

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

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

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

MINISTRY OF ECONOMY, PLANNING
AND REGIONAL DEVELOPMENT

Elaboration des Cadres des Dépenses à Moyen Terme Ministériels au Cameroun

GUIDE METHODOLOGIQUE

Avril 2010



LISTE DES ABREVIATIONS

APD	Avant-projet Détaillée
APE	Avant-projet d'Exécution
APS	Avant-projet Sommaire
C2D	Contrat de Désendettement et de Développement
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
COS	Cadre d'Objectifs Stratégiques
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
DAO	Demande d'Appel d'Offre
DGB	Direction Générale du Budget
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
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
DP	Direction de la Prévision
DPSS	Direction 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
IADM	Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale
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
PAM	Plan d'Action Ministériel
PAP	Plan d'Action Prioritaire
PPBS	Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi
PDF	Programme de Dépenses de Fonctionnement
PDP	Programme de Dépenses Publiques
PIP	Programme d'Investissement Prioritaire
PPTE	Pays Pauvre Très Endetté
RFE	Régime Financier de l'Etat
TRI	Taux de Rentabilité Interne

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS	2
SOMMAIRE	3
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES FIGURES.....	5
AVANT-PROPOS.....	6
INTRODUCTION GENERALE.....	7
□ Contexte et justification.....	7
□ Objectifs du Guide.....	9
□ Utilisateurs du guide.....	9
□ Structuration du document.....	9
CHAPITRE 1 : DEFINITION ET CARACTERISATION DU CDMT	10
I. – Le CDMT Central.....	10
1.1. - Définition du CDMT Central	10
1.2. - Fonctionnalités du CDMT Central	10
1.3. - Structure du CDMT Central	11
1.4. - Principes directeurs dans l'allocation des ressources.....	11
1.5. - Caractéristiques du CDMT Central	12
II. – Les CDMT ministériels.....	12
11.1. - Définition des CDMT ministériels	12
11.2. - Fonctionnalités des CDMT ministériels	12
11.3. – Différents outputs des CDMT ministériels.....	13
11.4. - Eléments caractéristiques des CDMT ministériels.....	14
CHAPITRE 2 : ETAPES D'ELABORATION DES CDMT MINISTERIELS	15
I - Etape 1 : Élaboration/actualisation du cadre d'objectifs stratégiques au niveau ministériel ; en cohérence avec le cadre stratégique de référence (DSCE)	15
1.1. - Objectifs	15
1.2. - Déroulement	15
1.3. - Input.....	16
1.4. Output.....	16
II - Etape 2 : Actualisation et priorisation du portefeuille des programmes et projets.....	17
11.1. - Objectifs.....	17
11.2. - Déroulement.....	17
11.3. - Input	19
11.4. - Output.....	19
III - Etape 3 : Analyse des programmes et projets prioritaires	19
111.1. - Objectifs.....	19
111.2. - Déroulement.....	19
111.3. - Input	20
111.4. - Output.....	21
IV - Etape 4 : Planification détaillée des activités et estimation des coûts des projets.....	21
111.1. - Objectifs.....	21
111.2. - Déroulement	21
111.3. Input.....	22
111.4. Output	22
V - Etape 5 : Montage du CDMT.....	24
111.1. - Objectif	24
111.2. - Déroulement	24
111.3. - Input.....	24
111.4. - Output.....	24
VI - Etape 6 : Ajustement, validation du CDMT, et transmission du rapport de programmation	24
111.1. - Objectifs.....	24
111.2. Déroulement.....	24
111.3. - Input	26
111.4. - Output.....	26
VII – Structure des CDMT ministériels	26
CHAPITRE 3 : LE CADRE INSTITUTIONNEL D'ELABORATION DES CDMT MINISTERIELS	29
I.- Les Acteurs	29
1.1. – Le MINEPAT	29
1.2. - Le MINFI.....	29

1.3. - Les Ministères Sectoriels	29
II - Mise en place du dispositif institutionnel.....	30
11.1. - Comité interne PPBS	30
11.2. - Cellule de la programmation et de la budgétisation.....	30
III – Mobilisation des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.....	31
IV – Liens entre le CDMT et le budget	32
CONCLUSION GENERALE	34
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	36
ANNEXES	37
Annexe 1 : Description des Secteurs	38
Annexe 2 : Cadre intégré d'élaboration des CDMT sectoriels/ministériels	39
Annexe 3 : Le CDMT Central 2009-2013.....	40
Annexe 4 : Maquette de présentation des CDMT.....	42
Annexe 5 : Fiche d'information de projet.....	43
Annexe 6 : Lettre circulaire	49
Annexe 7 : Glossaire.....	50
Définition de quelques concepts relatifs à ce guide méthodologique	50
Annexe 8 : Membres de l'Equipe Technique	53
Liste des personnes ayant pris part aux travaux d'élaboration du guide.....	53

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Structure du Cadre d'objectifs stratégiques du ministère	16
Tableau 2 : Extrait Cadre d'Objectif Stratégique du MINSANTE	16
Tableau 3 : Grille d'évaluation de la contribution des programmes et projets en cours 'exécution aux objectifs ministériels	17
Tableau 4 : Quelques éléments d'appréciation de la maturité des projets	20
Tableau 5 : Extrait de la fiche de projet de Construction et équipement de la Faculté de médecine de l'université de Douala.....	23
Tableau 6 : Extrait de la fiche de projet d' Opérationnalisation du Centre d'Enseignement à Distance.....	23
Tableau 7 : Contre-exemple : Ajustement d'un CDMT ministériel par rapport au CDMT central (approche mathématique).....	25

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Grille de sélection des projets	18
Figure 2 : Synthèse des étapes d'élaboration des CDMT ministériels	27
Figure 3 : Stratégie nationale et budget annuel	33

AVANT-PROPOS

Dans un contexte d'une économie globale caractérisée par la concurrence et une circulation des biens et services, l'Etat doit offrir aux citoyens et à ses partenaires, des orientations claires sur le moyen et long terme pour une meilleure visibilité et une plus grande lisibilité de l'environnement, facteur de diminution de l'incertitude. Dans cette optique, le Gouvernement s'est engagé à renforcer ses capacités en matière de gestion stratégique de développement, en élaborant :

- la Vision de Développement à l'horizon 2035 ;
- le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi ;
- les Stratégies Sectorielles et Ministérielles ;
- les Cadres des Dépenses à Moyen Terme.

Le Gouvernement a placé le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire au cœur de la coordination de ce processus qui vise la relance du dispositif de planification et de programmation, essentiel pour la maîtrise des dépenses publiques.

La Vision du Gouvernement à l'horizon 2035, a pour objectif de faire du Cameroun un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité. Le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) qui couvre les dix premières années de la Vision, est centré sur l'accélération de la croissance et la création d'emploi, ce qui entraînera une réduction de la pauvreté.

L'opérationnalisation du DSCE à travers la préparation des budgets programmes définis par le Régime financier de l'Etat, consacre les Cadres des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) qui permettent au Cameroun d'entrer dans la modernité de la gestion des dépenses publiques.

Dans le but d'uniformiser la démarche de l'élaboration de cet important instrument qu'est le CDMT, le MINEPAT met à la disposition des ministères sectoriels et des Etablissements Publics Administratifs, un Guide Méthodologique d'élaboration des CDMT qui vient à la suite de celui de la planification stratégique afin de renforcer la chaîne Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi (PPBS).

INTRODUCTION GENERALE

□ Contexte et justification

1. Après son accession à l'indépendance, le Cameroun a axé son développement économique et social sur l'élaboration et la mise en œuvre des plans quinquennaux. Cinq plans quinquennaux ont été ainsi complètement exécutés entre 1960 et 1986. Le sixième n'a pas été mis en œuvre du fait de la crise économique survenue en 1987. Aussi le pays a-t-il été contraint à l'exécution des programmes d'ajustement structurels (PAS) sous l'égide du Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale. Avec le retour à la croissance, le pays renoue avec la planification, notamment en créant en 2004 un ministère en charge de la planification.
2. C'est ainsi qu'un cadre global de planification stratégique a été mis en place. En effet, l'organisation de la réflexion stratégique distingue trois étapes pour chacune desquelles des outils appropriés ont été développés avec un horizon déterminé. Ce sont la prospective, la planification et la programmation.
3. Si la prospective est l'expression d'une exploration de l'avenir sur le long terme, la planification, dont les documents comprennent en général des éléments de programmation fournit un cadre d'intervention dans un horizon plus proche. La programmation, qui se fait aussi bien au niveau national que ministériel, s'attèle quant à elle à opérationnaliser et ajuster les interventions dans le temps selon les perspectives des ressources.
4. La vision de développement à long terme est le principal produit de la prospective ; sur un horizon de trente ans, elle dessine le Cameroun tel que le projettent les autorités et les populations. Elle se formule ainsi qu'il suit : Le Cameroun, un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité. Cette vision inclut un phasage correspondant à des étapes de planification décennales. Le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) découlant de la première étape, devra canaliser l'action vers l'atteinte des objectifs identifiés.
5. Cette nouvelle stratégie, qui remplace la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP)¹, met l'accent sur la croissance et la création des emplois tout en consolidant les acquis engrangés jusqu'ici en matière de discipline budgétaire, de même que dans les secteurs sociaux que sont l'éducation et de la santé notamment. Le DSCE vise trois 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, et (iii) ramener le taux de pauvreté monétaire de 39,9% (2007) à 28,7% en 2020.
6. Au-delà de son Programme d'action Prioritaire (matrice d'action), le DSCE s'exécute au travers des stratégies sectorielles assorties des Cadres de dépenses à Moyen Terme (CDMT), qui en sont des déclinaisons. En effet, l'atteinte des objectifs fixés dans le DSCE passe obligatoirement par l'amélioration de la qualité de la dépense publique et donc de l'efficacité de l'action publique. En effet, pour la mise en œuvre efficace du DSCE, il est important pour le Gouvernement d'accroître le niveau de mobilisation des ressources budgétaires, mais aussi et surtout d'améliorer considérablement l'efficacité des politiques et la qualité des dépenses publiques. Ceci exige un meilleur ciblage et une affectation des ressources budgétaires tant aux niveaux central que ministériel.

¹ 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.

7. Au niveau central, la définition des enveloppes budgétaires des ministères sectoriels doit se faire en fonction des priorités du DSCE. Au niveau ministériel, il est question de répartir ces enveloppes entre les programmes, projets et activités selon les priorités du Plan d'Action Ministériel (PAM). En somme, il s'agit de mieux aligner le budget de l'Etat sur les priorités de la stratégie globale (DSCE) et des stratégies sectorielles en utilisant de manière optimale et efficiente les ressources budgétaires disponibles. Cela suppose donc une meilleure programmation des dépenses publiques à travers les Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT).

8. Le CDMT est un instrument de programmation financière pluriannuelle compatible avec la stabilité macroéconomique et les priorités stratégiques explicites. Basé sur une vision stratégique et des perspectives à moyen terme (3 à 5 ans), il sert à arrimer le budget annuel de l'Etat aux objectifs nationaux et sectoriels, en vue de faire du budget un instrument efficace d'exécution de la stratégie. Il est structuré autour d'un cadre intégré et cohérent (annexe n°2), entre le profil de la croissance et la génération des recettes d'une part, et le profil des dépenses reflétant les objectifs et les priorités sectorielles de la stratégie de croissance et d'emploi, d'autre part.

9. 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.

10. Depuis l'adoption du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté en avril 2003, plusieurs stratégies sectorielles/ministérielles ont été élaborées ou révisées. Celles-ci sont déclinées par les ministères en PAM assortis des CDMT ministériels. Cependant, ces CDMT présentent un certain nombre d'insuffisances, notamment :

- les besoins exprimés ne tiennent pas toujours compte de la contrainte des ressources budgétaires disponibles (les administrations s'abstiennent de se soumettre à l'exercice de cadrage des besoins par rapport aux allocations du CDMT Central) ;
- toutes les dépenses n'y figurent pas toujours (en particulier, les dépenses de fonctionnement usuel des services) ;
- certaines priorités nationales ou sectorielles n'y figurent pas ;
- la présence de nombreux projets immatures (idées de projet qui ne présentent aucune garantie d'être exécutées) ;
- l'estimation des coûts des projets reste assez approximative ;
- la présentation non harmonisée des documents.

11. Ces dispositions n'incitant pas à une programmation rigoureuse dans le cadre des moyens disponibles à moyen terme, nuisent à la crédibilité des documents élaborés et peuvent orienter une partie des capacités de programmation vers l'élaboration des idées de projet qui ne seront jamais mis en œuvre. Il s'ensuit une mauvaise allocation des ressources et l'éloignement de l'atteinte des objectifs fixés. Une des raisons liées à cette situation est l'absence d'une démarche méthodologique d'élaboration des CDMT ministériels formalisée et harmonisée à laquelle seraient astreintes toutes les administrations publiques.

12. Le Gouvernement a donc souhaité combler les lacunes identifiées et préparer une bonne transition au système de Budget programme en 2012, en élaborant ce Guide méthodologique à

l'usage des administrations publiques. Ce document, à la fois manuel pédagogique et de procédures, renseigne sur la démarche à suivre et les outils à utiliser pour élaborer les CDMT ministériels.

□ Objectifs du Guide

13. 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 entend :

- harmoniser et formaliser la méthodologie d'élaboration des CDMT ;
- harmoniser le format des CDMT ministériels produits ;
- renforcer ou faciliter le travail des responsables impliqués dans l'élaboration des CDMT.

14. L'appropriation de ce Guide par les acteurs concernés est susceptible d'améliorer la programmation des dépenses publiques et d'assurer la réelle prise en compte des CDMT lors de la préparation des budgets annuels.

□ Utilisateurs du guide

15. Le Guide méthodologique d'élaboration des CDMT est un document de référence, qui doit être consulté par tous ceux qui sont impliqués dans l'élaboration ou l'utilisation des CDMT ministériels. Ainsi, il s'adresse prioritairement : aux gestionnaires et cadres des ministères, aux responsables des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et Etablissement Publics Administratifs (EPA). Dans la suite du document, le terme ministère est utilisé et fait également référence à ces autres institutions citées (CTD et EPA).

□ Structuration du document

16. Le document s'articule autour de trois chapitres, à savoir : (i) la définition et caractérisation du CDMT, (ii) la description du processus d'élaboration des CDMT ministériels et (iii) le cadre institutionnel des CDMT.

CHAPITRE 1 : DEFINITION ET CARACTERISATION DU CDMT

17. Le CDMT est un outil de programmation pluriannuelle des dépenses publiques permettant d'établir une plus grande cohérence entre les stratégies sectorielles et les contraintes budgétaires. Il ne doit se substituer ni à la loi de finances ni à la stratégie nationale de développement économique et social. Il vise à assurer une meilleure déclinaison des stratégies sectorielles et des plans d'actions prioritaires au niveau de la loi de finances et contribuer ainsi à renforcer l'efficacité de la dépense publique. .

18. On distingue deux types de CDMT : le CDMT central et les CDMT ministériels, les seconds étant déclinés du premier. Le CDMT central est élaboré conjointement par le Ministère en charge de la Planification et le Ministère en charge des Finances, alors que les CDMT ministériels sont produits par les départements ministériels avec l'appui technique du MINEPAT. Il s'agit dans ce chapitre de définir chaque type de CDMT et de donner ses objectifs et caractéristiques.

I. - Le CDMT Central

I.1. - Définition du CDMT Central

19. Le CDMT central est un outil d'analyse et de programmation macroéconomique à moyen terme des ressources de l'Etat. Il vise à réconcilier les priorités intersectorielles définies dans les stratégies nationales avec la disponibilité financière, en proposant une ventilation des projections des ressources aux différents chapitres du budget de l'Etat. Le CDMT Central apparaît comme un instrument d'affectation des ressources (cadrage budgétaire). L'allocation des ressources aux différents secteurs et ministères tient compte de la recherche de l'efficacité des dépenses qui exige qu'une plus grande priorité soit accordée à celles des dépenses qui ont le plus grand impact sur la croissance économique et l'emploi.

I.2. - Fonctionnalités du CDMT Central

20. Le CDMT Central présente les principales fonctionnalités suivantes :

- a. fournir un éclairage sur la situation macroéconomique probable sur un horizon de trois à cinq (3 à 5) ans et définir un cadre budgétaire cohérent et réaliste qui favorise la stabilité macroéconomique ;
- b. définir un cadre pluriannuel de ressources stables et réalistes pour éviter autant que possible les impératifs de court terme ne dominent les décisions budgétaires, ceci afin de favoriser l'atteinte des objectifs prioritaires fixés par les ministères et institutions de l'Etat ;
- c. mettre en place un système d'allocation de ressources cohérent avec les priorités sectorielles et intersectorielles du gouvernement ;
- d. déterminer des enveloppes financières prévisibles permettant aux ministères et institutions d'élaborer des stratégies et des programmes soutenables ;
- e. favoriser une approche par programme avec des stratégies, des objectifs et des indicateurs clairement affichés ;

- f. promouvoir le suivi de la réalisation progressive des objectifs sectoriels et une plus grande responsabilisation des ministères et institutions dépensiers ;
- g. donner aux partenaires nationaux et internationaux une meilleure lisibilité des intentions du gouvernement sur le moyen terme, ce qui permet de renforcer la crédibilité des politiques économiques et une confiance plus accrue des partenaires, et par conséquent de créer un environnement financier plus stable.

I.3. - Structure du CDMT Central

21. Le CDMT Central (Annexe 3) se présente comme un budget pluriannuel de l'Etat où les dépenses (courantes et en capital) sont organisées par destination fonctionnelle. Il identifie les ressources internes ordinaires dérivées de la croissance et de la politique fiscale, les ressources spéciales (PPTE, C2D, IADM) ainsi que les ressources extérieures. Il comprend (en ligne) l'ensemble détaillé des ministères ainsi que des chapitres « communs » du budget. Les allocations (en colonnes) sont pluriannuelles et glissantes (par exemple sur 10 ans dont 5 années d'historique et autant d'années de projection). Les ministères sont regroupés en « secteurs ». Selon la terminologie du budget du Cameroun, on distingue les « secteurs » suivantes : (i) Souveraineté, (ii) Défense et Sécurité, (iii) Administration Générale et Financière, (iv) Enseignement, Formation et Recherche, (v) Communication, Culture, Loisirs et Sport, (vi) Santé, (vii) Affaires Sociales, (viii) Infrastructures (ix) Production et Commerce et les Chapitres « Communs ». Les chapitres « Communs » comprennent : les Interventions de l'Etat, le Service de la Dette (amortissement et intérêts), les Dépenses de Restructuration, de Réhabilitation et de Participation.

22. Le CDMT Central est annuellement produit par une équipe technique constituée des cadres du MINEPAT (DGPAT et DGEPIP) et du MINFI (DGB et DP).

I.4. - Principes directeurs dans l'allocation des ressources

23. La question fondamentale pour l'exploitation effective du CDMT Central porte sur les principes directeurs qui guident l'affectation des ressources aux différents ministères. Suite aux discussions sur la question, 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.**

24. 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.**

25. Il s'agit de s'assurer que les allocations budgétaires auront des points d'application concrète. Les stratégies sectorielles et les CDMT sont aujourd'hui les seuls instruments fiables permettant une visibilité de l'action d'un ministère ou secteur sur le moyen terme. En avril 2003 lors de l'adoption du DSRP, seuls les secteurs de l'éducation et de la santé disposaient de stratégies et de CDMT. Aujourd'hui, cette situation a évolué avec notamment les secteurs du développement rural, des industries et services, des infrastructures, du développement social, etc. Ces instruments sont en pleine expansion et bon nombre de ministères ont intégré cette

nouvelle donne. Les CDMT ministériels révèlent l'étendue des besoins en même temps que la fonction de production économique qui permet l'analyse des composantes, investissement et fonctionnement du budget.

- **Principe 3 : Les performances historiques.**

26. 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 régionales d'évaluation participative du DSCE permettent de mesurer et de faire remonter la satisfaction des bénéficiaires par rapport au niveau de réalisation des projets sur le terrain.

I.5. - Caractéristiques du CDMT Central

27. Le CDMT Central présente les caractéristiques fondamentales suivantes :

- *réaliste* : Le CDMT est basé sur un cadre macroéconomique réaliste. Ceci suppose que l'inscription des dépenses ne se fait pas uniquement en fonction des besoins exprimés, mais tient également compte des priorités politiques de court terme et des ressources disponibles.
- *un horizon de moyen terme (3 à 5 ans)* : Les prévisions de certains événements qui affectent la situation économique du pays sont généralement plus faciles à réaliser à court terme qu'à long terme. Les prévisions réalisées dans le cadre du CDMT Central sont considérées comme les meilleures estimations quant aux ressources mobilisables, ce qui permet de faire une planification sectorielle beaucoup plus réaliste.
- *englobant ou général* : Le CDMT Central tient compte de toutes les dépenses et identifie toutes les sources de financement du Gouvernement. Cela permet d'avoir une meilleure vision des ressources mobilisables par le Gouvernement pour le financement du développement.

II. - Les CDMT ministériels

II.1. - Définition des CDMT ministériels

28. Les CDMT ministériels sont un outil de programmation pluriannuelle des dépenses. Ils tiennent compte des indications de ressources communiquées par le CDMT central et proposent une ventilation à moyen terme des ressources entre les programmes, les projets et les activités en vue d'atteindre des objectifs définis. Cette allocation intra ministérielle est fonction des priorités des programmes et projets définis dans la stratégie du ministère.

II.2. - Fonctionnalités des CDMT ministériels

29. Les ministères élaborent des CDMT pour opérationnaliser le plan d'action ministériel qui découle de la stratégie sectorielle ou ministérielle. Ce plan d'action est décliné en programmes, projets et activités. Comme le CDMT central, les CDMT ministériels permettent de mettre en cohérence l'enveloppe de ressources allouées à chaque ministère avec les objectifs stratégiques du secteur, les programmes et projets qui permettent d'atteindre ces objectifs et les besoins de financement qui en résultent. En résumé, les CDMT ministériels permettent :

- *l'expression des besoins de financement des programmes et projets du ministère, en relation avec les objectifs stratégiques visés et les cibles annualisées.* A cette fin, les CDMT comportent des modules de simulation budgétaire qui servent à chiffrer les activités et donc les projets et les programmes, à partir d'hypothèses sur les niveaux d'activité réelles (« volume ») et des coûts unitaires. Il produit un cadre pluriannuel des dépenses éclaté en « programme de dépenses à moyen terme », dont une composante « fonctionnement » et une composante « investissement » ;
- *la mobilisation des ressources internes et externes pour le financement des programmes et projets.* A cet effet, les CDMT mettent en exergue les propositions d'allocation des financements déjà identifiés. Ces propositions d'allocation ouvrent le dialogue non seulement avec les instances d'arbitrage interne mais également avec les bailleurs pour la mobilisation des ressources externes ;
- *la facilitation d'une Gestion Axée sur les Résultats (GAR).* A ce titre, les CDMT établissent des liens clairs entre les objectifs nationaux et sectoriels, les programmes et projets prioritaires, les activités à mener dans le cadre de la mise en œuvre de ces projets, et les ressources nécessaires à leur financement ;
- *le suivi des activités, et donc l'exécution des projets et des programmes.* A cet effet, les CDMT comportent un tableau d'indicateurs de suivi, de résultat et d'impact ;
- la cohérence entre les objectifs stratégiques, la programmation, la dotation financière et l'exécution des programmes et projets ;
- le renforcement de la cohérence entre le budget de fonctionnement et le budget d'investissement en s'assurant notamment que les charges récurrentes engendrées par les dépenses en capital sont financées.

II.3. - Différents outputs des CDMT ministériels

30. Le CDMT produit un Programme de Dépenses Publiques (PDP) pour le ministère. Le PDP projette les dépenses totales (**fonctionnement et investissement**) sur le moyen terme (3 ans glissant). Il peut aussi être décomposé en Programme de Dépenses de Fonctionnement (PDF) et Programme de Dépenses d'Investissement souvent appelé PIP (Programme d'Investissement Prioritaire). De même que le PIP facilite la préparation du budget annuel d'investissement en l'inscrivant dans une perspective à moyen terme, le PDP facilite la préparation du budget annuel du ministère (fonctionnement+investissement) : (i) en l'inscrivant dans une vision stratégique plus cohérente et à moyen terme ; (ii) en induisant de ce fait une plus grande cohérence entre le budget de fonctionnement et le budget d'investissement ; et (iii) en induisant un lien dynamique d'effets à double sens entre la croissance et les ressources budgétaires d'une part, et les allocations budgétaires et les politiques sectorielles de l'autre.

31. Les CDMT ministériels comportent plusieurs états financiers présentés sous forme de tableaux :

- un tableau d'évaluation financière pour les trois dernières années (annexe n°4) qui fait ressortir pour chaque programme et projet les montants exécutés assortit d'indicateur de réalisation ;

- un tableau de programmation financière (annexe n°4) qui présente l'ensemble des programmes, projets et activités à mettre en œuvre au cours des trois prochaines années assortis des coûts annualisés.

II.4. - Eléments caractéristiques des CDMT ministériels

32. Pour être opérationnels, les CDMT ministériels doivent réunir les principales caractéristiques ci-après :

- *Réalistes* : Les coûts des activités doivent être réalistes et tenir compte de certains paramètres tels que le taux d'inflation et les engagements du Gouvernement à la fois au niveau national et international (par exemple, une modification ou suppression des taxes frappant certains produits).
- *un horizon de moyen terme (3 ans)* : Les CDMT ministériels doivent avoir un horizon de trois ans. Un horizon plus éloigné conduirait à faire des projections irréalistes.
- *englobant ou général* : Les CDMT ministériels doivent tenir compte de toutes les dépenses (fonctionnement et investissement) et identifier toutes les sources de financement des activités du ministère. Cela permet d'avoir une meilleure vision des capacités réelles du ministère et de faire une allocation optimale des ressources entre les activités des projets.
- *précis* : Les CDMT ministériels sont constitués des programmes et projets prioritaires au regard des objectifs globaux et spécifiques.

33. En définitive, ce premier chapitre a permis de définir et caractériser le CDMT. On peut donc retenir, qu'il existe une distinction entre le CDMT central et les CDMT ministériels. Le premier est élaboré conjointement par MINEPAT et le MINFI. Il vise à mettre en cohérence les priorités intersectorielles définies dans la stratégie nationale à la disponibilité financière. Il propose une ventilation des projections à moyen terme de ressources aux différents chapitres du budget de l'Etat.

34. Les seconds quant à eux, sont élaborés au sein des ministères sectoriels ; ils définissent un système de répartition des ressources (communiquées par le CDMT central) transparent et conforme aux priorités stratégiques nationales et sectorielles. Ils accroissent l'efficacité des ressources budgétaires en renforçant le lien entre les stratégies sectorielles et le budget annuel. Les CDMT ministériels doivent avoir un horizon de trois ans ; un horizon plus éloigné conduirait à faire des projections irréalistes. Ils doivent identifier l'ensemble des besoins (fonctionnement et investissement) en fonction des ressources mobilisables (internes et externes). Ils doivent être élaborés de manière participative tout en obéissant à une démarche rigoureuse.

CHAPITRE 2 : ETAPES D'ELABORATION DES CDMT MINISTERIELS

35. Le processus d'élaboration d'un CDMT ministériel se subdivise en six (06) étapes séquentielles, à savoir : (i) élaboration/actualisation du cadre d'objectifs stratégiques au niveau ministériel en cohérence avec le cadre stratégique de référence (DSCE) ; (ii) actualisation et priorisation du portefeuille des programmes et projets ; (iii) analyse des programmes et projets prioritaires ; (iv) planification détaillée des activités et estimation des coûts ; (v) montage du CDMT ; (vi) ajustement, validation du CDMT, et transmission du rapport de programmation.

I - Etape 1 : Élaboration/actualisation du cadre d'objectifs stratégiques au niveau ministériel ; en cohérence avec le cadre stratégique de référence (DSCE)

I.1. - Objectifs

- Identifier les objectifs sectoriels et ministériels en cohérence avec la stratégie nationale.

I.2. - Déroulement

36. Il s'agit à cette étape, d'exploiter les documents de stratégie afin d'identifier les objectifs ministériels qui s'alignent sur la Stratégie du secteur et sur la Stratégie Nationale. Cette étape peut donner lieu à des séances de travail présidées par le Secrétaire Général du ministère concerné auxquelles participent toutes les directions. Le Cadre d'Objectifs Stratégiques (COS) ainsi élaboré, sera un input pour les étapes suivantes du processus.

37. Les objectifs doivent être formulés de manière à être SMART c'est-à-dire : Spécifique (propre à un contexte), Mesurable (quantifiable), Accessible et acceptable, Réaliste et réalisable, Limité dans le Temps et dans l'espace. Ils devront comporter des indicateurs bien définis et si possibles, renseignés.

38. On distingue en général trois niveaux d'objectifs : les objectifs globaux, les objectifs sectoriels et les objectifs spécifiques.

39. **Les objectifs globaux** sont libellés de manière à refléter les grandes préoccupations du gouvernement en matière de développement économique et social. Ils concernent des résultats ou des impacts souhaités. Par exemple, ramener le taux de pauvreté monétaire de 39,9% (2007) à 28,7% en 2020 ou encore généraliser l'accès aux services sociaux essentiels. Chaque objectif global devrait se traduire par des cibles qui permettent, d'une part de spécifier de manière mesurable l'objectif et de donner des pistes pour l'établissement des axes stratégiques et d'autre part, de mesurer la progression vers l'atteinte de l'objectif.

40. **Les objectifs sectoriels** concernent les domaines de résultats dans un secteur⁴ donné. Ils doivent être cohérents avec les objectifs du DSCE.

⁴ Un secteur d'activités désigne un grand domaine d'activités cohérentes de l'administration, identifiées et définies à partir des besoins collectifs fondamentaux. Le Décret n°2003/011/PM du 09 janvier 2003 portant nomenclature budgétaire de l'Etat a classé les fonctions de l'Etat en neuf secteurs d'activités dénommés et un secteur non classé.

41. Les **objectifs spécifiques** se réfèrent à un ministère donné et se déclinent des objectifs sectoriels. Ils doivent être formulés de manière à traduire précisément les visées du ministère dans son domaine d'intervention. Exemple : Doubler la production de cacao à l'horizon 2015.

I.3. - Input

- L'ensemble des documents d'orientations stratégiques (DSCE, documents de stratégie et textes organiques)

I.4. Output

42. Le principal output de cette étape est le COS cohérent avec les Orientations Stratégiques Nationales. Il est organisé comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Structure du Cadre d'objectifs stratégiques du ministère

Objectif global issu du DSCE	Objectif sectoriel	Objectif spécifique/ ministériel	Indicateurs de résultat	Niveau de l'indicateur	
				Niveau à l'année de référence (n)	Niveau à l'année de référence (n+ 3)

43. A titre illustratif, un extrait du cadre d'objectifs stratégiques du Ministère de la Santé Publique est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Extrait Cadre d'Objectif Stratégique du MINSANTE

Objectif global issu du DSCE	Objectif sectoriel	Objectif spécifique/ ministériel	Indicateurs de résultat	Niveau de l'indicateur	
				Niveau à l'année de référence (n)	Cible à l'année n+3
Garantir de manière pérenne l'accès universel aux services et soins de santé et de qualité à travers l'amélioration de leur offre et le financement approprié de la demande de santé		Réduire de 3/4 la mortalité maternelle	Taux de mortalité maternelle		
		Réduire de 2/3 la mortalité des enfants de moins de 5 ans	Taux de mortalité infantile		
		Réduire de 1/3 la charge morbide chez les pauvres et les populations les plus vulnérables			
		Amener 100% des structures de santé des niveaux régional et central à jouer respectivement leurs rôles d'appui et d'orientation recours			
		Viabiliser 80% des 179 Districts de Santé existants à atteindre la phase de consolidation de viabilisation d'un District de Santé			

II - Etape 2 : Actualisation et priorisation du portefeuille des programmes et projets

II.1. - Objectifs

- passer en revue les projets en cours d'exécution ;
- mettre à jour le portefeuille des programmes et projets du ministère ;
- s'assurer de la cohérence des programmes et projets avec les COS ;
- prioriser les programmes et projets.

II.2. - Déroulement

44. Il s'agit d'abord d'évaluer le niveau d'exécution physique et financière des programmes et projets en cours depuis l'exercice n-2, et d'apprécier ensuite leur contribution aux objectifs spécifiques retenus. Ceci peut éventuellement conduire à remettre en cause certains programmes ou projets en cours d'exécution. Aussi, certains d'entre eux pourraient-ils être modifiés ou éventuellement remplacés par d'autres programmes ou projets plus efficaces (pouvant permettre d'atteindre les objectifs poursuivis). La grille ci-dessous peut permettre de procéder à cette analyse.

Tableau 3 : Grille d'évaluation de la contribution des programmes et projets en cours d'exécution aux objectifs ministériels

	Objectif ministériel 1	...	Objectif ministériel
Programme 1	M		
Projet 1.1	E		
Projet 1.2	M		
Projet 1....	F		
Programme 2	N		
.....			

Légende : E : élevée ; M : moyenne ; F : faible ; N : marginale

45. L'identification des nouveaux projets devra prendre en compte plusieurs paramètres, notamment la conjoncture nationale et internationale (exemple : catastrophe, épidémie, crise financière, crise alimentaire, etc.) et les nouvelles orientations politiques et économiques du Gouvernement.

46. L'ensemble des projets identifiés et regroupés par programmes doit faire l'objet d'une priorisation suivant l'approche multicritère. Cette approche a l'avantage de s'appliquer à tout type de projet. Elle minore l'importance du Taux de Rentabilité Interne (TRI) et supprime l'obligation faite à l'analyste de fausser le calcul du TRI pour faire passer le projet. Il est souvent dans l'intérêt du décideur de connaître et de faire connaître les raisons pour lesquelles un projet intéressant pour la collectivité (matrice multicritère plutôt favorable) n'a pas forcément la rentabilité économique la plus forte en termes d'efficacité pure (méthode des prix de référence). De plus, les différentes méthodes (méthode des prix de référence, méthode des effets, méthodes coût-efficacité) apparaissent plus complémentaires qu'alternatives. Alors que

le concept de prix de référence débouche naturellement sur l'objectif d'efficacité économique, les méthodes coût-efficacité conduisent à respecter des normes de coût (coût par kilomètre goudronné, coût par école ou par centre de santé,...). Enfin, les externalités environnementales et les arrangements institutionnels font l'objet d'études spécifiques portant sur des indicateurs qui ne sont pas spontanément monétaires mais peuvent donner lieu à des arbitrages entre les variantes du projet.

47. Dans la perspective de la sélection de programmes et projets d'un portefeuille, le choix des critères doit fortement tenir compte des enjeux stratégiques et des paramètres Coûts - Délais - Qualité. Les critères généralement utilisés sont :

- **Pertinence** : Appréciation du lien entre le projet et les politiques nationale sectorielle, Comment le projet s'intègre t-il aux priorités nationales, aux objectifs sectoriels? Répond t-il aux besoins réels des bénéficiaires ?
- **Efficacité** : Capacité du projet à répondre aux problèmes identifiés. Autrement dit, dans quelle mesure le projet permet-il d'atteindre les résultats (objectifs spécifiques) visés par le projet ?
- **Efficience**: Capacité du projet à atteindre l'objectif à moindre coût. On se pose alors les questions suivantes : est-ce que le projet va utiliser le minimum de ressources? Celles-ci seront - elles utilisées efficacement ?
- **Cohérence** : Appréciation de la connexité/harmonie avec d'autres programmes/projets poursuivant des objectifs communs.
- **Impact socio-économique** : Appréciation des effets du projet sur l'économie nationale (croissance, création d'emploi et distribution des revenus, déficit budgétaire, balance des paiements), sur le plan social (lutte contre la pauvreté, redistribution des revenus, etc.).
- **Viabilité financière, technique et institutionnelle** : le problème de l'après-projet peut se décliner à trois niveaux : institutionnel, technique et financier.

48. 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. Le tableau de choix multicritères (pondérés) de sélection de projets est le suivant:

Figure 1 : Grille de sélection des projets

N°	Libellé du projet	Pertinence	Efficacité	Efficience	Cohérence	Impact socio-économique	viabilité financière, technique et institutionnelle	Moyenne pondérée	Rang
2									
...									
...									
	Poids des critères	25%	30%	10%	10%	15%	10%		

Encadré 1 : Analyse multicritère

Elle tire son nom du fait qu'elle utilise une notation de critères choisis pour permettre à l'analyste de différencier chaque solution. L'analyse quantitative s'appuie sur une première analyse comparative des solutions en réalisant un tableau comparatif qui reprend les paramètres caractéristiques des différentes solutions candidates.

Un Tableau de choix multicritères constitué après le choix des critères discriminant permet de différencier les solutions entre elles.

Chaque critère est d'abord évalué en y affectant un coefficient de pondération sensé refléter son poids par rapport aux autres critères.

Ensuite chaque critère est noté compte tenu de sa pondération pour chaque solution.

La somme totale des points recueillis par chaque solution permet d'effectuer un choix de solution ayant le score le plus important.

II.3. - Input

- rapports d'exécution des projets,
- documents de stratégies,
- PAP,
- PAM, etc.

II.4. - Output

- Portefeuille des programmes et projets actualisé

III - Etape 3 : Analyse des programmes et projets prioritaires

III.1. - Objectifs

- Conduire à maturité tous les projets prioritaires identifiés.

III.2. - Déroulement

49. Les projets identifiés à l'étape précédente doivent être conduits à maturité. Un projet est mature quand il est prêt à être exécuté dès lors que le financement est mobilisé. **La maturation des projets consiste à réaliser des études préalables** permettant d'appréhender toutes les contraintes (techniques, financières, humaine, environnementales, etc) relatifs à leur exécution. Il s'agit essentiellement des études de faisabilité :

- étude des besoins,
- étude technique,
- étude financière,
- étude socioéconomique,
- etc.

50. Si la maturation de certains projets 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 de projets d'investissement par contre, une étude technique et/ou financière serait suffisante pour les conduire à maturité. Les cas les plus courants sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 4 : Quelques éléments d'appréciation de la maturité des projets

Type de projet	Etudes requises	Eléments d'appréciation de la maturité	Supports justificatifs
Construction d'édifices	Étude technique/Étude financière	Disponibilité d'un terrain	Titre foncier ou tout autre document attestant la disponibilité du terrain
		Étude architecturale réalisée	Rapport de l'étude architecturale (éventuellement)
		Devis détaillé	Devis établi par une expertise agréée
Réhabilitation d'édifices	Étude technique/Étude financière	Descriptif des travaux de réhabilitation à réaliser	Document dûment authentifié par le MINDAF
		Devis détaillé	Devis établi par une expertise agréée
Acquisition des équipements	Étude technique	Fiches des équipements décrivant les caractéristiques suivantes : 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 forma	Facture pro forma des équipements
Etudes diverses (Etudes de faisabilité, études d'organisation, etc.)	/	Disponibilité des TDR	TDR élaborés suivant les normes et validés
Projets à financement extérieur		Disponibilité de la convention	Convention signée

51. Il est conseillé de consulter le « Guide de maturation des projets » MINEPAT(2010) pour avoir plus de détails.

III.3. - Input

- Guide de maturation des projets

III.4. - Output

- TDR des études ;
- Documents de projet ;
- APE, APS, APD ;
- Plans architecturaux ;
- Devis (dûment signés par les autorités compétentes) des constructions et des réhabilitations ;
- Titres de propriété ;
- Factures pro forma et les caractéristiques techniques pour les équipements.

IV - Etape 4 : Planification détaillée des activités et estimation des coûts des projets

IV.1. - Objectifs

- décliner chaque projet en activités ;
- déterminer les extrants attendus ;
- estimer les coûts par activités des programmes et projets.

IV.2. - Déroulement

52. La planification détaillée des activités de chaque projet consiste à :

- définir toutes les activités à réaliser pour atteindre les objectifs du projet ;
- définir la séquence des activités (calendrier des activités échelonnées dans le temps). Il est conseillé d'utiliser à ce niveau un diagramme de Gantt.

53. La détermination des extrants attendus et l'évaluation des équipements nécessaires à la réalisation des activités des programmes et projets prioritaires retenus passent par :

- la détermination des catégories de ressources humaines à impliquer ;
- l'estimation des ressources humaines nécessaires ;
- l'évaluation du type et la quantité de ressources matérielles nécessaires.

54. En ce qui concerne l'estimation des coûts des activités, il s'agit de déterminer le coût des ressources humaines et matérielles nécessaires. Concernant le regroupement des postes de dépense, il est recommandé d'utiliser la nomenclature budgétaire afin d'uniformiser les structures des budgets et de faciliter le suivi de l'exécution budgétaire. Cependant une distinction doit être faite entre les dépenses courantes et les dépenses en capital d'une part, et entre les dépenses financées sur ressources internes ordinaires (budget de l'Etat), et celles financées sur ressources internes spéciales (PTE, IADM, C2D, etc.) ou sur ressources extérieures d'autre part.

55. La fiche de projet harmonisée (annexe 5) permet de réaliser aisément cette étape. En effet, elle constitue une base d'informations sur la spécificité des activités d'un projet : les coûts des activités et donc le coût total du projet, les caractéristiques économiques des activités (nature économique de la dépense) qui permettent de traduire les coûts en langage budgétaire, la structure des financements désirés pour mener à bien les activités (ressources internes ordinaires, ressources internes spéciales, ressources externes assorties de la liste des bailleurs qui financent les activités et les conditions - dons ou prêts). Les besoins programmés sur le moyen terme doivent ainsi être revus chaque année afin de tenir compte des dotations de l'année, du rythme d'exécution et des reports éventuels d'opérations d'une année à l'autre.

56. Les fiches projets doivent être remplies de concert avec les gestionnaires des projets. Les documents techniques et les rapports d'exécution du projet constituent une base importante d'informations pour le remplissage et la mise à jour des fiches projets. **Chaque projet doit faire l'objet d'une fiche dûment remplie. Il convient de souligner que la fiche de projet ne saurait se substituer au document projet ou aux Termes de Référence (TDR) des études.**

57. Le remplissage des fiches de projet est une activité fastidieuse et harassante. Elle nécessite une mobilisation de toute l'équipe CDMT. Il est recommandé que la finalisation de cette activité se fasse sous forme d'atelier bloqué afin de permettre aux membres de l'équipe de se concentrer pleinement sur cet exercice.

58. Les besoins exprimés doivent prendre en compte les charges de fonctionnement courantes et les coûts des projets d'investissement. Un accent particulier doit être mis sur l'évaluation des charges récurrentes, les conséquences financières des mesures nouvelles, et sur la prise en compte des fonds de contrepartie.

59. L'estimation des besoins ne doit pas simplement résulter d'un accroissement monotone des ressources antérieures, mais au contraire résulter d'une analyse sérieuse des données en présence. Par exemple, la projection des salaires doit prendre en compte la structure démographique des personnels, les implications des mesures de reclassement et d'avancement, etc. Les charges locatives doivent s'appuyer sur l'évolution du patrimoine et des locations, etc. Pour l'évaluation du coût d'un projet, il peut être utile de le décliner en activités, tâches, et ensuite d'identifier le coût de chaque composante. Le coût du projet est alors obtenu par agrégation des coûts des différentes composantes. On peut aussi recourir à la méthode des coûts unitaires pour l'identification des coûts ; mais cette méthode n'est fiable que si les coûts unitaires sont proches de la réalité. En tout état de cause, il est conseillé d'utiliser une approche participative et toutes les données connues sur les coûts (h/mois d'expertise, coût d'un séminaire/personne, coût moyen d'une étude de faisabilité, etc.).

IV.3. Input

- Documents de projets ;
- TDR ;
- APE, APS et APD ;
- Plans architecturaux et devis ;
- Titres de propriété ;
- Rapports d'exécution des projets ;
- Diagramme de GANTT.

IV.4. Output

- Les fiches d'information de projet convenablement remplies.

60. **Exemple 1** : Extrait de la fiche de projet (planification détaillée des activités assorties des coûts) Construction et équipement de la Faculté de médecine de l'université de Douala.

Tableau 5 : Extrait de la fiche de projet de Construction et équipement de la Faculté de médecine de l'université de Douala

Libellé du projet : Construction et équipement de la Faculté de médecine de l'université de Douala					
	Activités	Programmation (en milliers FCFA)			
		2011	2012	2013	2014
	Étude architecturale	10 000			0
	Etude d'impact environnemental	5 000			
	Travaux de construction		30 000	30 000	
	Équipement				50 000
	Total	15 000	30 000	30 000	50 000

Exemple 2 : Extrait fiche de projet (planification détaillée des activités assorties des coûts) Opérationnalisation du Centre d'Enseignement à Distance (CED)

Tableau 6 : Extrait de la fiche de projet d'Opérationnalisation du Centre d'Enseignement à Distance

Libellé du projet : Opérationnalisation du Centre d'Enseignement à Distance (CED)					
	Activités	Programmation (en milliers FCFA)			
		2011	2012	2013	2014
	Acquisition des équipements du CED	98 000	0	0	0
	Offre de service pour le déploiement de la solution vidéoconférence et traductions simultanées	4 000	0	0	0
	Fourniture et mise en œuvre d'une infrastructure réseau informatique ondulée	28 000	0	0	0
	Acquisition d'un groupe électrogène pour assurer la continuité du courant électrique		22 000	0	0
	Mise en service du Vsat et test de fonctionnement		2 000	0	0
	Fourniture et installation de caméras pour la vidéo surveillance		18 000	0	0
	Fourniture et installation des divers splits wepoint		7 000	0	0
	Formation du personnel		4 000	0	0
	Total	130 000	53 000	0	0

V - Etape 5 : Montage du CDMT

V.1. - Objectif

- Consolider le CDMT du ministère

V.2. - Déroulement

61. Une fois les coûts des activités évalués, il sera question de procéder à des agrégations à plusieurs niveaux : (i) niveau des projets, (ii) niveau des programmes et (iii) niveau du ministère. Pour chaque niveau, les agrégations se feront suivant la nature de la dépense (dépenses d'investissement vs dépenses de fonctionnement) et suivant la source de financements (Ressources internes ordinaires et spéciales, ressources extérieures, etc.). Ces agrégations peuvent être facilement menées à l'aide du logiciel MS Excel ou alors à partir d'une application conçue pour élaborer les CDMT.

62. Les besoins en ressources pour la période n+1 à n+3 tiennent compte : (ii) des disponibilités de ressources communiquées par le CDMT central (première version). Ce point est essentiel pour donner au CDMT ministériel un caractère réaliste c'est-à-dire finançable. Le CDMT ministériel dont l'une des fonctions est d'aider à la préparation du budget programme se doit de ne regrouper que les programmes et projets susceptibles d'être financés sur la période de référence.

V.3. - Input

- la fiche d'information de chaque projet convenablement remplie ;
- le CDMT Central (première version) ;
- l'Application informatique de gestion des CDMT (quand elle existe) ;
- le logiciel MS Excel.

V.4. - Output

63. Draft du CDMT du ministère (voir maquette en annexe 4).

VI - Etape 6 : Ajustement, validation du CDMT, et transmission du rapport de programmation

VI.1. - Objectifs

- ajuster le draft du CDMT ministériel produit à l'étape 5 par rapport aux allocations du CDMT Central (version définitive) ;
- valider et transmettre le document au MINEPAT.

VI.2. Déroulement

64. Cette étape est généralement délicate puisqu'il s'agit d'évincer certains projets/activités ou revoir à la baisse leurs coûts dans le but d'aligner les besoins exprimés à travers le CDMT ministériel aux dotations du CDMT Central. Cet exercice doit être mené de manière participative, c'est-à-dire en associant les représentants de toutes les directions du ministère.

65. Il est important d'effectuer rigoureusement cet exercice d'ajustement du CDMT ministériel produit à l'étape 5 par rapport aux allocations du CDMT Central. En effet, à l'observation de certains CDMT produits antérieurement, il n'est pas rare de constater que les demandes annuelles de certains ministères soient exponentielles, atteignant parfois les 50% de l'ensemble du budget national, ce qui est absolument **irréaliste**.

66. La démarche préconisée consiste à :

- considérer d'abord les projets en cours d'exécution et ceux à financement extérieur dont les conventions y afférentes sont signées ; ensuite d'autres projets de première priorité et éventuellement de deuxième priorité. Il convient de souligner ici la nécessité de ne retenir qu'un nombre limité de projets pertinents et matures et à fort impact afin d'éviter le phénomène stérile du saupoudrage ;
- s'assurer que les coûts des projets ont été rigoureusement évalués. Les projets dont les coûts sont jugés fantaisistes devront faire l'objet d'une réévaluation ;
- s'assurer que les activités des projets ont été planifiées sur la période triennale considérée en tenant compte des liens d'antériorité qui existeraient entre elles ;
- pour des projets ayant un coût important et dont la réalisation était initialement prévue sur une seule année (année n+1), il va falloir planifier la mise en œuvre des activités desdits projets sur deux ou trois années à l'effet d'alléger les besoins budgétaires annuels.

67. **Remarque 1** : Il est totalement inacceptable de procéder à l'ajustement d'un CDMT ministériel par rapport au CDMT central en suivant une approche mathématique, qui consisterait à appliquer aux coûts annualisés des projets, des coefficients obtenus en rapportant les dotations du CDMT central aux besoins budgétaires globaux du CDMT ministériel initial. Cette mise en garde est illustrée par le contre-exemple ci-après.

Tableau 7 : Contre-exemple : Ajustement d'un CDMT ministériel par rapport au CDMT central (approche mathématique)

Projets	CDMT ministériel initial			1	CDMT ministériel ajusté		
	2011	2012	2013		2011	2012	2013
Projet 1	25 000	25 000	20 000	15 000	15 909	16 000	
Projet 2	10 000	25 000	25 000	6 000	15 909	20 000	
Projet 3	15 000	5 000	5 000	9 000	3 182	4 000	
Total	50 000	55 000	50 000	30 000	35 000	40 000	

Dotations CDMT central	30 000	35 000	40 000
Coefficient	0,60	0,64	0,80

68. **Remarque 2** : L'ajustement des CDMT ministériels par rapport à l'allocation du CDMT central ne signifie pas nécessairement que les besoins budgétaires globaux des CDMT ministériels devront correspondre exactement (égalité mathématique) aux dotations du CDMT central. Une marge supérieure pouvant atteindre les 15% des desdites dotations est permise.

69. Un séminaire de validation du CDMT du ministère doit être organisé à l'effet de recueillir les avis des autres ministères du secteur et surtout ceux des institutions de coordination, en l'occurrence le MINFI et le MINEPAT.

VI.3. - Input

- le CDMT Central (version définitive) ;
- l'Analyse multicritères de sélection des projets.

VI.4. - Output

- Cadre de Dépenses à Moyen Terme du ministère cohérent et réaliste (voir maquette en annexe).

VII - Structure des CDMT ministériels

70. Les CDMT ministériels doivent être présentés sous forme d'un rapport structuré en quatre (04) chapitres :

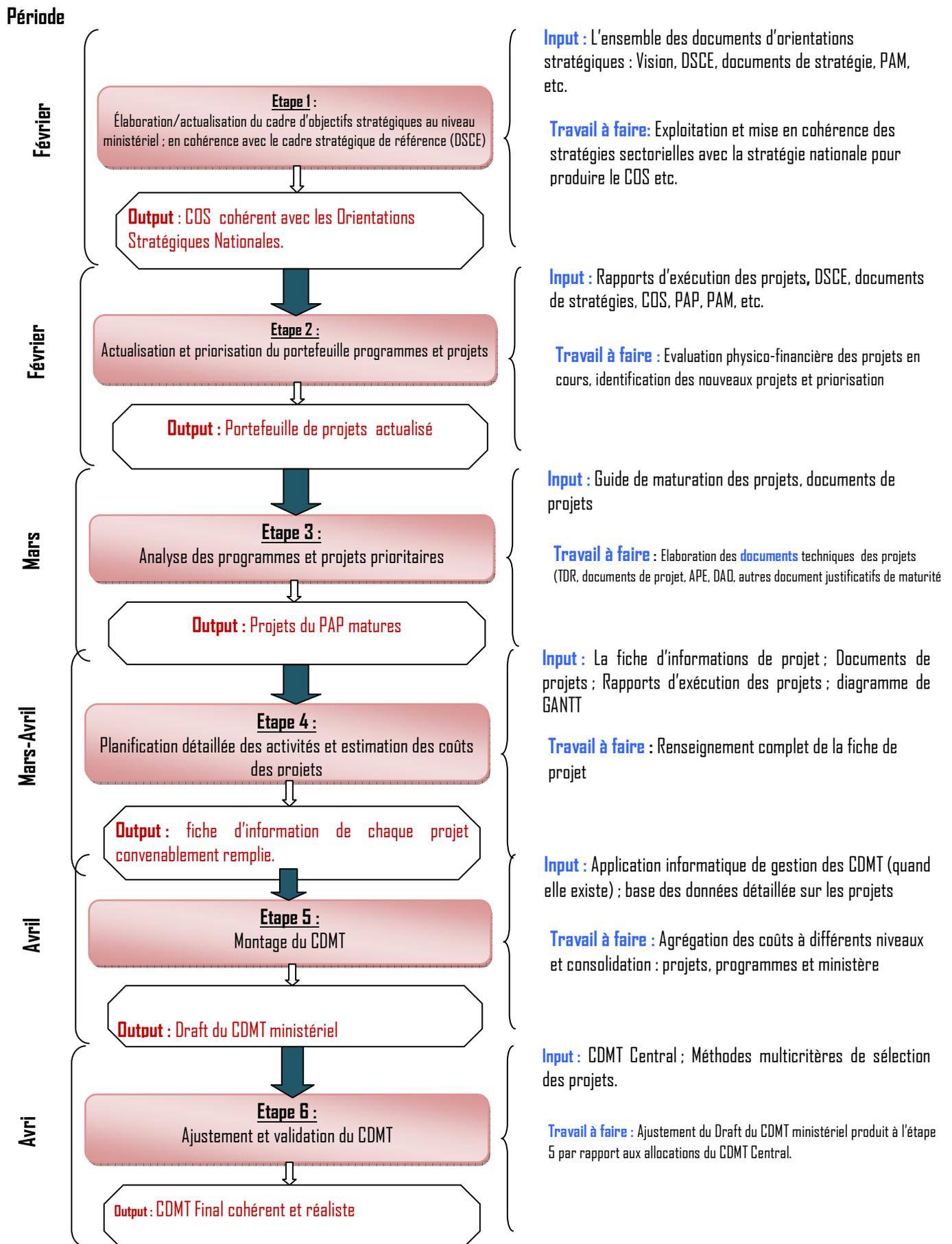
- ✓ **Chapitre 1** : Présentation sommaire de la stratégie du secteur et des objectifs du ministère (assortis des indicateurs et les cibles annualisées) ;
- ✓ **Chapitre 2** : Aperçu de l'exécution physique et financière des activités réalisées au cours des trois derniers exercices ;
- ✓ **Chapitre 3** : Programmation triennale (n+1/n+3) des dépenses ;
- ✓ **Chapitre 4** : Profil de la dépense pour l'exercice n+1.
- ✓ **Annexes**
 - Cadre d'objectifs stratégiques du ministère ;
 - Descriptif des programmes indiquant : (i) les objectifs, (ii) les bénéficiaires, (iii) les principales actions, (iv) les coûts déclinés par source de financement ;
 - CDMT détaillé ;
 - Avant-projet du BIP de l'exercice n+1.

71. Ce rapport, produit annuellement par chaque ministère, est utile à plus d'un titre :

- c'est un préalable incontournable pour les discussions en pré- et conférences budgétaires ;
- c'est un instrument de plaidoyer pour la mobilisation des fonds auprès des partenaires ;
- c'est un document pour la préparation du rapport d'étape de la mise en œuvre du DSCE.

72. En somme, l'élaboration des CDMT nécessite la priorisation des programmes et projets en fonction des objectifs sectoriels. Ce processus introduit l'évaluation en fonction des critères de performance et met en place des mécanismes d'arbitrage. Ces priorités, présentées sous formes d'objectifs du ministère, de programmes ou projets, doivent faire l'objet d'un suivi de l'exécution régulier afin de s'assurer de l'utilisation efficace des ressources et de l'adéquation entre les prévisions et les réalisations, tant sur le plan physique que financier. La démarche d'élaboration des CDMT ministériels s'articule autour de six étapes qui sont regroupées dans la figure ci-dessous.

Figure 2 : Synthèse des étapes d'élaboration des CDMT ministériels



Les CDMT ministériels doivent s'élaborer de manière participative au sein des départements ministériels. Toutes les directions doivent être impliquées dans le processus. Cette implication est essentielle pour assurer : (i) une cohésion des actions au sein du ministère et (ii) une représentativité lors des choix qui sont opérés (la sélection des projets, par exemple). Le processus d'élaboration des CDMT doit être sous-tendu par un cadre institutionnel bien structuré.

CHAPITRE 3 : LE CADRE INSTITUTIONNEL D'ELABORATION DES CDMT MINISTERIELS

74. 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 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.

I. - Les Acteurs

75. L'élaboration des CDMT ministériels s'appuie sur un dispositif institutionnel mis en place au niveau des départements ministériels, sous la coordination du MINEPAT et du MINFI.

I.1. - Le MINEPAT

76. 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 intervient dans l'élaboration des Cadres de Dépenses à Moyens Terme ministériels. A ce titre :

- il veille à la cohérence des programmes et des projets 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 de projet, guide méthodologique d'élaboration des CDMT ministériels, guide de maturation des projets, CDMT Central, etc.) ;
- 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 du CDMT ministériel.

I.2. - Le MINFI

- Globalement, il participe à l'identification et à l'évaluation des activités de fonctionnement du CDMT

I.3. - Les Ministères Sectoriels

77. Ils sont responsables de la préparation de leur CDMT et de leur budget dans le cadre des orientations stratégiques nationales et du CDMT central. A ce titre, c'est à eux qu'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,

II - Mise en place du dispositif institutionnel

78. Le cadre institutionnel d'élaboration des CDMT ministériels est constaté par un texte (décision) qui crée et organise le Comité Interne de gestion de la chaîne PPBS conformément à la 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 (Cellule de la Programmation et de la Budgétisation) Le dispositif institutionnel se présente de la manière suivante :

II.1. - Comité interne PPBS

Composition :

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

Attributions 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.

II.2. - Cellule de la programmation et de la budgétisation.

Composition :

79. **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

Attributions

80. Cette équipe est la cheville ouvrière de l'exercice d'élaboration du CDMT d'un ministère. Elle est constituée d'un coordonnateur, des rapporteurs et des membres. 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 Gouvernement, ou le MINEPAT/MINFI.

81. 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.

82. 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 une bonne dose de motivation, et également des responsables du ministère en charge de la planification qui ont une bonne connaissance de la méthodologie des CDMT.

III - Mobilisation des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles

83. L'élaboration des CDMT est un processus fastidieux et coûteux. Il est important que la structure ayant la maîtrise d'ouvrage évalue à priori les besoins tant humains, financiers que matériels et procède à la mobilisation des ressources financières à temps.

84. Les membres de l'équipe opérationnelle CDMT doivent avoir des compétences nécessaires pour une planification stratégique rigoureuse, la collecte et l'analyse des données, le suivi-évaluation et la production des rapports. De plus, ils doivent avoir des compétences en informatique et une bonne maîtrise de la stratégie de développement du secteur ou du ministère, ainsi que les connaissances sur les projets du ministère pour être à même de mettre à la disposition de l'équipe des informations techniques et financières pertinentes. L'équipe doit intégrer les responsables du MINEPAT en charge de l'élaboration des CDMT pour leur assistance technique et méthodologique. Toutefois, il est important que les membres soient suffisamment motivés pour se consacrer aux activités d'élaboration des CDMT et produire les documents attendus dans les délais.

85. La mobilisation des ressources financières est l'opération la plus délicate car elle conditionne en grande partie le succès de l'exercice d'élaboration des CDMT. Ce sont en effet ces ressources qui permettent de régler les factures du (des) consultant(s), facilitateur(s) ou personne(s)

ressource(s), de soutenir le fonctionnement du comité interne PPBS et de l'équipe opérationnelle CDMT, d'acquérir le matériel nécessaire pour le processus. Il est donc important lors de l'étape de planification des activités pour les années n+1 à n+3, que l'on spécifie clairement les activités d'actualisation des CDMT ainsi que leur coût.

86. Le processus d'élaboration des CDMT nécessite également la mobilisation des ressources matérielles, particulièrement : 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.

87. La mise en place d'un système d'information opérationnel au sein des ministères sectoriels est un facteur de réussite de l'implantation des CDMT. Il est en effet difficile sans un système d'information fonctionnel, (i) de suivre de manière rigoureuse l'exécution budgétaire et physique des programmes et projets, (ii) de limiter les déviations éventuelles et (iii) de respecter la discipline budgétaire qu'impose le CDMT.

88. Il s'agit donc de mettre en place un système d'informations opérationnel qui permet de :

- faciliter l'élaboration des CDMT ministériels en mettant à la disposition des données précises sur les coûts des programmes et des projets ;
- faciliter la préparation et l'appropriation du budget annuel en rendant disponibles des informations financières sur les programmes et projets ;
- mettre en place une application informatique intégrée pour gérer les informations budgétaires et produire les CDMT dans tous les états souhaités.

IV - Liens entre le CDMT et le budget

89. Le budget est un acte de prévision et d'autorisation des recettes et des dépenses comme le stipule l'article 5 de la loi du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat. Il repose sur trois enjeux majeurs : « *La discipline budgétaire* » ; il s'agit d'assurer l'équilibre macro économique grâce à une évolution maîtrisée des dépenses publiques et des prélèvements obligatoires. « *L'efficacité allocative* » ; Il s'agit d'allouer les ressources en fonction des priorités affichées par le Gouvernement. « *La qualité de la gestion* » ; Il s'agit de faire fonctionner l'Etat au moindre coût

90. Le CDMT parce qu'il s'inscrit dans un processus intégré de planification - budgétisation est censé assurer cette efficacité allocative en permettant à l'Etat d'éviter des gaspillages. Il vise à sortir de la prévision budgétaire annuelle et permet une visibilité des dépenses sur une période de 3 ans.

91. Ainsi Le CDMT ministériel constitue l'input essentiel pour la préparation du budget de l'Etat en l'inscrivant dans une vision stratégique plus cohérente et à moyen terme.

92. Dans cette perspective, il importe, pour s'arrimer à la loi de décembre 2007 portant régime financier de l'Etat, que des ministères sectoriels élaborent des budgets programmes. Il s'agit des programmes de dépenses pluriannuels prenant en compte les stratégies, les ressources, les activités sur la période concernée.

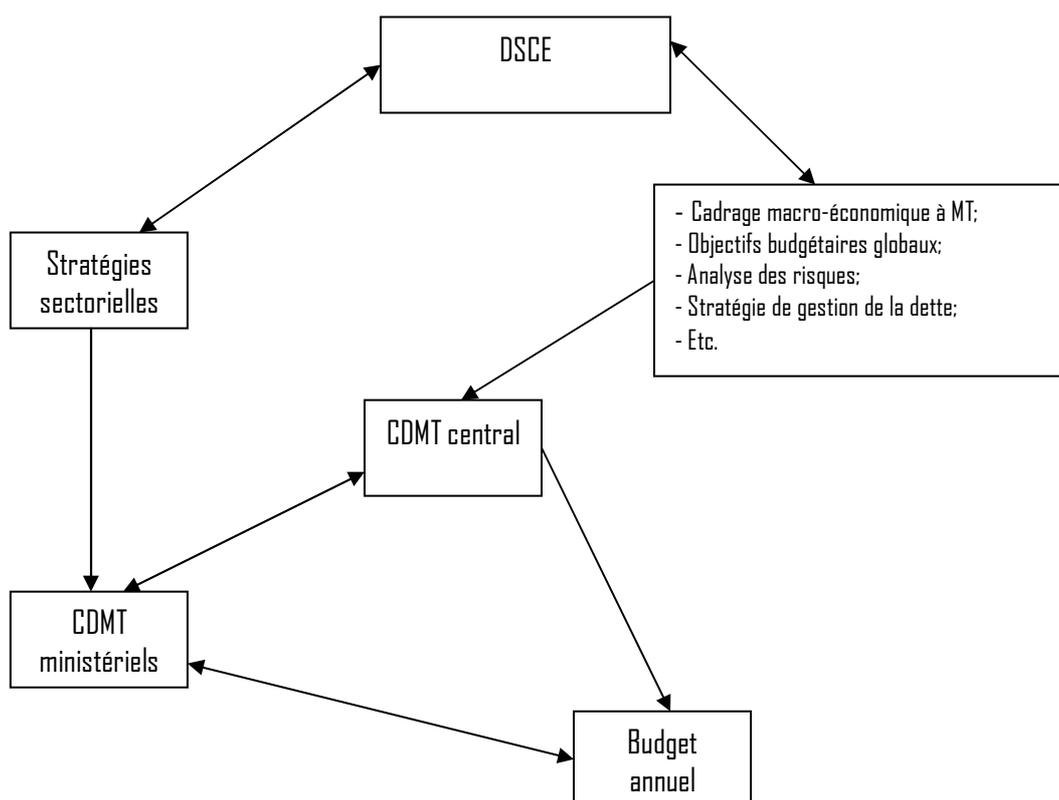
93. Ces dispositions montrent que le CDMT triennal glissant permet de mieux encadrer ce processus (budget-programme/budget par objectif) en garantissant la conformité des programmes ministériels avec les objectifs globaux du DSCE. En effet, le RFE consacre le

caractère ministériel des programmes et leur fongibilité. Les ministères sectoriels répondront davantage de la gestion de leurs programmes, donc de leur budget issu des CDMT. Car, ils ont désormais la possibilité de les modifier ou de les remplacer pour une plus grande efficacité. (Article 53 al 3 RFE). D'où la nécessité d'avoir dans le CDMT triennal des programmes et projets matures pour réajuster éventuellement leur programmation.

94. Enfin, le CDMT assure une plus grande cohérence entre le budget de fonctionnement et le budget d'investissement et il favorise un lien dynamique d'effets à double sens entre la croissance et les ressources budgétaires d'une part, et les allocations budgétaires et les politiques sectorielles d'autre part.

95. En retour, les dotations budgétaires de l'année n+1 doivent amener les membres de l'équipe CDMT à procéder à un léger réajustement de sorte que le CDMT corresponde effectivement au budget pour cette année.(crédits de paiement) La figure ci-dessous ressort clairement cette relation à double sens entre le CDMT et le budget annuel et place ces processus dans une logique d'ensemble.

Figure 3 : Stratégie nationale et budget annuel



CONCLUSION GENERALE

96. Le CDMT est un instrument de programmation glissante permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective triennale. C'est un instrument extrêmement utile pour combler le vide qui existe souvent entre les politiques de développement et leur traduction budgétaire. Il permet de :

- ✓ accroître l'efficacité de la ventilation des ressources budgétaires entre les activités au sein d'un ministère ;
- ✓ renforcer la pérennité des politiques publiques;
- ✓ offrir aux responsables d'un département ministériel une bonne visibilité des activités à mener sur les trois années à venir ;
- ✓ améliorer les conditions de préparation de la loi de finances et renforcer la pertinence des arbitrages intra et intersectoriels.

97. Le CDMT ne se substitue ni au plan de développement économique et social ni au budget annuel. Il établit un lien entre les objectifs stratégiques et le budget annuel. Il est un processus et ne se résume pas à l'élaboration d'un document beau et bien fait : le processus implique des procédures et des négociations autour du point central qui relie le CDMT Central et les CDMT ministériels, à savoir les allocations ou enveloppes sectorielles pluriannuelles.

98. L'élaboration des CDMT ministériels nécessite une parfaite organisation et un déploiement d'importantes ressources (matérielles, financières et humaines). La mise en œuvre des CDMT constitue un exercice complexe. Elle suppose souvent des changements significatifs dans les méthodes de travail et les manières de gérer le budget de l'Etat.

99. Pour faire des CDMT ministériels des véritables instruments de plaidoyer au niveau des arbitrages budgétaires, les facteurs suivants doivent impérativement être pris en compte lors de leur élaboration :

- le CDMT n'est pas un processus supplémentaire et parallèle, mais le cycle CDMT doit être intégré au cycle budgétaire annuel et cette intégration vise à placer le processus budgétaire dans une perspective de moyen terme ;
- le CDMT dépend de la volonté politique nationale pour perdurer et ne peut résulter de la seule conditionnalité imposée de l'extérieur : les aspects politiques et institutionnels sont aussi importants que les aspects techniques ;
- le CDMT est une question d'état d'esprit et de culture qui implique d'aller progressivement de budgets de moyens à des budgets programmes avec la mesure des coûts et l'appréciation des résultats ;
- plus le projet initial CDMT est simple et opérationnel, plus les progrès sont importants ; plus le projet est au départ académique, complexe et ambitieux, plus les difficultés apparaissent et plus les risques d'échec ou d'enlisement sont grands ;
- toutes les décisions (même politiques) 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 CDMT nécessite un meilleur suivi de l'exécution et du contrôle des dépenses pour déceler rapidement les écarts budgétaires et rectifier la situation à temps ;
- un renforcement des capacités, à la fois en termes des membres de l'équipe CDMT et d'instruments est nécessaire ;
- la mise en place d'un système d'information opérationnel qui permet d'avoir accès rapidement à des données sur l'exécution technique et financière des programmes, des projets et des activités ;
- une coopération forte est nécessaire entre le MINEPAT, le MINFI et les ministères sectoriels pour qu'il y'ait une bonne compréhension des décisions en matière budgétaire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BANQUE MONDIALE (1998), *Manuel de gestion des dépenses publiques*, Washington D.C.

KHAGERE RIPA, KWADJIO Hervé Lys (2006), *Rapport de participation au séminaire de formation en planification stratégique et étude prospective* », MINPLAPDAT, Cameroun.

IDEA International (2006), Atelier technique de formation sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et les Cadres de Dépenses Sectoriels à Moyen Terme (CDS-MT), Dakar.

MESPLE-SOMPS S. & RAFFINDOT M. (2003), « 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.

MINPLAPDAT (2006), *Cadre de Dépenses à Moyen Terme pour la mise en œuvre du DSRP : Note méthodologique*.

MINPLAPDAT, (2006), *Guide Méthodologique de Planification Stratégique au Cameroun*.

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

ANNEXES

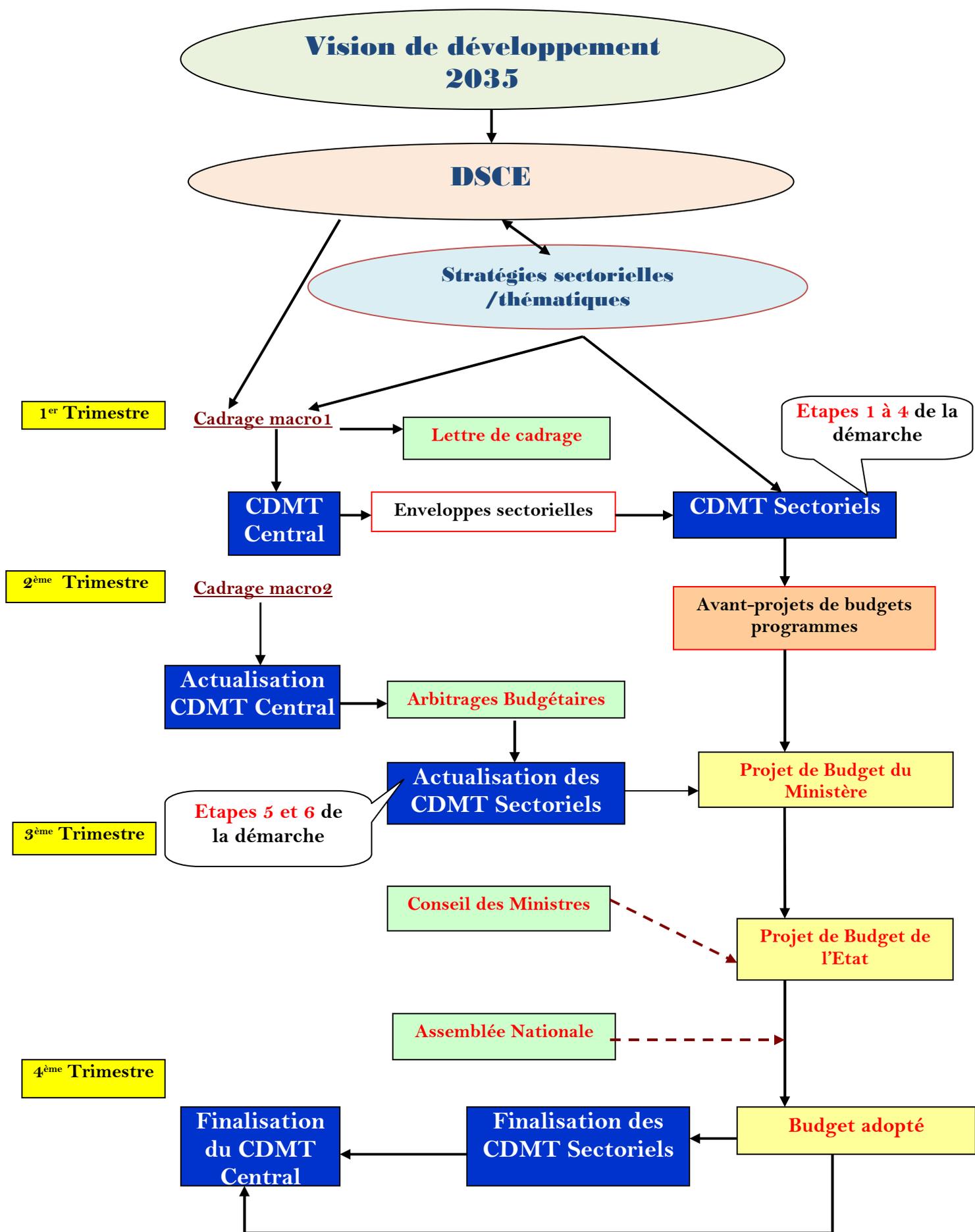
Annexe I : Description des Secteurs

Le Décret n°2003/011/PM du 09 janvier 2003 portant nomenclature budgétaire de l'Etat a classé les fonctions de l'Etat en neuf secteurs d'activités dénommés et un secteur non classé

Un secteur d'activités désigne un grand domaine d'activités cohérentes de l'administration, identifiées et définies à partir des besoins collectifs fondamentaux.

N°	Secteur	Structures étatiques responsables du secteur	Sigle
1	Souveraineté	Ministère de la Justice	MINJUSTICE
		Ministère des Relations Extérieures	MINREX
		Contrôle Supérieur de l'Etat	MINCONSUPE
2	Défense et Sécurité	Ministère de la Défense	MINDEF
		Délégation Générale à la Sûreté Nationale	DGSN
3	Administration générale et financière	Ministère des Finances	MINFI
		Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation	MINATD
		Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative	MINFOPRA
		Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire	MINEPAT
4	Enseignement, Formation et Recherche	Ministère de l'Education de Base	MINEDUB
		Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	MINEFOP
		Ministère des Enseignements Secondaires	MINESSEC
		Ministère de l'Enseignement Supérieur	MINESUP
5	Communication, Culture, Loisirs et Sport	Ministère de la Recherche	MINRESI
		Ministère de la Culture	MINCULT
		Ministère de la Jeunesse	MINJEUN
		Ministère des Sports et de l'Education Physique	MINSEP
6	Santé	Ministère de la Santé Publique	MINCOM
		Ministère de la Santé Publique	MINSANTE
		Ministère des Affaires Sociales	MINAS
		Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale	MINTSS
7	Affaires sociales	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille	MINPROFF
		Ministère des Affaires Sociales	MINAS
		Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale	MINTSS
8	Infrastructures	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille	MINPROFF
		Ministère du Développement Urbain et de l'Habitat	MINDUH
		Ministère des Domaines et Affaires foncières	MINDAF
		Ministère de l'Energie et de l'Eau	MINEE
		Ministère des Travaux Publics	MINTP
		Ministère des Postes et Télécommunication	MINPOSTEL
9	Production et commerce	Ministère des Transports	MINT
		Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural	MINADER
		Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature	MINEPN
		Ministère des Forêts et de la Faune	MINFOF
		Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales	MINEPJA
		Ministère du Commerce	MINCOMMERCE
		Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique	MINIMIDT
		Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie sociale et de l'Artisanat	MINPMEESA
Ministère du Tourisme	MINTOUR		

Annexe 2 : Cadre intégré d'élaboration des CDMT sectoriels/ministériels



Annexe 3 : Le CDMT Central 2009-2013

En milliards de FCFA	Historique				Projection				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Secteurs sociaux	357,9	384,4	442,1	438,8	501,4	561,2	641,0	730,5	838,6
Education	268,4	284,7	324,1	329,9	372,8	409,6	457,2	509,0	570,1
Education nationale	236,5	253,6	278,7	281,5	307,1	338,4	378,8	424,4	479,3
Education de base	95,7	103,2	111,9	113,4	127,2	141,2	159,7	180,2	204,8
Enseignements secondaires	140,8	150,4	166,7	168,2	180,0	197,3	219,1	244,2	274,5
Enseignement Supérieur	25,2	24,6	35,0	36,5	39,6	42,9	47,4	51,5	55,9
Recherche Scientifique et innovation	6,7	6,5	10,4	11,9	12,6	13,5	14,7	15,6	16,5
Santé	76,5	84,1	96,3	87,6	103,5	122,6	149,3	180,8	220,6
Développement Social et Emploi	13,0	15,6	21,7	21,3	25,2	29,1	34,6	40,6	47,9
Travail et Sécurité Sociale	1,9	2,5	4,2	4,1	4,4	4,8	5,4	5,9	6,5
Emploi et formation professionnelle	2,1	4,3	6,0	5,9	8,2	10,0	12,7	15,9	19,8
Affaires Sociales	4,8	4,9	6,2	5,9	6,7	7,5	8,7	10,1	11,6
Promotion de la femme et de la famille	4,2	4,0	5,4	5,4	6,0	6,7	7,7	8,7	9,9
Culture, sports et loisirs	19,9	18,2	26,0	33,1	36,1	38,7	42,1	44,6	46,8
Jeunesse	7,0	4,7	6,1	7,2	8,0	8,4	8,9	9,2	9,4
Communication	4,9	4,8	6,0	6,0	6,5	6,8	7,3	7,6	7,9
Sport et Education physique	4,9	5,6	9,4	15,4	16,2	17,5	19,3	20,6	21,7
Culture	3,1	3,2	4,6	4,6	5,5	5,9	6,6	7,2	7,9
Production et commerce	56,5	61,6	79,5	84,5	96,7	110,6	129,7	150,8	176,3
Secteur rural	48,5	50,3	62,6	67,9	76,3	86,4	100,1	115,1	133,1
Agriculture	32,0	32,3	39,4	39,8	45,0	51,1	59,4	68,7	80,0
Élevage, pêche et industries animales	8,1	7,6	9,8	9,5	10,8	12,3	14,4	16,8	19,6
Forêts et faune	7,8	8,7	10,6	15,1	16,4	18,2	20,5	22,8	25,4
Environnement et protection de la nature	0,5	1,8	2,9	3,6	4,0	4,7	5,7	6,8	8,1
Autres ministères	8,0	11,3	16,8	16,7	20,4	24,2	29,6	35,7	43,2
Industrie, Mines et développement technologique	1,7	3,2	4,2	4,1	6,3	7,9	10,3	13,2	17,0
Commerce	2,8	3,1	4,2	4,1	4,5	5,0	5,7	6,4	7,1
Petites et moyennes entreprises, E.S, Artisanat	0,6	2,2	4,4	4,4	4,9	5,6	6,6	7,6	8,8
Tourisme	2,8	2,7	4,1	4,1	4,8	5,7	7,0	8,5	10,3
Infrastructures Productives	151,4	167,1	196,0	233,4	263,4	291,3	329,1	367,2	410,5
Poste et Télécommunications	8,3	9,4	11,0	11,2	12,7	14,3	16,4	18,7	21,6
Travaux Publics	85,0	97,8	113,6	139,5	152,5	167,2	186,7	206,0	227,4
Transports	6,7	6,5	8,1	13,4	17,0	17,9	19,1	19,9	20,4
Energie et Eau	14,0	14,8	18,4	18,2	24,9	28,9	34,8	41,1	48,9
Développement urbain et Habitat	30,5	30,4	34,5	40,8	45,2	51,2	59,5	68,1	78,2
Domaines et affaires foncières	7,0	8,2	10,4	10,3	11,1	11,8	12,6	13,3	13,9
Administration générale et financière	95,3	85,8	117,0	116,9	137,7	149,8	163,0	174,5	186,1
Finances	54,7	48,0	60,0	48,9	52,8	56,9	62,2	67,0	72,0
Economie, Planification et Aménagement du Territoire	9,5	9,0	11,7	29,1	42,1	46,4	49,5	51,4	52,6
Administration territoriale et décentralisation	22,0	20,4	33,3	27,3	30,2	32,9	36,5	40,2	44,4
Fonction publique et réforme ADM	9,1	8,5	12,0	11,6	12,6	13,6	14,7	15,9	17,1
Défense et Sécurité	161,5	176,8	191,7	208,2	221,9	243,4	271,1	301,3	336,9
Défense Nationale	117,7	134,3	142,2	155,2	163,2	180,4	202,6	227,1	256,1
Sûreté Nationale	43,8	42,5	49,5	53,0	58,7	63,1	68,4	74,2	80,9
Souveraineté et Gouvernance	85,7	99,3	115,5	131,7	143,0	159,6	185,2	211,7	242,7
Souveraineté	61,3	72,3	81,6	90,8	98,5	110,7	130,4	151,3	176,1
Présidence de la république	28,6	35,5	39,7	48,8	52,0	58,8	71,1	84,4	100,4
Services rattachés à la présidence de la république	5,0	4,3	4,7	4,7	5,4	6,2	7,3	8,5	10,1

En milliards de FCFA	Historique				Projection				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Services du premier ministre	9,9	9,5	10,9	10,9	12,4	14,5	17,3	20,5	24,3
Conseil économique et social	1,0	1,6	2,1	2,1	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1
Relations extérieures	16,8	21,3	24,3	24,3	26,4	28,8	31,9	34,8	38,1
Gouvernance	24,4	27,0	33,9	40,9	44,4	48,9	54,8	60,5	66,6
Justice	11,8	13,4	16,3	23,1	24,6	26,3	28,6	30,3	31,9
Cour suprême	2,1	3,5	4,2	4,2	4,8	5,4	6,2	7,1	8,2
Contrôle supérieur de l'Etat	1,6	1,8	3,5	3,7	4,1	4,7	5,5	6,3	7,2
Chambre des comptes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Assemblée Nationale	8,9	8,3	9,9	9,9	11,0	12,5	14,6	16,8	19,4
Total Ministères	928,2	993,3	1167,8	1246,7	1386,8	1539,9	1744,8	1963,2	2219,5
Chapitres Communs : (B)	163,8	210,7	238,2	259,3	263,2	278,5	291,9	295,7	297,7
Dette Intérieure de Fonctionnement	71,8	85,8	93,8	95,0	96,4	102,0	106,9	108,3	109,1
Interventions de l'Etat	51,1	94,9	104,8	109,0	110,6	117,1	122,7	124,3	125,1
Dépenses Communes	40,9	30,0	39,6	55,3	56,2	59,4	62,3	63,1	63,5
Autres dépenses d'investissement	61,0	90,0	60,0	44,0	44,7	47,3	49,5	50,2	50,5
Dépenses de Restructuration & Réhabilitation (*)	1,0	20,0	54,0	35,0	35,5	37,6	39,4	39,9	40,2
Participation (*)	60,0	70,0	6,0	9,0	9,1	9,7	10,1	10,3	10,3
Total budget hors service de la dette	1152,9	1294,0	1466,0	1550,0	1694,6	1865,7	2086,2	2309,0	2567,8
Dette publique extérieure	199,8	82,0	120,0	103,0	149,5	141,2	131,1	119,7	126,0
Dette publique intérieure	292,6	319,0	485,0	408,0	299,8	313,1	324,5	329,8	331,6
Service de la dette	492,4	401,0	605,0	511,0	449,3	454,4	455,6	449,5	457,5
Total budget réparti inclus PPTe (Hors Finex)	1645,3	1695,0	2071,0	2061,0	2144,0	2320,0	2541,8	2758,4	3025,3
Autres ressources internes spéciales (non réparties)		56,0	70,0	80,0	70,0	65,0	65,0	0,0	0,0
Dépenses sur Financement Extérieur	59,0	110,0	110,0	135,0	135,0	142,0	142,0	142,0	142,0
Budget de l'Etat	1704,3	1861,0	2251,0	2276,0	2349,0	2527,0	2748,8	2900,4	3167,3

Source : CDMT Central 2008.

Annexe 4 : Maquette de présentation des CDMT

Annexe 5 : Fiche d'information de projet

FICHE D'INFORMATION DE PROJET

A. INFORMATIONS GENERALES					
A.1 Intitulé du Projet :					
A.2 Promoteur du Projet					
Ministère :					
Secteur :					
A.3 Justification du Projet					
Justificatifs par rapport aux besoins identifiés					
Besoins identifiés et à satisfaire par le projet :					
Situation actuelle					
Situation désirée					
Objectifs du projet					
Objectif global du projet :					
Objectifs spécifiques du projet :					
Ancrage du projet à la stratégie nationale, sectorielle, ministérielle ou thématique					
Objectif Stratégique Global					
Objectif Stratégique Spécifique					
Programme Concerné :					
Variable d'action :					
A.4 Population cible du projet :					
A.5 Extrant escompté/Produit attendu					
Principaux extrants (Biens ou services)	Quantité	Bénéficiaires cibles*			
		Hommes	Femmes	Jeunes	Autres
* Indiquer en terme quantitatif, autant que faire se peut, les bénéficiaires du projet.					
A.6 Typologie du projet					
<input type="checkbox"/> projet Structurant <input type="checkbox"/> projet de référence <input type="checkbox"/> projet institutionnel <input type="checkbox"/> autres _____					

B. ETAT DE MATURETE DU PROJET

B.1 État de préparation du projet (cocher la case correspondante)

Idée de projet Projet en cours de maturation Projet en cours d'exécution

B.2 État de maturité du projet

Étapes de la Maturation	Sous étapes	État d'avancement	Élément de vérification
Identification	Elaboration des TDR des Etudes préalables	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
	Etudes de Pré faisabilité	Etudes de Pré faisabilité réalisées ? <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Non applicables	Rapport étude Pré- faisabilité <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> ND <input type="checkbox"/> NA
Instruction	Etudes de faisabilité	Etudes réalisées	
		<input type="checkbox"/> Etudes Techniques	Rapport d'étude technique <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> ND <input type="checkbox"/> NA
		<input type="checkbox"/> Etudes financières	Rapport d'étude financière <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> ND <input type="checkbox"/> NA
		<input type="checkbox"/> Etudes économiques	Rapport d'étude économique <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> ND <input type="checkbox"/> NA
		<input type="checkbox"/> Etudes d'impact environnemental	Rapport d'impact <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> ND <input type="checkbox"/> NA
	<input type="checkbox"/> Autres études (à préciser) _____		
	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 INSTITUTIONNEL ET FINANCIER

C.1 Montage institutionnel

C.1.1 Maitre d'ouvrage :	C.1.3 Maitre d'œuvre :	C.1.5 Partenaires :
C.1.2 Service Responsable :	C.1.4 Agence d'exécution :	

C.2 Montage financier

C.2.1 Composantes & coût du projet (en milliers FCFA)

N°	Composantes	Coût	Indicateurs de suivi/Résultats
	Coût total du projet		

C. 2.2 PROGRAMMATION TRIENNALE DU PROJET (Evaluation physique et financière)

(Coûts en milliers FCFA)				Avant 2011	2011					2012					2013					Après 2013
Activités	Destination	Coût unitaire	Coût total		Qté	Montant	Source ⁶ financement	Type de FINEX ⁷	Bailleur/ Partenaire	Qté	Montant	Source financement	Type de FINEX	Bailleur/ Partenaire	Qté	Montant	Source financement	Type de FINEX	Bailleur/ Partenaire	
TOTAL																				

⁶ Principales sources de financement : R/O ; PPTTE ; IAD M ; C2D ; RE (FINEX)

⁷ Type de FINEX : DON ; PRET

C. 2.3 Répartition des coûts par grandes masses (Coûts en milliers FCFA)						
Rubriques	2009	2010	2011	2012	2013	Après 2013
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						

C. 2.4 Plan de financement du projet (Coûts en milliers FCFA)

Source de Financement	Montant					Type (Don/Prêt)	Taux d'intérêt	Bailleur	N° Conventi on	Observati ons
	2009	2010	2011	2012	2013					
BIP Ressources Internes ordinaires										
PPTE										
C2D										
IADM										
Ressources Externes										
Autres sources (à préciser)										
TOTAL										

C. 2.5 Charges récurrentes liées à la mise en exploitation du projet (Coûts en milliers FCFA)

Rubriques	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Charges salariales des nationaux										
Charges salariales des expatriés										
Matières et consommables importés										
Maintenance										
Sécurisation										
Autres (à préciser)										
Total										

D. CALENDRIER

D.1 Durée de réalisation du projet :

D.2 Chronogramme succinct du projet : Date de début : _____ **Date de fin :** _____

EVALUATION DES EFFETS DU PROJET			
① Effet sur le cadre et les conditions de vie			
	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Nombre d'emplois			
Emplois directs permanents			
Emplois directs temporaires			
Emplois indirects potentiels			

② Effet escompté sur le développement humain :	Très élevé	Elevé	Moyen	Faible	Nul
- 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"/>				
③ Effet sur l'économie					
Effet escompté sur :	Très élevé	Elevé	Moyen	Faible	Nul
- 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 6 : Lettre circulaire

Annexe 7 : Glossaire

Définition de quelques concepts relatifs à ce guide méthodologique

- **Activité** : opération élémentaire à effectuer dans le cadre de l'exécution d'un projet. La caractéristique principale d'une activité réside dans le fait qu'elle demande du temps et l'utilisation de ressources (humaines, financières et matérielles) pour sa réalisation. Dans la logique de mise en œuvre d'un projet, la relation entre activités, moyens, résultats, objectifs s'établit de la manière suivante : grâce aux moyens, on réalise des activités ; grâce aux activités on obtient des résultats ; par le biais des résultats on atteint des objectifs spécifiques ; et à travers les objectifs spécifiques on contribue aux objectifs globaux ou objectifs de développement.
- **Chaîne PPBS** : description du circuit de la dépense, depuis sa nécessité (étape diagnostique) à son efficacité/efficience (suivi/évaluation) en passant par la définition des choix stratégiques pour résoudre les problèmes identifiés (objectifs, axes stratégiques, programmes d'action et projets chiffrés), la programmation (CMDT) et la budgétisation.
- **Charge** : diminution des avoirs de l'Etat durant un exercice budgétaire. Synonyme de dépense ou d'engagement.
- **Cible** : énoncé de ce qu'une organisation prévoit atteindre dans une période donnée. La cible est précise et normalement quantifiable elle est élaborée sur la base d'un indicateur retenu sous la formulation de l'objectif auquel elle se réfère.
- **Critères de sélection des projets et programmes d'investissements publics** : à défaut d'une étude de pré faisabilité, les avant-projets sont soumis à une analyse multicritères pour juger de leur classement et priorisation. Ces critères incluent notamment : la population desservie ; le nombre de bénéficiaires directs et indirects ; le nombre d'emplois créés ; le coût estimatif du projet ; l'estimation des revenus attendus ; l'estimation de la production attendue ; le % de matières premières locales utilisées ; etc.
- **Effet** : terme utilisé pour désigner un impact, une conséquence ou résultat à long terme sur les populations cibles et sur l'environnement.
- **Evaluation** : examen systématique des objectifs, des résultats et des activités d'une organisation ou d'un projet.
- **Extrant** : conséquence immédiate, visible et concrète des intrants d'un projet. Il s'agit en d'autres termes, des unités produites ou des services fournis par un projet.
- **Gestion Axée sur les Résultats (GAR)** : approche de gestion basée sur les résultats mesurables en fonction des cibles de performance exprimées en termes de quantité et de qualité des services et de productivité.
- **Indicateur** : facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesure et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du changement..
- **Intrants** : ressources, y compris le temps, l'argent et l'effort, requises pour produire un résultat.
- Les **charges récurrentes** désignent les coûts permanents qui doivent être inscrites au Budget de l'Etat pour assurer le fonctionnement régulier et la conservation d'un investissement achevé et mis en fonctionnement

régulier. Ils comprennent l'ensemble des dépenses de personnel, de fonctionnement et d'entretien nécessaires au bon fonctionnement de l'investissement.

- **Mécanisme de suivi et d'évaluation** : description du dispositif administratif, réglementaire et partenarial, ainsi que les indicateurs et instruments préparés en vue d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et des programmes/projets.
- **Objectif** : énoncé de ce qu'une organisation entend réaliser au cours d'une période définie. Un objectif doit être précisé par un ou plusieurs indicateurs ; il doit être SMART (*Specific Measurable Attainable Relevant Time bound*).
- **Planification opérationnelle** : Elle permet la mise en œuvre d'une stratégie de développement, à travers les projets qui en découlent. Elle s'intéresse aux aspects de forme et de détail concernant chacun desdits projets : (i) la définition des objectifs opérationnels et l'élaboration de leurs critères d'évaluation ; (ii) la détermination des différentes activités et opérations à mener ; (iii) l'établissement des calendriers d'activités définissant l'enchaînement logique des opérations ainsi que leur durée d'exécution ; (iii) l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation des activités/ opérations ; (iv) le suivi et l'évaluation continue des activités et des ressources, ainsi que des hypothèses de réalisation ; et (v) la définition des responsabilités en termes de réalisation des activités/ opérations.
- **Planification stratégique** : L'idée de planification stratégique met l'accent sur l'analyse des stratégies (options) possibles à soumettre à la décision des autorités compétentes. La planification stratégique aide ainsi les autorités à choisir la « bonne » stratégie. L'adjectif « bonne » renvoie aux questions d'équilibre entre les ressources disponibles et la stratégie à réaliser, à l'adéquation entre les objectifs poursuivis aux besoins changeant de l'environnement. Ce processus fait partie intégrante de la planification par objectif. Par abus de langage, la planification stratégique est souvent utilisée pour désigner la planification par objectif.
- **Priorisation** : la priorisation des programmes et projets se fait selon les critères liés à leur aptitude à impulser une croissance forte, à réduire le chômage, à atténuer la pauvreté, à renforcer le rôle facilitateur de l'État.
- **Projet** : ensemble cohérent d'activités à réaliser dans le temps en vue d'atteindre un objectif donné. Un projet ne doit pas être assimilé à une simple liste d'activités. Il se distingue de celles-ci par le fait (i) qu'il poursuit un objectif bien défini, (ii) que les différentes tâches ou activités qu'il comporte sont organisées de façon logique et séquentielle, (iii) qu'il identifie les personnes responsables ainsi que la date et la façon d'effectuer lesdites tâches. Un projet inclut un certain nombre d'activités et aboutit à des extrants finaux qui prennent la forme le plus souvent de bien et services.
- **Secteur** : un «Secteur» correspond à un domaine homogène d'intervention de l'État. Un ou plusieurs Départements ministériels peuvent intervenir dans un même secteur. Tout Projet ou Programme d'Investissements Publics de l'État est obligatoirement rattaché à un secteur. Un sous-secteur est une partie homogène du secteur.
- **Suivi (monitoring)** : activité qui à fournir et utiliser les informations permettant à la direction du projet/programme de juger de l'évolution, de l'exécution et de prendre à temps les décisions qui s'imposent. Autrement dit le suivi consiste à faire le point, à observer les le cap, et à procéder à d'éventuelles corrections. Elle est une activité interne au projet/programme.
- **Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE)** : tableau comptable décrivant l'ensemble des opérations sur les recettes et les dépenses entre

- Un **plan d'action** est un regroupement fonctionnel d'un nombre limité de programmes. L'ensemble des objectifs globaux et spécifiques ne peuvent être atteints qu'à travers la réalisation d'un certain nombre de programmes et projets et de mesures institutionnelles. Le plan d'action est une matrice qui décrit de façon prévisionnelle le processus et le calendrier de réalisation de ces programmes, projets et mesures. Il est assorti de la définition d'un budget et de la désignation d'un responsable pour chaque programme, projet ou mesure. Il peut être sectoriel, régional/local, ou par acteur.
- Un **Portefeuille de Projets** est le regroupement de projets pour des besoins de budgétisation, de gestion et/ou de suivi. Il peut se faire par secteur/sous secteur, par acteur ou catégorie d'acteur, par région/localité, etc.
- Un **programme** regroupe un ensemble cohérent de projets dont les *extrants* concourent à l'atteinte de certains objectifs précis.
- Un **résultat** est un changement descriptible au mesurable amené par une relation de cause à effet (moyens à fins).

Annexe 8 : Membres de l'Equipe Technique

Liste des personnes ayant pris part aux travaux d'élaboration du guide

Noms & prénoms	Fonction	Structure
M. MBASSA NDINE Roger	Secrétaire Général	MINEPAT
M.BONDOMA YOKONDO Dieudonné	Directeur Général	Direction Générale de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics
M. ANGOS ZANGUE	Chef de Division	Division de la Prévision et de la Préparation des Programmes et Projets
M. NGWEN NGANGUE	Chef de Cellule	Cellule d'Elaboration du Programme d'Investissement Prioritaire et des Cadres des Dépenses à Moyen Terme
Mme. KOUTY EBOUMBOU Adèle	Chef de Cellule	Cellule de la Normalisation et de la Maturation des Projets
M NNANGA Ernest	Chef de Cellule	Cellule de la Préparation des Grands Projets
Mme. MESSANGA Evelyne	Chargé d'Etudes Assistant	Cellule d'Elaboration du Programme d'Investissement Prioritaire et des Cadres des Dépenses à Moyen Terme
Mme. SIEWE née SEKOU NANA Ariane	Cadre	Cellule d'Elaboration du Programme d'Investissement Prioritaire et des Cadres des Dépenses à Moyen Terme
M. FANYI Félix	Chargé d'Etudes Assistant	Cellule d'Elaboration du Programme d'Investissement Prioritaire et des Cadres des Dépenses à Moyen Terme
M. LEUNKEU WANGUN Simon	Chargé d'Etudes Assistant	Cellule de la Normalisation et de la Maturation des Projets
M. NSIA MBAYO Félix	Chargé d'Etudes Assistant	Cellule d'Elaboration du Programme d'Investissement Prioritaire et des Cadres des Dépenses à Moyen Terme
M. MBUSNDUM Henri	Chargé d'Etudes Assistant	Cellule de la Normalisation et de la Maturation des Projets
M.MINE André Bertrand	Cadre	Cellule d'Elaboration du Programme d'Investissement Prioritaire et des Cadres des Dépenses à Moyen Terme
M. NZUKAM Guillaume	Chargé d'Etudes Assistant	Cellule d'Elaboration du Programme d'Investissement Prioritaire et des Cadres des Dépenses à Moyen Terme
M. NYECK PONDI Etienne	Cadre	Cellule de Préparation des Grands Projets
M. KONDE François	Chargé d'Etudes Assistant	Cellule d'Elaboration du Programme d'Investissement Prioritaire et des Cadres des Dépenses à Moyen Terme