









# TABLE DES MATIERES

<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>8</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>8</b>
<b>LISTE DES ENCADRÉS</b>	<b>8</b>
<b>AVANT PROPOS</b>	<b>9</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>12</b>
Contexte	12
Justification de la révision	13
Objectifs du Guide	13
Utilisateurs du guide	13
Structuration du document	14
<b>CHAPITRE I :DEFINITION DU CADRE DE DEPENSES A MOYEN TERME (CDMT) ET DE QUELQUES CONCEPTS CLES</b>	<b>15</b>
<b>I.1- Définition, objectifs, caractéristiques du CDMT</b>	<b>15</b>
II.1.1- Définition	15
II.1.2- Objectifs du CDMT	16
II.1.3- Caractéristiques du CDMT	16
II.1.4- Intérêt du CDMT	17
<b>I.2- Quelques concepts clés</b>	<b>17</b>
I.2.1- Définition des concepts clés	17
I.2.2- Exemples d'illustration	20
a) Déclinaison d'un programme en actions, activités et tâches	21
b) Exemples d'indicateurs	22
<b>CHAPITRE II :PREALABLES A L'ELABORATION DES CADRES DE DEPENSES A MOYEN TERME (CDMT)</b>	<b>23</b>
<b>II.1- Le Plan d'Actions Prioritaires (PAP)</b>	<b>23</b>
<b>II.2- Le Cadre Budgétaire à Moyen Terme</b>	<b>24</b>
<b>II.3- La maturation des activités</b>	<b>24</b>
<b>CHAPITRE III :PROCESSUS D'ELABORATION DES CDMT</b>	<b>29</b>
<b>III.1- Les étapes d'élaboration des CDMT</b>	<b>29</b>
III.1.1- ETAPE 1 : Revue des activités des programmes	31
a)Objectif	31
b) Input	31
c) Déroulement	31
d) Output	32

e) Principaux intervenants _____	32
III.1.2- ETAPE 2 : Actualisation et priorisation du portefeuille des activités des programmes _____	32
a) Objectif _____	32
b) Input _____	32
c) Déroulement _____	32
d) Output _____	33
e) Principaux intervenants _____	33
III.1.3- ETAPE 3 : Déclinaison des activités en tâches et estimation des coûts _____	33
a) Objectif _____	33
b) Input _____	33
c) Déroulement _____	34
d) Output _____	38
e) Principaux intervenants _____	38
III.1.4- ETAPE 4 : Répartition des allocations du CBMT entre les programmes _____	38
a) Objectif _____	38
b) Input _____	38
c) Déroulement _____	39
d) Output _____	39
e) Principaux intervenants _____	39
III.1.5- ETAPE 5 : Programmation financière pluriannuelle par programme _____	40
a) Objectif _____	40
b) Input _____	40
c) Déroulement _____	40
d) Output _____	41
e) Principaux intervenants _____	42
III.1.6- ETAPE 6 : Consolidation et validation du CDMT _____	42
a) Objectif _____	42
b) Input _____	42
c) Déroulement _____	42
d) Output _____	42
e) Principaux intervenants _____	42
<b>IV.2. Structure du rapport de programmation _____</b>	<b>42</b>

## **CHAPITRE IV : CADRE INSTITUTIONNEL D'ELABORATION DU CADRE DE DEPENSES A MOYEN**

### **TERME \_\_\_\_\_ 45**

#### **IV.1. Cadre juridique \_\_\_\_\_ 45**

##### VI.1.1 Au niveau régional et sous régional \_\_\_\_\_ 45

##### VI.1.2- Au niveau national \_\_\_\_\_ 45

<b>IV.2. Dispositif organisationnel</b>	<b>46</b>
IV.2.1 Les acteurs et leurs rôles	46
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>52</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>55</b>
<b>Annexe 1 : Cadre intégré d'élaboration des CDMT sectoriels/ministériels</b>	<b>56</b>
<b>Annexe 2 : Matrice du Cadre de logique du programme</b>	<b>57</b>
<b>Annexe 3 : Fiche d'activité/projet</b>	<b>58</b>
<b>Annexe 4 : Tableau de programmation financière</b>	<b>63</b>
<b>Annexe 5 : Tableau de synthèse de programmation financière</b>	<b>64</b>
<b>Annexe 6 : Les modalités institutionnelles et techniques de validation des CDMT</b>	<b>65</b>
<b>EQUIPE DE TRAVAIL</b>	<b>69</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Déclinaison du programme : « Appui à la relance économique pour l'accélération de la croissance » en actions, activités et tâches .....	21
Tableau 2: Quelques éléments d'appréciation de la maturité des projets .....	27
Tableau 3: Extrait du PAP du MINEDUB-déclinaison des programmes en indicateurs.....	28
Tableau 4: Extrait du PAP du MINEDUB-déclinaison des Actions en indicateurs.....	28
Tableau 5: Grille d'évaluation de la contribution des activités/ projets en cours d'exécution à la réalisation des objectifs de programme .....	31
Tableau 6: Exemple d'application d'un extrait tableau de programmation .....	41
Tableau 7 : Bilan financier du programme .....	43
Tableau 8 : Bilan technique du programme .....	43
Tableau 9 : Les acteurs et leurs rôles.....	51

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Illustration du caractère glissant du CDMT .....	17
Figure 2: Construction du projet.....	19
Figure 3: Chaîne des résultats.....	20
Figure 4 : Exemples d'indicateurs .....	22
Figure 5: Les différentes étapes d'un CDMT .....	30

## **LISTE DES ENCADRÉS**

Encadré 1 : Notions d'objectif et indicateur.....	20
Encadré 2 : Principes directeurs dans l'allocation des ressources .....	24
Encadré 3: Méthodologie d'évaluation des coûts d'une tâche .....	35
Encadré 4 : Démarche d'estimation de la masse salariale d'un programme .....	37

## AVANT PROPOS

Le Gouvernement a placé le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) au cœur du processus de la relance et de l'opérationnalisation de la planification et de la programmation. Pour assumer cette mission stratégique, le MINEPAT a élaboré un Guide Méthodologique d'élaboration des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) qui complète celui de la planification stratégique, dans le but de renforcer la cohérence entre la planification et la budgétisation. En effet, le CDMT permet aux ministères dépensiers de mieux planifier et de gérer plus efficacement leurs ressources, non seulement dans le cadre de l'exercice budgétaire mais aussi dans une perspective à moyen terme. Il en résulte un meilleur contrôle des dépenses publiques et une meilleure utilisation des ressources limitées.

Cette deuxième édition du Guide Méthodologique d'élaboration des CDMT reprend les grandes lignes de la version précédente, mais elle y apporte des réaménagements imposés par la Loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'Etat, et les leçons tirées de son utilisation. L'intérêt essentiel demeure d'harmoniser la compréhension des concepts et normaliser la démarche de l'élaboration du CDMT.

L'ancienne version assimilait la maturation des projets à une étape interne à l'élaboration du CDMT, ce qui s'est révélé impossible dans les faits. Il en est de même de l'actualisation du cadre d'objectifs stratégiques. Dans la présente version, ces aspects sont considérés comme des préalables à la confection des CDMT tout comme le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT), et font l'objet d'un chapitre à part entière.

Grosso modo, le présent guide fournit des réponses précises et pratiques aux questions ci-après :

- Qu'est ce que le CDMT ?
- Comment élabore-t-on le CDMT dans le contexte du budget programme ?
- Comment est structuré un document de CDMT ?
- Quel est son cadre institutionnel au Cameroun ?

Il s'adresse essentiellement à tous les ministères, institutions publiques, Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et Etablissement Publics Administratifs (EPA), qui se doivent de s'impliquer pleinement dans le processus d'élaboration des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) à l'effet de renforcer la pratique de la programmation des dépenses publiques et partant d'améliorer la gestion des ressources budgétaires.

## LISTE DES ABREVIATIONS

AE	Autorisation d'Engagement
APD	Avant-projet Détaillé
APE	Avant-projet d'Exécution
APS	Avant-projet Sommaire
C2D	Contrat de Désendettement et de Développement
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CIEP	Comité Inter Ministériel d'Examen des Programmes
CP	Crédits de Paiements
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
CTS	Comité Technique de suivi des Programmes Economiques
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DGB	Direction Générale du Budget
DGCOOP	Direction Générale de la Coopération
DGEPIP	Direction Générale de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics
DGPAT	Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
DPI	Direction de la Programmation des Investissements Publics
DPPS	Division de la Prospective et de la Planification Stratégique
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EPA	Etablissement Public Administratif
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IADM	Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale
LRFE	Loi Portant Régime Financier de l'Etat
MINEDUB	Ministère de l'Education de Base
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI	Ministère des Finances
MINSANTE	Ministère de la Santé Publique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PAS	programmes d'ajustement structurels
PDP	Programme de Dépenses Publiques
PIP	Programme d'Investissement Prioritaire
PPA	Projet de Performance des Administrations

PPBS	Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi
PPTE	Pays Pauvre Très Endetté
PROMAGAR	Programme de Modernisation de l'Administration Publique par la mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats
RAP	Rapport Annuel de Performance
RAPP	Rapport Annuel de Performance des Programmes
SMART	Specific Measurable Achievable Time-bound
SPM	Services du Premier Ministre
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
TDR	Termes De Référence
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'État
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
ZEP	Zone d'Education Prioritaire

# INTRODUCTION GENERALE

## Contexte

Après son accession à l'indépendance, le Cameroun a basé son développement économique et social sur la mise en œuvre des plans quinquennaux dont les cinq premiers ont été complètement exécutés de 1960 à 1986. Le sixième a été interrompu à la suite de la crise économique officiellement déclarée en 1987, contraignant le pays à un régime de programmes d'ajustement structurels (PAS) sous l'égide du Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale.

Le Cameroun va ainsi connaître une suite de mesures douloureuses qui comprendront la réduction du train de vie de l'Etat, la réduction des salaires, la compression des effectifs, le désengagement de l'Etat des activités productives, la liquidation et la privatisation des entreprises à capitaux publics et la dévaluation du FCFA en 1994.

Ces mesures s'accompagnent d'un coût social très élevé, mais elles permettent de rétablir les grands équilibres macroéconomiques, de restaurer les finances de l'Etat et de relancer la croissance, permettant au Cameroun de placer désormais son développement dans une perspective de long terme. Le pays va ainsi renouer avec la planification, en créant notamment un ministère en charge de la planification en 2004. C'est ainsi qu'un cadre global de planification stratégique a été mis en place, structuré à trois niveaux d'horizon qui comprennent la prospective, la planification et la programmation.

**La prospective** est l'expression d'une exploration de l'avenir sur le long terme. **La vision de développement à long terme (vision 2035)** en est le principal produit. Cette vision dessine le Cameroun tel que le projettent les autorités et les populations. Elle se formule ainsi : *Le Cameroun, un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité*. Cette vision inclut un phasage correspondant à des étapes de planification décennales.

**La planification** fournit un cadre d'intervention dans un horizon plus proche. Le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) est l'outil de planification de la première étape de la Vision qui devra canaliser l'action vers l'atteinte des objectifs identifiés. Cette nouvelle stratégie, qui remplace la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP)<sup>1</sup>, met l'accent sur la croissance économique et la création des emplois tout en consolidant les acquis en matière de discipline budgétaire et dans les secteurs sociaux, notamment dans le domaine de l'éducation et de la santé. Le DSCE vise quatre (04) principaux objectifs, à savoir : (i) porter la croissance économique à 5,5% en moyenne annuelle entre 2010 et 2020, (ii) ramener le sous emploi de 75,5% à moins de 50% en 2020, ramener le taux de pauvreté monétaire de 39,9% (2007) à 28,7% en 2020, et (iv) *réaliser à l'horizon 2020, l'ensemble des OMD*.

La mise en œuvre efficace du DSCE requiert cependant que le Gouvernement accroisse le niveau de mobilisation des ressources budgétaires, et surtout qu'il améliore considérablement l'efficacité et la qualité des dépenses publiques. Ceci exige un meilleur ciblage et affectation des ressources budgétaires tant aux niveaux central que ministériel : il s'agit en effet de la **programmation des dépenses publiques**. Elle consiste au niveau central, à

---

<sup>1</sup>Le DSRP mettait plus l'accent sur la réduction de la pauvreté avec l'essentiel de ses actions consacré autour des secteurs sociaux : éducation, santé et affaires sociales

allouer des enveloppes budgétaires aux ministères sectoriels en fonction des priorités du DSCE. Au niveau ministériel, ces enveloppes sont réparties entre les programmes puis entre les activités selon les priorités stratégiques au ministère. Cette répartition s'opère à travers le **Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT)**, qui constitue l'outil privilégié de programmation des dépenses au niveau ministériel.

La loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat renforce davantage le recours au CDMT comme input de la préparation du budget dans la mesure où elle privilégie une approche par programme et applique les principes de la gestion axée sur les résultats. Cette loi met l'accent en particulier sur une meilleure définition et mise en œuvre des politiques publiques, une gestion budgétaire axée sur les résultats et non plus sur les moyens.

Le MINEPAT a élaboré en 2009, un guide relatif à l'élaboration des CDMT, visant à harmoniser et formaliser la méthodologie d'une part et assurer une meilleure maîtrise du processus d'élaboration d'autre part. Depuis lors, ce guide a orienté les travaux d'élaboration des CDMT dans l'ensemble des ministères sectoriels.

### ***Justification de la révision***

L'usage du guide de 2009, au cours des années précédentes, a permis de déceler de nombreuses insuffisances. Les principales sont : une concentration exclusive sur les projets d'investissements, une prise en compte insuffisante des charges de fonctionnement, certains points de la démarche méthodologique étaient d'application difficile. A ces insuffisances s'ajoutent d'importantes incompatibilités avec des concepts et innovations induits par la loi portant Régime Financier de l'Etat, notamment en matière de budgétisation par programme.

Aussi s'est-il avéré nécessaire de procéder à la révision de ce guide afin de disposer d'une version à jour et adaptée à la nouvelle donne. Le présent document révisé complète la version précédente. L'accent est mis sur la pédagogie afin de faciliter l'appropriation des outils techniques et des procédures.

### ***Objectifs du Guide***

L'objectif global du guide est d'assurer une meilleure maîtrise du processus d'élaboration des CDMT en vue d'améliorer l'efficacité du Budget de l'Etat en tant qu'instrument majeur de mise en œuvre de la politique de développement. A ce titre, le guide révisé :

- harmonise les concepts avec ceux de la planification et de la budgétisation par programmes ;
- fixe les principes directeurs d'élaboration du CDMT;
- propose un modèle de présentation des documents du CDMT Ministériel;
- fixe les canons méthodologiques, orientés vers la performance et les résultats.

### ***Utilisateurs du guide***

Le Guide méthodologique d'élaboration des CDMT deuxième version est un document de référence, qui doit être consulté par tous ceux qui sont impliqués dans l'élaboration ou l'utilisation des CDMT. Il s'adresse prioritairement : à tous les ministères, institutions publiques, Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et Etablissement Publics Administratifs (EPA).

### ***Structuration du document***

Le présent guide méthodologique est structuré en quatre chapitres. Le **premier** chapitre définit le CDMT et quelques concepts-clés, notamment ceux utilisés dans le nouveau régime financier. Le **deuxième** recense et décrit les préalables techniques à l'élaboration du CDMT ; il s'agit essentiellement du Plan d'Action Prioritaire, du CBMT et de la maturation qui sont des inputs pour l'exercice. Le **troisième** expose de manière systématique l'algorithme pour élaborer le CDMT, avec les inputs et les résultats attendus pour chaque étape. Le **quatrième** décrit le cadre institutionnel d'élaboration des CDMT au Cameroun.

# CHAPITRE I

## DEFINITION DU CADRE DE DEPENSES A MOYEN TERME (CDMT) ET DE QUELQUES CONCEPTS CLES

Ce chapitre définit et caractérise les principaux concepts utilisés dans l'élaboration du CDMT. Il s'agit plus explicitement de leur donner un contenu concret, afin que tous les acteurs impliqués dans ce processus de programmation aient la même compréhension.

### 1.1- Définition, objectifs, caractéristiques du CDMT

---

#### *1.1.1- Définition*

**Le CDMT**<sup>2</sup> est un outil de programmation pluriannuelle des dépenses intra sectorielles/ intra ministérielles. Il tient compte des indications de ressources communiquées par le **Cadre budgétaire à moyen terme (CBMT)** et propose une ventilation à moyen terme des ressources entre les programmes, actions et les activités en vue d'atteindre des objectifs précis.

**Le CBMT** est un instrument d'allocation de ressources aux différents secteurs d'intervention de l'État en cohérence avec le cadrage budgétaire et l'ensemble des priorités du pays à moyen terme.

Il identifie les ressources à moyen terme de l'État (ressources internes dérivées de la croissance et de la politique fiscale, ressources issues de l'allègement de la dette, ressources externes, etc.) qui concourent à financer le Tableau des Opérations Financières de l'État (TOFE), et détermine pour chaque ministère ou d'autre type d'institution les ressources nécessaires à moyen terme pour le fonctionnement et l'investissement en fonction de ses besoins et de la disponibilité des crédits budgétaires, mais aussi en fonction des priorités affichées par le gouvernement

---

<sup>2</sup>Dans ce document, le CDMT renvoie au CDMT des ministères sectoriels et des autres institutions.

## ***II.1.2- Objectifs du CDMT***

Le CDMT vise à :

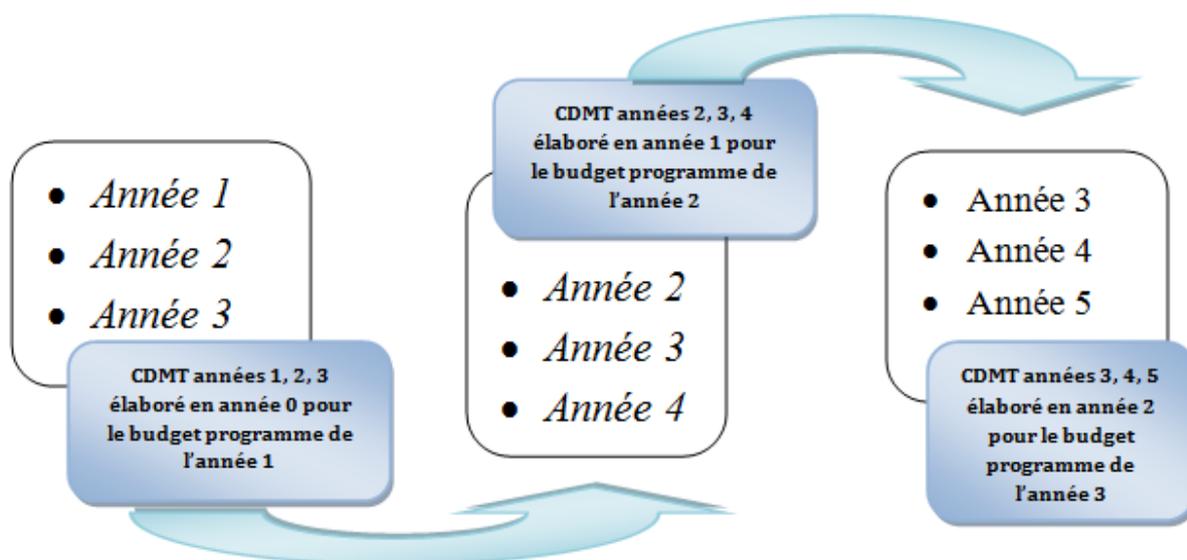
- exprimer les besoins de financement des programmes et actions du ministère, en relation avec les objectifs stratégiques visés et les cibles annualisées;
- établir une cohérence entre les objectifs stratégiques, les programmes, les actions et les dotations budgétaires ;
- renforcer la cohérence entre les charges de fonctionnement et celles d'investissement en s'assurant notamment que les charges récurrentes engendrées par les dépenses en capital sont captées ;
- donner une bonne lisibilité des interventions du gouvernement sur le moyen terme ;
- améliorer les conditions de préparation de la loi de finances ;

## ***II.1.3- Caractéristiques du CDMT***

Le CDMT doit réunir les principales caractéristiques ci- après.

- **Englobant ou général** : le CDMT doit identifier l'ensemble des besoins et tenir compte de toutes les sources de dépenses (fonctionnement et investissement).
- **Réaliste** : le CDMT doit respecter les allocations budgétaires issues du CBMT. Les coûts des activités doivent être rigoureusement évalués.
- **Cohérent** : le caractère cohérent du CDMT s'observe à deux niveaux. Au niveau vertical, le CDMT doit être cohérent avec les orientations stratégiques nationales, sectorielles et sous-sectorielles. Au niveau horizontal, la déclinaison entre les programmes, actions, activités et tâches doit être cohérente.
- **Horizon de moyen terme (3 ans)** : le CDMT ministériel/sectoriel doit avoir un horizon de trois ans. Un horizon plus éloigné conduirait à faire des projections irréalistes.
- **Glissant** : le caractère glissant du CDMT renvoie à sa révision annuelle ; ce qui permet de tenir compte de l'évolution du contexte, de la veille stratégique et des résultats de l'évaluation des programmes, afin de mieux les cadrer et favoriser ainsi l'atteinte des objectifs fixés.

**Figure 1: Illustration du caractère glissant du CDMT**



### ***II.1.4- Intérêt du CDMT***

Le CDMT présente de nombreux avantages. Notamment, il :

- facilite la gestion des conflits entre les besoins de financement des politiques et les réalités budgétaires ;
- suscite la production d'informations cohérentes permettant d'opérationnaliser les politiques publiques ;
- accroît la prévisibilité du financement futur des politiques sectorielles prioritaires du pays ;
- promeut une approche participative des services opérationnels chargés d'exécuter les activités ;
- sert de plaidoyer pour la mobilisation des ressources en vue du financement des programmes ;
- renforce la préparation du budget annuel et lui donne plus de crédibilité et d'efficacité : le CDMT est un support indispensable à l'élaboration du budget programme, notamment pour la mise en place des Autorisation d'Engagements (AE) pluriannuelles.

## **I.2- Quelques concepts clés**

La Loi du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'Etat a introduit de nouveaux concepts en leur donnant une définition précise, orientée vers la performance de l'action publique. Aussi, s'agit-il de donner un contenu plus opérationnel à ces notions qui sont des concepts clés utilisés dans l'élaboration des CDMT.

### ***I.2.1- Définition des concepts clés***

**a) Programme :** ensemble d'actions à mettre en œuvre pour la réalisation d'un objectif dans le cadre d'une fonction (LRFE art 8 al 2). Le programme est une structuration d'une politique publique. Il comporte un objectif à moyen terme, des indicateurs de résultats, un ensemble d'actions cohérentes. Le programme a une portée plus large et sa mise en œuvre

intégrale doit aboutir à des produits finis ayant un impact décisif sur l'atteinte des objectifs de l'institution.

**b) Action** : composante élémentaire d'un programme, à laquelle sont associés des objectifs précis, explicites et mesurables par des indicateurs de performance. (LRFE, art 8 al 3). C'est un ensemble cohérent d'activités qui produisent des extrants permettant d'atteindre des objectifs intermédiaires du programme en obtenant des résultats.

**c) Activité** : ensemble cohérent de tâches nécessitant des ressources humaines, financières et matérielles pour la production d'un bien ou d'un service. On distingue les activités de fonctionnement des activités d'investissement.

**Une activité de fonctionnement** est une activité qui répond au fonctionnement courant des services. Une telle activité dans la classification économique de la nomenclature budgétaire correspond aux dépenses de la classe 6.

**Exemples** : 1) Suivi de l'exécution du budget  
2) Appui à l'élaboration des CDMT

**Une activité d'investissement** donne lieu à des réalisations physiques. Dans la nomenclature budgétaire en vigueur, elle correspond aux dépenses de la classe 2, dites dépenses en capital. Toute activité d'investissement, cependant, n'est pas nécessairement un projet.

**d) Un projet d'investissement** est entendu comme un 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<sup>3</sup> en vigueur se regroupent en trois (03) catégories :

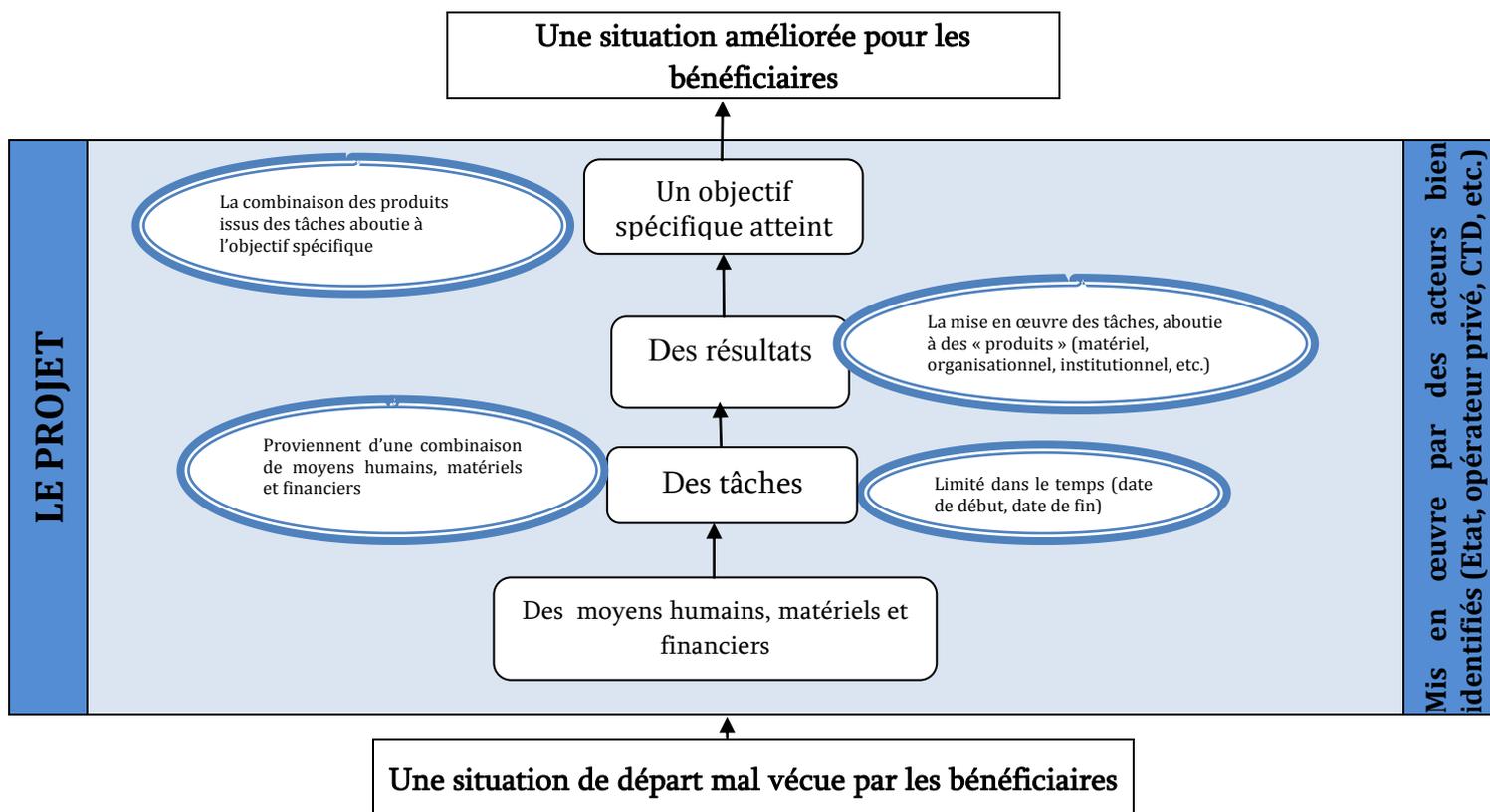
- les opérations d'acquisition d'**immobilisations incorporelles** (Brevets, licences, marques, procédés, modèles, dessins, concession, études diverses) ;
- les opérations d'acquisition de **terrains** ;
- les opérations d'acquisition des **actifs matériels** (travaux de mise en valeur des terres ; acquisition 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.

---

<sup>3</sup> Décret n° janvier 2003, portant nomenclature budgétaire de l'Etat.

Figure 2: Construction d'un projet



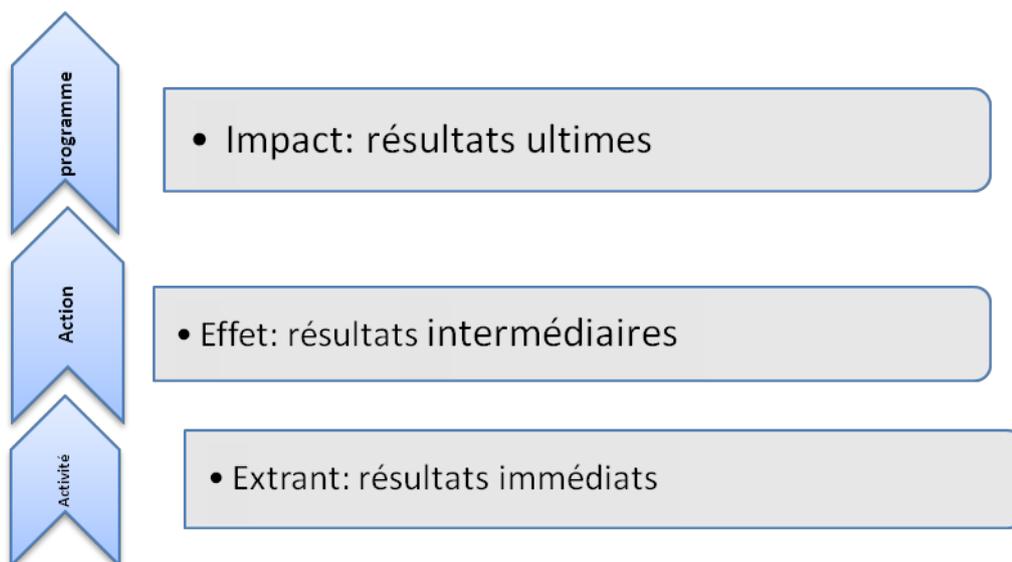
**e) Tâche :** ensemble des opérations effectuées pour la réalisation d'une activité. La tâche est la composante opérationnelle élémentaire d'une activité. Elle doit être immédiatement évaluable et rattachée à une ou plusieurs natures économiques de la dépense, telles que définies dans la nomenclature budgétaire. Elle permet non seulement une évaluation précise du coût de l'activité mais également d'établir le lien entre le programme et la nomenclature budgétaire.

Il convient de souligner qu'il n'est pas admissible de formuler une tâche en termes de paragraphes budgétaires (*Carburant et lubrifiant, indemnité de mission, etc.*). Ces derniers en effet constituent des moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une ou de plusieurs tâches.

Par exemple, "*Carburant et lubrifiant*" ne saurait constituer une tâche, mais plutôt un moyen permettant d'accomplir la tâche de "*Collecte des données sur l'activité économique*", qui découle de l'activité de "*Suivi et analyse de la conjoncture économique*".

**Chaîne des résultats :** relation déterminante ou logique entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats d'une action et d'un programme. Elle est au cœur de la démarche, du projet de performance. Schématiquement, elle peut se présenter de cette façon :

**Figure 3: Chaîne des résultats**



- **Impact** : résultat à long terme qui caractérise les changements observés suite à la mise en œuvre d'un programme et d'autres actions connexes.
- **Effet** : résultat à moyen terme qui bénéficie aux groupes ciblés, et qui est la conséquence logique de l'obtention des extrants voulus.
- **Extrant** : produit ou service direct provenant des activités d'un programme.

### **Encadré 1 : Notions d'objectif et indicateur**

Les programmes et actions comportent des objectifs assortis d'indicateurs.

**L'Objectif** : c'est le résultat à atteindre dans le cadre de la réalisation d'une fonction, d'un programme ou d'une action et mesurable par des indicateurs. (LRFE, art8al 4). Il s'agit de répondre aux attentes du citoyen, de l'usager et du contribuable

**L'Indicateur** : c'est une variable qualitative ou quantitative permettant de mesurer les résultats obtenus dans la réalisation des objectifs. (LRFE, art 8 al 5). C'est un outil qui permet de mesurer la preuve de l'avancement vers un résultat ou la preuve de la réalisation d'un résultat.

**Un bon indicateur** doit-être SMART : **Specific** : Spécifique à un résultat précis ; **Mesurable** : Quantifiable ou observable ; **Achievable** : Motivant, contrôlable et utilisable ; **Realistic** : Réaliste et cohérent par rapport aux ressources disponibles et aux objectifs visés ; **Time-bound** : mesurable dans le temps.

On distingue plusieurs types d'indicateurs : **Indicateurs d'intrants et d'activités** : Ressources mises à disposition et processus de production ; **Indicateurs de résultats (à court terme)** : Livrables/ extrants directs ; **Indicateurs de résultats (de moyen terme)** : effets ; **Indicateurs de résultats finaux** : impacts.

## ***1.2.2- Exemples d'illustration***

## a) Déclinaison d'un programme en actions, activités et tâches

Intitulé du programme : « Appui à la relance économique pour l'accélération de la croissance »

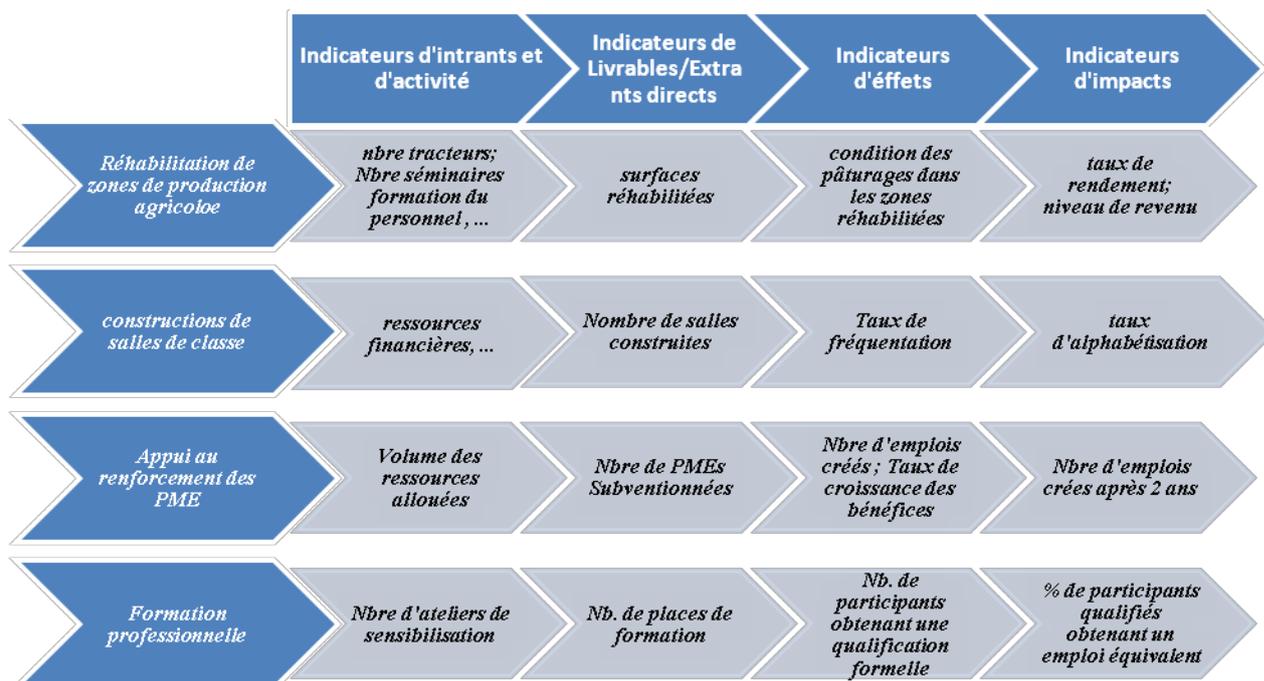
Ce programme est décliné en actions, activités et tâches ainsi que l'indique le tableau ci-après :

**Tableau 1 : Déclinaison du programme : « Appui à la relance économique pour l'accélération de la croissance » en actions, activités et tâches**

Action	Objectif	Indicateur	Activité	Tâche
Renforcement de la gestion et de la surveillance économique.	Analyser l'évolution à court et à moyen terme de la conjoncture économique nationale et internationale	Nombre de publications régulièrement produites	Suivi et analyse de la conjoncture économique	Collecte des données sur l'activité économique
				Elaboration trimestrielle du Tableau de Bord de l'Economie Camerounaise
				Production de la note trimestrielle sur les indicateurs sociaux (emploi, ...)
			Suivi permanent de la mise en œuvre des réformes sur l'amélioration du climat des affaires	Enquête BCS
				Production du rapport sur l'état d'avancement des réformes sur l'amélioration du climat des affaires
Promotion des approches à hautes intensités de main d'œuvre (HIMO) dans les investissements publics	Contribuer à la maîtrise des approches HIMO et leur utilisation dans la réalisation des investissements publics	Part des investissements publics réalisés en HIMO	Vulgarisation et diffusion des approches HIMO auprès des CTD	Réalisation des ouvrages démonstratifs type HIMO dans certaines communes
				Suivi et contrôle de la réalisation des ouvrages
				Sensibilisation et diffusion des approches HIMO auprès des CTD
			Renforcement des capacités à la maîtrise des compétences dans les approches HIMO	Organisation des sessions de formation des PME et BET des BTP à la maîtrise des compétences en approches HIMO
				Organisation des ateliers de formation des maîtres d'ouvrages sur le processus d'intégration des approches HIMO dans la chaîne PPBS et sur le montage des DAO type HIMO

## b) Exemples d'indicateurs

**Figure 4 : Exemples d'indicateurs**



**Source :** Guide méthodologique d'évaluation de la chaîne des résultats des programmes et projets, MINEPAT

En définitive, ce premier chapitre a permis de définir et caractériser le CDMT, de ressortir ses objectifs et de montrer son intérêt. Il s'est aussi agi de mettre en exergue la relation entre la chaîne de résultats et les notions de programme/action/activité. Ainsi, le CDMT est un outil qui s'inscrit dans une logique de gestion orientée sur les résultats. C'est un outil de performance de l'action publique.

## CHAPITRE II

### PREALABLES A L'ELABORATION DES CADRES DE DEPENSES A MOYEN TERME (CDMT)

L'élaboration du CDMT s'appuie sur des informations en entrée contenues dans les documents de référence de planification stratégique à caractère ministériel ou global. Il s'agit notamment : du Plan d'Action Prioritaire (PAP) découlant de la stratégie de l'administration ; du Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT), issu du cadrage macroéconomique. Par ailleurs, les activités qui y sont programmées sont celles qui jouissent d'une maturité avérée.

#### II.1- Le Plan d'Actions Prioritaires (PAP)

---

Le PAP est un document issu d'une stratégie à périmètre ministériel, qui présente et décrit les interventions à mettre en œuvre sur un horizon temporel de 5 ans. En effet, une stratégie à périmètre ministériel constitue le cadre de référence duquel sont tirés et déclinés les interventions à réaliser par l'Etat pour soutenir la croissance et améliorer les conditions de vie des populations. Elle est en d'autres termes, un instrument d'orientation et de canalisation des interventions pertinentes à soumettre au financement public via le budget de l'Etat. La démarche d'élaboration d'une stratégie s'articule autour de trois phases principales, à savoir : (i) l'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic, (ii) la formulation des choix stratégiques au cours de laquelle sont déterminés les objectifs et les résultats à atteindre ainsi que les axes stratégiques (iii) et enfin l'élaboration du Plan d'Actions Prioritaires.

Ainsi, dans sa construction, une stratégie (notamment à périmètre ministériel) débouche sur le Plan d'Action Prioritaire (PAP) qui constitue le véritable outil de son opérationnalisation, en ce sens qu'il identifie et formalise les programmes d'interventions à mettre en œuvre. Lesdits programmes, assortis d'objectifs et d'indicateurs de résultats, sont ordonnés en hiérarchie ascendante (liens avec les stratégies existantes) et descendante (déclinaison en actions et en activités prioritaires assorties de coût). De ce point de vue, le PAP constitue le principal socle de l'élaboration des CDMT.

De fait, un CDMT qui n'est pas confectionné sur la base d'un PAP ne saurait servir d'input à la préparation d'un budget programme fiable dans la mesure où plusieurs paramètres n'auraient pas été pris en compte, tels que:

- la cohérence des programmes et actions avec les orientations stratégiques nationales et sectorielles ;
- la cohérence intersectorielle des programmes et actions proposées ;
- la qualité et pertinence des objectifs et des indicateurs de résultats ;
- la précision et le réalisme des valeurs cibles annuels des indicateurs.

## II.2- Le Cadre Budgétaire à Moyen Terme

---

Le CBMT vise à définir un cadre pluriannuel (trois ans) des ressources stables et réalistes pour éviter que des impératifs de court terme ne dominent les décisions budgétaires. Il favorise la cohérence entre les objectifs stratégiques, la programmation, la dotation financière et l'exécution des programmes, afin de mieux garantir l'atteinte des objectifs prioritaires fixés par les ministères et les autres institutions de l'Etat. Il vise à réconcilier les priorités intersectorielles définies dans les stratégies nationales à la disponibilité financière, en proposant une ventilation des projections des ressources aux différents chapitres du budget de l'Etat. Ainsi, le CBMT a pour objectifs :

- d'accroître la prévisibilité des flux de ressources ;
- de mettre en place un système de répartition des ressources transparent et plus conforme aux priorités stratégiques nationales et sectorielles ;
- d'amener les ministères à élaborer des CDMT réalistes ;
- de permettre une gestion publique par résultat en établissant les liens clairs entre les objectifs, les programmes et projets prioritaires, et les ressources nécessaires à leur réalisation.

### Encadré 2 : Principes directeurs dans l'allocation des ressources

Un certain nombre de « principes » ou « considérations » ont été retenus pour les propositions d'allocations.

**Principe 1 : La référence au DSCE et autres orientations stratégiques nationales.**

Le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi donne un profil de dépenses budgétaires qui reste aujourd'hui la référence la plus importante.

**Principe 2 : L'expression des besoins.**

Il s'agit de s'assurer que les allocations budgétaires auront des points d'application explicites. Les stratégies sectorielles et les CBMT sont aujourd'hui les seuls instruments fiables permettant une visibilité de l'action d'un secteur ou d'un ministère sur le moyen terme.

**Principe 3 : Les performances historiques.**

Il s'agit tout d'abord de la capacité d'absorption des crédits du ministère traduite par les lois de règlement quoique décalées de deux ans. Il est aussi question des réalisations physiques révélées par les rapports d'exécution physico-financière produits par la DGB/MINFI. Les revues provinciales d'évaluation participative du DSCE permettent de faire remonter la satisfaction des bénéficiaires quant à la réalisation des projets sur le terrain.

## II.3- La maturation des activités

---

La maturation d'une activité désigne le processus au cours duquel une idée initiale est développée pour arriver à une activité mature; c'est-à-dire une activité bien conçue et étudiée, dont tous les contours techniques, financiers, socio-économiques sont cernés. Une telle activité peut directement être mise en œuvre une fois le financement mobilisé.

La maturation des activités est importante à plus d'un titre :

- elle fournit des éléments permettant d'apprécier sans équivoque la pertinence de l'activité, son contenu et son mode opératoire ;
- elle sert de référence pour son exécution ; en réalité, une activité bien conçue s'exécute aisément et aboutit aux extrants et effets escomptés ;
- les éléments justificatifs de la maturité d'une activité constituent des instruments de plaidoyer pour la recherche du financement ;
- elle est indispensable à la mise en place des AE.

Au regard de ces avantages, il apparaît clairement que ne devraient figurer dans le CDMT que des activités matures, c'est-à-dire celles ayant fait l'objet d'une conception rigoureuse ainsi que des études préalables (études de faisabilité). Un CDMT constitué d'idées d'activités ne saurait servir à la mise en place d'un budget programme performant. Car le défaut de maturité des activités est un déterminant majeur de la mauvaise exécution, de la sous-consommation des crédits et partant de la contre performance des programmes.

Par conséquent, il est indispensable que toutes les activités, aussi bien de fonctionnement que d'investissement, à mettre en œuvre dans le cadre des programmes, soient soumises aux différentes phases de préparation à l'issue desquelles elles présenteraient une bonne lisibilité ainsi que le niveau de maturité requis.

### **Eléments de maturation d'une activité de fonctionnement**

La maturité s'apprécie à travers les TDR ou la fiche d'information d'activité. Celle-ci détaille de manière claire et précise l'ensemble des informations qui permettent de mieux cerner tous les contours de l'exécution de l'activité. Ces informations partent du contexte et la justification de l'activité au chronogramme de sa mise en œuvre, en passant entre autres par, les objectifs, les résultats attendus, l'approche méthodologique et le coût.

### **Les phases de maturation d'une activité d'investissement**

Elles sont au nombre de cinq.

#### **Phase 1 : conception des activités**

La conception d'une activité/projet a pour objet de concrétiser une idée initiale en un projet réfléchi et réalisable. En d'autres termes, il vise à donner de la consistance à une idée

de projet qui deviendra un projet concret et durable. Cette conception débouche sur la rédaction du document sommaire de projet.

### **Phase 2 : l'élaboration des TDR des études complémentaires (études de faisabilité)**

Les termes de référence (TDR) sont une description claire et exhaustive du problème identifié par une structure et du type d'intervention à y apporter. Cette intervention peut être conduite en régie par une administration ou à travers un prestataire. Pour les travaux réalisés en régie, les TDR peuvent subir quelques ajustements suivant les instructions de la hiérarchie. En revanche ces ajustements ne sont plus possibles dès lors qu'ils sont validés, pour les interventions confiées à un prestataire. C'est pourquoi l'on doit toujours avoir en tête lors de l'élaboration des TDR que le prestataire ne réalise que ce que l'on y mentionne. Par conséquent, les TDR doivent être clairs, précis et suffisamment exhaustifs.

### **Phase 3: réalisation des études de faisabilité**

Les études de faisabilité déterminent tous les contours relatifs à la mise en œuvre d'une activité. Elles se décomposent généralement en : étude de besoins/ d'opportunité, études techniques, études financières, études économiques et quelques fois des études d'impact environnemental.

### **Phase 4 : validation du rapport d'étude**

Le rapport de l'étude de faisabilité doit faire l'objet d'une validation par une équipe élargie. L'objectif visé ici est de s'assurer que l'étude a été réalisée en bonne et due forme conformément aux termes de référence.

### **Phase 5 : actualisation du document projet**

Il s'agit essentiellement de mettre à jour le document projet élaboré à l'étape 1. Cette actualisation est faite sur la base des résultats des études réalisées, qui auront permis d'avoir plus de précisions sur certains aspects du projet, notamment et selon les cas, les moyens techniques, humains et financiers nécessaires au projet, son impact socioéconomique etc.

Si la maturation de certaines activités d'investissements publics (les grands projets) nécessite la réalisation des études de faisabilité complètes (tous les volets de l'étude sont traités), pour quelques cas spécifiques d'activités d'investissement par contre, une étude technique et/ou financière suffirait pour les conduire à maturité.

Dans la pratique, la maturité d'une activité d'investissement est appréciée sur la base de plusieurs éléments, en particulier le document projet et l'avant-projet d'exécution (APE). La maturité des tâches est justifiée par les éléments ci-après selon les cas :

**Tableau 2: Quelques éléments d'appréciation de la maturité des projets**

Rubrique	Éléments d'appréciation de la maturité	Supports justificatifs
Études (Études de faisabilité, études d'organisation)	Disponibilité des TDR	TDR élaborés suivant les normes et validés
Constructions des édifices	Disponibilité d'un terrain	Titre foncier ou tout autre document attestant la disponibilité du terrain
	Étude technique et architecturale réalisée	Rapport de l'étude technique et architecturale
	Devis détaillé	Devis descriptif, graphique, quantitatif, estimatif établi par une expertise agréée
Réhabilitations des édifices	Descriptif des travaux de réhabilitation à réaliser	Documents dûment authentifiés par une autorité habilitée
	Devis détaillé	Devis établi par une expertise agréée
Aménagements des édifices	Descriptif des travaux d'aménagement à réaliser	Documents dûment authentifiés par une autorité habilitée
	Devis détaillé	Devis établi par une expertise agréée
Acquisitions d'équipements	Fiches des équipements présentant les caractéristiques : poids, superficie occupée, puissance totale et consommation des formes d'énergies, durée d'utilisation journalière, etc.,	Photographie et fiches techniques des équipements
	Disponibilité de la Facture pro format ou autre référence mercuriale	Document mercuriale, devis des coûts, Facture pro format des équipements

**Exemple : Stratégie et CBMT comme inputs à l'élaboration du CDMT**

Les programmes et actions prioritaires identifiés dans les PAP sont déclinés en activités et tâches matures dont les coûts sont convenablement évalués dans le CDMT. Ces tâches sont programmées sur trois ans dans les CDMT en tenant compte des contraintes budgétaires issues du CBMT.

Comme l'indique le tableau ci-après, le PAP de MINEDUB s'articule autour de trois (03) programmes assortis d'objectifs et d'indicateurs.

**Tableau 3: Extrait du PAP du MINEDUB-déclinaison des programmes en indicateurs**

Programmes	Objectifs	Indicateur	Cible
Appui au développement du préscolaire	Faciliter graduellement l'accès à un plus grand nombre d'enfants à l'éducation préscolaire	Taux Brut de Préscolarisation	Passer de 27 à 33% à l'horizon 2015
Universalisation de l'enseignement primaire	Améliorer l'accès et l'achèvement du cycle primaire en mettant un accent particulier dans les ZEP et les poches de sous scolarisation	Taux d'achèvement du cycle primaire	Passer de 73 à 78% à l'horizon 2015
Gestion et gouvernance éducative	Maîtriser le pilotage axé sur les résultats dans le sous-système de l'éducation de base.	Part des dépenses pédagogiques dans les dépenses courantes	

**Tableau 4: Extrait du PAP du MINEDUB-déclinaison des Actions en indicateurs**

Actions	Objectifs	Indicateur	Cible
Amélioration de l'offre préscolaire publique	Elargir l'accès à l'éducation préscolaire	Nombre d'écoles maternelles construites et fonctionnelles	50 écoles maternelles construites et fonctionnelles par an

Dans le CDMT du MINEDUB, cette action sera déclinée en activités et tâches dûment évaluées et programmées sur une période triennale. Compte tenu de la contrainte budgétaire indiquée par le CBMT, la cible initialement fixée à 50 écoles construites par an pourrait éventuellement faire l'objet d'un réajustement.

En définitive, dans le processus d'élaboration des CDMT, les programmes et actions identifiés dans les PAP sont déclinés en activités et tâches dont les coûts sont convenablement évalués. Ces activités et tâches sont programmées sur trois ans dans les CDMT en tenant compte des contraintes budgétaires issues du CBMT, ainsi que de leur degré de maturité.

## CHAPITRE III

### PROCESSUS D'ELABORATION DES CDMT

Ce chapitre présente les différentes étapes d'élaboration des CDMT, ainsi que la structure du rapport de programmation.

#### III.1- Les étapes d'élaboration des CDMT

---

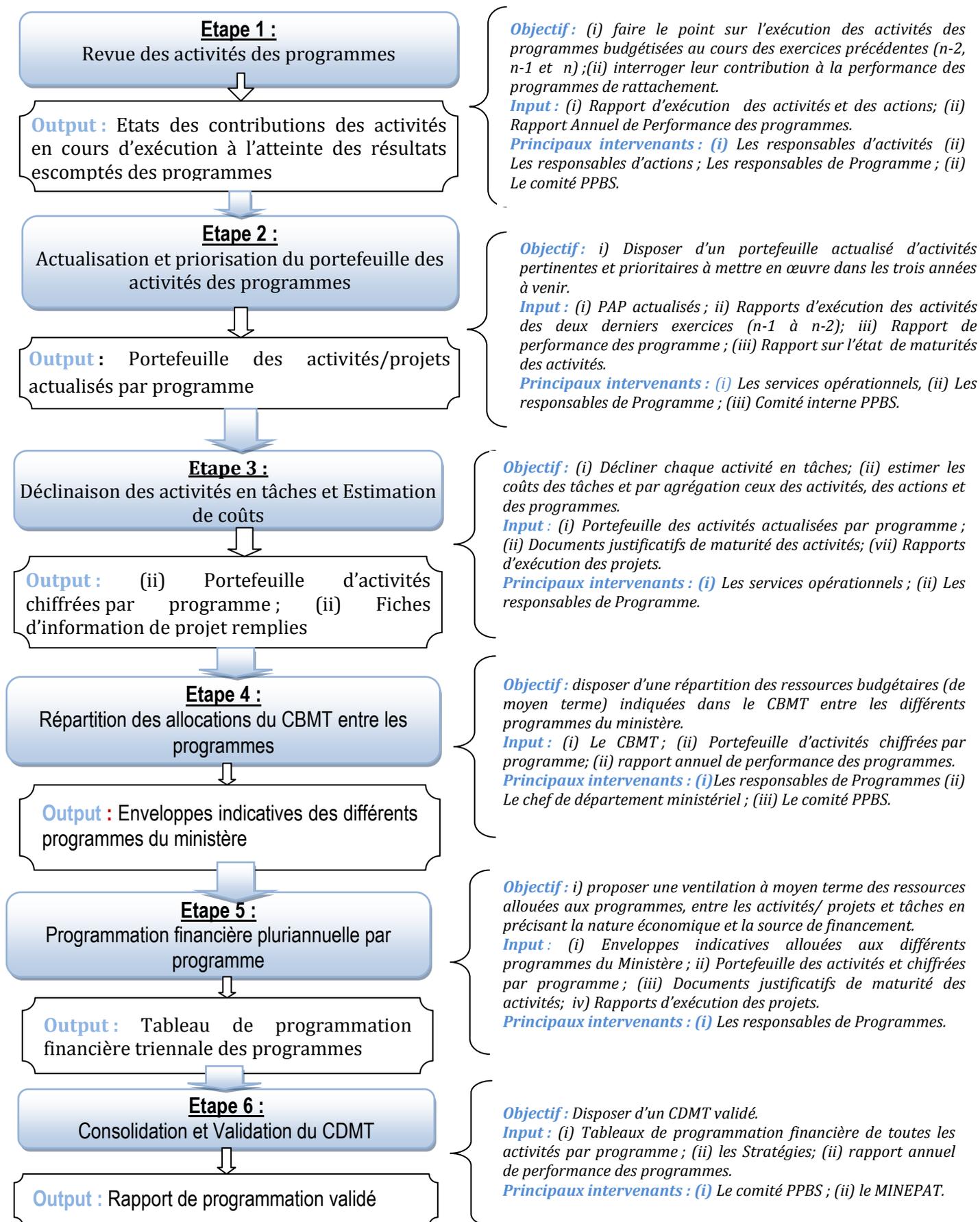
Cette section retrace les différentes étapes du processus d'élaboration des CDMT ministériels. Ce processus se subdivise en six (06) étapes séquentielles, à savoir :

- revue des activités des programmes ;
- actualisation et priorisation du portefeuille des activités des programmes ;
- déclinaison des activités en tâches et estimation des coûts ;
- répartition des allocations du CBMT entre les programmes;
- programmation financière pluriannuelle par programme ;
- consolidation et validation du CDMT.

Chaque étape présente les objectifs, les inputs, le déroulement (processus), les outputs et les principaux intervenants.

Ces étapes sont résumées dans la figure suivante :

**Figure 5: les différentes étapes d'un CDMT**



### III.1.1- ETAPE 1 : Revue des activités des programmes

#### a) Objectif

L'objectif de la revue des activités des programmes vise à faire le point sur l'exécution des activités des programmes budgétisées au cours des exercices précédentes (n-2, n-1 et n) et à interroger leur contribution à la performance des programmes de rattachement.

#### b) Input

Les documents ci-après sont nécessaires pour procéder à la revue des programmes :

- Rapports d'exécution des activités et des actions ;
- Rapport Annuel de Performance des programmes ;

#### c) Déroulement

Il s'agit d'abord d'évaluer le niveau d'exécution physique et financière des activités en exécution depuis l'exercice n-2, et d'apprécier ensuite leur contribution à l'atteinte des résultats escomptés. Ceci aboutira éventuellement à remettre en cause certaines activités en cours d'exécution. Aussi certaines d'entre elles pourraient-elles être modifiées ou remplacées par d'autres activités plus pertinentes.

La grille ci-dessous pourrait permettre de mener à bien cette analyse.

**Tableau 5: Grille d'évaluation de la contribution des activités/ projets en cours d'exécution à la réalisation des objectifs de programme**

Activités et actions du Programme	Niveau de contribution à l'atteinte des Objectifs du Programme	Observations
Action 1		
activité 1.1		<i>Pour chaque activité, le niveau de contribution est défini en termes de : Elevée (E) ; Moyenne (M) ; Faible (F) ; Négligeable (N)</i>
activité 1.2		
...		
Action 2		
activité 2.1	.....	<i>Pour chaque activité, le niveau de contribution est défini en termes de : Elevée (E) ; Moyenne (M) ; Faible (F) ; Négligeable (N)</i>
activité 2.2		
...		

Les niveaux de contribution sont évalués de manière participative au sein de l'équipe chargée de mettre en œuvre le programme. Au terme du travail, on obtient une hiérarchisation des activités par action.

## d) Output

A l'issue de la revue des programmes, l'on dispose des informations précises sur :

- l'état des contributions des activités en cours d'exécution à l'atteinte des résultats escomptés par programme ;
- le niveau d'atteinte des objectifs des programmes.

## e) Principaux intervenants

Les principaux acteurs impliqués dans la revue des programmes sont :

- les *responsables d'activités* : ils doivent produire et mettre à disposition les rapports d'exécution des activités ;
- les *responsables d'actions* : ils fournissent les rapports de mise en œuvre des actions ;
- les *responsables de Programme* : produisent les rapports annuels de performance du programme ;
- le comité PPBS : consolide et valide le rapport annuel de performance.

## **III.12- ETAPE 2 : Actualisation et priorisation du portefeuille des activités des programmes**

### a) Objectif

L'objectif de cette étape est de disposer d'un portefeuille actualisé d'activités pertinentes et prioritaires à mettre en œuvre dans les trois années à venir.

### b) Input

Les documents ci-après sont nécessaires à l'actualisation du portefeuille des activités :

- PAP actualisés ;
- rapports d'exécution des activités des deux (02) derniers exercices (n-1 à n-2);
- rapports de performance des programmes ;
- rapport sur l'état de maturité des activités.

### c) Déroulement

L'actualisation du portefeuille des activités consiste à :

- **élaguer les activités dont l'exécution est achevée** : de telles activités doivent nécessairement être extraites du portefeuille ;
- **prendre en compte les activités pertinentes des unités administratives** : en effet, les activités à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs des programmes et actions doivent émaner des services centraux et déconcentrés des ministères et autres institutions. Il est préconisé qu'une Lettre circulaire interne soit initiée au sein de chaque département ministériel à l'effet d'inviter les services opérationnels à proposer des activités à intégrer dans les programmes et actions prioritaires préalablement identifiées ; ces activités issues des services opérationnels doivent faire l'objet d'un arbitrage par le Coordinateur de Programme.

- **prioriser les activités** : les critères de priorisation utilisés à ce niveau sont essentiellement :

- Le degré de maturité : les activités matures dont les financements sont recherchés doivent être privilégiées au détriment de celles qui nécessitent encore d'être mures.

- l'état d'exécution : les activités *en cours d'exécution, en particulier celles disposant d'une **Autorisation d'Engagement (AE) Pluriannuelle en cours d'exécution***, doivent bénéficier prioritairement des allocations dès la première année de la période triennale de programmation ;

- le type de financement : les activités à *financement conjoints* en instance de démarrage (**financement acquis**) doivent bénéficier prioritairement des allocations dès la première année de la période triennale de la programmation;

- Le niveau de contribution des activités à l'atteinte des objectifs des programmes.

## **d) Output**

A l'issue de cette étape, l'on dispose d'un portefeuille des activités/projets actualisé par programme.

## **e) Principaux intervenants**

Les principaux acteurs impliqués dans l'actualisation du portefeuille des activités sont :

- Les *services opérationnels* : identification des activités/projets à réaliser dans le cadre des programmes et production des documents techniques y afférents ;
- Les *responsables de Programme* : arbitrage sur les activités du programme ;
- *Comité interne PPBS* : consolidation et validation du portefeuille des programmes.

### ***III.1.3-ETAPE 3 : Déclinaison des activités en tâches et estimation des coûts***

#### **a) Objectif**

L'objectif visé ici comporte deux (02) volets :

- décliner chaque activité en tâches;
- estimer les coûts des tâches et par agrégation ceux des activités, des actions et des programmes.

#### **b) Input**

Les documents ci-après sont nécessaires à la déclinaison des activités en tâches et à l'estimation de coûts des programmes :

- portefeuille actualisé des activités par programme ;
- documents justificatifs de maturité des activités (documents de projets, TDR, APE, APS, APD, devis des travaux) ;
- rapports d'exécution des projets.

### c) Déroulement

L'estimation du coût de la mise en œuvre d'un programme est faite à partir des activités. Une fois les coûts exacts des activités évalués, le coût du programme est obtenu par sommation des coûts des activités.

Cependant, l'estimation du coût de l'activité nécessite une bonne connaissance des tâches à réaliser dans le cadre de cette activité. Lesdites tâches devront faire l'objet d'une déclinaison en nature de la dépense (condition sine qua none pour la budgétisation) : fourniture de bureau, construction, etc. Plus concrètement, le coût d'une activité s'évalue suivant une démarche en quatre (04) étapes :

- déclinaison de l'activité en tâches (inventaire des tâches à mettre en œuvre dans le cadre de l'activité) : on distinguera ici deux (02) cas de figure :
  - *s'il est prévu que l'activité sera réalisée par un prestataire privé (marché public), il va s'agir :* i) d'identifier les opérations constitutives de l'activité ; chacune de ces opérations devant pouvoir se rattacher à une seule nature économique (Nomenclature budgétaire) ; ii) de s'assurer que les tâches identifiées sont cohérentes avec l'objectif et l'extrait attendu de l'activité.
  - *s'il est prévu que l'activité est réalisée en régie, il s'agira :* i) d'identifier les travaux (opérations) à exécuter de manière séquentielle pour aboutir à l'extrait rattaché à l'activité ; ces opérations peuvent induire des dépenses qui se rattacheraient, selon les cas, à une ou plusieurs natures économiques (Nomenclature budgétaire) ; ii) de s'assurer que les tâches identifiées sont cohérentes avec l'objectif et l'extrait attendu de l'activité.
- identification des moyens nécessaires pour l'exécution des tâches ;
- évaluation quantitative et financière des moyens ;
- calcul du coût total de l'activité.

### Exemples d'illustration

- *1<sup>er</sup> cas de figure : activité réalisée en externe*

**Intitulé de l'activité : Construction d'une école maternelle**

Inventaire des tâches et identification des moyens nécessaires à leur exécution :

Tâches	Moyens nécessaires
Acquisition d'un terrain	Identification du site et élaboration des TDR
Etudes architecturales	Elaboration DAO et passation de marché avec une entreprise
Construction de l'école	Elaboration DAO et passation de marché avec une entreprise
Maitrise d'œuvre des travaux	Elaboration DAO et passation de marché avec une entreprise
Suivi des travaux	- Acquisition véhicule pour suivi des travaux - Frais de mission pour suivi des travaux
Equipement	Tables bancs, tableau, et divers

Evaluation quantitative et financière des moyens et calcul du coût total de l'activité :

Tâches	Moyens nécessaires	Quantité	CU	CT
Acquisition du terrain	Identification du site et élaboration des TDR	1000	5000	5.000.000
Etudes architecturales	Elaboration DAO et passation de marché avec une entreprise	1	5 000	5 000
Construction des écoles	Elaboration DAO et passation de marché avec une entreprise	60	15 000	900 000
Suivi des travaux	- Acquisition véhicule pour suivi des travaux	1	10 000	10 000
	- Frais de mission pour suivi des travaux /	8	250	2 000
Equipement des classes	Tables bancs, tableau, et divers	9 000	40	360 000
Total				<b>1 302 000</b>

• *2<sup>ème</sup> cas de figure : activité réalisée en régie*

**Intitulé de l'activité : Vulgarisation du guide d'élaboration des CDMT**

Inventaire des tâches et identification des moyens nécessaires à leur exécution :

Tâches	Moyens nécessaires
Elaboration des TDR	Fournitures et petit matériel de bureau
Travaux préparatoires	Fournitures et petit matériel de bureau
Production des kits de formation	Fournitures et petit matériel de bureau
Organisation de l'atelier	logistique
	Locations des salles
	Frais de mission
Rédaction du rapport de l'atelier	Fournitures et petit matériel de bureau

Evaluation quantitative et financière des moyens et calcul du coût total de l'activité :

Tâches	Moyens nécessaires	Quantité	CU	CT
Elaboration des TDR	Fournitures et petit matériel de bureau	1000	5000	5 000000
Travaux préparatoires	Fournitures et petit matériel de bureau	1	5 000	5 000
Production des kits de formation	Fournitures et petit matériel de bureau	60	15 000	900 000
Organisation de l'atelier	logistique	1	10 000	10 000
	Locations des salles	8	250	2 000
	Frais de mission			
Rédaction du rapport de l'atelier	Fournitures et petit matériel de bureau	9 000	40	360 000
Total				<b>1302 000</b>

**Encadré 3: Méthodologie d'évaluation des coûts d'une tâche**

**On distingue les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.**

**(i) Les méthodes qualitatives d'estimation des coûts unitaires** consistent à comparer les caractéristiques d'une nouvelle tâche avec celles des tâches qui ont déjà été réalisées en vue d'identifier les similitudes et d'intégrer par la suite, l'historique des données dans l'estimation du coût de la nouvelle tâche. Il existe deux types de méthodes qualitatives d'estimation des coûts unitaires :

- **la méthode intuitive**, basée sur l'expérience de l'estimateur et présentant par conséquent un biais parce que faisant dépendre le résultat des connaissances spécifiques de l'estimateur ;

- **la méthode analogique**, qui permet d'évaluer le coût unitaire d'une tâche par comparaison avec les tâches qui ont déjà été réalisées et dont les coûts sont connus elle consiste à établir les similarités entre la tâche concernée et celles déjà réalisées. En l'appliquant, on cherche à exploiter l'expérience acquise au travers des autres tâches pour la réappliquer à la tâche en cours.

**(ii) Les méthodes quantitatives d'estimation des coûts unitaires** se basent par contre sur une analyse détaillée de la conception du projet, de ses caractéristiques, de son processus de mise en œuvre. Elles ne s'appuient pas sur l'historique des données ou sur les connaissances de l'expert. On peut distinguer aussi deux types de méthodes quantitatives d'évaluation des coûts unitaires :

- **la méthode analytique**, qui permet d'évaluer le coût unitaire d'une tâche à partir des coûts de ces différentes composantes, elle nécessite la décomposition de la tâche en sous composante, dont la valorisation donne le coût unitaire ; cette valorisation nécessite de disposer d'un observatoire des prix qui collecte régulièrement les données sur les prix dans chaque région ;

- **la méthode paramétrique**, qui elle, permet d'évaluer le coût d'une tâche par une relation mathématique établissant le lien entre son coût unitaire et les autres paramètres d'environnement dans lequel se réalise la tâche. Elle débouche sur une formule d'estimation des coûts (FEC) ayant la forme suivante :

$C_u = \alpha_0 + \alpha_1 y_1 + \alpha_2 y_2 + \dots + \alpha_n y_n$  Où  $C_u$  est le coût unitaire, les  $y_i$  ( $1 \leq i \leq n$ ) les caractéristiques de la tâche, et les  $\alpha_i$  ( $1 \leq i \leq n$ ) des coefficients à estimer par régression linéaire.

- **La méthode paramétrique** est dédiée à une famille de tâche pouvant être modélisées par un même ensemble de caractéristiques techniques qui font évoluer d'une manière corrélée le coût de la tâche. La mise en œuvre de cette méthode nécessite un important travail de collecte et d'harmonisation des données. Les données à collecter peuvent provenir des rapports de suivi des tâches et souvent des devis quantitatifs et estimatifs contenu dans les contrats de passation de marché. Elles peuvent également porter sur des tâches similaires réalisées dans d'autres pays. Pour une meilleure estimation, il est souhaitable de collecter les données récentes (au plus 5 ans).

### **Traitement de certaines dépenses spécifiques**

Les dépenses spécifiques liées aux salaires, autres charges communes et investissements publics font l'objet d'un traitement particulier. Les principes qui régissent ces traitements sont indiqués ci-après.

#### ▪ **Cas des salaires**

**Principe général:** Les charges salariales des ressources humaines rattachées à un programme doivent être comptabilisées dans ledit programme. Ces charges peuvent être estimées suivant la méthodologie décrite dans Encadré 4.

#### Encadré 4 : Démarche d'estimation de la masse salariale d'un programme

La masse salariale d'un programme donné peut être estimée suivant une démarche en quatre (04) étapes :

##### 1. Inventaire des structures (unités administratives) intervenant au sein du programme

Cet inventaire reposerait sur trois (03) principales hypothèses :

**Hypothèse 1** : une structure intervient dans un seul programme ;

**Hypothèse 2** : si une structure intervient dans plusieurs (02) programmes, elle est inventoriée dans le programme où ses tâches sont prédominantes ;

**Hypothèse 3** : les salaires des personnels des services déconcentrés compte tenu de leur transversalité sont pris en compte dans le programme support.

##### 2. Estimation des effectifs des personnels par structure et par grade

Cette donnée pourrait être disponible auprès de la sous direction du personnel

##### 3. Détermination du salaire modal ou moyen par grade

Cette donnée pourrait être disponible auprès de la cellule SIGIPES. Il est question de retenir le salaire où l'on retrouve la majorité des personnels du grade (salaire modal) ou le salaire moyen du grade.

##### 4. Charge salariale du programme

La charge salariale est estimée suivant la formule ci-après :

$$\text{Charge salariale} = \sum_{j=1}^{N_s} \sum_{i=1}^{N_G} n_{ij} \times \bar{S}_i$$

- Où  $i, j$  représentent respectivement le grade et la structure d'appartenance d'un personnel ;  $n_{ij}$  est le nombre de personnels de grade  $i$  appartenant à la structure  $j$  ;  $\bar{S}_i$  est le salaire modal ou moyen des personnels relevant du grade  $i$  ;  $N_G$  est le nombre de grade identifié dans le programme ;  $N_s$  est le nombre de structure identifiés dans le programme.

Le tableau ci après permettrait de procéder au calcul de manière pratique :

Structures	Nombre de personnels ( $n_{ij}$ )	salaire moyen ou modal ( $\bar{S}_i$ )	Charge salariale ( $n_{ij} \times \bar{S}_i$ )
<b>Direction 1</b>			
Grade A2			
A1			
.....			
<b>Sous total 1</b>			
<b>Direction 2</b>			
Grade A2			
A1			
.....			
<b>Sous total 2</b>			
.....			
<b>Total général du programme</b>			

**N.B.** : La projection des salaires sur un horizon temporel doit prendre en compte la structure démographique des personnels, les implications des mesures de reclassement et d'avancement, etc.

### Cas des autres charges communes : eau, électricité, téléphone

**Principe général** : les répartir dans la mesure du possible dans les programmes. Toutefois si cette répartition n'est pas possible, il faudra les enregistrer dans le programme support. L'estimation des charges ci-dessus ne doit pas simplement résulter d'un accroissement monotone des ressources antérieures, mais au contraire résulter d'une analyse sérieuse des données en présence.

- **Les coûts des investissements publics**

Un projet d'investissement est considéré comme une activité à inscrire dans le cadre d'une action. Il est nécessaire que le chiffrage de chaque projet inclue aussi bien les immobilisations matérielles et immatérielles que les charges de fonctionnement couramment appelées charges récurrentes. Ainsi, les dépenses de personnel et de fournitures associées à la réalisation d'un projet ne sont pas à classer, en dépenses de fonctionnement (budget de fonctionnement), mais elles font partie intégrante du coût de l'investissement (budget d'investissement).

#### **d) Output**

A l'issue de cette étape, l'on dispose :

- d'un portefeuille d'activités dûment chiffrées par programme;
- des Fiches d'activité/projet convenablement remplies.

#### **e) Principaux intervenants**

Les principaux acteurs impliqués dans cette étape sont :

- **Les services opérationnels** : identification et estimation des coûts des activités/projets à réaliser dans le cadre des programmes ;
- **Les responsables de Programme** : validation des coûts des activités et évaluation du coût des actions et programmes.

### ***III.1.4-ETAPE 4 : Répartition des allocations du CBMT entre les programmes***

#### **a) Objectif**

L'objectif de cette étape est de disposer d'une répartition des ressources budgétaires (de moyen terme) indiquées dans le CBMT entre les différents programmes du ministère.

#### **b) Input**

Les documents à exploiter pour procéder à la répartition sont :

- le CBMT

- le portefeuille d'activités chiffrées par programme;
- les rapports annuels de performance des programmes.

### **c) Déroulement**

A cette étape, l'on devra d'abord déterminer pour chaque programme du ministère, les besoins de financement que l'on peut qualifier d'« incompressibles » ; c'est-à-dire les besoins à pourvoir nécessairement compte tenu des engagements juridiques pris dans le cadre de la mise en œuvre du programme ou de la nécessité de garantir la continuité de certaines opérations entreprises. Ces besoins « incompressibles » sont constitués :

- des crédits de paiements liés aux Autorisations d'engagements pluriannuelles consommées ;
- des besoins budgétaires liés à d'autres projets importants en cours d'exécution ;
- les charges de fonctionnement incompressibles.

Ensuite, les ressources disponibles après déduction du cumul des besoins de financement « incompressibles » des programmes (différence entre les ressources budgétaires indiquées dans le CBMT pour chaque année et le cumul des besoins de financement « incompressibles » des programmes), devront être réparties entre les programmes suivant une clé de répartition qui tient compte :

- des projets majeurs et matures en attente de financement au sein des programmes ;
- des priorités du chef de département relativement aux activités/projets à mettre en œuvre dans le cadre des programmes ;
- de la contribution des différents programmes à l'atteinte de l'objectif stratégique du ministère.

Cette répartition donne ainsi lieu à des « financements additionnels » par programme.

Enfin, les enveloppes indicatives des programmes sont donc obtenues par addition des besoins de financement « incompressibles » et des « financements additionnels » sus évoqués.

Les enveloppes ainsi déterminées devront être soumis successivement à la sanction du Comité interne PPBS élargi aux responsables de programmes, puis du Chef de département.

### **d) Output**

A l'issue de cette étape, l'on dispose :

- des enveloppes indicatives des différents programmes du ministère

### **e) Principaux intervenants**

Les principaux acteurs impliqués dans cette étape sont :

- **Les responsables de Programme** : ils procèdent à l'estimation des besoins budgétaires de leur programme respectif;
- **Comité interne PPBS** : il pré-valide les enveloppes indicatives des programmes ;
- **Le chef de département** : il valide en dernier ressort les propositions de répartition de l'enveloppe budgétaire à moyen terme par programme.

### ***III.1.5-ETAPE 5 : Programmation financière pluriannuelle par programme***

#### **a) Objectif**

L'objectif visé est de proposer une ventilation à moyen terme des ressources allouées aux programmes, entre les activités/ projets et tâches en précisant la nature économique et la source de financement.

#### **b) Input**

Les documents à exploiter en vue de la programmation sont :

- les enveloppes indicatives allouées aux différents programmes du ministère ;
- le portefeuille des activités actualisées et chiffrées par programme ;
- les documents justificatifs de la maturité des activités/projets (documents de projets, TDR, fiches d'activités, APE, APS et APD, devis des travaux);
- Rapports d'exécution des projets ;

#### **c) Déroulement**

La démarche préconisée consiste pour chaque programme du ministère :

- i) à construire le tableau de programmation selon le format standard présenté en annexe du présent document ;
- ii) à y inscrire les différentes actions qui composent le programme ;
- iii) pour chacune de ces actions, à inscrire, **en premier lieu**, les activités spécifiques ci-après, qui devront prioritairement bénéficier des allocations budgétaires dès la première année de la période triennale de la programmation. Il s'agit :
  - des activités/projets *en cours d'exécution*, en particulier celles disposant d'une **Autorisation d'Engagement (AE) Pluriannuelle** ;
  - des activités à *financement conjoints* en instance de démarrage (**financement acquis**) ;
  - des activités de fonctionnement induisant des dépenses incompressibles.

Toutes ces activités devront être accompagnées des informations précises sur l'historique des budgets alloués à l'activité, les tâches à mettre en œuvre sur la période triennale considérée, assorties des besoins budgétaires annualisés.

**En deuxième lieu**, l'on inscrira au fur et à mesure d'autres activités prioritaires et matures, assorties des informations spécifiques sus-indiquées, en fonction de **l'espace**

**budgetaire** disponible (gap entre l'enveloppe indicative du programme et les besoins de financement des activités spécifiques susmentionnées).

Toutefois, il n'est pas superflu à cette étape de s'assurer :

- que les coûts des activités ont été rigoureusement évalués ;
- que les tâches des activités ont été planifiées sur la période triennale considérée en tenant bien compte des liens d'antériorité qui existeraient entre elles ;
- de la capacité à consommer les crédits de paiement affectés à certaines tâches dès la première année de la période considérée ; sinon il serait tout à fait indiqué de procéder aux réajustements qui s'imposent.

De manière pratique, la fiche d'activité harmonisée permettrait de procéder aisément à l'évaluation du coût de l'activité et à la programmation pluriannuelle des besoins budgétaires y afférents. En effet, elle constitue une base d'informations sur les tâches d'une activité : les coûts, les caractéristiques économiques (nature économique de la dépense), la structure des financements requis (ressources internes, ressources externes assorties de la liste des bailleurs.

De telles données permettent de confectionner aisément le tableau de programmation financière à moyen terme du programme.

**Tableau 6:Exemple d'application d'un extrait tableau de programmation**

Activité	Tâches à exécuter	CT	2012	2013	2014	Après 2014
Construction de 60 écoles maternelles	Etude architecturale	30 000	30 000			
	Construction des écoles	900 000		400 000	500 000	
	Acquisition véhicule pour suivi des travaux	10 000		10 000		
	Mission de suivi des travaux	2 000		2 000	2 000	
	Equipement des classes	360 000				360 000
<b>Total</b>		<b>1 302 000</b>	<b>30 000</b>	<b>412 000</b>	<b>502000</b>	<b>360000</b>

Les besoins programmés sur le moyen terme doivent ainsi être revus chaque année afin de tenir compte des dotations budgétaires de l'année en cours, du rythme d'exécution et des reports éventuels des tâches d'une année à l'autre.

#### **d) Output**

Les Tableaux de programmation financière triennale des programmes. Ces tableaux visualisent l'ensemble des activités des programmes, auxquelles sont assorties les tâches et

des besoins budgétaires à moyen terme nécessaires à leur mise en œuvre. Ils constituent le principal input de la budgétisation.

#### **e) Principaux intervenants**

- **Les responsables de programmes** : ils sont chargés de l'élaboration du tableau de programmation de leur programme respectif.

### ***III.1.6-ETAPE 6 : Consolidation et validation du CDMT***

#### **a) Objectif**

L'objectif de cette ultime étape est de disposer d'un CDMT validé

#### **b) Input**

- Tableaux de programmation financière des programmes
- Les stratégies
- Les RAPP

#### **c) Déroulement**

Deux phases sont généralement considérées à cette étape du processus : la consolidation du CDMT et sa validation. S'agissant de la consolidation, il s'agit essentiellement de rédiger le rapport de programmation. En ce qui concerne la validation, le rapport de programmation devra au préalable être validé en interne au sein du ministère concerné avant sa transmission au MINEPAT au plus tard quinze(15) jours avant la tenue des conférences de validation des CDMT ministériels. Le MINEPAT organise des conférences de validation des CDMT ministériels. Les modalités institutionnelles et techniques de validation desdits CDMT sont présentées à l'annexe 6.

#### **d) Output**

A l'issue de cette étape, l'on dispose du Rapport de programmation validé

#### **e) Principaux intervenants**

Les principaux acteurs impliqués sont :

- le Comité interne PPBS : il est chargé de la pré-validation du rapport de programmation ;
- le MINEPAT : il valide en dernier ressort ledit rapport.

### **IV.2. Structure du rapport de programmation**

---

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) est présenté sous la forme d'un rapport structuré ainsi qu'il suit :

- **Résumé**

- Introduction
  - Chapitre 1 : Orientations stratégiques du Ministère
    - I.1. Cadre Stratégique du ministère
      - I.1.1 Objectif du DSCE en relation avec le secteur
      - I.1.2 Objectifs Stratégiques sectoriels
      - I.1.3 Objectifs ministériels et Programmes
    - I.2. Description des programmes et actions
      - I.2.1 Programme 1 : libellé, objectif, indicateur, Baseline, cible
- Toutes les actions, objectif, indicateur et cible
- I.2.2 Programme 2.....

- Chapitre 2 Aperçu de l'exécution physique et financière des programmes

- II.1. Exécution financière des programmes
  - II.1.1 Programme 1
    - II.1.1.1 Fonctionnement (activités de fonctionnement phare)
    - II.1.1.2 Investissement (activités d'investissement phare)

**Tableau 7 : Bilan financier du programme**

Intitulé de l'action	Coût global	Année de démarrage	Année de clôture	Montant engage	Reste à engager	Observations <sup>1</sup>

- II.2. Exécution physique des programmes
  - II.2.1 Fonctionnement (activités de fonctionnement phare)
  - II.2.2 Investissement (activités d'investissement phare)

Le tableau d'exécution antérieure (N-2, N-1 et N) des projets doit être présenté et analysé dans ce chapitre.

**Tableau 8 : Bilan technique du programme**

Intitulé de l'action	Objectifs	Indicateur	Cible poursuivie à l'horizon fixé	Résultats atteints jusqu'à l'année (n-1)	Résultats programmés pour l'année en cours (n)	Résultats déjà atteints au cours de l'année en cours (n)	Résultats envisagés à la fin de l'année

- II.3. Difficultés rencontrées et propositions de solutions
  - II.3.1 Difficultés rencontrées
  - II.3.2 Propositions de solutions

- **Chapitre 3 : Programmation triennale (N+1/N+3) des dépenses**

III.1. Contrainte budgétaire du CBMT (N+1/N+3)

III.2. Contrainte des AE>CP pour l'année N

Libellé des activités	Montant de l'AE	Taux de consommation de l'AE	CP pour l'année N	Reste à Programmer	
				N+1	N+2

III.3. Programmation financière à moyen terme par programme et par source de financement.

- **Chapitre 4 : Profil de la dépense pour l'exercice N+1**

IV.1. Objectifs, Indicateurs et Cibles par programme visés en année N+1

IV.2. Actions prioritaires

IV.3. Demande budgétaire pour l'année N+1

- **Annexes**

- Descriptif des programmes : il doit être présenté sous forme de la matrice du cadre logique en annexe du présent document ;
- Tableau de programmation financière N+1/N+3 détaillé des programmes, actions, activités et tâches ;
- Tableau de programmation financière N+1/N+3 : synthèse par programmes et actions.

## CHAPITRE IV

# CADRE INSTITUTIONNEL D'ELABORATION DU CADRE DE DEPENSES A MOYEN TERME

L'élaboration du CDMT ministériel est un processus assez complexe, qui suppose des changements significatifs dans les méthodes de travail et la manière de gérer le budget de l'Etat. Son élaboration nécessite le déploiement d'importantes ressources aussi bien matérielles, financières qu'humaines. Il s'agit dans ce chapitre de fixer le cadre juridique et organisationnel dans lequel le processus d'élaboration va se dérouler au sein d'un département ministériel, en identifiant les intervenants et en définissant leurs rôles d'une part, et de ressortir clairement le lien entre le CDMT et le budget annuel, d'autre part.

### IV.1. Cadre juridique

---

L'élaboration du CDMT comme instrument de programmation financière se fonde sur un cadre juridique régional, sous régional et national.

#### *VI.1.1 Au niveau régional et sous régional*

- L'élaboration du CBMT et CDMT est institutionnalisée dans la Zone Franc par les Directives N°01/2008- UEAC-190-CM- 17 *relative aux lois de finances* de la CEMAC et N° 06/2009/CM/UEMOA de l'UEMOA *portant lois de finances au sein de l'UEMOA*.
- Article 45 — de la Directive CEMAC ci mentionnée recommande au *Gouvernement de présenter au Parlement au cours de la session budgétaire de leur pays un rapport sur l'évolution de l'économie nationale et sur les orientations des finances publiques comportant : Une évaluation à moyen terme des ressources de l'Etat ainsi que de ses charges ventilées par programmes en utilisant la présentation du cadre de dépenses à moyen terme.*

#### *VI.1.2- Au niveau national*

- Il n'existe aucun texte instituant le CDMT comme instrument de programmation financière. Toutefois, les décrets N°2004 /230 du 08 décembre 2004 portant organisation du Gouvernement, N°2007/268 du 07 septembre 2007 modifiant et complétant certaines dispositions du décret N°2004 /230 du 08 décembre 2004, N° 2008/220 du 4 juillet 2008 et N) 2011/410 du 09 décembre 2011 du Président de la République confèrent au MINEPAT la mission d'élaborer les CDMT.

- Dans les différentes circulaires budgétaires du Président de la République le CDMT est cité comme un outil de programmation financière.
- La Circulaire n° 050/MINEPAT du 24 septembre 2009 portant création et organisation des Comités PPBS.

## **IV.2. Dispositif organisationnel**

---

L'élaboration efficace et efficiente du CDMT passe par une bonne organisation des différents acteurs. Cette élaboration sera basée sur une approche privilégiant la responsabilisation des structures chargées de la préparation et de l'exécution des différents programmes et activités contenus dans la stratégie ministérielle, sur la coordination du MINEPAT et du MINFI.

### ***IV.2.1 Les acteurs et leurs rôles***

Au plan global, deux catégories d'acteurs techniques et institutionnels, occupent une place déterminante:

- au niveau de la coordination (MINFI/MINEPAT/SPM/CIEP) ;
- au niveau ministériel

#### **Au niveau de la coordination**

- **Le MINEPAT**

Dans le cadre de ses missions d'encadrement et de coordination du processus de préparation du budget d'investissement Public, le Ministère en charge des investissements publics intervient dans l'élaboration des Cadres de Dépenses à Moyens Terme ministériels.

A ce titre :

- il veille à la cohérence des programmes, actions et activités avec les documents de stratégie nationale (DSCE), des stratégies sectorielles ou ministérielles ;
- il met à la disposition des ministères sectoriels des documents de travail (fiche d'activité, guide méthodologique d'élaboration des CDMT ministériels, guide de maturation des projets, etc.) ;
- il élabore en collaboration avec le MINFI le CBMT ;
- il passe en revue tous les projets de coopération ;
- il organise les conférences de validation des CDMT ;
- il veille à la mise en place et au fonctionnement des comités internes PPBS au sein des départements ministériels ;
- il apporte un appui technique à l'élaboration des CDMT ministériels.

- **Le MINFI**

Comme l'un des ministères coordonnateur,

- il participe à l'identification et à l'évaluation des activités de fonctionnement à prendre en compte dans les CDMT ;
- il élabore le cadrage macroéconomique ;
- il participe à l'élaboration du CBMT ;
- il participe aux conférences de validation des CDMT.

- **Les Services du Premier Ministre (SPM)**

Les Services du Premier Ministre (SPM) :

- assurent la répartition des enveloppes budgétaires des différentes administrations ;
- coordonnent l'action des autres structures de coordination, à savoir le MINEPAT, le MINFI, le CIEP.

- **Le Comité Inter Ministériel d'Examen des Programmes (CIEP)**

Crée par décret n° 2011/2414 du 17 août 2011, le Comité Inter Ministériel d'Examen des Programmes (CIEP) a pour principale mission de veiller d'une part, à la cohérence des programmes avec les objectifs de politiques publiques et les grands instruments stratégiques de l'Etat notamment, le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) et le Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et d'autre part, à la conformité des programmes aux principes proposés par la loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'Etat, sur la base d'un référentiel de validation des programmes. Ainsi, c'est le CIEP qui valide les programmes à inscrire dans le projet de loi de finances. Cette validation concerne aussi bien les nouveaux programmes, que ceux en cours d'exécution. A ce titre, le CIEP doit :

- s'assurer de la conformité des programmes aux principes posés par la loi portant Régime Financier de l'Etat ;
- veiller au respect des périmètres des programmes des départements ministériels ;
- veiller à la fiabilité des indicateurs de performance, ainsi qu'à la formulation adéquate des objectifs assignés au programmes au regard des actions qui les composent ;
- veiller à la désignation, par les ministères sectoriels, des responsables opérationnels des programmes.

Le Comité Inter Ministériel d'Examen des Programmes est composé comme suit :

**Président** : le Ministre en charge des Finances ou son représentant ;

**Vice-président** : Le Ministre en charge de l'Economie ou son représentant ;

**Membres** :

- un représentant de la Présidence de la République ;
- un représentant des Services du Premier Ministre ;
- les services Généraux de Ministères;
- le Secrétaire Permanent à la Réforme Administrative ;

- le chef de cellule de coordination du «PROMAGAR » ;
- le président du Comité Technique de suivi des Programmes Economiques (CTS) ;

Le Comité dispose d'un Secrétariat Technique placé sous la coordination du Directeur Général du Budget, assisté du Directeur Général de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics. Il comprend également :

- le chef de la Division de la préparation du budget ;
- le chef de la Division de la Réforme budgétaire ;
- le chef de la Division des participations et des contributions ;
- le Directeur de la dépense des personnels et des pensions ;
- le Directeur de la planification au Ministère en charge des Investissements Publics ;
- le Directeur de la programmation des investissements publics ;
- le Chef de la Division de la prévision, de la préparation des programmes et projets au Ministère en charge des Investissements Publics.

Le Secrétariat Technique est chargé de :

- la préparation des dossiers à soumettre au comité ;
- l'élaboration d'un référentiel ou d'un guide de validation des programmes ;
- la rédaction des comptes rendus, des rapports et des procès-verbaux des réunions du comité ;
- la conservation des documents du Comité.

Le Comité se réunit au plus tard 14 (Quatorze) jours après les Pré conférences, pendant une période n'excédant pas deux semaines. Toutefois, il peut se réunir en tant que de besoin, sur convocation de son Président.

### **Au niveau ministériel**

- **Les Ministères sectoriels et autres institutions**

Ils sont responsables de la préparation de leur CDMT et budget dans le cadre des orientations stratégiques nationales et du CBMT. A ce titre il leur incombe toute l'organisation du processus d'élaboration du CDMT ministériel. Cela passe essentiellement par la mise sur pied d'un dispositif institutionnel, la mobilisation des ressources humaines matérielles, financières et informationnelles ainsi que l'élaboration d'un chronogramme d'activités en cohérence avec le calendrier national préparation du Budget.

- **Les coordonnateurs de programme**

Ils sont désignés par leurs ministres ou Chefs de leurs Institutions respectifs; ils sont assistés par leurs collaborateurs. Chaque coordonnateur de programme :

- élabore la stratégie de son programme, fixe les objectifs et les résultats attendus en déclinant les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels;
- oriente les choix d'activités et les choix budgétaires afin d'atteindre les résultats visés;
- décline son programme en actions placées sous l'autorité d'un responsable clairement identifié;
- détermine le niveau pertinent de déconcentration du programme, en répartissant les moyens entre chacune des entités opérationnelles chargées de mettre en œuvre tout ou partie du programme.
- coordonne les activités de formulation du programme;
- arbitre sur les actions et activités du programme;
- concourt à la définition du cadre institutionnel de mise en œuvre du programme;
- veille à l'adéquation des moyens aux objectifs;
- prépare les différents rapports à produire dans le cadre du programme
- rend compte de la performance du programme.

- **Comité interne PPBS**

Placé sous la présidence du Secrétaire Général du ministère, ce comité assure entre autres la validation interne du CDMT.

Il est composé ainsi qu'il suit:

**Président** : Secrétaire Général du Ministère

**Membres** :

- des responsables du ministère ayant au moins rang de Directeur de l'Administration Centrale ;
- un représentant de la DPPS/MINEPAT ;
- un représentant de la DPP/MINEPAT ;
- un représentant de la DPI/MINEPAT ;
- un représentant du MINFI ;
- rapporteur : Chef de cellule de suivi du ministère concerné

Les principales attributions du comité de supervision sont :

- définir les lignes directrices, superviser et coordonner les travaux de la Cellule de la Programmation et de la Budgétisation ;
- recruter/mettre à la disposition de la Cellule de la Programmation et de la Budgétisation, des personnes ressources et veiller à la réalisation des tâches à eux confiées ;
- valider le rapport avant de le transmettre au MINEPAT/MINFI.

Le Comité Interne de gestion de la chaîne PPBS est créée et organisé conformément à circulaire n° 050/MINEPAT du 24 septembre 2009. Ce Comité comporte trois cellules opérationnelles dont l'une est chargée de la programmation et de la budgétisation il s'agit de la Cellule de la Programmation et de la Budgétisation.

- **Cellule de la programmation et de la budgétisation**

La cellule de la programmation et de la budgétisation est la cheville ouvrière de l'exercice d'élaboration du CDMT d'un ministère. Elle est constituée comme suit :

**Coordonnateur** : Chef de division des études ou de la planification/Directeur des Ressources Financières /Directeur des Affaires Générales

**Membres :**

- au moins un représentant de chaque direction ;
- des représentants du MINEPAT (DPP et DPI) ;
- un représentant du MINFI/DGB

Ses principales responsabilités sont les suivantes :

- adopter un calendrier de travail et veiller à son strict respect ;
- exécuter les directives/orientations du Comité interne PPBS et élaborer les propositions y relatives ;
- assister le Comité interne PPBS au recrutement du (des) consultant(s), en cas de besoin ;
- conduire toutes les activités techniques concourant à l'élaboration du CDMT ;
- exécuter les directives/orientations du comité interne PPBS et élaborer les propositions y relatives ;
- assurer un suivi de proximité des tâches confiées au(x) consultant(s) ;
- assurer le secrétariat du Comité interne PPBS ;
- procéder à la première validation du CDMT ministériel et à son adoption par le MINEPAT/MINFI.

L'équipe CDMT peut s'adjoindre les services d'un consultant, d'un facilitateur ou des personnes-ressources. Ces derniers sont tenus de travailler en étroite collaboration avec l'équipe. Ils ont pour charge de réaliser les tâches à eux confiées dans le respect des délais et du canevas fixé par l'équipe.

L'équipe CDMT ne doit pas être une structure pléthorique et peu opérationnelle. Une équipe restreinte, assez représentative du ministère peut s'avérer efficace pour l'exécution des activités d'élaboration des CDMT.

Par conséquent, l'équipe doit inclure des cadres issus de toutes les directions du ministère concerné. L'équipe peut aussi être renforcée par toute autre personne ayant des compétences spécifiques, et également des responsables du ministère en charge de la planification qui ont une bonne connaissance de la méthodologie d'élaboration des CDMT.

Le tableau suivant résume les informations ci-dessus sur les acteurs et leurs rôles

**Tableau9 : Les acteurs et leurs rôles**

Acteurs	Rôles
<b>MINEPAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller à la cohérence des programmes et des projets avec les documents de stratégie nationale (DSCE), des stratégies sectorielles ou ministérielles</li> <li>• mettre à la disposition des ministères sectoriels des documents de travail tels que le guide méthodologique d'élaboration des CDMT ministériels, le guide de maturation des projets, le CBMT</li> <li>• assister techniquement les ministères sectoriels dans l'élaboration de leur CDMT</li> <li>• organiser les conférences de validation de la maturité des programmes</li> <li>• valider les CDMT ministériels</li> </ul>
<b>MINFI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• examiner conjointement avec le MINEPAT en C.B les PPA issus des Rapports de programmation</li> <li>• participer à l'identification et à l'évaluation des activités de fonctionnement du CDMT</li> <li>• participer aux conférences de validation des CDMT</li> <li>• élaborer le cadrage macroéconomique</li> <li>• participer à l'élaboration du CBMT</li> </ul>
<b>SPM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• assurer la répartition des enveloppes budgétaires des différentes administrations</li> <li>• coordonner l'action des autres structures de coordination, à savoir le MINEPAT, le MINFI, le CIEP</li> </ul>
<b>CIEP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer de la conformité des programmes aux principes posés par la loi portant Régime Financier de l'Etat</li> <li>• veiller au respect des périmètres des programmes des départements ministériels</li> <li>• veiller à la fiabilité des indicateurs de performance, ainsi qu'à la formulation adéquate des objectifs assignés au programmes au regard des actions qui les composent</li> <li>• veiller à la désignation, par les ministères sectoriels, des responsables opérationnels des programmes</li> </ul>
<b>MINISTERES SECTORIELS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• créer et organiser le CIPPBS en conformité avec la circulaire du 24 septembre 2009 en vue d'élaborer le CDMT</li> <li>• coordonner sur le plan technique des activités de la CPB</li> <li>• adopter un calendrier de travail</li> <li>• exécuter les directives /orientations du comité interne PPBS et élaborer les propositions y relatives</li> <li>• conduire toutes les activités techniques concourant à l'élaboration du CDMT</li> <li>• assurer le secrétariat du CIPPBS</li> <li>• assurer un suivi de proximité des tâches confiées au(x) consultant(s)</li> </ul>

## CONCLUSION GENERALE

Le guide méthodologique d'élaboration des Cadres de Dépense à Moyen Terme (CDMT) constitue un instrument d'aide à la décision qui a un caractère didactique et en même temps, un manuel de procédure. Il permet de mieux cerner la nature du CDMT, en tant qu'outil de programmation glissante permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective triennale. Un tel outil est extrêmement utile pour combler le vide qui a souvent existé entre les politiques de développement et leur traduction budgétaire. Il permet en effet :

- d'exprimer les besoins de financement des programmes et actions du ministère, en relation avec les objectifs stratégiques visés ;
- d'établir une cohérence entre les objectifs stratégiques, les programmes, les actions et les ressources budgétaires mobilisables ;
- de donner une bonne lisibilité des interventions du gouvernement sur le moyen terme ;
- d'améliorer les conditions de préparation de la loi de finances ;
- etc.

Pour que le CDMT joue pleinement son rôle, toutes les décisions qui ont des implications financières doivent être soumises à la discipline du CDMT. Il faut éviter les projets ad hoc qui ne s'inscrivent pas dans les programmes prioritaires retenus dans le cadre de la préparation du CDMT car ces interventions ont des effets déstabilisateurs à moyen terme sur le processus de développement.

Le processus d'élaboration du CDMT s'articule autour de six (06) étapes : i) la revue des activités des programmes, ii) l'actualisation et priorisation du portefeuille des activités des programmes, iii) la déclinaison des activités en tâches et estimations des coûts, iv) la répartition des allocations du CBMT entre les programmes, v) la programmation financière pluriannuelle par programme, vi) la consolidation et validation du CDMT. Il débouche sur la production d'un document bien structuré, qui fait clairement ressortir les orientations stratégiques, les performances antérieures et les perspectives en termes de programmes et actions à mettre en œuvres sur le moyen terme, assortis des besoins budgétaires y afférents.

La production effective d'un tel document dans les délais requis est tributaire d'un faisceau de facteurs. En effet, l'élaboration des CDMT est un processus fastidieux et coûteux. Par conséquent, il est important que la structure qui en a la charge évalue à priori les besoins

tant humains, financiers que matériels et procède à la mobilisation de ces ressources à temps.

L'équipe impliquée dans ce processus doit disposer des compétences complémentaires en matière de planification stratégique, de collecte et d'analyse des données, de suivi-évaluation, informatique et de production de rapports. En outre, elle doit avoir une bonne maîtrise de la stratégie de développement du secteur ou du ministère. Cette équipe doit travailler en étroite collaboration avec les sectoriels du MINEPAT en charge des CDMT aux fins de bénéficier de leur part d'un appui technique et méthodologique.

En plus de ce qui précède, le processus d'élaboration des CDMT nécessite i) des ressources matérielles spécifiques : une salle des réunions, des outils et accessoires informatiques (ordinateurs complets, logiciels, clés USB, CD, encre pour imprimantes, etc.), vidéo projecteur, fournitures et petits matériels de bureau, ii) la mise en place d'un système d'information opérationnel qui permet de disposer de manière rapide des données sur l'exécution technique et financière des programmes, des projets et des activités, etc.

En somme, après plusieurs années d'utilisation, le Guide a montré son utilité dans la gestion budgétaire au Cameroun et on peut dire qu'il a réussi à combler ses attentes. La nouvelle version qui a bénéficié des suggestions des utilisateurs et des apports permettra d'en rendre l'utilisation plus efficace.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Documents, manuels et Rapports

**BANQUE MONDIALE**, « Manuel de gestion des dépenses publiques, Washington D.C », 1998.

**MESPLE-SOMPS S. & RAFFINOT M.**, « Réforme budgétaire et gestion par les objectifs dans les pays à faible revenu », Document de travail DIAL, 2003/13. Disponible sur [www.dial.prd.fr](http://www.dial.prd.fr).

**MINEPAT**, «Cameroun VISION 2035», Juin 2009

**MINEPAT**, « Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi », 2009.

**MINEPAT**, « Guide méthodologique d'élaboration des Cadres de dépenses à moyen terme au Cameroun », 2010.

**MINEPAT**, « Guide de maturation des projets d'investissements publics », 2011.

**MINEPAT**, « Guide méthodologique de planification stratégique au Cameroun », 2011.

**MINEPAT**, « Guide méthodologique d'Evaluation de la Chaine des Résultats des Programmes et Projets au Cameroun», 2012.

**MINEPAT**, «Manuel de la chaine PPBS », 2012.

**MINFI**, «Manuel de préparation du budget programme», Cameroun, décembre2010

**MINFI (2012)** « Manuel de pilotage et d'exécution du budget programme », Cameroun, décembre2012

**MINPLAPDAT**, « Guide Méthodologique de Planification Stratégique au Cameroun », 2006

**OCDE**, « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide », téléchargeable sur : [http://www.oecd.org/document/18/0,2340,fr\\_2649\\_3236398\\_35401554\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,2340,fr_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html)

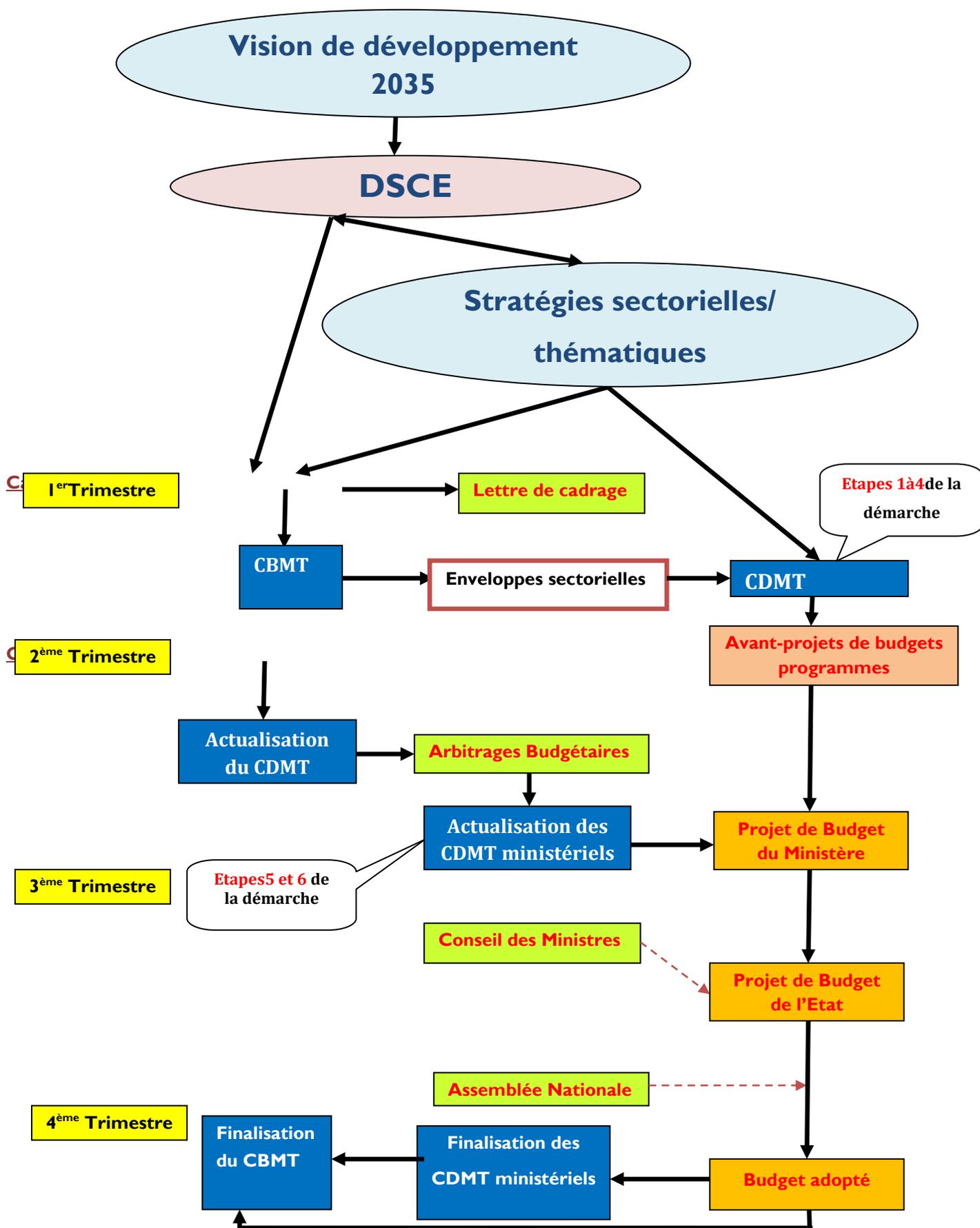
### Textes législatifs et réglementaires

**CEMAC**, « Guide didactique pour la mise en œuvre de la Directive relative aux lois de finances au sein de la Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale », 2011.

**REPUBLIQUE DU CAMEROUN**, Loi N°2007/006 du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'Etat.

# ANNEXES

# Annexe 1 : Cadre intégré d'élaboration des CDMT ministériels



## Annexe 2 : Matrice du Cadre de logique du programme

	libellé	indicateurs***	données de référence		données cibles		source de vérification	hypothèses et risques
			année	valeur	valeur	année		
Objectif stratégique du Ministère								
Objectif du programme								
Résultats*								
Action1								
Objectif de l'action 1								
Résultats**								
Activité1								
.....								
Activité n								
Action 2								
Objectif de l'action 2								
Résultats								
Activité 1								
.....								
Activité n								

\*=*effet/ impact*

\*\*=*effet*

\*\*\* *Pour les activités, les indicateurs correspondent aux extrants.*

## Annexe 3 : Fiche d'activité/projet

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix-Travail - Patrie

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE LE PLANIFICATION ET DE  
L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

SECRETARIAT GENERAL

REPUBLIC OF CAMEROON

Peace-Work-Fatherland

MINISTRY OF ECONOMY, PLANNING AND REGIONAL  
DEVELOPMENT

SECRETARIAT GENERAL

### FICHE D'ACTIVITE/PROJET

<b>MINISTERE :</b>	
<b>A. INFORMATIONS GENERALES</b>	
1. <i>Intitulé de l'activité/Projet :</i>	
2. <i>Programme de rattachement :</i>	
3. <i>Action de rattachement :</i>	
4. <i>Objectif de l'activité :</i>	
5. <i>Extrant attendus :</i>	
6. <i>Brève description du projet (Besoins identifiés et à satisfaire par le projet, bénéficiaires cibles quantifié autant que faire se peut, les bénéficiaires du projet.)</i>	
7. <i>Montage institutionnel</i>	
Unité administrative :	
Service Responsable :	
Coût estimatif de l'activité :	
8. <i>Calendrier</i>	
Durée de réalisation de l'activité :	
Date de début : _____ Date de fin : _____	
9. <i>État de préparation de l'activité (cocher la case correspondante) :</i>	
<input type="checkbox"/> Idée de projet <input type="checkbox"/> En cours de maturation <input type="checkbox"/> En cours d'exécution <input type="checkbox"/> En attente de financement	
10. <i>Catégorisation de l'activité :</i> <input type="checkbox"/> Activité de routine <input type="checkbox"/> Activité majeure	
11. <i>Nature de l'activité :</i> <input type="checkbox"/> Activité de fonctionnement <input type="checkbox"/> Activité d'investissement <input type="checkbox"/> Projet d'investissement	
Si activité de fonctionnement, passer à la rubrique relative à la programmation triennal	

## B. ÉTAT DE MATURITE DU PROJET

Étapes de la Maturation	Sous étapes	État d'avancement	Élément de vérification
Identification	Elaboration des TDR / document projet	TDR élaborés <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non applicables	Document TDR <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> ND <input type="checkbox"/> NA
Instruction	Etudes de faisabilité	<input type="checkbox"/> Etudes Technique <input type="checkbox"/> Etudes financières <input type="checkbox"/> Etudes économiques <input type="checkbox"/> Etudes d'impact environnemental <input type="checkbox"/> Autres études (à préciser) _____	Rapports d'étude <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> ND <input type="checkbox"/> NA
	Elaboration des Avant Projets d'Exécution (APE)	<input type="checkbox"/> APE élaborés <input type="checkbox"/> APE Non élaborés	Document d'APE <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> ND <input type="checkbox"/> NA
	Elaboration du Dossier d'Appel d'Offres (DAO)	<input type="checkbox"/> DAO élaboré <input type="checkbox"/> DAO Non élaboré	Document de DAO <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> ND <input type="checkbox"/> NA

### C.MONTAGE FINANCIER

- |   |
|---|
| 1. Coût total de l'activité/projet :  |
| 2. Autorisation d'engagement pluriannuelle en cours :                                 |
| 3. Crédits de paiement consommés :  |
| 4. Programmation triennale de l'activité/ projet(Evaluation physique et financière) : |

(Coûts en milliers FCFA)

Tâches	Destination	Nature économique	Coût unitaire	Coût total	Avant 2014	2014			2015			2016			Après 2016	Bailleur/ opérateur
						Qté	RI	RE	Qté	RE	RI	Qté	RE	RI		
<b>TOTAL</b>																

- |   |
|---|
| 5. Autorisation d'engagement pluriannuelle sollicitée : |
|---|

6. Répartition des coûts par grandes masses (Coûts en milliers FCFA)

Rubriques	2012	2013	2014	2015	2016	Après 2016
Etudes						
Investissements en infrastructures						
Investissements en équipements						
Charges récurrentes liées à la mise en œuvre du projet						
- Frais de fonctionnement du comité de pilotage et de l'Unité de gestion						
- Frais de fonctionnement de la commission de passation des marchés						
- Frais de suivi, de contrôle et de revue de la mise en œuvre du projet						
- Autres charges de fonctionnement						
Total						

7. Plan de financement du projet (Coûts en milliers FCFA)

Source de Financement	Montant					Type (Don/Prêt)	Taux d'intérêt	Bailleur	N° Conventi on	Observat ions
	2012	2013	2014	2015	2016					
BIP Ressources Internes ordinaires										
C2D										
Ressources Externes										
<b>TOTAL</b>										

8. Charges récurrentes liées à la mise en exploitation du projet (Coûts en milliers FCFA)

Rubriques	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Charges salariales des nationaux										
Charges salariales des expatriés										
Matières et consommables importés										
Maintenance										
Sécurisation										
Autres (à préciser)										
Total										

<b>D. EVALUATION DES EFFETS DU PROJET</b>			
<b>② Effet sur le cadre et les conditions de vie</b>			
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Nombre d'emplois</b>			
Emplois directs permanents			
Emplois directs temporaires			
Emplois indirects potentiels			

<b>Effet escompté sur le développement humain :</b>	<b>Très élevé</b>	<b>Elevé</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>	<b>Nul</b>
- l'accessibilité à l'éducation	<input type="checkbox"/>				
- l'accessibilité aux soins de santé	<input type="checkbox"/>				
- l'accessibilité aux services administratifs	<input type="checkbox"/>				
- l'accessibilité à l'information (indice d'ouverture)	<input type="checkbox"/>				
- l'image de marque du pays (diplomatie, tourisme, etc.)	<input type="checkbox"/>				
- l'intégration sociale (Genre, populations marginales)	<input type="checkbox"/>				
- la sécurité	<input type="checkbox"/>				

<b>② Effet sur l'économie</b>					
<b>Effet escompté sur :</b>	<b>Très élevé</b>	<b>Elevé</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>	<b>Nul</b>
- le niveau des prix	<input type="checkbox"/>				
- la création de la valeur ajoutée	<input type="checkbox"/>				
- la compétitivité des entreprises et des produits nationaux	<input type="checkbox"/>				
- la promotion des investissements privés	<input type="checkbox"/>				
- la redistribution	<input type="checkbox"/>				
- l'amélioration des recettes publiques (fiscales et non)	<input type="checkbox"/>				
- la balance commerciale	<input type="checkbox"/>				
- la balance des paiements	<input type="checkbox"/>				
- le climat des affaires	<input type="checkbox"/>				
- le renforcement des ressources humaines	<input type="checkbox"/>				
- l'utilisation des produits locaux	<input type="checkbox"/>				
- gouvernance économique (instrument d'aide à la décision)	<input type="checkbox"/>				
- Renforcement des capacités opérationnelles de l'Etat	<input type="checkbox"/>				

## Annexe 4 : Tableau de programmation financière

MINISTERE XXXX

### TABLEAU DE PROGRAMMATION FINANCIERE N+1/ N+3

Objectif stratégique													
Fonction													
Programme 1													
Objectif													
Indicateur													
Baseline													
Cible:													
						Programmation N+1/N+3							
Action	Activité	Coût total	AEP en cours	CP consommés	Nouvelles AEP à programmer	Taches	Paragraphe	N+1		N+2		N+3	
								RI	RE	RI	RE	RI	RE
Action 1	Activité 1		100	40	/	Tache 1		10					
						Tache 2		10					
						Tache 3		20					
						Tache 4				20			
						<b>Total activité1</b>		<b>30</b>		<b>20</b>			
	Activité 2		/	40	/	Tache 1		10		10			
						Tache 2		20		20			
						Tache 3		10					
						<b>Total activité2</b>		<b>40</b>		<b>30</b>			
	Activité 3		/	/	150	Tache 1		60					
Tache 2									45				
Tache 3											45		
<b>Total activité3</b>							<b>60</b>		<b>45</b>		<b>45</b>		
Action 2													
<b>Total Action</b>													
<b>TOTAL PROGRAMME</b>													

**Annexe 5 : Tableau de synthèse de programmation financière**

MINISTERE XXXX  
**ACTIONS**

**TABLEAU DE PROGRAMMATION FINANCIERE N+1 /N+3 : SYNTHESE PAR PROGRAMMES ET**

Programme	Action	Coût total	AEP en cours	CP consommés	Nouvelles AEP programmées	Programmation N+1/N+3					
						N+1		N+2		N+3	
						RI	RE	RI	RE	RI	RE
Programme 1	Action 1										
	Action 2										
	Action 3										
Programme2											
...											
<b>Total ministère</b>											

## **Annexe 6 : Les modalités institutionnelles et techniques de validation des CDMT**

Le dispositif organisationnel se présente ainsi qu'il suit :

Supervision générale : le Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.

- **Coordination générale** : le Secrétaire Général du MINEPAT ;
- **Coordination technique** : le Directeur Général de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics.
- **Secrétariat technique:**
  - Le Chef de Division de Prévision et de la Préparation des Programmes et Projets du MINEPAT ;
  - Le Directeur de la préparation du budget du MINFI ;
  - Le Directeur de la programmation des investissements publics au MINEPAT ;
  - Le Chef de Cellule d'élaboration des Cadres de dépenses à moyen terme.
  - Le Chef de cellule de la Normalisation et la Maturation des projets
- **Rapporteurs;**
  - Les chefs d'équipe d'encadrement à l'élaboration des CDMT ;
- **Membres :**
  - Les membres d'équipe d'encadrement ;
  - Un représentant du DGCOOP ;
  - Un représentant de la DPPS ;
  - Un représentant de la DPI

**Les Ministères sectoriels** sont les principaux acteurs du Processus d'élaboration des CDMT Ministériels et répondent des documents soumis à la validation. Ils doivent élaborer et transmettre les documents y relatifs en 10 exemplaires au plus tard quinze jours avant la date de démarrage des conférences de validation. Ces documents doivent être accompagnés des éléments justifiant la pertinence et la maturité des projets.

**Le MINEPAT** examine et valide les CDMT des départements ministériels et veille à leur bonne prise en compte dans la budgétisation.

## Grille d'évaluation technique des CDMT ministériels

Un CDMT ministériel est apprécié au regard des critères ci-après :

- conformité du CDMT par rapport à la méthodologie en vigueur ;
- niveau des résultats atteints par les projets/activités en cours de d'exécution ;
- pertinence des programmes ;
- cohérence et pertinence des actions proposées ;
- maturité des projets/activités
- pertinence des coûts et compatibilité avec la contrainte budgétaire issue du Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT).

Ces différents critères sont évalués à travers de la grille ci-dessous.

### 1. Conformité du CDMT par rapport à la méthodologie en vigueur

Rubriques / désignation	Observations	Enrichissements/ Propositions de solution
Le plan- type est -il respecté ?		
<b>Chapitre 1 : Orientations stratégiques du secteur</b>		
Elaboration du cadre d'objectif stratégique		
Formulation des indicateurs		
Précision sur les cibles		
<b>Chapitre 2 : Aperçu de l'exécution physico-financière des projets/activités antérieurs</b>		
Bilan de l'exécution physico-financière		
Liste des projets arrivés à terme		
Liste des projets en cours d'exécution		
Difficultés rencontrées		
Proposition des mesures correctives		
<b>Chapitre 3 : Programmation triennale des dépenses</b>		
Description des programmes		
Liste des nouveaux projets		
Présentation de la programmation financière par source de financement		
<b>Chapitre 4 : Profil de la dépense d'investissement pour l'exercice n+1</b>		
<b>Description des projets/activités</b>		
Objectifs spécifiques visés à l'année n+1		
Actions prioritaires		
Besoins budgétaires pour l'année n+1		
Effet prévisionnel suite à la mise en œuvre de ces projets/activités		
<b>Annexes</b>		
Descriptif des programmes : cadre logique du programme		
Tableau de programmation financière triennale		
Fiches de projet convenablement remplies		

## 2. Niveau des résultats atteints par les projets/activités en cours de d'exécution

Rubriques / désignation	Observations	Enrichissements/ Propositions de solution
Quels sont les taux de consommation des crédits sur les trois dernières années ?		
Quel est le niveau de réalisation physique des projets/ activités ?		
Les projets/activités en cours d'exécution sont ils en cohérence avec les orientations stratégiques nationales et sectorielles ?		
Les projets/activités en cours d'exécution permettent ils d'atteindre les objectifs poursuivis ?		
Sont-ils exécutés tels que programmés et budgétisés ?		

## 3. Pertinence des programmes

Rubriques / Désignation	Observations	Enrichissements / propositions de solution
Les programmes proposés sont-ils en cohérence avec les orientations stratégiques ?		
Les objectifs des programmes sont-ils clairement formulés ?		
Les indicateurs des objectifs sont-ils SMART ?		
Les cibles sont-ils définis ?		
Les bénéficiaires directs sont-ils identifiés ?		
Les actions sont elles en cohérence avec les objectifs du programme ?		

## 4. Cohérence et la pertinence des actions proposées

Rubriques / Désignation	Observations	Enrichissements / propositions de solution
Les actions retenues permettent-elles effectivement d'atteindre les objectifs du programme ?		
Les actions retenues ne nuisent-elles pas à d'autres domaines d'activité ?		
Les projets prioritaires retenues par actions sont ils en parfaite adéquation avec les objectifs de l'action ?		
Existe -il une complémentarité/compatibilité entre les projets des actions ?		
Les extrants attendus de la mise en œuvre des projets/activités répondent-ils aux besoins réels des bénéficiaires visés ?		
Est-ce que les projet/activité utilisent un minimum de ressources ?		

## 5. Maturité des projets/activités

Rubriques / Désignation	Observations	Enrichissements / propositions de solution
Les documents de projets sont ils élaborés conformément aux exigences méthodologiques ?		
Les APE sont ils élaborés conformément aux exigences méthodologiques ?		
Les TDR des études sont-elles disponibles et convenablement élaborés?		
Les factures pro forma des équipements sont-elles disponibles ?		
Les titres de propriété, les plans de construction, ainsi que les devis sont-ils disponibles pour les constructions ?		

## 6. pertinence des coûts et compatibilité avec la contrainte budgétaire

Rubriques / Désignation	Observations	Enrichissements / propositions de solution
Quelle est la méthode utilisée pour évaluer les coûts des opérations ?		
Les coûts affichés des opérations sont-ils réalistes ?		
Le CDMT respecte t-il l'allocation du CBMT ?		

### Grille de notation des CDMT

Les scores attribués aux critères varient suivant une échelle de 0 et 5 : 0 = négatif ou nul, 1 = Très faible, 2 = Faible, 3 = Moyen, 4 = Fort 5 = Très Fort.

Respect méthodologie	Résultats atteints	Pertinence des programmes	Pertinence des actions	Maturité des activités	Pertinence de coûts	Moyenne /20
10 %	15%	25%	15%	25%	10%	

**NB.** Sont considérés comme validés, les CDMT ayant une moyenne pondérée supérieure ou égale à 14/20.

## **EQUIPE DE TRAVAIL**

### **Coordination générale :**

---

**BNDOMA YOKONO Dieudonné, DGEPIP**

### **Coordination technique :**

---

**ANGOS ZANGUE Jules, DPP**  
**NGWEN NGANGUE, CCPIP/CDMT/DPP ;**  
**KOUTY EBOUMBOU Adèle CCNMP/DPP**

### **Membres:**

---

**LEUNKEU WANGUN Simon, IE/CNMP/DPP**  
**ESSOMBA Dieudonné, CEA/CDMT/DPP**  
**FANYI Félix, CEA/ CDMT/DPP**  
**MBENGONE Uguette épouse TAPA, IE/CNMP/DPP**  
**MBUSNOUM Henri, CEA/CDMT/DPP**  
**MOUMINI TOURAWA, cadre/CNMP/DPP**  
**MVONDO MENGUE Carole Eulalie, cadre /CNMP/DPP**  
**NOMBO Marc, CEA / CDMT/DPP**  
**NZUKAM Guillaume, CEA / CDMT/DPP**  
**NSIA MBAYO Félix, IE/CNMP/DPP**  
**SIEWE Ariane, CEA / CDMT/DPP**