégration d'une dimension transversale consiste à traiter les cinq points suivants :

1. établir clairement la relation entre la dimension transversale et le secteur/domaine de l'EP ;
2. établir la situation de la dimension transversale concernée dans le secteur/domaine du Plan Stratégique de Performance. Il s'agit précisément de faire une photographie de la dimension transversale dans le secteur/domaine ;
3. faire une revue des actions menées dans le secteur/domaine concernant la dimension transversale ;
4. identifier les préoccupations liées à la dimension transversale dans le secteur/domaine ainsi que leurs causes et effets ;
5. mettre en exergue le cas échéant la dimension transversale concernée dans les enjeux et défis du secteur/domaine.

## ENCADRÉ 1 : PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION GENRE DANS LE PSP

Prendre en compte la dimension genre c'est de :

- Collecter le maximum d'informations pour mieux appréhender les parties prenantes (bénéficiaires et intervenants),
- Cerner les différences entre les femmes et les hommes,
- Analyser les rapports femmes/hommes.

Il s'agit également de :

- Recueillir les besoins spécifiques des femmes et des hommes,
- Collecter les préoccupations fondamentales du genre en relation avec le domaine,
- Rechercher les causes des problèmes en tenant compte des facteurs pouvant expliquer certaines inégalités entre hommes et femmes.

Toute cette démarche devra s'appuyer sur les statistiques et les indicateurs ventilés par sexe dans le domaine concerné et les analyser pour déterminer les enjeux et les défis à relever.

### A titre d'illustration : domaine éducation :

1. établir la relation entre le genre et le secteur éducation consiste par exemple à montrer comment la non-discrimination de genre dans l'accès à l'éducation peut booster les indicateurs du développement ;
2. établir la situation du genre dans ledit secteur vise par exemple à présenter les statistiques de l'éducation par sexe afin de mieux saisir le gap entre les deux sexes ;
3. dresser le bilan des politiques et actions menées dans le secteur de l'éducation en matière d'approche genre revient à recenser et évaluer la mise en œuvre des différentes interventions et efforts réalisés pour rétablir l'équilibre entre les deux sexes ;
4. identifier les préoccupations liées au genre dans le secteur de l'éducation consiste à présenter les causes et les effets des gaps préalablement constatés ;
5. la définition des enjeux et défis du secteur de l'éducation doit tenir compte des préoccupations identifiées.

## ENCADRÉ 2 : PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION CLIMAT DANS LE PSP

La prise en compte de la dimension climat consiste à intégrer les considérations climatiques dans la planification et la gestion des activités des EP. Plus précisément, il s'agit dans la dimension climat de :

1. Identifier le lien qui peut exister entre les domaines d'intervention de l'EP et leurs sensibilités au climat ;
2. Décrire de quelle manière l'offre et les bénéficiaires du service de l'EP sont impactés par les questions climatiques ;
3. Mettre en exergue les causes climatiques dans les diagnostics, et analyser les politiques passées en rapport avec la prise en compte des questions climatiques ;
4. Identifier les facteurs écologiques qui impactent l'intervention de l'EP ;

5. Définir les interventions/actions de l'EP, concourant à l'adaptation et l'atténuation des effets du changement climatique.

Par ailleurs, les marqueurs suivants sont à prendre en compte à travers certains questionnements :

- **Adaptation aux changements climatiques**
  - Contribue à réduire la vulnérabilité des communautés et des écosystèmes
  - Améliore la capacité d'adaptation
  - Implique activement les communautés locales
- **Atténuation des changements climatiques**
  - Réduit les émissions
  - Favorise l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables
  - Inclut des mesures de séquestration du carbone
- **Préservation de la biodiversité**
  - Contribue à la protection et à la restauration des habitats naturels
  - Promeut la gestion durable des ressources naturelles
  - Inclut des mesures pour la protection des espèces menacées
- **Lutte contre la corruption :**
  - Contribue à la réduction de la pollution de l'air
  - Contribue à la réduction de la pollution de l'eau
  - Contribue à la réduction de la pollution du sol et du sous sol
- **Gestion durable de la ressource en eau :**
  - Contribue à la protection et à la restauration des eaux de surface
  - Contribue à la protection et à la restauration des eaux souterraines
  - Contribue à une exploitation rationnelle des eaux souterraines
- **Gestion durable des déchets :**
  - Contribue à la collecte efficace des déchets
  - Promeut le tri et le traitement des déchets
  - Promeut la valorisation des déchets et l'économie circulaire

## II.2 ETAPE 2 : 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.

## II.2.1. LES OBJECTIFS POURSUIVIS

---

L'objectif principal de cette étape est de définir les orientations des principaux axes stratégiques qui vont guider l'élaboration/actualisation des sous-programmes de l'EP. De façon spécifique, il s'agit pour l'EP de : (i) formuler une vision cohérente avec les politiques publiques mises en œuvre par la tutelle; (ii) formuler les objectifs stratégiques; (iii) déterminer les axes stratégiques d'intervention de l'EP; et, décliner les sous-programmes à mettre en œuvre.

## II.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.

## II.2.3. LA DÉMARCHE DE FORMULATION DES CHOIX STRATÉGIQUES

---

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

### 1) Rappel des grands principes de la politique du domaine

Les grands principes de la politique du domaine sont les orientations fixées par l'État dans le domaine d'intervention de l'EP. 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'État, aux engagements de la nation vis-à-vis des institutions internationales, ou bien aux documents de référence nationale.

### 2) 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 et fédérateur qui se situe en droite ligne avec les orientations stratégiques nationales et 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'État (discours du Chef de l'Etat, engagements de la Nation vis-à-vis des institutions internationales, Stratégie Nationale, etc.).

### 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 qui est l'un des outils habituellement utilisés pour déterminer les objectifs et par la suite les axes stratégiques. On distingue ainsi, les objectifs spécifiques et les objectifs généraux/globaux.

Exemple : cas de la SODECAO qui dépend du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

## ENCADRÉ 3 : PRÉSENTATION DE LA VISION ET DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA SODECAO

### Vision et Objectifs du Secteur Rural

**Vision du secteur rural :** « un important moteur de l'économie nationale qui crée des emplois décents, des richesses pour la demande intérieure et pour exporter, qui assure la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans un contexte de développement durable »

**Objectif global :** soutenir une croissance durable du seteur rural pour contribuer à la richesse nationale et améliorer les conditions de vie des populations

Objectifs stratégiques : cet objectif global est décliné en quatre objectifs stratégiques

- **Objectif stratégique 1 :** accroître durablement les productions des filières végétales, forestières, animales et halieutiques
- **Objectif stratégique 2 :** améliorer l'environnement infrastructurel collectif et l'accès aux facteurs de production et aux marchés
- **Objectif stratégique 3 :** Renforcer la résilience des systèmes de production, la gestion durable des ressources naturelles et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables face aux changements climatiques et autres chocs
- **Objectifs stratégiques 4 :** Améliorer la gouvernance et le capital humain dans le secteur rural

### Vision et objectifs du Plan Stratégique de la SODECAO

**Vision :** « une nouvelle SODECAO moderne, plus efficace et plus productive, compétitive et plus proche des producteurs »

**Objectif global :** accroître la contribution de la SODECAO à l'atteinte de l'objectif de 600 000 tonnes/an défini dans le Plan de relance de la filière cacao

**Objectifs stratégiques :** ils sont au nombre de trois

**Objectif stratégique 1 :** Renforcer les capacités opérationnelles de la SODECAO

**Objectif stratégique 2 :** Améliorer les rendements des exploitations cacaoyères

**Objectif stratégique 3 :** Rendre l'environnement de la cacao-culture plus incitatif et attirer de nouvelles cibles

### Objectifs spécifiques/opérationnels

- Produire 500 000 cabosses semences à l'horizon 2027 ;
- Produire 12 500 000 plants à l'horizon 2027 ;
- Accompagner au moins 100 organisations de producteurs chaque année ;
- Établir au moins deux nouveaux partenariats chaque année pour l'assistance technique ou la création des plantations cacaoyères ;
- Ouvrir chaque année 50 km de piste d'accès et de parcellisation.

#### 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.

A titre d'illustration, le tableau suivant présente les axes stratégiques de la SODECAO et leurs objectifs.

Tableau 4 : Axes stratégiques de la SODECAO



Source : Plan Stratégique de la SODECAO 2022-2027

## II.2.4. LES OUTILS D'IDENTIFICATION DES AXES STRATÉGIQUES

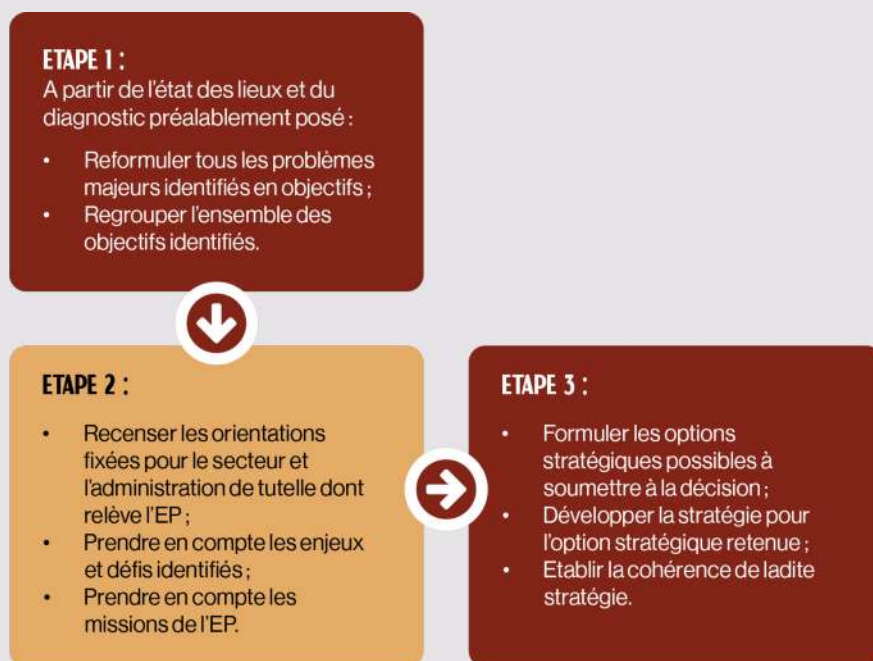
L'un des outils habituellement utilisé pour déterminer les objectifs et par la suite les axes stratégiques est **l'arbre à objectifs**. L'arborescence d'objectifs indique tous les objectifs indispensables pour résoudre tous les problèmes identifiés dans le domaine. Cependant, ces objectifs n'ont pas 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 :** démarche de formulation des axes stratégiques de l'EP



L'intégration de la dimension transversale à cette étape consiste à :

- formuler des objectifs spécifiques du secteur/domaine adressant les préoccupations de la dimension transversale concernée ;
- définir des pistes d'actions relatives à la dimension concernée. Ces pistes d'actions

doivent avoir pour ancrage les principaux documents d'orientation de la politique concernant la dimension transversale.

Supposons que nous voulons intégrer la dimension genre dans la stratégie du secteur de l'éducation. Pour cela, nous devons, à partir du problème identifié, formuler des objectifs et proposer des pistes d'actions.

**Exemple :**

**Problème identifié :** la sous-scolarisation de la jeune fille.

**Objectif proposé :** Promouvoir l'éducation de la jeune fille.

**Pistes d'actions :**

- sensibiliser les parents à envoyer les filles à l'école ;
- encourager les filles à aller à l'école (gratuité de l'école, cantine scolaire, etc.) ;
- etc.

## II.3 ETAPE 3 : DECLINAISON EN SOUS-PROGRAMMES, ACTIONS ET ACTIVITES

---

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

- La logique de construction des sous-programmes, actions et activités d'un EP ;
- L'identification des sous-Programmes, des actions et des activités de l'EP.

### II.3.1 LA LOGIQUE DE CONSTRUCTION DES SOUS-PROGRAMMES, DES ACTIONS ET DES ACTIVITÉS D'UN EP

---

**Un sous-programme** est un ensemble cohérent d'actions à réaliser dans un intervalle de temps précis en vue d'atteindre un objectif spécifique. Il se décline à partir des axes stratégiques préalablement identifiés. Le sous-programme d'un EP est entendu comme le moyen qui permet d'opérationnaliser les axes stratégiques. Il 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.

#### II.3.1.1. LES PRÉALABLES À LA DÉCLINAISON DU CADRE LOGIQUE DU SOUS-PROGRAMME D'UN EP

---

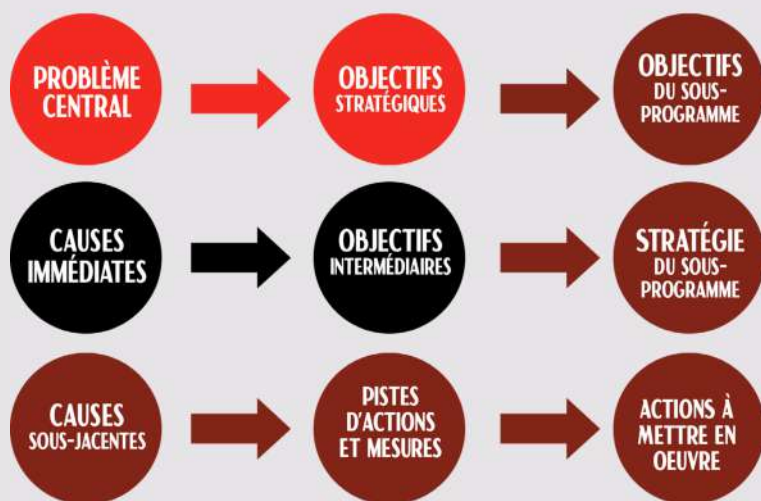
Pour réussir une bonne déclinaison du cadre logique, il est nécessaire de capitaliser les résultats issus des étapes état des lieux et diagnostic préalablement effectuées, dans le but de veiller à la cohérence entre les problèmes descellés et les pistes de solutions proposées.

Ainsi, le problème central relevé dans le diagnostic aidera à formuler l'objectif stratégique, duquel découlera finalement l'objectif du sous-programme lors de la déclinaison du cadre logique.

Quant aux causes immédiates identifiées pendant le diagnostic, elles se déclineront en objectifs intermédiaires qui alimenteront l'élaboration de la stratégie du sous-programme. Les causes sous-jacentes pour leur part, aideront à définir les pistes d'actions qui, plus tard seront érigées en actions à mener dans le cadre logique du sous-programme de l'EP.

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

Figure 4 : Processus de construction du cadre logique du sous-programme de l'EP



### II.3.1.2. LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DES SOUS-PROGRAMMES, ACTIONS ET ACTIVITÉS D'UN EP

Le processus de construction des sous-programmes, actions 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 d'intervention de l'EP

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

- **Maitriser les orientations contenues dans la stratégie sectorielle du secteur dont dépend 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 lesquels 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 cinq (05) ans. Le Plan Stratégique de Performance s'élabore à partir de l'exploitation des missions organiques de l'EP et du Cadre Stratégique de Performance de l'administration de tutelle. De ce fait, il doit 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 sont la traduction opérationnelle du Plan Stratégique de Performance 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 actions des sous-programmes

Une action est un ensemble d'activités spécifiques visant à atteindre les objectifs du sous-programmes. Pour décliner les actions du sous-programme, il faut :

- Identifier les objectifs spécifiques des sous-programmes et déterminer comment les actions peuvent contribuer à leur réalisation.
- Analyser les besoins des bénéficiaires des sous-programmes et déterminer comment les actions peuvent répondre à ces besoins.
- Définir les actions spécifiques qui seront entreprises pour atteindre les objectifs des sous-programmes. Ces actions doivent être concrètes, mesurables et réalisables.
- Assigner des ressources spécifiques à

chaque action, qu'il s'agisse des ressources humaines financières ou matérielles.

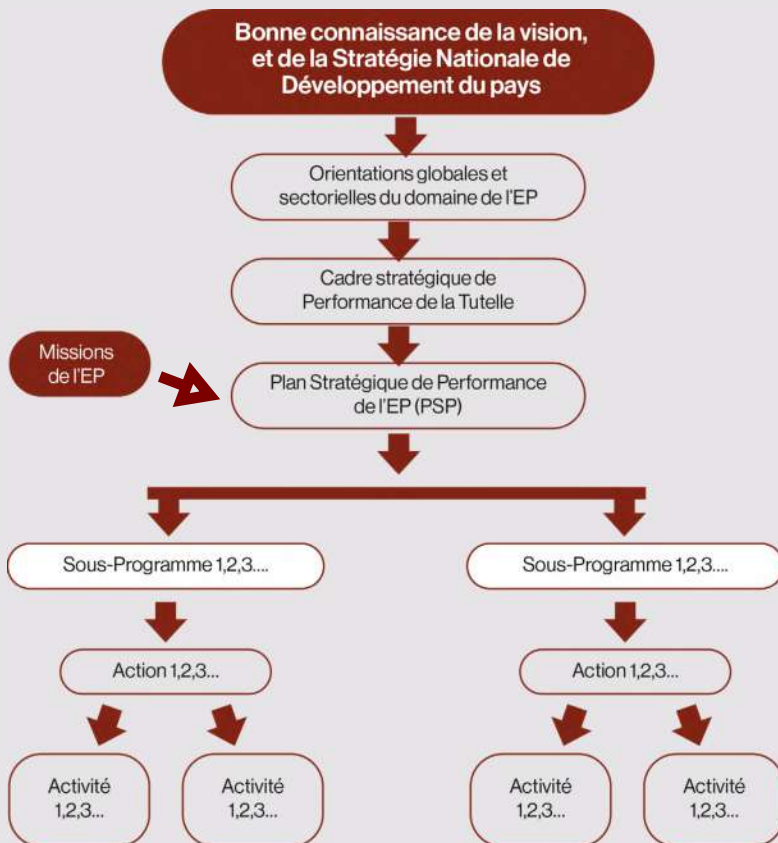
- Définir les indicateurs de performance pour chaque action, afin de mesurer leur efficacité et leur efficience.

### Décliner les activités des sous-programmes

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

Pour une meilleure compréhension et illustration de ce qui précède, le schéma suivant précise le processus de construction des sous-programmes, des actions et des activités d'un EP.

**Figure 5 :** Processus de construction des sous-programmes, des actions et des activités de l'EP



## II.3.2 LA CONSTRUCTION DES SOUS-PROGRAMMES, DES ACTIONS ET DES ACTIVITÉS D'UN EP

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

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

### II.3.2.1 LA DÉTERMINATION DES SOUS-PROGRAMMES DE L'EP

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

#### 1) Synthèse des 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 actions, puis 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'actions et d'activités pertinentes.

Elle a une incidence décisive sur la sélection et la planification des actions et des activités à inscrire dans le sous-programme. La synthèse se fait à partir de l'exploitation des documents de stratégies de référence disponibles (SND30, Choix stratégiques sectoriels, missions organiques, etc.). Cependant, elle intègre aussi toutes les orientations nouvelles émises par les décideurs politiques après l'adoption du Plan Stratégique initial.

#### 2) Formulation des sous-programmes subséquents

Les sous-programmes représentent le bras séculier de mise en œuvre 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 œuvre du Budget Programme, il est recommandé de limiter le nombre de sous-programmes à quatre (04) au maximum.

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

- **Les sous-programmes opérationnels (03 au maximum)**, c'est-à-dire ceux destinés à la production de biens ou services, qui mettent en exergue les priorités d'intervention de l'EP.
- **Le sous-programme support ou de soutien**, c'est-à-dire celui qui assure la bonne administration de l'EP ou accompagne mieux l'opérationnalisation des sous-programmes opérationnels.

A partir des informations disponibles (choix et axes stratégiques retenus), l'on procède à la formulation et à la caractérisation des sous-programmes. Cela signifie qu'on précise 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** : le libellé d'un sous-programme 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 sous-programme et mesurable par des indicateurs. Leur nombre ne peut dépasser deux (02), afin de garantir la lisibilité globale 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 d'indicateur associé à un objectif du sous-programme doit être 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 sont 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 les organes d'orientation de l'action de l'EP. Elle doit faire l'objet d'un consensus général, car elle facilite l'identification des activités par les services techniques.

- **Le cadre institutionnel de mise en œuvre,** renvoie aux acteurs intervenants 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 est le Directeur Général ou le Directeur ou l'Administrateur 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 de sous-programmes.

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

**Tableau 5 : Format de présentation d'un sous-programme**

<b>I. Synthèse des choix stratégiques du domaine</b>		
<b>II. Programme de rattachement de la tutelle technique</b>		
<b>III. Sous-programme n°1 (préciser les informations suivantes)</b>		
1. intitulé du sous-programme		
2. Objectif(s) du sous-programme		
3. Indicateur(s) du sous-programme (selon le canevas ci-dessous)		
Intitulé de l'indicateur	Valeur de référence	Valeur cible (en fin de période)
Indicateur 1	X 1 en année	
Indicateur 2	Y 1 en année	
Stratégie du sous-programme		
4. Cadre institutionnel de mise en œuvre (direction, service, etc.)		
5. Responsable du sous-programme		

IV.	Sous-programme n°2 (préciser les informations pareillement)
V.	Sous-programme n°3 (préciser les informations pareillement)
VI.	Sous-programme n°4 (préciser les informations pareillement)

### II.3.2.2 LA DÉTERMINATION ET CARACTÉRISATION DES ACTIONS D'UN SOUS-PROGRAMME

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

- L'identification des actions rattachées à chaque sous-programme ;
- La caractérisation des actions déterminées ;
- La déclinaison des actions en activités.

#### 1- Identification des actions rattachées à chaque sous-programme

Considérées comme de grands ensembles homogènes et complémentaires, les actions doivent concourir à la réalisation des résultats du sous-programme auquel elles sont rattachées. A ce titre, la frontière entre les actions doit être nette et précise, de telle sorte que deux actions ne doivent pas viser le même objectif stratégique.

La stratégie-programme doit encadrer la recherche et la formulation des actions de la manière suivante :

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

Dans la pratique, il est recommandé de ne pas multiplier les actions pour un même sous-programme (si possible moins de cinq (05) pour les sous-programmes opérationnels et moins de neuf (09) pour le sous-programme support). A titre indicatif, les actions 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- la caractérisation des actions déterminées

La caractérisation des actions du sous-programme consiste à accompagner chaque action identifiée des éléments suivants : objectif, indicateur auquel sont associés une valeur de référence, une cible, un cadre institutionnel et le responsable d'action.

**L'indicateur** de l'action 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.

**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 action 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 actions d'un même sous-programme.

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

**Tableau 6 : Format de présentation des actions d'un sous-programme**

Désignation des Actions	Objectifs	Indicateurs					Responsable de mise en œuvre
		Libellé	Baseline		Cible		
			Année	Valeur	Année	Valeur	
Action 1							
Action 2							

**Tableau 7 : Exemple d'un sous-programme de la SODECAO**

Sous-programme/ objectifs	Désignation des actions	Objectifs	Indicateurs	Baseline (2022)	Cible (2027)
<b>Sous-programme 2 :</b> Amélioration des rendements des exploitations cacaoyères et promotion de la transformation du cacao  <b>Objectif :</b> Accroître le rendement de la filière cacao et contribuer à la transformation locale du cacao	<b>Action 1 :</b> production et distribution du matériel végétal de qualité en quantité	Assurer la production du matériel végétal de qualité en quantité suffisante et à moindre coût	Nombre d'hectares de champs semenciers créés et réhabilités avec du matériel végétal de qualité	40 ha	140 ha
	<b>Action 2 :</b> développement des exploitations cacaoyères	Contribuer à l'augmentation de la production nationale de cacao	Quantité (tonnes) de cacao produite	10	100
	<b>Action 3 :</b> protection et fertilisation du verger	Améliorer la fertilisation et réduire la pression parasitaire	Taux d'utilisation des produits recommandés	5%	40%
	<b>Action 4 :</b> structuration et professionnalisation des OPA	Contribuer au bon fonctionnement des Organisations Paysannes Agricoles (OPA) et à l'accroissement des revenus des producteurs	Nombre d'OPA bénéficiant des services de la SODECAO	5	80
	<b>Action 5 :</b> résilience face aux chocs externes et promotion de la transformation du cacao	Assurer la durabilité de la cacaoculture et la transformation du cacao	<ul style="list-style-type: none"> <li>niveau d'arrimage aux Bonnes Pratiques Agricoles (BPA) respectueuses de l'environnement ;</li> <li>proportion de la production de cacao transformée</li> </ul>	25%  0%	100%  40%

Source : Plan stratégique de la SODECAO 2022-2027

### 3. Déclinaison des actions en activités

Il s'agit de déterminer les activités majeures dont la mise en œuvre va permettre d'atteindre l'objectif de l'action. Une activité est un ensemble de tâches cohérentes nécessitant des ressources humaines, financières et matérielles pour la production d'un bien ou d'un service. Un projet d'investissement par exemple auquel on adjoint les charges de fonctionnement y afférentes, est considéré comme une activité. Sa réalisation donne lieu à un extrant concret et visible du sous-programme. Ainsi, la détermination des activités au sein des actions permet de donner un contenu matériel aux sous-programmes, et établit de ce fait une liaison entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel du PSP.

A titre d'illustration : dans le secteur de l'éducation, une activité de l'action « amélioration des capacités d'accueil dans l'éducation primaire » est : « construction de nouvelles écoles » ; une activité de l'action « amélioration des capacités pédagogiques dans l'éducation primaire » est : « recrutement de nouveaux enseignants ».

La détermination des activités d'une action part du cadre logique de la stratégie élaborée lors de la formulation des choix stratégiques. Elle s'appuie sur la partie du cadre logique qui porte sur les extrants du programme. Elle doit tenir compte des urgences du moment dans le domaine, des enseignements du passé et des activités en cours.

Les activités et les projets d'une action doivent être complémentaires et permettre d'atteindre le résultat de l'action. Le contenu d'une activité ou d'un projet doit être assez consistant et pertinent pour ne pas être réduit à une simple tâche ou à un groupe de tâches ne débouchant pas sur un résultat concret. Chaque activité déterminée est caractérisée principalement par son extrant et les principales parties prenantes à sa réalisation constituant son cadre institutionnel de mise en œuvre.

Il est recommandé, lors de la détermination des activités/projets, de distinguer : d'une part les activités de routine qui contribuent à l'objectif de développement, des activités nouvelles susceptibles d'insuffler la croissance et le développement et d'autre part, les activités majeures, en raison de leur importance et/ou de leur caractère déterminant relativement plus élevé.

Chaque activité/projet est principalement caractérisé par ses extrants. Un extrant est un résultat direct ou immédiat qui est la conséquence logique de la réalisation d'une activité. Il s'identifie à l'activité/projet qui le génère. Une mauvaise formulation de l'extrant pourrait traduire une connaissance mitigée de l'activité/projet. La formulation de l'extrant précise la quantité et/ou la qualité du bien et du service produit sur une période donnée.

**Tableau 8 : Format de présentation des activités/projets d'une action**

Sous-programme				
objectif				
indicateur				
Action1, 2, 3...n				
Activités/projets	objectifs	Indicateurs	Extrants attendus	Structure responsable de la mise en œuvre
1				
2				
3				

Source : Auteur

## ENCADRÉ 4 : PRISE EN COMPTE DES QUESTIONS TRANSVERSALES (GENRE, CLIMAT, ETC.) DANS LES SOUS-PROGRAMMES

Intégrer une dimension transversale au sein du sous-programme revient à traiter les points suivants :

- identifier et caractériser les activités/projets relatives à la dimension dans le sous-programme;
- prioriser les activités/projets ainsi identifiées ;
- préciser les sources de financement de ces activités/projets.

Il est question de s'assurer que les moyens nécessaires (humains, matériels, financiers, etc.) sont disponibles et mobilisables ; les besoins pratiques et stratégiques des groupes minoritaires sont pris en compte dans les activités/projets retenues (par exemple pour la dimension genre, les activités/projets à mener visent aussi bien les femmes que les hommes) et non l'identification des activités/projets supplémentaires.

**Une check-list des questions clés à se poser à différentes étapes du processus d'intégration d'une dimension transversale dans les politiques et stratégies de développement peut être utilisée.**

La check-list est un outil généralement destiné à vérifier méthodiquement les étapes nécessaires d'une procédure.

Dans le présent guide, la check-list présentée en annexe (annexe 3) est utilisée tout au long du processus d'élaboration/actualisation d'un Plan Stratégique de Performance d'un EP, afin de s'assurer de l'intégration d'une dimension transversale. Ces questions sont adaptables à l'ensemble des dimensions transversales (genre, climat, etc). Pour chacune de ces questions, au cas où la réponse durant le processus est « non » ou « insuffisant », des efforts supplémentaires doivent être faits pour améliorer l'échelle d'annotation correspondante à ladite question.

## ENCADRÉ 5 : FORMAT DE PRÉSENTATION DU PSP D'UN 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

##### 1.1.1 Délimitation et segmentation du domaine d'intervention

##### 1.1.2 Organisation, fonctionnement, ressources et parties prenantes de l'EP

#### 1.2 Diagnostic

##### 1.2.1 Récapitulatif des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

##### 1.2.2. Analyse des politiques passées et leçons apprises

##### 1.2.3 Présentation des problèmes par domaine d'intervention

##### 1.3 Description des facteurs externes significatifs (politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux)

#### 1.4 Enjeux et défis

### Partie 2 : Formulation des choix stratégiques

#### 2.1. Rappel des grands principes de la politique du domaine

#### 2.2. Formulation ou rappel de la vision de développement du domaine

#### 2.3. Formulation des objectifs stratégiques

#### 2.4. Détermination des axes stratégiques

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

#### 3.1. Présentation des sous-programmes

#### 3.2. Présentation des actions des sous-programmes

#### 3.3. Présentation des activités/projets des sous-programmes

### Partie 4 : Dispositif de financement du PSP

#### 4.1. Costing quinquennal du PSD

#### 4.2. Mécanismes de financement

### Partie 5 : Dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation du plan stratégique

#### 5.1. Dispositif de mise en œuvre du Plan Stratégique de Performance

#### 5.2. Cadre institutionnel de mise en œuvre 5.3. Dispositif de suivi/évaluation du Plan Stratégique de Performance

#### 5.4. Analyse des risques

### CONCLUSION

### ANNEXES

Fiches d'opérationnalisation des indicateurs



# 03

SECTION

## PROCESSUS DE PROGRAMMATION ET DE BUDGETISATION

---



La mise en œuvre du Plan Stratégique de Performance de l'EP passent par un cadre efficace de programmation et de budgétisation. Le processus de programmation regroupe l'ensemble des travaux se rapportant à l'opérationnalisation des activités/projets 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 tenant compte des contraintes budgétaires et opérationnelles<sup>3</sup>. Le processus de

budgétisation quant à lui regroupe l'ensemble des actes consistant à finaliser le budget annuel de l'EP, en conformité avec les cadres de programmation et de budgétisation de l'administration centrale de tutelle et le sien.

L'objectif de ce chapitre est de décliner la démarche opérationnelle d'élaboration du cadre de programmation et de budgétisation des dépenses au sein de l'EP. Il est structuré en deux sections : (i) le processus de programmation des dépenses publiques et (ii) le processus de budgétisation.

## III.1 PROGRAMMATION A MOYEN TERME DES DEPENSES PUBLIQUES DES EP

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) constitue avec le cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) les deux principaux outils de programmation budgétaire à moyen terme institués par la Loi portant **Régime Financier de l'État et des autres entités publiques du 11 juillet 2018**.

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (cf. annexe 4) présente l'ensemble des projections de dépenses (fonctionnement et investissement) de l'EP sur une période de 3 ans, sur la base de la contrainte budgétaire indiquée dans le Cadre Budgétaire à Moyen Terme, qui présente les projections de ressources mobilisables sur un triennat.

Nous verrons l'intérêt et les principes dont il faut tenir compte lors des travaux qui entourent la programmation des dépenses d'un EP. Puis nous allons évoquer les préalables ainsi que le processus de programmation proprement dit.

### 3.1.1 DE L'INTÉRÊT ET DES PRINCIPES DE LA PROGRAMMATION BUDGÉTAIRE

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 s'élabore sur la base des ressources disponibles ou mobilisables et propose une ventilation desdites ressources entre les

sous-programmes, les actions et les activités/projets en vue d'atteindre les objectifs définis dans le PSP.

Le CDMT est nécessaire à plus d'un titre dans un établissement Public :

- Il facilite les arbitrages au moment l'allocation des ressources aux différentes activités/projets ;
- Il améliore la visibilité et la prévisibilité des dépenses de l'EP ;
- Facilite le suivi des projets pluriannuels ;
- Facilite l'exercice de priorisation des activités/projets préalablement identifiés dans le PSP ;
- Aide à assurer un lien vertueux entre les dépenses de fonctionnement et celles d'investissement , notamment en ce qui concerne les charges récurrentes.

Quelques principes encadrent l'élaboration du CDMT. Il doit être :

- ↳ **Englobant** : Intégrer toutes les dépenses indépendamment de leur nature économique (fonctionnement et investissement) et leur source de financement (interne ordinaire, externe, comptes spéciaux, dons, etc.) ;
- ↳ **Réaliste** : Respecter les allocations budgétaires issues de la projection des ressources mobilisables à moyen terme. Les coûts des

<sup>3</sup>Les contraintes opérationnelles renvoient aux procédures administratives, financières et technique ainsi qu'à l'accès au site que le porteur du projet doit prendre en compte lors de la préparation.

activités/projets inscrites dans le cadre de programmation doivent être rigoureusement évalués ;

- ↳ **Pluriannuel** : S'inscrire dans une perspective de moyen terme (3-5 ans), avec une actualisation annuelle ;
- ↳ **Cohérent** : Tenir compte du calendrier de préparation du budget 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 en lien avec les objectifs du sous-programme de rattachement ;

### 3.1.2 DES PRÉALABLES À LA PROGRAMMATION BUDGÉTAIRE DE L'EP

La programmation budgétaire est l'aboutissement d'un processus ponctué par un certain nombre d'activités préalables au rang desquels : la revue des activités, la revue des projets d'investissement public, la revue de la performance, et les discussions stratégiques avec la tutelle.

#### (i) La revue des activités et des projets d'investissement public

La revue des activités et des projets d'investissement consiste à :

- Faire un point sur l'exécution des activités et des projets en cours de réalisation ;
- Vérifier la maturation des nouveaux projets d'investissement en vue de préparer une liste d'activités et des projets disposant de visas de maturité, susceptibles d'être inscrits dans le CDMT. De manière détaillée, elle consiste dans un premier temps à :
  - ↳ Evaluer le niveau de mise en œuvre des activités/projets antérieures en faisant ressortir les principales difficultés et les perspectives ;
  - ↳ Apprécier la pertinence et la cohérence des activités/projets avec les objectifs des sous-programmes et les objectifs stratégiques ;
  - ↳ Examiner le réalisme des activités budgétés ;
  - ↳ Identifier les activités/projets à modifier et/ou à remplacer en cours d'exécution ;
  - ↳ Apprécier l'opportunité de l'inscription dans le CDMT de nouvelles activités/projets en vue de prendre en compte les changements qui pourraient intervenir au niveau stratégique (liste des nouvelles activités /projets à programmer) ;

#### 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 (...) est subordonnée au visa de maturité.** »

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.

- Identifier les activités à programmer ou à reprogrammer dans le CDMT, en précisant à chaque fois, leurs sensibilités aux différentes thématiques (genre, climat, import-substitution, décentralisation...).
- Dans un second temps à :
- actualiser la banque des projets d'investissement au sein de l'EP ;

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

**Al. 1 : « l'inscription d'un projet d'investissement public dans la Banque des Projets du Gouvernement est un préalable à sa maturation »**

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'information 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).

- évaluer les projets à une phase majeure (préparation, exécution et clôture) afin d'apprécier le passage à la phase suivante ;
- dresser un état des lieux de l'exécution physico-financière des projets réalisés et en cours de réalisation afin d'évaluer les besoins en ressources nécessaires à la poursuite desdits projets ;
- dresser une liste des projets d'investissement matures et susceptibles d'être inscrits dans le CDMT.

**(ii) La revue de la performance**

La revue de la performance consiste à :

- Apprécier le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs de performance des sous programmes ;
- Mesurer à travers les résultats et les produits , la contribution des activités et des projets préalablement budgétisés à la performance du sous programme ;
- Faire le point entre les réalisations et les objectifs qui ont été atteints et d'identifier les lacunes éventuelles et formuler les objectifs pour l'avenir.

**(iii) Les rencontres préalables entre l'EP et ses tutelles**

L'exercice du pouvoir dont dispose l'Etat de définir, orienter et évaluer sa politique dans le secteur où évolue l'EP, nécessite la tenue de certaines rencontres. Elles doivent au plus tard se tenir le 30 juin

- Autour de la tutelle technique sur les aspects stratégiques et la cohérence des objectifs visés à ceux de la politique publique de rattachement et de l'alignement des activités aux objectifs fixés entre autres ;
- Autour de la tutelle financière sur la pertinence et l'incidence financière de certaines charges telles que les salaires et autres indemnités, les dépenses de personnel, les charges locatives etc.

Ainsi, lors de la session des comptes, le responsable de l'EP devra solliciter une habilitation du Conseil d'Administration en vue de sa participation à ce processus qui s'achève avec la signature d'un contrat de performance , après adoption du budget de l'EP.

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

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

### 3.1.3 DU PROCESSUS DE PROGRAMMATION DES DÉPENSES PUBLIQUES DES EP

L'exercice de programmation budgétaire proprement dit au niveau de l'EP est structuré autour de deux (02) grandes phases à savoir la phase de cadrage budgétaire et la phase de projection des dépenses pluriannuelles.

#### 3.1.3.1 PHASE DE CADRAGE BUDGÉTAIRE AU NIVEAU DE L'EP

**Le Cadrage budgétaire d'un Établissement Public consiste** en la projection pluriannuelle des ressources ainsi qu'à la fixation des plafonds de dépenses suivant les natures économiques définies selon les dispositions du Décret n°2024/03493/PM du 26 août 2024.

Le cadrage budgétaire 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. En effet, l'élaboration d'un cadre de dépenses à moyen terme exige au préalable une maîtrise du niveau de recettes escomptées et de ses sources potentielles. Elle exige également une connaissance des contraintes budgétaires et des orientations stratégiques pouvant impacter la structure globale des dépenses.

Cette section retrace les différentes étapes du processus qui permettrait à l'EP de produire un cadrage budgétaire cohérent avec les ressources mobilisables et ses objectifs stratégiques.

#### a. Projection pluriannuelle des ressources

La projection pluriannuelle des ressources vise à déterminer, sur un horizon d'au moins trois ans et sur la base de prévisions sincères, les ressources escomptées. Chaque EP doit présenter ses projections de ressources à moyen terme, sur la base d'hypothèses réalistes.

Il s'agit à cette étape de (i) faire la revue des ressources mobilisées et allouées antérieurement et (ii) une projection des ressources mobilisables sur les prochaines années

##### (i) La revue des ressources prévisionnelles

La revue des ressources prévisionnelles consiste à :

- Présenter la courbe d'évolution de ses ressources sur les trois dernières années ;
- Analyser les facteurs qui ont influencé la constitution de ces différents budgets ;
- Conjecturer sur des nouvelles ressources pour le prochain triennat.

##### (ii) La projection des ressources prévisionnelles

Cette étape vise à estimer le besoin en ressources pour l'EP sur trois ans. Elle s'appuie sur l'analyse des facteurs susceptibles d'influencer à moyen terme les ressources et repose sur des hypothèses précises et réalistes.

Le cadre d'estimation des ressources décline les hypothèses de base ainsi que le modèle de prévisions des agrégats budgétaires à consigner dans les tableaux ci-dessous.

**Tableau 9 : Canevas de prévision à moyen terme des ressources par titres**

Titres	Sources	N-1	N	N+1	N+2	N+3
<b>Titre 1 : recettes fiscales affectées</b>	A					
	B					
	C					
<b>Total titre 1</b>						
<b>Titre 2 : les produits de l'exploitation du domaine et des services</b>	A					
	B					
	C					
<b>Total titre 2</b>						
<b>Titre 3 : les dotations et subventions</b>	A					
	B					
	C					
<b>Total titre 3</b>						
<b>Titre 4 : les autres recettes</b>	A					
	B					
	C					
<b>Total titre 4</b>						
<b>Total</b>						

**b. Fixation des plafonds de dépenses**

Sur la base des ressources prévisionnelles des trois prochaines années, l'EP définit les plafonds des dépenses à prendre en compte lors de la phase de préparation des dépenses pluriannuelles, au regard de ses engagements

budgétaires antérieurs, des contraintes en matière de ratio budgétaire à respecter et des objectifs stratégiques à atteindre.

Les plafonds de dépenses sont présentés par nature économique, suivant le tableau ci-après :

**Tableau 10 : Canevas de prévision à moyen terme des dépenses par titres**

Titres	N-1	N	N+1	N+2	N+3
Titre1 : Charges financières de la dette					
Titre 2 : Dépenses de personnel					
Titre 3 : Dépenses de biens et services					
Titre 4 : Dépenses de subvention et de transfert					
Titre 5 : Dépenses d'investissement					
Titre 6 : Autres dépenses de fonctionnement					
Total					

### 3.1.3.2 PHASE DE PROJECTION DES DÉPENSES PLURIANNUELLES : CADRE DES DÉPENSES À MOYEN TERME

L'élaboration du Cadre des Dépenses à Moyen Terme de l'EP est un processus itératif qui permet de prendre en compte les différentes contraintes et opportunités sur la base des variations des projections de ressources, pour aboutir à un CDMT initial, puis après plusieurs itérations à un CDMT final.

#### c. Elaboration du CDMT initial et notions de LR et MN

Cette étape a pour objectif de disposer d'une première version de CDMT, présentant en début d'année les projections des dépenses triennales initiales. Elle consiste à élaborer un document de programmation qui présente d'une part, la ligne de référence, et d'autre part, les mesures nouvelles.

La Ligne de Référence (LR) 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 du budget de l'année T et du CDMT de T à T+2, élaboré en année T-1. Il s'agit notamment des dépenses liées à des engagements antérieures de l'EP (contrat, convention...) ou des dépenses qui visent la poursuite de la mise en œuvre des missions régaliennes de l'EP.

Plus spécifiquement, sont concernés par la Ligne de Référence : les projets bénéficiant d'AEP en cours d'exécution ; les projets qui ont commencé et qui se poursuivent par phase ; les projets FINEX en cours d'exécution ; les projections des salaires sans recrutements nouveaux ; les charges de fonctionnement incompressibles (préparation des documents budgétaires, session du conseil d'administration...); etc.

Les Mesures Nouvelles (MN) désignent les projets et/ou les activités qui seront mises en œuvre 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).

De manière spécifique, les Mesures Nouvelles correspondent aux :

- projets qui seront nouvellement introduits dans la programmation au cours de la période T+1 à T+3 ;
- dépenses annuelles ponctuelles ;
- dépenses répétitives subsidiaires.

#### Illustration :

#### S'agissant de l'investissement :

- Cas des AEP. Les EP peuvent ouvrir sur la base de leur CBMT et s'assurer de la soutenabilité budgétaire déladite de dépense, ils ne doivent pas faire l'économie de l'avis préalable du MINFI et du MINEPAT même s'il s'agit du financement interne.
- Le projet est inscrit en Ligne de Référence sur l'ensemble du triennat T+1 à T+3 si l'AEP a été ouverte en année T ou antérieurement ;
- Si l'EP ouvre une AEP en année T+1, elle sera inscrite en Mesure Nouvelle pour le compte de cette année mais elle bascule en LR pour l'année T+2, T+3 sous réserve de son achèvement

#### Cas des projets FINEX

L'inscription des projets FINEX en LR et MN répond aux critères ci-dessous définis :

La première année de programmation d'un projet FINEX est inscrite en MN et les années suivantes en LR, sous réserve de ce que le projet démarre effectivement lors de cette première année. Sinon, il est reprogrammé en MN l'année d'après suivant le même principe. Quant aux Dépenses Engagées Non Ordonnancées (DENO), elles seront inscrites en LR.

#### S'agissant du fonctionnement

- Seront inscrits en LR, la masse salariale de l'année T et l'ensemble des revalorisations automatiques de T+1 liées à l'avancement des carrières prévues par la réglementation ;
- Sera inscrite en MN, la masse salariale induite par les nouveaux recrutements prévus en année T+1, cette nouvelle masse salariale bascule en LR pour les années T+2, T+3,...

### Cas des dépenses ponctuelles :

Les dépenses ponctuelles qui constituent des dépenses liées à la prise en charge d'un événement qui est mis en œuvre au cours d'une seule année, sont inscrites en MN.

L'élaboration du Cadre de Dépenses à Moyen Terme initial est structurée autour des six (06) étapes séquentielles ci-après :

- la revue des activités et des projets du sous-programme ;
- la priorisation et la sélection des activités du sous-programme ;
- l'évaluation des coûts des activités/projets programmés ;
- la répartition des allocations du CBMT entre les sous-programmes ;
- la programmation financière pluriannuelle par sous-programme ;
- la consolidation et validation du CDMT initial.

#### i. Revue des activités et des projets du sous-programme

##### Objectifs :

- faire le point sur l'exécution des activités budgétisées au cours des exercices précédents ;
- apprécier la cohérence et la pertinence des activités inscrites en année N afin d'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 ;
- identifier les activités à programmer ou à reprogrammer dans les CDMT ;
- dresser un état des lieux de l'exécution physico-financière des projets réalisés et en cours de réalisation afin d'évaluer les besoins en ressources nécessaires à la poursuite desdits projets ;
- préparer un état des projets d'investissement matures et susceptibles d'être inscrits dans le CDMT.

### 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 (PTA de l'année T)

### Déroulement :

- Vérifier la cohérence des activités avec le Plan Stratégique de Performance, et identifier le cas échéant les activités/projets nouveaux 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/projets par sous-programme (Portefeuille des activités/projets à programmer sur la période T+1 à T+3).

**N.B :** Il s'agit en principe d'exploiter les rapports de revue des activités et des projets d'investissement ainsi que le rapport de la revue de la performance réalisés en amont.

#### ii. Priorisation et sélection des activités du sous-programme

**Objectifs :** Disposer d'un portefeuille d'activités actualisées et priorisées 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/projets prioritaires à mettre en œuvre sur les trois prochaines années (structuré en ligne de référence et mesures nouvelles).

### iii. Evaluation des coûts des activités/projets programmés : déclinaison des activités en tâches

**Objectifs :**

Avoir une estimation plus juste du coût du sous-programme.

**Input :**

- Portefeuille des activités à mettre en œuvre sur les trois prochaines années (structuré en ligne de référence et mesures nouvelles) ;
- Rapport sur l'état d'exécution des projets d'investissement public ;
- Éléments de maturité des nouveaux projets d'investissement public retenus.

**Déroulement :**

Plusieurs méthodes permettent d'aboutir à une évaluation des coûts d'une activité ou d'un projet. L'une d'elle peut consister à 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/projets chiffré à mettre en œuvre sur les trois/cinq prochaines années ;

- Rapport sur l'état d'exécution des projets d'investissement public ;
- Éléments 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/projets chiffrées à mettre en œuvre sur les trois/cinq 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 de l'EP, une ventilation triennale/quinquennale des allocations indicatives est réalisée par sous-programme, en tenant compte du portefeuille d'activités/projets 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/projets.

**Input :**

- Enveloppe budgétaire indicative par sous-programme ;
- Portefeuille des activités/projets prioritaires chiffrés à mettre en œuvre sur les trois prochaines années.

**Déroulement :**

Faire une ventilation à moyen terme des ressources entre les activités/projets :

- 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.

**Déroulement :**

Faire la relecture et la validation du document consolidé au cours d'une réunion avec tous les acteurs de la chaîne PPBS de l'EP

**Output :**

Document CDMT initial validé. 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 6 : CRITÈRES DE SÉLECTION D'UN NOUVEAU PROJET ET NOTION DE LIGNE DE RÉFÉRENCES

### 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 ;
- La prise en compte des politiques transversales le cas échéant (climat, genre...)

### 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.

## b. Elaboration du 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 transmission du projet de loi de finances de l'Etat au Parlement. Ainsi, l'EP dispose du niveau réel des transferts inscrits dans le ledit projet de loi de finances pour élaborer son CDMT final. En outre, ce travail de finalisation du CDMT de l'EP doit prendre en compte les derniers ajustements en matière de prévision

de recettes indépendamment de leurs sources, afin de s'assurer que la programmation consignée dans le CDMT final soit la plus réaliste possible. Il doit également ajuster les cibles des indicateurs induites par le CDMT dans sa version finale. Celui-ci doit être disponible au plus tard le 31 décembre.

### 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 :

## ENCADRÉ 7 : PLAN TYPE D'UN CDMT

Résumé

Introduction

### Chapitre 1 : Cadre stratégique de programmation

1.1 : Rappel de la Politique Sectorielle

1.2 : Cadre logique des sous-programmes

1.3 : Description de la prise en compte des politiques thématiques (Genre, Climat, import-substitution, décentralisation,...)

### Chapitre 2 : Aperçu du bilan financier et technique

2.1 : Bilan financier

2.2 : Bilan technique

2.3 : Difficultés rencontrées et propositions de solutions

### Chapitre 3 : Projection pluriannuelle des ressources

3.1 : Hypothèses de projection à moyen terme des ressources

3.2 : Synthèse de la projection des ressources

### Chapitre 4 : Programmation pluriannuelle des dépenses

4.1 : vérification du respect du cadrage budgétaire

4.2 : Synthèse de la programmation par nature de dépenses, par titre et par sous-programme

4.3 : Détail de la programmation par sous-programme

4.4 : Aspects spécifiques de la programmation (projets prioritaires, projets bénéficiant d'AEP, ressources allouées aux CTD, genre, climat, import-substitution)

### Annexes :

- la chaîne des résultats prévisionnels déclinée jusqu'au niveau des activités (matrice du cadre logique) ;
- le mémo de programmation financière.

## III.2 BUDGETISATION D'UN SOUS-PROGRAMME

La budgétisation consiste à déterminer le montant de crédits budgétaires nécessaires pour la réalisation des activités retenues et inscrites dans la première année du CDMT. Dans cette étape, il s'agit de procéder à des allocations budgétaires optimales entre les activités/projets concourant à la mise en œuvre d'un sous-programme, de manière à garantir l'atteinte de la performance escomptée.

C'est la détermination, de manière ascendante (à partir des moyens nécessaires pour financer la réalisation des activités) et descendante (pour tenir compte des contraintes liées à la mobilisation des ressources) du budget nécessaire pour la mise en œuvre du pan de politique publique porté par l'EP.

Ainsi, 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, qui est le troisième maillon de la chaîne PPBS, vise à actualiser et d'affiner les évaluations des activités/projets émanant de la programmation.

A cet effet, elle révisite les contraintes tant financières que conjoncturelles à l'effet d'obtenir le coût annuel le plus affiné possible nécessaire pour la mise en œuvre du budget de l'EP.

L'exercice de budgétisation s'appuie sur les cadres stratégiques (PSP) et programmatiques (CBMT et CDMT) préalablement

arrêtés et tient en compte de certains principes fondamentaux.

### 3.2.1 DES PRINCIPES BUDGÉTAIRES

- **le principe de spécialité** : il prescrit que la Loi de finances spécifie l'objet de chaque dépense. Les crédits ouverts par la loi de finances ne sont pas accordés globalement, mais spécialisés selon la nomenclature budgétaire des EP pour une dépense précise. Ils sont limitatifs par sous-programme, répartis par Titre puis en article, en paragraphe et mis à disposition par rubrique;
- **le principe de sincérité** : ce principe implique l'exhaustivité, la cohérence et l'exactitude des informations budgétaires fournies par l'État. Plus précisément, il impose une sincérité dans le contenu de la loi de finances, une sincérité dans les évaluations opérées ; ce qui interdit les sous-estimations ou les surévaluations des dépenses et des recettes, et une sincérité des informations données au Parlement par le Gouvernement, au regard des données disponibles, au plan national et international, au moment de l'élaboration des prévisions ;
- **le principe de l'annualité budgétaire** : il exprime l'idée selon laquelle l'autorisation budgétaire donnée au Gouvernement, par le vote de la loi de finances, pour collecter les recettes publiques et mettre en œuvre les dépenses n'est valable que pour une année. Le budget est donc une ordonnance annuelle. Au Cameroun, l'exercice budgétaire est calé sur l'année civile. L'exécution des dépenses et des recettes doit s'effectuer entre le 1er janvier et le 31 décembre de chaque année. La période complémentaire qui est fixée à la fin du mois de février est destinée à la gestion des opérations comptables ;
- **le principe de l'unité budgétaire** : il dispose que toutes les recettes et/ou les ressources et toutes les dépenses sont retracées dans un document unique soumis au vote du Parlement, à des fins de lisibilité et de transparence ;

- **le principe de l'universalité budgétaire**: il stipule que l'ensemble des recettes et/ou ressources assure l'exécution de l'ensemble des dépenses. Il se décompose en deux règles : la règle générale de non affectation qui interdit l'affectation d'une recette à une dépense déterminée et la règle de non-compensation, qui interdit la compensation ou la contraction des dépenses et des recettes, pour ne présenter que le solde des opérations ainsi compensées ;
- **le principe de l'équilibre** : il implique le respect de l'égalité entre les ressources et les charges. En d'autres termes, les ressources (recettes et emprunts) doivent permettre de couvrir les dépenses ;
- **le principe de performance** : il prône l'efficacité, l'efficacité et la pertinence dans la gestion du budget ;
- **le principe de transparence** : il énonce que les informations budgétaires à caractère financier et non financier soient publiquement disponibles en temps utile, que la terminologie budgétaire soit bien expliquée et que les fonctions des différents organes de l'État soient clairement établies.

### 3.2.2 DE LA TECHNIQUE DE PRÉPARATION DES CRÉDITS DÉTAILLÉS DANS UN SOUS-PROGRAMME

La démarche de budgétisation débute par la préparation des crédits détaillés. Il s'agit dans cette phase de décliner en tâche les activités et projets programmées dans le CDMT puis procéder à la ventilation de la ressource globale annuelle disponible. L'ensemble des tâches constitutives d'une activité décrit la démarche opérationnelle de mise en œuvre de ladite activité. La formulation d'une tâche ne doit comporter aucune ambiguïté. Son intitulé doit être le plus précis possible, de manière à refléter le livrable attendu de son exécution.

La budgétisation des dépenses obéit à un ordre de priorité. En effet, sur la base des prévisions macroéconomiques et budgétaires les plus récentes, des derniers arbitrages politiques et des prévisions de recettes propres, l'EP procède à la priorisation des dépenses à inscrire au budget. Les principaux éléments à

prendre en compte lors des travaux de priorisation sont les suivants :

- La poursuite des projets en cours d'exécution ;
- Les arriérés et autres dettes ;
- Le respect des engagements de l'État dans le cadre des conventions avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- Les charges récurrentes (charges de personnel, charges liées aux fonctionnements des services et au maintien à niveau des immobilisations, etc.),

La budgétisation d'un sous-programme requiert la maîtrise de la gestion en AE/CP, une programmation avisée des reports de crédits et une bonne codification des opérations budgétaires selon la Nomenclature Budgétaire des Établissements Publics.

#### Décret N° 2019/281 du 31 Mai 2019 fixant le calendrier budgétaire de l'État, 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.

#### 3.2.1.1. BUDGÉTISATION EN AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT ET EN CRÉDITS DE PAIEMENT

Aux termes de l'article 34 alinéa 2 du RFE AEP « les autorisations d'engagement 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 ». Pour l'EP, Les autorisations d'engagement (AE) et les crédits de paiement (CP) sont des

autorisations budgétaires adoptées par le Conseil d'Administration au titre du budget, qui permettent d'engager, puis de payer une dépense. Les autorisations d'engagements permettent de gérer budgétairement les engagements couvrant une période allant au-delà d'un an, en particulier pour les investissements.

Les crédits de paiement constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être payées pendant l'année pour la couverture des engagements contractés dans le cadre des autorisations d'engagements. (Article 34 alinéa 3).

Les autorisations d'engagements et les crédits de paiement sont des crédits alloués par sous-programmes, actions, activités et tâches. Les tâches constituent le dernier maillon de la budgétisation. Les besoins en AE et en CP doivent être identifiés au niveau des tâches. Ces crédits, une fois identifiés, sont consolidés à l'échelle des activités/projets, puis des actions et enfin du sous-programme. Par la suite un regroupement de l'ensemble des coûts des sous-programmes est fait sur le plan de l'EP.

### 3.2.1.1.1. LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA BUDGÉTISATION DES AE ET CP

---

Les AE budgétisées pour une année doivent couvrir au plus près l'estimation des engagements que l'organisme public sera amené à souscrire dans l'année. Cela correspond à ce qui est financièrement quantifié de manière certaine dans l'acte d'engagement et que l'organisme devra au moins payer « quoi qu'il arrive » (sauf en cas de non réalisation de la prestation prévue).

Les CP budgétisés pour une année sont évalués à hauteur des prévisions de décaissements pour l'exercice N+1. Ils tiennent compte du rythme de réalisation des engagements des AE concernées (que ces engagements aient été pris l'année de l'exercice ou les années antérieures).

La budgétisation en AE et en CP nécessite dans un premier temps de déterminer le volume des autorisations d'engagement à ouvrir dans le projet de budget ainsi que les crédits de paiements associés. Dans un second temps,

le montant global des CP destinés à couvrir les paiements des AE antérieurs. Une fois le besoin financier total connu, la priorité doit être donnée aux engagements en cours par rapport aux besoins nouveaux. Il est conseillé de débiter ces échanges dès la phase d'élaboration du CDMT.

Le montant retenu pour la couverture des engagements juridiques par les AE est la tranche ferme c'est-à-dire la part ferme des contrats, ou le montant minimum pour lequel l'EP peut valablement s'engager. Ainsi, le volume d'AE à ouvrir dans le budget de l'année N+1 n'est pas nécessairement égal au volume de CP retracés dans la programmation pluriannuelle d'un projet d'investissement : ce qui importe, c'est la couverture des engagements juridiques fermes que l'EP prévoit de prendre en année N+1.

### 3.2.1.1.2. CAS DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

---

Le Régime Financier de l'État et des Autres Entités Publiques du 11 juillet 2018 dispose en son article 34 (4) que « pour les dépenses de fonctionnement, le montant des autorisations d'engagement ouvert est égal au montant des crédits de paiement ouverts » (AE=CP).

« 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 » (article 34-5 du RFE AEP). A cet effet, le montant de l'AE ouvert pour la réalisation d'une opération doit correspondre au coût global de ladite opération.

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. Les contraintes techniques et/ou financières qui imposent des délais d'exécution au-delà d'une année budgétaire déterminent l'ouverture d'une AEP.

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

**Exemple pratique :**

D'un montant global de 800 000 000, soit 500 000 000 pour le bâtiment central. Durant la 2<sup>ème</sup> année d'exécution de ce projet, les crédits inscrits pour la prise en charge des travaux ont connu un taux d'exécution de 75%. La budgétisation de ce projet d'une durée de 28 mois se présente comme suit :

Projet : construction d'un hôpital de référence		
Année	Montant AE	Montant CP
1 <sup>ère</sup> année	800 000 000	150 000 000
Projection 2 <sup>ème</sup> année	0	400 000 000
Projection 3 <sup>ème</sup> année	0	250 000 000

**1<sup>ère</sup> année de budgétisation du projet**

\* Détermination du montant de l'AE

Le montant de l'AE peut être égal au coût total du projet (800 millions FCFA) ou au montant de sa tranche fonctionnelle (bâtiment principal estimé à 500 millions FCFA).

\* Détermination du montant du CP

Le montant du CP est égal au montant des prévisions de décaissements pour la 1<sup>ère</sup> année contenu dans le document- projet, soit 150 millions FCFA.

Projet construction d'un hôpital de référence		
Année	Montant AE	Montant CP
1 <sup>ère</sup> année	800 000 000	150 000 000

**2<sup>ème</sup> année de budgétisation du projet**

A ce stade, l'AE a été consommée au cours de la 1<sup>ère</sup> année par un engagement juridique et le CP consommé à hauteur du montant inscrit

\* Détermination du Montant de l'AE : AE = 0

\* Détermination du Montant du CP

**CP = montant des prévisions de décaissements pour la 2<sup>ème</sup> année contenu dans le document- projet, soit 400 millions FCFA.**

Activité construction d'un hôpital de référence		
Année	Montant AE	Montant CP
2 <sup>ème</sup> année	0	400 000 000

**3<sup>ème</sup> année de budgétisation du projet**

Ici, l'AE avait déjà été consommée au cours de la 1<sup>ère</sup> année et CP de la 2<sup>ème</sup> année partiellement consommée à 75%.

\* Détermination du Montant de l'AE : AE = 0 AE = 0

\* Détermination du Montant du CP

CP = montant des prévisions de décaissements pour la 3<sup>ème</sup> année, auquel on rajoute le reliquat de la 2<sup>ème</sup> année.

Activité construction d'un hôpital de référence		
Année	Montant AE	Montant CP
3 <sup>ème</sup> année	0	250 000 000 + 100 000 000 = 350 000 000

### 3.2.3 DE LA CODIFICATION DES DÉPENSES ET DES RECETTES BUDGÉTAIRES

La classification du budget des Établissements Publics en vigueur est établie par le Décret N°2024/03493/PM du 26 août 2024

#### 3.2.1.2. CODIFICATION DES RECETTES DE L'EP

La classification des recettes du budget des EP est alignée sur le Plan des comptes des Établissements Publics. Leur codification comporte quatre (04) niveaux niveau obligatoires :

- Le titre ;
- L'article ;

- Le paragraphe
- La rubrique.

#### a. Le titre

Les recettes du budget des Établissements Publics sont regroupées en titre selon leur nature économique. Le titre est codifié sur un (01) caractère et représente le premier niveau de classification des recettes

- **Titre 1** : les recettes fiscales affectées ;
- **Titre 2** : les produits de l'exploitation du domaine et des services ;
- **Titre 3** : les dotations et subventions ;
- **Titre 4** : Les autres recettes.

#### b. L'article

L'article est rattaché au titre et correspond au compte principal du plan des comptes des EP.

Il est codifié sur deux (02) caractères et représente le deuxième niveau de classification des recettes.

#### c. Le Paragraphe

Le paragraphe est une subdivision de l'article. Il est codifié sur un (01) caractère et représente le troisième niveau de classification des recettes correspondant aux trois premiers caractères des comptes du plan des comptes des Établissements Publics.

#### d. La rubrique

La rubrique est une subdivision du paragraphe. Elle est codifiée sur un (01) ou deux (02) caractères et représente le quatrième niveau de classification des recettes. Elle correspond respectivement aux comptes d'imputation et aux comptes d'imputation de base du Plan des comptes des Établissements Publics.

### Décret n°2024/03493/PM du 26 août 2024, fixant la nomenclature budgétaire des établissements publics

**Al. 5 : -Les recettes fiscales affectées renvoient aux impôts, taxes ou redevances de nature fiscale en provenance de certains EP, conformément aux textes législatifs ou réglementaires, qui définissent leurs ressources budgétaires. Il s'agit pour la plupart des recettes fiscales qui sont collectées par l'État ou les CTD et reversées aux EP concernés.**

- Les produits de l'exploitation du domaine et des services comprennent les recettes issues de cessions d'actifs, et les recettes afférentes aux ventes des biens et services.
- Les dotations et subventions concernent les subventions pour charge de service public octroyées par l'État aux Établissements Publics, les autres dotations ou subventions allouées par les CTD créatrices de l'Établissement Public et les subventions d'investissement reçues.
- Les autres recettes prennent en compte les emprunts, les dons et les legs ainsi que toutes autres recettes budgétaires qui n'entrent dans aucun des trois titres mentionnés précédemment<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Bien que, le décret aie classé les emprunts parmi les recettes, l'équipe de rédaction est réservée et considère celle-ci comme des ressources car elles devront faire l'objet d'un remboursement. Ainsi lorsque de façon générale vous lirez recettes dans le texte, il s'agira en fait des recettes et des ressources totales.

## La structure de codification des recettes

Les recettes sont positionnées par titre et par nature. La structure de l'imputation se présente ainsi qu'il suit :

Classification des recettes				
Année	Titre	Article	Paragraphe	Rubrique
XX	X	XX	X	X ou XX

### 3.2.1.3. CODIFICATION DES DÉPENSES

La codification des dépenses inscrites au budget de l'EP constitue la dernière étape de la budgétisation. Elle permet de décliner et d'organiser les informations budgétaires, afin d'en faciliter l'exploitation et l'exécution.

Lors de la budgétisation, il est nécessaire de renseigner les différentes imputations budgétaires permettant de réaliser l'activité ou le projet ; de tenir la comptabilité budgétaire ; d'exercer le contrôle du disponible et d'assurer le pilotage budgétaire : la nature, la destination, les opérations, les entités organisationnelles budgétaires ou les autres axes d'analyse (localisation, bénéficiaire...).

La nomenclature budgétaire des EP permet d'identifier toutes les lignes de dépenses selon quatre critères séparés et indépendants (classification à quatre (04) niveaux) :

- L'année
- La classification programmatique
- La classification fonctionnelle
- La classification économique

#### a) L'année : codifié sur 2 caractères,

son code correspond aux derniers chiffres de l'année

#### b) La classification programmatique

Elle permet de décomposer les crédits budgétaires en sous-programme. Chaque sous-programme est identifié en un (01) caractère. Les sous-programmes sont subdivisés en actions identifiées au plus par deux (02) caractères.

#### c) La classification fonctionnelle

Elle permet de classer les dépenses budgétaires par grandes fonctions représentant les principaux domaines d'intervention de l'État. Elle comprend la division, le groupe et la classe. On recense neuf (09) divisions :

- Services généraux des Administrations Publiques ;
- Ordre et sécurité publics ;
- Affaires économiques ;
- Protection de l'environnement ;
- Logements et équipements collectifs ;
- Santé ;
- Loisirs, culture et culte ;
- Enseignement ;
- Protection sociale.

La classification fonctionnelle s'applique à toutes les catégories de dépense, qu'il s'agisse de dépenses de fonctionnement ou de dépenses d'investissement, à toutes les activités de l'EP, à tous ses services consommateurs de crédits. Ces fonctions permettent de mieux appréhender les résultats de l'utilisation des crédits budgétaires. Elles autorisent les comparaisons au plan national car les structures diffèrent d'un EP à un autre alors que les fonctions principales des EP restent les mêmes. La classification fonctionnelle est codifiée sur quatre (04) positions.

#### d) La classification économique

Elle permet de savoir en quoi consiste la dépense. La classification économique est cohérente avec le plan comptable des EP. Elle comprend le titre et le compte économique du plan comptable des EP

**Le titre est codifié sur 1 caractère :**

- **Titre 1 :** Les charges financières de la dette ;
- **Titre 2 :** Les dépenses de personnel ;
- **Titre 3 :** Les dépenses de biens et services ;
- **Titre 4 :** Les dépenses de transfert ;
- **Titre 5 :** Les dépenses d'investissement ;
- **Titre 6 :** Les autres dépenses.

Les dépenses de fonctionnement sont des dépenses récurrentes liées au fonctionnement courant des services. Elle permet à l'EP de faire face à ses charges et obligations courantes. Elles regroupent les titres 1,2,3,4 et 6. Les dépenses d'investissement quant à elles sont celles qui permettent la réalisation

des équipements et infrastructures, ainsi que l'acquisition du matériel relatif aux travaux dans les domaines économiques, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif. Elles concernent exclusivement le titre 5.

Le compte du plan comptable à 4 ou 5 caractères :

- L'article (ou compte principal à 2 chiffres)
- Le paragraphe (ou compte divisionnaire à 3 chiffres), subdivision de l'article
- La rubrique, subdivision du paragraphe qui correspond au compte d'imputation de base (à 4 chiffres) ou au compte d'imputation spécifique (à 5 chiffres)

**La Structure de l'imputation budgétaire des dépenses de l'EP**

La nomenclature prévoit une classification de la dépense (imputation budgétaire) sur un minimum de 13 positions. La structure de l'imputation se présente ainsi qu'il suit :

Année	Classification programmatique		Classification fonctionnelle			Classification économique			
	Sous-Programme	Action	Division	Groupe	Classe	Titre	Article	Paragraphe	Rubrique
XX	X	X ou XX	XX	X	X	X	XX	X	X ou XX

**Illustrations :**

A l'Hôpital Général de Yaoundé, les responsables des actions (i) « amélioration du cadre de travail » et (ii) « Hospitalisation ». Dans le sous-programme « approvisionnement en médicament », se proposent d'acquérir respectivement le mobilier de bureau et les lits d'hospitalisation en 2025.

**Codification**

Année	Code
2025	25

Sous-programme	Code
Approvisionnement en médicament	2

Action	Code
<b>Action 1 :</b> Amélioration du cadre de travail	01
<b>Action 2 :</b> Hospitalisation	02

## Classification fonctionnelle

Division	Groupe	Classe	Libellé
<b>Acquisition du mobilier de bureau</b>			
06	<b>Logements et équipements collectifs</b>		
06	2	Équipements collectifs	
06	2	0	Équipements collectifs
<b>Acquisition des lits d'hospitalisation</b>			
07	<b>Santé</b>		
07	1	Produits, appareils et matériels médicaux	
07	1	3	Appareils et matériels thérapeutiques

## Classification économique

	Classification économique			
	Titre	Plan comptable EP		
		Article	Paragraphe	Rubrique
Acquisition du mobilier de bureau	5	60	1	30
Acquisition des lits d'hospitalisation	5	24	4	12

- Imputation budgétaire relative à l'acquisition du mobilier de bureau : **25 2 10620 560130** ou **25 20 10 620560130**
- Imputation budgétaire relative à l'acquisition des lits d'hospitalisation : **25 2 2 0713 524412** ou **25 20 20 713524412**

### 3.2.4 DU 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 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.

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

### 3. Contenu des sous-programmes

#### 3.2.1.4. LE FORMAT DU PPA

Tableau 11: Plan type d'un PPA

Rubriques	
<b>Introduction</b>	
<b>Synthèse stratégique</b>	
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
<b>Contenu sous-programme</b>	
1.	Présentation des sous-programmes et activités assorti(e)s des objectifs et indicateurs
2.	Présentation des tableaux de synthèse
<b>Annexes</b>	

# 04

SECTION

## SUIVI EVALUATION DE LA PERFORMANCE : MECANISMES ET ACTEURS DU PILOTAGE

---



La modernisation de la gestion publique à travers la budgétisation par programme a pour objectif principal d'améliorer la performance publique<sup>5</sup> qui s'apprécie dans le cadre d'un suivi-évaluation rigoureux selon trois axes : (i) l'efficacité de la gestion (amélioration du rapport entre les moyens consommés et les réalisations) ; (ii) l'efficacité de l'action des administrations (rapport entre les objectifs et

les réalisations) ; (iii) et la qualité du service aux citoyens, usagers et contribuables (satisfaction de leurs besoins). Ainsi dans cette démarche vers la performance, le suivi-évaluation apparaît comme un levier essentiel auquel doit recourir le responsable de la structure et l'ensemble des acteurs qui y contribuent au rang desquels les responsables des sous-programmes.

## IV.1 DEFINITIONS ET CONCEPTS CLES

Le suivi est le processus continu de collecte et d'analyses 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 les corrections dans la gestion de l'action et la réorientation technique nécessaires pour atteindre les objectifs. A ce titre, il est un processus de base pour le pilotage de la mise en œuvre des sous-programmes.

Au moyen de la collecte systématique de données sur des indicateurs spécifiques, le suivi fournit aux responsables de l'EP des informations sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.

Le suivi permet de déterminer si :

- Les activités planifiées ont effectivement lieu;
- Il y a des lacunes dans leur mise en œuvre ;
- Les ressources sont utilisées de manière efficace ;

Pour assurer un meilleur suivi, les questions suivantes doivent être posées : « Qu'est-ce qui a été fait ? Comment ? Quand ? »

En somme, le suivi vise le respect des délais et le budget. Le suivi et l'évaluation sont concomitants. Cependant, le suivi est fait de manière continue et il précède l'évaluation.

L'évaluation est l'appréciation périodique d'un sous-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. Elle se distingue du suivi en ce qu'elle implique un jugement de la valeur de l'activité et de ses résultats. En effet, l'évaluation insiste sur les résultats obtenus et vérifie si les objectifs ont été atteints.

Elle 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 si les objectifs d'une intervention couvrent les dimensions du problème à régler, sujet de l'ancrage aux cadres stratégiques ;
- **L'efficacité** : qui vérifie si les résultats attendus d'une intervention ont été produits grâce aux actions menées ;
- **L'efficience** : qui vérifie si les résultats obtenus l'ont été à un coût raisonnable, par exemple en comparaison avec d'autres types d'interventions ;

<sup>5</sup> 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 rend 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'efficience (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, P:141-142.

- **L'utilité** : qui vérifie la justification de l'intervention à l'égard des résultats attendus et d'autres résultats (collatéraux), notamment les résultats négatifs éventuels ;
- **La cohérence interne** : qui vérifie si les différents objectifs stratégiques et opérationnels d'un sous-programme sont en relation logique les uns aux autres, autrement dit, ils sont complémentaires et non redondants ;
- **La cohérence externe** : qui vérifie si 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.

L'évaluation répond elle aussi aux questions du suivi, mais également à celles-ci : « Pourquoi ? Cela a-t-il été bien fait ? ». L'évaluation permet un examen critique des interventions et d'expliquer pourquoi une intervention a mieux fonctionné qu'une autre.

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 à répondre aux objectifs de développement. Elle 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 est mis en lumière les effets négatifs et les mesures de correction (réajustement de l'intervention ou identification

d'intervention (s) connexes) 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 des effets négatifs ou positifs, cette évaluation met 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** : est l'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** : est l'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).

Différence entre le suivi et l'évaluation	
Suivi	Évaluation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continu ou périodique</li> <li>• Objectifs du sous-programme pris tel qu'indiqué</li> <li>• On assume que les indicateurs de progrès prédéfinis sont appropriés</li> <li>• Suivi des progrès contre un petit nombre d'indicateurs prédéfinis</li> <li>• Focus sur les résultats espérés</li> <li>• Méthodes quantitatives</li> <li>• Données recueillies de manière routinière</li> <li>• Ne répond pas aux questions causales</li> <li>• Habituellement une fonction de gestion interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Épisodique, ad hoc</li> <li>• Objectifs du sous-programme sont évalués en relation avec les objectifs de haut niveau ou le problème de développement à résoudre</li> <li>• Validité et pertinence des indicateurs prédéfinis ouvert à la discussion</li> <li>• Identifie les résultats attendus et inattendus</li> <li>• Méthodes qualitatives et quantitatives</li> <li>• Sources de données multiples</li> <li>• Répond aux questions causales</li> <li>• Souvent effectué par les évaluateurs externes et souvent initié par des agents externes</li> </ul>

Le suivi-évaluation a donc 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. Le dispositif de suivi-évaluation n'a pas pour objectif de s'ingérer dans la gestion opérationnelle des sous-programmes,

mais vise plus précisément à offrir aux responsables de sous-programmes, une information actualisée sur le déroulement des activités afin de permettre une prise de décision éclairée garantissant l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés.

Ce chapitre présente dans une première articulation les dispositifs de suivi-évaluation, les différents outils utilisés dans le cadre du suivi-évaluation et les acteurs du pilotage de la performance.

## IV.2 DISPOSITIFS DE SUIVI-EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Le suivi-évaluation consiste à comparer les résultats obtenus par rapport aux résultats prévus, à dégager les écarts, à identifier les origines des écarts et à adopter les mesures correctrices.

### **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 au Directeur Général/ Directeur/Administrateur de l'EP de mettre en place un système de pilotage et suivi-évaluation de la performance dans la structure dont il a la charge, en vue d'améliorer le rapport entre les ressources (humaines, matérielles et financières) engagées et les résultats obtenus au lors de l'exécution de son sous-programme, sur la base des objectifs préalablement définis au terme d'une démarche de planification stratégique.

La mise en place de ce dispositif spécifique repose sur le développement d'un système statistique, suivi de l'instauration et le déploiement efficace des activités du contrôle de gestion, de contrôle interne et d'audit interne.

#### 4.2.1. DU CONTROLE DE GESTION (CG)

##### Ce que le contrôle de gestion est :

Le Contrôle de Gestion est défini comme « un système de pilotage mis en œuvre 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 ». 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 détermine les modalités de mise en place du contrôle de gestion dans les services de l'Etat.

Le Contrôle de Gestion constitue 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 de prévoir, suivre et analyser les réalisations du sous-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.

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 existantes correspondent à une atténuation du rôle central du Contrôleur de Gestion dans le dispositif de pilotage de la performance. Dans ce cas, 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, il a pour rôle d'aider le responsable du sous-programme à atteindre les 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 du budget, il :

- veille à la cohérence des objectifs contenus dans les instruments de planification stratégique et de programmation financière, 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'actions et s'assure que leur agrégation permet d'atteindre les cibles du programme de rattachement.

##### Dans la phase de l'exécution du budget, 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 actions 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.

La Circulaire relative à l'exécution du budget au titre de l'exercice 2014 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 ».

**Ce que le contrôle de gestion n'est pas :**

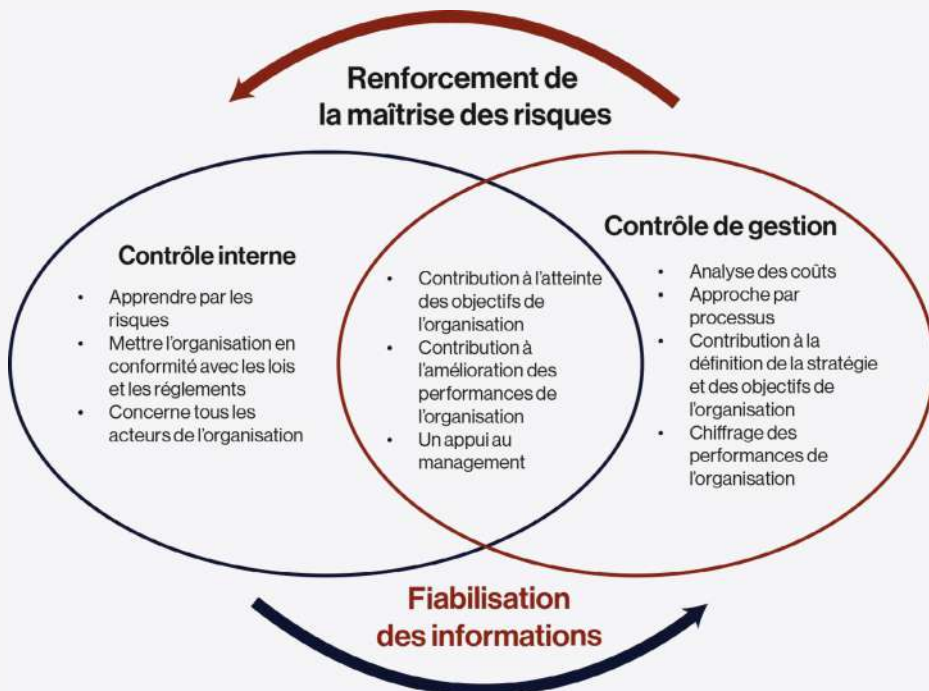
Le contrôle de gestion se distingue des autres types de dispositifs de contrôle, en particulier le contrôle interne, le contrôle financier, l'audit interne et l'inspection.

**Dans le cadre du suivi-évaluation du sous-programme, le contrôleur de gestion :**

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

- **Le Contrôle interne** est l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et de 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'efficacé, protéger les actifs, garantir la fiabilité de l'information (financière notamment) et assurer la conformité aux dispositions légales et réglementaires.

**Figure 6 :** Relations entre le contrôle interne et le contrôle de gestion



Source : Article sur l'Interaction contrôle interne et contrôle de gestion : contribution au débat à travers le cas d'un établissement public par M'Bark OUASHIL

- Le Contrôle financier est une modalité de contrôle administratif qui consiste principalement à s'assurer de la régularité et la conformité des opérations budgétaires, et à fournir des conseils à l'ordonnateur sur les aspects budgétaires à travers les visas ou les avis, conformément à la réglementation en vigueur.
- L'Audit interne pour sa part, est une activité indépendante qui permet de donner à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, par une approche systémique et méthodique de ses processus de management des risques. Autrement dit, il évalue l'efficacité du système de maîtrise de risque mis en place et propose des mesures pour son amélioration.
- L'Inspection consiste au 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.

La mise en œuvre des sous-programmes fait l'objet d'un suivi et donne lieu à un dialogue de gestion.

#### 4.2.2. DU DIALOGUE DE GESTION

Le dialogue de gestion est un système de concertation permanente mis en place dans le cadre d'un programme afin de s'assurer que les activités mises en œuvre par les différents intervenants des sous-programmes concourent à la réalisation des résultats escomptés. Le dispositif mis en place vise à fluidifier la communication entre les différents acteurs pour amenuiser les lourdeurs bureaucratiques et faciliter une meilleure participation des parties prenantes dans la réalisation de

son objectif (Manuel de pilotage et d'exécution du budget Programme, 2013, p.21). Autrement dit, il a pour but de s'assurer de la corrélation entre la trajectoire des objectifs stratégiques des sous-programmes et les cibles fixées dans le Projet de Performance Annuel. (**Circulaire n°001/C/MINFI du 28 décembre 2018, par.76**).

Il s'organise à deux (02) niveaux : le dialogue de gestion stratégique et le dialogue de gestion opérationnel.

##### Le dialogue de gestion stratégique

Le dialogue de gestion stratégique est organisé autour du Directeur Général/Directeur/Administrateur de l'EP assisté du Contrôleur de Gestion et vise la prise de mesures correctives en vue de lever les obstacles identifiés à la bonne exécution des sous-programmes. Les inputs indispensables sont le Plan Stratégique, le RAP, le CDMT et PPA. Les réunions du dialogue stratégique qui se tiennent au moins une fois par trimestre et regroupera : le DG, les Responsables des sous-programmes; le Contrôleur de gestion, la structure en charge du budget, le comptable, les structures annexes à L'EP, les référents au contrôle de gestion.

##### Le dialogue de gestion opérationnel

Le dialogue de gestion opérationnel est organisé autour du responsable du sous-programme. Il a pour but de s'assurer qu'il y a une corrélation entre la trajectoire des objectifs stratégiques du sous-programme et la cible fixée dans le projet de performance de l'EP. La réunion du dialogue opérationnel regroupera le responsable de sous-programme, les responsables d'action, les responsables d'activité, le contrôleur de Gestion, le référent au contrôle de gestion. Les éléments à prendre en compte, pour un dialogue de gestion bien structuré sont présentés dans le tableau ci-après :

**Tableau 12 : Structuration du dialogue de gestion**

Dialogue de gestion	Définitions et rôles	Acteurs	Périodicité
<b>Dialogue de gestion stratégique</b>	Dispositif mis en place par un EP afin de s'assurer que les sous- programmes sont mis en œuvre de façon efficace et efficiente en vue de la réalisation de l'objectif stratégique de la structure.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le DG</li> <li>• les Responsables des sous- programmes ;</li> <li>• le Contrôleur de gestion ;</li> <li>• La structure en charge du budget ;</li> <li>• Le comptable ;</li> <li>• Les structures annexes à L'EP ;</li> <li>• Référents au contrôle de gestion.</li> </ul>	Les réunions du dialogue de gestion stratégique se tiennent une (01) fois par trimestre.
<b>Dialogue de gestion opérationnelle</b>	Dispositif consistant en la planification opérationnelle des activités, leur mise en œuvre, le suivi-évaluation et la production des rapports.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de sous-programme</li> <li>• Responsables d'action</li> <li>• Responsables d'activité</li> <li>• Contrôleur de Gestion</li> <li>• Référent au contrôle de gestion</li> </ul>	Les réunions du dialogue de gestion opérationnel se tiennent au moins une (01) fois par mois.

Les deux documents que sont la charte et le protocole de gestion, permettent 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. ces documents ont une vocation managériale, et ne peuvent se substituer aux textes de lois et aux règlements en vigueur.

**a) La Charte**

Elle désigne 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 œuvre 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.

**b) Le Protocole**

Est un document de gestion 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 protocoles de diffusion et de circulation de l'information.

**Tableau 13 : Modèle d'une charte de gestion**

<p><b>Présentation des principes de la nouvelle gestion</b></p> <p><b>La répartition précise des rôles et des responsabilités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs de la performance</li> <li>• Les acteurs fonctionnels</li> </ul> <p><b>Le calendrier de gestion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapes et calendriers budgétaires et de la performance</li> <li>• Les livrables et les échéances</li> </ul> <p><b>Le pilotage de la performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modalités et le calendrier d'élaboration du PPA</li> <li>• L'organisation du dialogue de gestion</li> <li>• Les modalités d'élaboration des documents de la performance</li> <li>• Les modalités et les canaux de circulation de l'information</li> <li>• Les modalités de contrôle de gestion</li> <li>• Les modalités d'élaboration du RAP et du compte administratif</li> </ul> <p><b>Les règles de gestion et de reporting financier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modalités et le calendrier d'élaboration du budget-programme</li> <li>• Les mécanismes et les acteurs du contrôle interne</li> </ul> <p><b>Les mécanismes de coordination au sein de l'EP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mécanismes de coordination verticale</li> <li>• Les mécanismes de coordination transversale</li> </ul> <p><b>Annexes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Désignation des acteurs etc.</li> </ul>
---

### 4.2.3 DU CONTRAT DE PERFORMANCE

Les Établissements Publics (EP) jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des politiques publiques. Par le truchement des subventions qu'elles reçoivent, elles contribuent de manière directe ou indirecte à l'atteinte et à la réalisation des objectifs de leur programme budgétaire de rattachement. Aussi, la signature d'un contrat engage t'-elle de façon précise l'établissement public sur les résultats à atteindre mais aussi sur les conditions d'utilisation de l'appui apporté par l'Etat. De manière symétrique, elle interpelle également l'Etat puisqu'il s'engage à mettre à la disposition de l'EP des appuis divers suivant un échéancier déterminé.

Le contrat de performance (cf. annexe 6) s'appréhende comme un document qui fixe

les orientations stratégiques de l'EP pour une période donnée et définit les modalités de mise en œuvre de ces orientations. Il est signé entre l'administration centrale (Ministère en charge des finances, Ministère en charge de l'Economie et Ministère de tutelle technique) et l'EP (PCA) sur les attentes de l'État relativement aux objectifs à atteindre ou la réalisation de performances quantifiables et/ou mesurables périodiquement par les EEP éventuellement en contrepartie d'un appui de l'État (financier, institutionnel, etc.).

Ainsi à travers les outils de contractualisation adaptés dans le contexte d'une budgétisation en mode programme, chaque Établissement Public doit pouvoir s'engager à atteindre des résultats précis en contrepartie des moyens alloués par l'Etat. Ces engagements sont

exclusivement corrélés aux missions permanentes de services publics qui leurs sont dévolues. Les tutelles ministérielles quant à elles, fixent les orientations stratégiques en lien avec les priorités sectorielles au sein des programmes budgétaires qui constituent le cadre d'opérationnalisation des politiques publiques.

Sur le plan pratique, le recours à cet outil participe à l'objectivation des choix des cibles en les rendant plus réalistes. En effet, l'instauration d'un dialogue adossé sur une logique partenariale permet de calibrer les objectifs aux moyens disponibles et d'élaborer des documents budgétaires sincères. En outre, il permet de veiller à l'adéquation des objectifs du programme avec ceux des sous-programmes de l'organisme sous-tutelle. Sous un autre prisme, il permet de rendre compte de la contribution de l'EP à l'atteinte des objectifs du programme budgétaire de rattachement.

Le contrat de performance résulte d'une discussion entre l'EP et le groupe de travail

interministériel en charge de la mise en place des contrats de performance, créé par décision n°00004918/MINFI du 05 juillet 2022 et a vocation à être validé devant le conseil d'administration et les tutelles techniques et financières. Le processus de contractualisation dans le contrat de performance n'est pas rigide. Elle prend en compte la situation de l'EP et de l'environnement dans lequel l'EP met en œuvre ses activités/projets. Il est signé pour une durée de 3 à 5 ans. A cet effet, un calendrier par tranche annuelle de réalisation assorti d'objectifs et d'indicateurs de performance est élaboré.

Au niveau contractuel, il fait l'objet d'une évaluation semestrielle et annuelle par un comité de suivi et évaluation. Au niveau de l'EP, une équipe placée au niveau du DG est mise en place pour le suivi du contrat de performance. Elle produit de manière trimestrielle un rapport d'exécution du contrat.

### IV 3. OUTILS DE SUIVI-EVALUATION

On recense trois principaux types d'outils : i) les outils de collecte de données ; (ii) les outils d'analyse des données ; et iii) les outils de synthèse et reporting.

#### IV.3.1 OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES

On peut citer 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 actions. Elle renseigne notamment 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 ;
- **Le dictionnaire des indicateurs** : c'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 actions et les fiches de présentation des activités.
- **La fiche de suivi du sous-programme, des actions ;**
- **La fiche de réalisation des activités ;**
- **La fiche de suivi des indicateurs ;**
- **La fiche de suivi périodique (suivi physico-financier).**

#### IV.3.2 OUTILS D'ANALYSE

- a. **Feuille de résultat (sous-programme, action)**

La feuille de résultat (cf. annexe 7) : elle peut, selon les besoins, être présentée par sous-programme, ou par action. Ainsi, un responsable d'action présentera une feuille de résultat selon l'action, 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

#### **b. Tableau de bord de mise en œuvre (sous-programme, action, activité, etc.)**

Un tableau de bord est un document qui regroupe des indicateurs financiers et économiques nécessaire pour un compte rendu périodique (mois ou trimestre) en fonction 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 Tableaux De Bord doivent avoir une présentation simple afin que le lecteur puisse rapidement identifier les éventuels problèmes. Ils comprennent entre autres les sous-programmes / actions / activités, les indicateurs de suivi, le niveau des indicateurs à date, le niveau de décaissement.

- **Le tableau de bord (TDB) du sous-programme (cf. annexe 8) :** 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 actions et des activités qui composent le sous-programme. Un tableau de bord bien conçu doit permettre au responsable de sous-programme, 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'action :** il présente de manière périodique et synthétique,

les données ou prévisions de départ, les résultats obtenus à l'issue d'une période donnée, les écarts constatés et les tendances présentées sous forme de signaux. De même, il présente les activités qui composent l'action ;

- **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.

### **IV.3.3 OUTILS DE SYNTHÈSE ET DE REPORTING**

#### **a. Rapport d'activités**

Le rapport d'activités périodiques (cf. annexe 9) retrace par sous-programme et par action, 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 permet 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 ;

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 (annexe 10) de l'EP est un document qui rend compte au terme d'une année des résultats de l'exécution des sous-programmes de l'EP 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 ou le Directeur ou l'Administrateur 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.

Le compte administratif (annexe 11) est un document de synthèse budgétaire établi annuellement, en fin d'exercice par l'ordonnateur, qui retrace l'ensemble des opérations de recettes et de dépenses budgétaires exécutées au cours d'une année. Il s'agit d'un document annuel, présenté sous forme d'un tableau qui recense, pour une gestion donnée (période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre N), les émissions des titres et des ordonnances et les opérations d'encaissement et de paiement correspondantes. Etant un document de synthèse tant l'état de synthèse de la comptabilité budgétaire, la construction du compte administratif doit s'aligner sur l'architecture du budget de chaque entité publique.

Le compte administratif a trois finalités essentielles :

- Il apporte une information sur l'exécution du budget ;
- Il contribue au contrôle en rapprochant les prévisions de recettes et de dépenses des réalisations effectives de manière à faire apparaître le résultat budgétaire de la gestion (différence entre les recettes et les dépenses budgétaires).

Il permet enfin l'approbation des comptes et des résultats de l'exercice par l'assemblée délibérante. 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.

**Loi N° 2017/007 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, techniques et financières, tous les documents et informations relatifs à la vie de l'Établissement 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 administratifs 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.

**d. Compte de gestion**

A la clôture de l'exercice, l'agent comptable établit un compte de gestion. Le compte de gestion (annexe 12) est l'ensemble des documents qui permet au comptable principal de rendre compte des opérations qu'il a directement exécutées et des opérations des comptables secondaires qui lui sont rattachés au titre d'une gestion budgétaire et comptable déterminée. Il 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).

Le compte de gestion se compose des documents comptables stricto sensu auxquels s'ajoutent les pièces justificatives des opérations comptabilisées sur la base desquelles le juge des comptes va apprécier la responsabilité du comptable.

### Le compte de gestion remplit quatre fonctions :

- Il constitue le document de base qui permet aux comptables publics de rendre compte des opérations réalisées en recettes et en dépenses au cours d'un exercice budgétaire déterminé ;
- Il apporte des informations aux décideurs sur l'exécution du budget de l'EP en recettes et en dépenses. Il fournit également des informations sur la situation des créances, dettes et disponibilités de l'EP ;
- Il permet aux organes de contrôle de vérifier la bonne tenue des comptes publics et au juge des comptes de statuer sur la régularité des comptes et d'en tirer les conséquences au regard de la responsabilité des comptables ;
- Il sert de support à la confection des comptes de l'EP et à la production de la comptabilité budgétaire de l'EP.

## IV.4 ACTEURS DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

L'élaboration efficace et efficiente des documents de la chaîne de Planification-Programmation-Budgétisation et Suivi-évaluation (PPBS) au sein de l'EP passe par une bonne organisation des différents acteurs. Il s'agit d'une démarche qui se décline suivant un calendrier, en cohérence avec les délais prévus par la réglementation en vigueur et tenant compte des interactions au niveau ministériel.

### IV-4-1 ACTEURS

Plusieurs acteurs participent à l'élaboration des documents du budget-programme dans les EP. Ils peuvent être classés en quatre catégories à savoir : les acteurs d'encadrement, les acteurs d'orientation, les acteurs de coordination et les acteurs opérationnels.

#### a- Les acteurs d'encadrement

Ils sont principalement au nombre de deux à savoir le MINEPAT et le MINFI.

##### - Le MINEPAT

Il veille en liaison avec la ou les tutelles techniques à l'ancrage stratégique de l'EP aux politiques publiques du Gouvernement. Il accompagne la structure dans l'élaboration de ses documents de programmation et budgétisation.

##### - Le MINFI

Il s'assure d'une part que les opérations de gestion à incidence financière des

Etablissements Publics sont conformes à la législation et à la réglementation sur les finances publiques et, d'autre part, examine à posteriori leurs comptes.

#### b- Les acteurs d'orientation

La tutelle est le 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 général. Les Établissements Publics sont placés sous une double tutelle : techniques et financière.

##### - La tutelle technique :

Elle s'assure que les activités menées par l'EP sont conformes aux orientations des politiques publiques du Gouvernement dans le secteur d'activités concerné, sous réserve des compétences reconnues au Conseil d'Administration (confère art 7(2) de la loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Établissements Publics).

##### - La tutelle financière :

Elle est exercée par le MINFI, qui 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 (confère art 7(3) de la loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Établissements Publics).

**- 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 (confère art 24(1) de la loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Établissements Publics).

**c- Les acteurs de coordination :**

**- Le Directeur Général/ Directeur/ Administrateur :**

Sous le contrôle du Conseil d'Administration, le Directeur Général/Directeur/Administrateur chargé de l'application de la politique générale et la gestion des Établissements Publics (confère art 37 de la loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Établissements Publics).

**d- Les acteurs opérationnels**

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

Ils sont désignés par le Directeur Général/ Directeur / Administrateur de l'Établissement 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 stratégique et programmatique pour l'élaboration du budget et conçoit les contrats de performance de manière à garantir une cohérence d'ensemble.

**- Le responsable d'action :**

Pour la coordination de chacune des actions du sous-programme, le responsable de sous-programme est assisté de responsables d'action. Ces derniers sont chargés de piloter les services et d'opérer le suivi de l'exécution des activités liées à la mise en œuvre de l'action et de collecter et traiter les données pour la production d'un rapport consolidé.

**- Les responsables d'activités :**

Les responsables d'activité ont plusieurs missions. Ils sont notamment chargés de

- Concevoir les activités
- Remplir les fiches techniques des tâches et préparer les éléments techniques de maturité de leurs activités ;
- Décliner les activités en tâche ;
- Rendre compte au Responsable d'action.

**- 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/ Directeur/Administrateur 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.

#### IV-4-2 CALENDRIER

Pendant la phase de préparation du budget de l'État, les administrations de tutelle participent à 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 activités, de la revue des projets d'investissement publics et de la revue de la performance, ainsi que des Conférences Élargies de Programmation Budgétaire et de la Performance Associée (CEPB/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.

Dans le cadre des instances de discussion sus-évoquées, 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 au cours de ces travaux.

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'État, 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 48, les EP doivent, sous réserve de leurs spécificités, se conformer aux dispositions dudit décret. A cet effet, 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 structure. L'élaboration d'un tel calendrier permet à l'EP de produire plus aisément son budget suivant la logique PPBS.

Les étapes de préparation du budget pour les tutelles sont déclinées dans le Décret n° 2019/281 du 31 mai 2019 fixant le calendrier budgétaire de l'Etat, qui en définit les échéances.

Dans la plupart des cas, pour chacune de ces étapes, les données des structures publiques sous tutelle sont sollicitées. C'est pourquoi, dans le cadre de l'arrimage, ces dernières doivent se conformer à la production de documents et d'informations permettant à leur tutelle de rendre compte efficacement de la mise en œuvre des politiques publiques sous leur compétence. A cet effet, en tenant compte entre autres, des échéances calendaires prévue dans la loi du 12 avril 2017 pour la production de certains documents budgétaires de l'EP et des prescriptions de la réglementation sur les contrats de performance, un calendrier budgétaire est proposé pour les EP. Le tableau ci-dessous présente les étapes et échéances attendues pour l'EP sur ces questions.

## ENCADRÉ 8 : MODÈLE DE CALENDRIER BUDGÉTAIRE DANS UN EP

Étape de la budgétisation	Échéance pour l'EP	Action à mener
Validation du rapport d'exécution de suivi et évaluation du contrat de performance puis transmission aux ministres signataires	<b>28 Février<sup>6</sup></b>	Évaluer le contrat de performance sur la base des indicateurs arrêtés de commun accord. Cette évaluation permettra d'ajuster la mise en œuvre dudit contrat
Revue des activités et des projets d'investissement public	<b>31 Mars</b>	L'EP élaborer un document ou produit les informations relatives à la mise en œuvre des activités et à l'état global de maturité de ses projets d'investissement public (sur la base des travaux de sa commission interne de maturation). Ces éléments sont transmis aux tutelles technique et financière, ainsi qu'au MINEPAT pour exploitation
Première session du dialogue de gestion avec les tutelles	<b>31 Mars N</b>	Produire la documentation nécessaire à la tenue du dialogue de gestion avec la tutelle.
Revue de la Performance	<b>30 Juin N</b>	L'EP effectue la revue de sa performance et élabore son RAP, qui est ensuite validé au cours de la session des comptes du conseil d'administration et transmis aux tutelles pour exploitation
Session des comptes du conseil d'administration	<b>30 Juin N</b>	Au cours de cette session des comptes, le compte administratif et le compte de gestion de l'EP sont validés. Le RAP de l'EP est également adopté au cours de cette session
CDMT initial	<b>10 juillet N</b>	Le CDMT initial est élaboré par l'EP. Il Fournit à la tutelle les projections triennales initiales des dépenses pour exploitation.
Deuxième session du dialogue de gestion avec les tutelles	<b>10 Août N</b>	Permet de mettre en cohérence les besoins et attentes budgétaires de l'EP et de sa tutelle en vue de la préparation du budget et du PPA
CBMT	<b>10 Septembre N</b>	Le CBMT est élaboré par l'EP et permet de proposer une ventilation des recettes entre les sous-programmes pour la préparation du budget.
Validation du rapport d'exécution du premier semestre de l'exercice N par le comité de suivi et évaluation du contrat de performance, puis transmission aux ministres signataires	<b>30 Septembre<sup>7</sup></b>	Évaluer l'exécution du contrat de performance sur la base des indicateurs arrêtés de commun accord.
Conférences Budgétaires	<b>15 Octobre N</b>	Fournir le détail de la demande budgétaire cadrée sur l'enveloppe prévue par la tutelle pour la validation de son PPA et son projet de budget

<sup>6</sup> Confère guide méthodologique des contrats de performance Entreprises Publiques et Établissements Publics, CTR MINFI, 2022

<sup>7</sup> Confère guide méthodologique des contrats de performance Entreprises Publiques et Établissements Publics, CTR MINFI, 2022

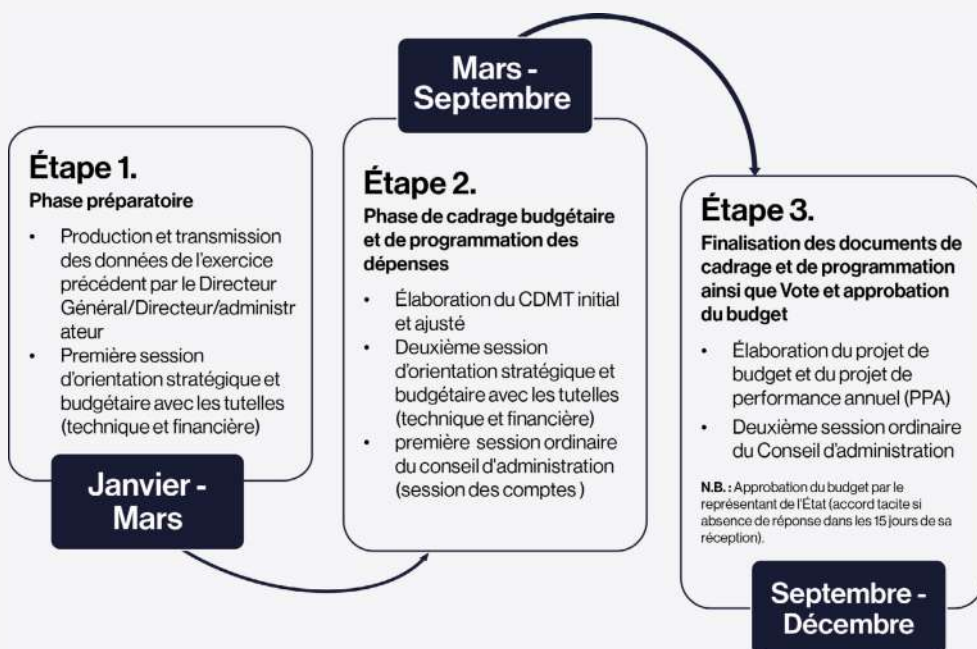
Étape de la budgétisation	Échéance pour l'EP	Action à mener
Elaboration des projets de PPA, de Budget et de CDMT final	<b>15 Novembre N</b>	Les projets de PPA, de Budget et de CDMT final sont finalisés et soumis à exploitation aux parties prenantes en vue de leur validation au cours de la session budgétaire du conseil d'administration.
Session budgétaire du conseil d'administration	<b>31 Décembre N</b>	Au cours de cette session budgétaire du CA, le Budget de l'EP est adopté. Le PPA, le CDMT final, ainsi que leurs documents connexes (plan d'engagement, plan de trésorerie, plan de passation des marchés, etc.) sont validés.
Rapport trimestriel sur l'exécution du budget	<b>2 Semaines après la fin de chaque trimestre</b>	Le rapport trimestriel de l'exécution du budget est élaboré et transmis aux tutelles pour exploitation.

Le calendrier budgétaire répond en réalité au besoin d'étaler dans le temps les différentes étapes du cycle budgétaire. Celles-ci ont une spécificité particulière pour les EP dans la mesure où elles font intervenir quelques acteurs et instances particulières. Il s'agit notamment du Directeur Général et du Conseil d'Administration. Ce cycle comprend trois (03)

étapes à savoir :

- Etape 1 : Phase préparatoire ;
- Phase de cadrage ;
- Finalisation des documents de cadrage et de programmation ainsi que le vote et l'approbation du budget.

**Figure 7 :** Cycle du processus budgétaire



Source : Décret n°2019/281 du 31 mai 2019 fixant le calendrier budgétaire de l'État

# CONCLUSION

Le « guide d'arrimage des Établissements Publics (EP) aux politiques Sectorielles de l'État » est élaboré à l'effet, de renforcer l'alignement des actions des entités publiques à celles de leurs tutelles à travers le déroulement de l'approche programme, tel que prescrit par la Loi Portant Régime Financier de l'État et des autres entités publiques et la Loi Portant Statut Général des Établissements Publics.

Ce document s'inscrit dans le cadre des réformes des finances publiques, avec notamment l'entrée en vigueur de la nouvelle nomenclature budgétaire des EP, l'ajustement des formats du Rapport Annuel de Performance et du Projet de Performance des Administrations, l'adoption du nouveau canevas de contrat de performance, l'arrivée de nouvelles structures dans le paysage des EP, et des réaménagements internes qu'ont connu certains EP.

Ainsi, ce guide rappelle :

- Le cadre juridique qui sous-tend l'alignement des EP à la budgétisation par programme ;
- Le processus d'élaboration du Plan Stratégique de Performance (PSP) ;

- Le processus de programmation et de budgétisation ;
- Le mécanisme de contrôle et de suivi-évaluation de la performance des EP ;
- Le calendrier prévisionnel des déclinaisons des activités de programmation et budgétisation, en précisant les différents intervenants et leurs rôles respectifs.

Il s'agit à travers ce guide d'accompagner les entités publiques à l'élaboration de leurs documents de planification, programmation et budgétisation dans l'optique de leur permettre de disposer d'outils de pilotage et d'analyse de la performance projetée. Un ensemble d'outils nécessaires pour la formalisation et la signature des contrats de performance, qui apparaît désormais comme un impératif.

# ANNEXES

---



## ANNEXE 1 : MATRICE DU CADRE LOGIQUE DU SOUS-PROGRAMME

<b>Programme de rattachement de la tutelle</b>							
Objectif							
Indicateur							
<b>Sous-programme de l'EP</b>							
Objectif							
Indicateur							
Actions	Objectifs	Indicateurs			Zone ou lieu d'exécution	Responsable de mise en œuvre	
		Libellé	Baseline	Cible			
Action 1							
	Activités	Extrants attendus					Responsable de mise en œuvre
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
	Activité 1						
	Activité 2						
	Activité n						
Action 2							

## ANNEXE 2 : FICHE D'OPÉRATIONNALISATION DES INDICATEURS DE L'EP

<b>1. Identification de l'indicateur</b>	
<b>Indicateur</b>	Libellé/intitulé de l'indicateur (mentionner l'indicateur tel qu'il est formulé)
<b>Objectif</b>	Libellé de l'objectif que l'indicateur permet de mesurer
<b>Sous-programme ou Action</b>	
<b>2. Description de l'indicateur</b>	
<b>Nature précise des données à utiliser</b>	<p>Quelles sont les informations à collecter ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expliquer le type de données à fournir (données qualitatives données quantitatives)</li> <li>Pour les données quantitatives, distinguer le numérateur et le dénominateur en cas de ratio</li> </ul>
<b>Unité de mesure</b>	%, nombre ; jours ; aspects qualitatifs etc.

<b>Mode de calcul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Façon dont est calculé ou agrégé l'indicateur</li> <li>Si nécessaire, fournir un exemple de calcul.</li> </ul>	
<b>Périodicité de la mesure</b>	Fréquence de mesure de l'indicateur (annuel, ...)	
<b>Dernier résultat connu</b>	Année :	Valeur :
<b>Cible fixée à fin du sous-programme ou Action</b>	Année :	Valeur :
<b>Prévisions annuelles</b>	Année :	Valeur :
	Année :	Valeur :
	Année :	Valeur :

<b>3. Renseignement de l'indicateur (collecte et analyse des données)</b>	
<b>Sources des données</b>	Préciser la provenance des données (par exemple les structures administratives qui disposent de ces données)
<b>Mode de collecte des données</b>	Préciser les modalités de collecte / d'enregistrement des données (notamment la périodicité...) Décrire sommairement la procédure de collecte
<b>Services ou organismes responsables de la collecte des données</b>	Préciser : <ul style="list-style-type: none"> <li>Le(s) service(s) responsables de la production des données</li> <li>Ou l'organisme extérieur chargé de la collecte des données</li> <li>Le responsable du contrôle de la qualité des données collectées ;</li> </ul>
<b>Vérification / Validation des données</b>	Mode de vérification et de validation des données collectées
<b>Service responsable de la synthèse des données</b>	Nom du service responsable de la centralisation des données à l'échelle du programme ou de l'action ;
<b>Service interne ou structure externe responsable des analyses</b>	Désigner le service ou la structure qui sera chargé de faire les analyses (regroupements, recoupements / croisements, comparaisons) selon les besoins.
<b>Coût de collecte et d'analyse</b>	
<b>4. Modalités d'interprétation de l'indicateur</b>	
<b>Limites et biais connus</b>	Préciser les limites et biais connus des méthodes et outils de collecte et d'analyse.
<b>Modalités d'interprétation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préciser la signification, les modalités de lecture et de compréhension de l'indicateur.</li> <li>Préciser les aspects connexes à prendre en compte dans l'interprétation</li> </ul>

## ANNEXE 3 : QUESTIONS CLÉS À SE POSER (CHECK-LIST) À DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROCESSUS D'INTÉGRATION D'UNE DIMENSION TRANSVERSALE DANS LE PLAN STRATÉGIQUE DE PERFORMANCE D'UN EP

QUESTIONS	NON	INSUFFISANT	MOYEN	SUFFISANT
<b>ETAPE 1 : ACTIVITES PREPARATOIRES</b>				
1- Y a-t-il des responsables/experts en charge des questions liées à la dimension dans les instances d'élaboration/d'actualisation considérée du Plan Stratégique de Performance ? (Comité de pilotage, cellule technique, etc.)				
2- Les membres des instances de pilotage (Comité de pilotage, cellule technique) sont-ils capables à l'effet de comprendre les enjeux, les problématiques et les besoins spécifiques de la dimension considérée pour le secteur/ domaine ?				
3- Les acteurs œuvrant pour la dimension sont-ils impliqués de manière propice à toutes les phases de planification du processus ?				
4- Les divers guides, documents de politiques, supports et instruments juridiques et réglementaires repertoriés sur la dimension sont-ils exploités ?				
5- les prévisions des coûts d'élaboration / d'actualisation du PSP intègrent-elles les incidences financières des besoins additionnels liés aux spécificités de la dimension concernée ?				
<b>ETAPE 2 : ELABORATION DE L'ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC</b>				
6- La description de la situation des différentes catégories/composantes de la dimension a-t-elle été réalisée dans le secteur/domaine ?				

QUESTIONS	NON	INSUFFISANT	MOYEN	SUFFISANT
7- Existe-t-il parmi les données collectées dans le secteur/domaine, celles qui sont désagrégées par catégorie/composante de la dimension <sup>8</sup> ?				
8- La revue des politiques et actions menées dans le secteur/domaine, visant à répondre aux questions liées à la dimension, a-t-elle été réalisée ?				
9- Les enjeux et défis poursuivis par le secteur/domaine mettent-ils suffisamment en exergue les préoccupations soulevées par la dimension dans le secteur/domaine ?				
<b>ETAPE 3 : FORMULATION DES CHOIX STRATEGIQUES</b>				
10- La formulation des objectifs, de la stratégie et des programmes et actions tient-elle compte des causes structurelles des problèmes liés à la dimension dans le secteur/domaine ?				
11- Les priorités des agendas internationaux (ODD, Agenda 2063 de l'Union Africaine, etc.) dans la dimension ont-elles été énoncées ?				
<b>ETAPE 4 : ELABORATION DES SOUS-PROGRAMMES</b>				
12- Parmi les sous-programmes élaborés à partir des axes stratégiques identifiés, existent-ils ceux intégrant des activités rattachées à la dimension ?				
13- Existe-t-il parmi les activités prioritaires, celles embarquant les préoccupations soulevées par la dimension ?				
<b>ETAPE 5 : ELABORATION DU DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION</b>				
14- Le dispositif de suivi-évaluation mis en place pour assurer la mise en œuvre du PSP a-t-il les activités définies pour répondre aux préoccupations liées à la dimension ?				
15- Le budget du PSP met-il en exergue les activités adressant les défis poursuivis par la dimension ?				

<sup>8</sup> La dimension renvoie soit au genre, au climat ou à l'import substitution

# ANNEXE 4: 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 œuvre 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 actions 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 actions du sous-programme n

Cadre logique du sous-programme N

Actions	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 ET TECHNIQUE

### 2.1 Bilan Technique

#### 2.1.1 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	N-1			N		
	Montant voté	Montant exécuté	Taux d'exécution	Montant voté	Montant exécuté	Taux d'exécution
Titre1: Charges financières de la dette						
Titre 2 : Dépenses de personnel						
Titre 3 : Dépenses de biens et services						
Titre 4 : Dépenses de subvention et de transfert						
Titre 5 : Dépenses d'investissement						
Titre 6 : Autres dépenses de fonctionnement						
<b>Total</b>						

NB : faire de même pour les autres sous-programmes

### 2.2 Bilan technique

#### 2.2 .1 Bilan technique sous-programme 1

Actions	Objectif	Indicateur	Unité	Source de vérification	Valeurs cibles (N)	Valeur réalisée	Taux de réalisation
SP1							
Action 1 :							
Action 2 :							
Action 3 :							
Action n :							

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 : PROJECTION PLURIANNUELLE DES RESSOURCES

#### 3.1 Hypothèses de projection des ressources

##### 3.1 Synthèse de la projection pluriannuelle des ressources

Titres	Sources	N-1	N	N+1	N+2	N+3
Titre 1 : Recettes fiscales affectées	A					
	B					
	C					
Total titre 1						
Titre 2 : produits de l'exploitation du domaine et des services	A					
	B					
	C					
Total titre 2						
Titre 3 : dotations et subventions	A					
	B					
	C					
Total titre 3						
Titre 4 : autres recettes	A					
	B					
	C					
Total titre 4						
Total						

### CHAPITRE 3 : PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES

#### 4.1 Vérification du respect du cadrage budgétaire

	N+1	N+2	N+3
Projection des ressources (CBMT)			
Projection des dépenses (CDMT)			
Ecart (CDMT-CBMT)			

#### 4.2 Synthèse de la Programmation par titre et par sous-programme

##### 4.2.1 Prévision à moyen terme des dépenses par titre

Sous-programmes N	N+1		N+2		N+3	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
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						
<b>TOTAL</b>						

#### 4.2.2 Synthèse de la programmation du triennat de l'EP en Ligne de référence (LR) et Mesures Nouvelles (MN)

			N+1	N+2	N+3
Total dépenses (LR+MN)					
	Ligne de Référence (LR)				
		Titre1 : Charges financières de la dette			
		Titre 2 : Dépenses de personnel			
		Titre 3 : Dépenses de biens et services			
		Titre 4 : Dépenses de subvention et de transfert			
		Titre 5 : Dépenses d'investissement			
		Titre 6 : Autres dépenses de fonctionnement			
	Total LR				
	Mesures Nouvelles (MN)				
		Titre 1 : Charges financières de la dette			
		Titre 2 : Dépenses de personnel			
		Titre 3 : Dépenses de biens et services			
		Titre 4 : Dépenses de subvention et de transfert			
		Titre 5 : Dépenses d'investissement			
		Titre 6 : Autres dépenses de fonctionnement			
	Total MN				

NB : faire de même pour les autres sous-programmes

4.4 Aspects spécifiques de la programmation pluriannuelle des dépenses

4.4.1 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	
<b>Total</b>									

4.4.2 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				
<b>Total</b>								

4.4.3 Point sur les projets en cours d'exécution

4.4.4 Interventions prioritaires

4.4.5 Point sur la programmation en lien avec les thématiques genre, climat, import-substitution

## ANNEXE A : MATRICE DU CADRE LOGIQUE PAR SOUS-PROGRAMME

Sous-programme	Objectifs	Indicateurs	Unité (de mesure de l'indicateur)	Source de vérification	Réalizations			Estimation			Valeurs cibles			Risque	
					N-1	N	N+1	N+2	N+3	N	N+1	N+2	N+3		
SP1															
<b>Action 1</b>															
Activité 1															
Activité 2															
Activité 3															
Activité n															
<b>Action 2</b>															
Activité 1															
Activité 2															
Activité 3															
Activité n															
<b>Action n</b>															
Activité 1															
Activité 2															
Activité 3															
Activité n															

**ANNEXE B : MEMO DE PROGRAMMATION FINANCIERE DU TRIENNAT**

Activités	Tâches	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		
Action 1																			
Activité1	Tâche 1																		
	Tâche ...																		
	Tâchen																		
Total activité 1																			
Activité 2	Tâche 1																		
	Tâche ...																		
	Tâchen																		
Total activité 2																			
Activité n	Tâche 1																		
	Tâche ...																		
	Tâchen																		
Total activité n																			
Action 2																			

Activités	Tâches	Coût totale	Nature	maturité	Avant N-1			Budget année N			N+1			N+2			N+3			
					AE	CP	LR/MN	AE	CP	LR/MN	AE	CP	LR/MN	AE	CP	LR/MN	AE	CP	LR/MN	
Activité1	Tâche 1																			
	Tâche...																			
	Tâchen																			
Total activité 1																				
Activité 2	Tâche 1																			
	Tâche...																			
	Tâchen																			
Total activité 2																				
Activité n	Tâche 1																			
	Tâche...																			
	Tâche n																			
Total activité n																				
<b>Total sous-programme N</b>																				

## ANNEXE C : PROGRAMMATION DES DEPENSES PAR ACTIVITES

Sous-programmes N	N+1		N+2		N+3	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Action 1						
Activité 1						
Activité 2						
Activité n						
Action 2						
Activité 1						
Activité 2						
Activité n						
Action n						
Activité 1						
Activité 2						
Activité n						
<b>Total</b>						

## ANNEXE 5 : ÉLÉMENTS DE MATURITÉ PAR TYPE DE PROJET

Cas de figure	Éléments d'appréciation de la maturité
<b>i) Études (Études de faisabilité, études d'organisation, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TDR de l'étude</li> <li>• Projet de Dossier d'appel d'offre (DAO)</li> </ul>
<b>ii) Construction d'un bâtiment ou édifice public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le document de projet</li> <li>• Libération de l'emprise du projet (Titre de propriété, Déclaration d'Utilité Publique, décret de classement et d'expropriation, rapports d'indemnisation ou d'affectation, le cas échéant, ou tout autre acte justifiant de la disponibilité du site) ;</li> <li>• Rapports des études techniques (APD, APS, Devis estimatif) dûment approuvés par le MINTP ;</li> <li>• Certificat de conformité environnementale et sociale ;</li> <li>• Calendrier prévisionnel d'exécution et de décaissement des financements du projet ;</li> <li>• Rapport d'exploitation du produit de l'investissement ;</li> <li>• Plan prévisionnel de maintenance et d'entretien ;</li> <li>• Grille du retour d'expérience ;</li> <li>• Plans de gestion du projet ;</li> <li>• Rapports d'analyse des risques ;</li> <li>• Projet de Dossier d'appel d'offre (DAO).</li> </ul>

Cas de figure	Éléments d'appréciation de la maturité
<b>iii) Construction d'une infrastructure routière ou d'un ouvrage d'art</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le document projet</li> <li>• Libération de l'emprise du projet (Titre de propriété, Déclaration d'Utilité Publique, décret de classement et d'expropriation, rapports d'indemnisation ou d'affectation, le cas échéant, ou tout autre acte justifiant de la disponibilité du site) ;</li> <li>• Rapports des études techniques (APD, APS, Devis estimatif) dûment approuvés par le MINTP ;</li> <li>• Certificat de conformité environnementale et sociale ;</li> <li>• Calendrier prévisionnel d'exécution et de décaissement des financements du projet ;</li> <li>• Rapports des études socioéconomiques ;</li> <li>• Rapports des études d'impact environnemental ;</li> <li>• Rapport d'exploitation du produit de l'investissement ;</li> <li>• Plan prévisionnel de maintenance et d'entretien ;</li> <li>• Grille du retour d'expérience ;</li> <li>• Plans de gestion du projet ;</li> <li>• Rapports d'analyse des risques ;</li> <li>• Projet de Dossier d'appel d'offre (DAO)</li> </ul>
<b>iv) Réhabilitation d'un bâtiment ou édifice public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le document projet</li> <li>• Rapports des études techniques (Descriptif des travaux de réhabilitation et Devis estimatif) dûment approuvé par le MINDCAF ;</li> <li>• Calendrier prévisionnel d'exécution et de décaissement des financements du projet ;</li> <li>• Plans de gestion du projet ;</li> <li>• Rapports d'analyse des risques ;</li> <li>• Projet de Dossier d'appel d'offre (DAO)</li> </ul>
<b>v) Aménagements d'un bâtiment ou édifice public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le document projet</li> <li>• Disponibilité d'un terrain (Titre foncier ou tout autre document attestant la disponibilité du terrain) ;</li> <li>• Rapports des études techniques (Descriptif des travaux d'aménagement et Devis estimatif) MINDCAF ;</li> <li>• Calendrier prévisionnel d'exécution et de décaissement des financements du projet ;</li> <li>• Rapport d'exploitation du produit de l'investissement ;</li> <li>• Plan prévisionnel de maintenance et d'entretien ;</li> <li>• Plans de gestion du projet ;</li> <li>• Rapports d'analyse des risques ;</li> <li>• Projet de Dossier d'appel d'offre (DAO)</li> </ul>

Cas de figure	Éléments d'appréciation de la maturité
vi) Acquisition des équipements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le document projet</li> <li>• Rapports des études techniques (Fiches des équipements présentant les caractéristiques : poids, superficie occupée, puissance totale et consommation des formes d'énergies, durée d'utilisation journalière, etc.);</li> <li>• Calendrier prévisionnel d'exécution et de décaissement des financements du projet ;</li> <li>• Devis quantitatif et estimatif des équipements ;</li> <li>• Rapport d'exploitation du produit de l'investissement ;</li> <li>• Plan prévisionnel de maintenance et d'entretien ;</li> <li>• Projet de Dossier d'appel d'offre (DAO)</li> </ul>

## ANNEXE 6 : STRUCTURE D'UN CONTRAT DE PERFORMANCE

<p>Le contrat de performance présente une structuration en six (06) parties, ainsi qu'il suit:</p> <p><b>Préambule</b></p> <p>Il est question dans cette partie de présenter les parties prenantes au contrat de performance, à savoir l'Etat représenté par le Ministre des Finances, le Ministre de l'Economie et le Ministre de tutelle technique d'une part et d'autre part l'Etablissement Public représenté par le Président du Conseil d'Administration. En outre, les motivations à la signature dudit contrat sont abordées, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un bref rappel des missions de l'EP</li> <li>• Un bref état des lieux (du secteur, la place et rôle de l'Ep dans le secteur, la mise en œuvre de la SND30 par l'EP)</li> <li>• Un rappel du fondement juridique du contrat de performance</li> <li>• Un rappel de l'objectif des contrats de performance, l'intérêt pour l'Etat et l'EP</li> </ul> <p><b>Les dispositions générales</b></p> <p>Partie introductive, elle donne des précisions sur l'encadrement juridique du contrat, la période de validité et les clauses de renouvellement, révision et résiliation de ce dernier. Elle comprend les parties ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Article 1 : Définitions</li> <li>• Article 2 : Valeur juridique du préambule et des annexes</li> <li>• Article 3 : Documents annexés</li> <li>• Article 4 : Déclarations</li> <li>• Article 5 : Objet de contrat</li> <li>• Article 6 : Entrée en vigueur et durée</li> <li>• Article 7 : Renouvellement</li> <li>• Article 8 : Révision</li> <li>• Article 9 : Résiliation</li> </ul> <p><b>Les objectifs stratégiques et opérationnels de l'EP</b></p>	<p><b>« SIGLE EP »</b></p> <p>Il s'agit dans cette partie de présenter les objectifs stratégiques et opérationnels, les moyens de leur mise en œuvre et les indicateurs associés, ainsi qu'il suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Article 10 : Objectifs Stratégiques (OS)</li> <li>• Article 11 : Objectifs Opérationnels (OO)</li> </ul> <p><b>Les engagements des parties</b></p> <p>Cette partie traite des engagements réciproques des signataires du contrat sur la mise en œuvre du contrat de performance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Article 12 : Engagements de l'Etat</li> <li>• Article 13 : Engagements de l'EP « SIGLE EP »</li> </ul> <p><b>Le suivi-évaluation</b></p> <p>Il est question dans cette partie d'aborder les modalités de suivi des objectifs, indicateurs et/ou cibles et d'évaluation trimestrielle, semestrielle et en fin de contrat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Article 14 : Cadre de suivi-évaluation au sein de l'EP</li> <li>• Article 15 : Comité de suivi et évaluation</li> </ul> <p><b>Les dispositions diverses et finales</b></p> <p>Partie conclusive, elle repose sur les conditions où les responsabilités des parties ne sont pas impliquées et les modalités de gestion des différends.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Article 16 : Force majeure</li> <li>• Article 17 : Clause de non-renonciation</li> <li>• Article 18 : Droit applicable</li> <li>• Article 19 : Règlement de différends</li> <li>• Article 20 : Notification-élection de domicile</li> </ul> <p><b>Signataires</b></p> <p>Pour l'EP <span style="float: right;">Pour l'Etat</span></p>
---	---

## ANNEXE 7 : MODÈLE DE FEUILLE DE RÉSULTATS DU SOUS-PROGRAMME DE L'EP

<b>SOUS-PROGRAMME</b>						
<b>OBJECTIF</b>						
<b>INDICATEUR</b>					Unité : %	Cible :
	2021	T1 2021	T2 2021	T3 2021	T4 2021	2022 ...
<b>PRÉVU</b>						
<b>RÉALISÉ</b>						
<b>ECART</b>						
<b>BUDGET CONSOMMÉ</b>						
<b>RESPONSABLE</b>						
<b>OPINION RESPONSABLE</b>						

<b>ACTION</b>						
<b>OBJECTIF</b>						
<b>INDICATEUR</b>					Unité : %	Cible :
	2021	T1 2021	T2 2021	T3 2021	T4 2021	2022 ...
<b>PRÉVU</b>						
<b>RÉALISÉ</b>						
<b>ECART</b>						
<b>BUDGET CONSOMMÉ</b>						
<b>RESPONSABLE</b>						
<b>OPINION RESPONSABLE</b>						

## ANNEXE 8 : MODÈLE DE TABLEAU DE BORD D'UN 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 actions budgétisées	%										
COMPOSANTES DU SOUS-PROGRAMME											
Action 01 :											
Objectif :											
Indicateur	Unité de mesure	Prévision T1	Résultat T1	Ecart	Tendance	Prévision T2	Résultat T2	Ecart	Tendance	Responsable	Observations
	%										
Action 02 :											
Objectif :											
Indicateur	Unité de mesure	Prévision T1	Résultat T1	Ecart	Tendance	Prévision T2	Résultat T2	Ecart	Tendance	Responsable	Observations
	%										

## ANNEXE 9 : MODÈLE DE « RAPPORT D'ACTIVITÉ »

### Intitulé de l'activité :

Nom et prénom du responsable d'activité :

Présentation de l'activité

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	
Tâches				
Tâches				
Tâches				

Poids de l'activité par rapport aux objectifs de l'action

### V. Problèmes rencontrés et solutions proposées

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

## ANNEXE 10 : STRUCTURE DU 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 actions 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 actions assortis des objectifs et indicateurs ;
- contexte de mise en œuvre du sous-programme
- performance globale du sous-programme
- performance détaillée du sous-programme par action

#### 3. Bilan stratégique et perspectives

- Rapprochement des résultats obtenus à l'objectif stratégique
- Leçons apprises
- Perspectives

## ANNEXE 11 : FORMAT DU COMPTE ADMINISTRATIF

COMPTE-ADMINISTRATIF BUDGÉTAIRE N						
	ORDONNATEUR				COMPTABLE PUBLIC	
RECETTES (1)	Prévisions budgétaires	Émission des titres			Prises en charge	Encaissement
Fiscales						
Taxes/redevances						
Autres produits						
Total						
DÉPENSES (2)	Crédits disponibles	Consommation des AE	Liquidation	Ordonnancement	Prises en charge	Payement
Personnel						
Biens et services						
Transfert/subvention						
Autres dép. de fonctionnement						
Total						
Investissement						
Total						
RESULTAT BUDGETAIRE DE L'EXERCICE N (R)						
R= (1)- (2)						
ANNEXE AU COMPTE ADMINISTRATIF						
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES RECETTES : Restes à recouvrer, taux de recouvrement, , Admission en Non Valeur, etc.						
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES DEPENSES : information sur les Autorisations d'engagement pluriannuelles, les AE, ..., Reste A Payer, etc.						

## ANNEXE 12 : FORMAT DU COMPTE DE GESTION

### 1-Les pièces générales

les pièces permanentes

les pièces annuelles

### 2-Le compte de gestion sur chiffres

la balance générale annuelle des comptes

l'état de développement des recettes budgétaires

l'état de développement des dépenses budgétaires

les annexes

### 3-Le compte de gestion sur pièces

l'état récapitulatif des recettes budgétaires

les pièces justificatives des recettes budgétaires

l'état récapitulatif des dépenses budgétaires

les pièces justificatives des dépenses budgétaires

## ANNEXE 13 : 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.

**Action :** Composante d'un sous-programme<sup>9</sup>.

**Activité :** Ensemble cohérent de tâches nécessitant des ressources humaines, financières et matérielles pour la production d'un bien ou d'un service<sup>10</sup>.

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 :** Évaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre 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 années<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Manuel d'Élaboration du Budget Programme.

<sup>10</sup> Glossaire de la chaîne PPBS

<sup>11</sup> Article 34 de la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier et des autres entités publiques.

**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 repérables et exprimables en plan d'actions<sup>12</sup>.

**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 budgétaire<sup>13</sup>

**Budget :** outil de gestion financière qui présente les prévisions des dépenses et des recettes d'une structure ou d'une administration pour une période donnée généralement un an.

**Budgétisation :** consiste à déterminer le montant de crédits budgétaires nécessaires pour la réalisation des activités retenues et inscrites dans la première année du CDMT<sup>14</sup>.

**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 ministère<sup>15</sup>.

**Cadre logique :** Schéma conceptuel qui permet d'arriver à une formulation précise et une compréhension uniforme d'un Programme/projet<sup>16</sup>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 communs<sup>17</sup>.

<sup>12</sup> Glossaire de la chaîne PPBS.

<sup>13</sup> Article 34 de la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'Etat et des autres entités publiques.

<sup>14</sup> Manuel d'Élaboration du Budget Programme.

<sup>15</sup> Guide élaboration CDMT 201.

<sup>16</sup> Glossaire de la chaîne PPBS.

<sup>17</sup> Glossaire de la chaîne PPBS.

**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.

**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 Décentralisée<sup>18</sup>.

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

**Évaluation :** 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/Livrible :** 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 objectif<sup>19</sup>.

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.

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.

<sup>18</sup> Article 4 de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics.

<sup>19</sup> Glossaire de la chaîne PPBS.

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 œuvre 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 fixés<sup>20</sup>.

**Maturité d'un projet :** État 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 œuvre 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 :** Énoncé 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 action<sup>21</sup>. 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 œuvre<sup>22</sup>. 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 œuvre de façon efficace et efficiente en vue de réaliser l'objectif Stratégique de l'EP.

**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 territoire<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> Décret n°1018/492/PM du 21 juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets, d'investissement public, article 2.

<sup>21</sup> Glossaire de la chaîne PPBS.

<sup>22</sup> Loi portant statut général des Établissements Publics.

<sup>23</sup> Glossaire de la chaîne PPBS.

**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<sup>24</sup> 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 objectifs<sup>24</sup>.

**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 résultats<sup>25</sup>

**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).

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 fixés<sup>26</sup>.

**Stratégie sectorielle** : document d'opérationnalisation des grandes orientations de développement au niveau d'un secteur de planification tel que défini par la Stratégie Nationale de Développement<sup>27</sup>.

**Stratégie thématique** : thématique transversale à plusieurs secteurs de développement<sup>28</sup>.

**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.

<sup>24</sup> Décret n°1018/492/PM du 21 juin 2018 Fixant les règles régissant le processus de maturation des projets, d'investissement public, article 2.

<sup>25</sup> Article 34 de la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des autres entités publiques.

<sup>26</sup> Glossaire de la chaîne PPBS.

<sup>27</sup> Manuel d'Élaboration du Budget Programme.

<sup>28</sup> Manuel d'Élaboration du Budget Programme.

**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 général<sup>29</sup>.

**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 public<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Article 4 de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics.

<sup>30</sup> Décret n°1018/492/PM du 21 juin 2018 Fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public

## ANNEXE 14 : EQUIPE DE RÉDACTION

### SUPERVISION GENERALE

**M. TCHOFFO Jean** - Secrétaire Général

### COORDINATION GENERALE

**M. EMINI Christian Arnaud** - 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 Réforme des Finances Publiques

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

**M. MZOGANG 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

### SECRETARIAT TECHNIQUE :

M. NKOU Guy Raymond

M. AMOUGOU Gabriel

M. NGUETSE Pierre

Mme SIEWE Ariane

Mme ATEBA KANSE Nadège épouse NSANGOU NDAM

Mme AKOUONG FANG 3

M. HAMOA HAMADAMA

M. KITIO Clovis

M. NDIADAI Martin

M. MANGA NDI Jean

M. NDONG NKO'O Didier

M. ABE Mirabeau

M. EFFILA Cyrille

M. TANANG Patrice

M. BISSO  
M. SAMA SAMA  
M. ELIME Obam  
Mme DJOUMA Calixte

### **EQUIPE DE REDACTION :**

M. BEKONO Emmanuel-Rémy  
( Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / GIZ )  
Mme EBOA Nadine  
Mme BEKONO Anne Lydie  
Mme SINDEU Diane  
M. NDZIE ESSAMA  
M. ANGBWE BIKA  
M. DELVARAYANG  
Mme THYONG Olivia  
M. ABDOUL AHAD Allamine  
Mme ZAKIYATOU Hamadou  
M. NGOULOURE Aziz  
Mme TITTI Dominique  
Mme MAKOUGANG FOTSING Michèle  
Mme ADEBADA ESSEMEME Laura  
M. MOFIRO Mohamed  
M. ABONO Anclaire  
Mme MBIDA Annick  
Mme Ahidjo  
M. NJIFON NJOYA Hassan  
M. MBASSI Bodo  
M. MOUTAPAM Aurélien  
M. ANDJONGO Mathieu  
M. GUEGANG Charlain  
Mme ONGOMISSI Amandine  
M. LISSOM Serge Roméo  
M. FANGAWA Amos Victor  
M. MBENDA  
Mme MOUNIRA Ahmadou  
M. VALAMDOU Pahaï

M.ESSOMBA Jean Pierre

M. NKOUMOU Protais

M. NGON Théophile

M. FOMEKONG Cyrille

M. DELEGO

M. DJIOGUE Landry

M. BESSALA Cédric

M. KOTOCK Beaudelaire





[www.minepat.gov.cm](http://www.minepat.gov.cm)